ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์การบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

โดย
นางสาววรรณวิสา ธัญญเจริญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์การบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

โดย
นางสาววรรณวิสา ธัญญเจริญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

INDIVIDUAL FACTORS AND ORGANIZATIONS FACTORS AFFECTING SUCCESS LEVELS OF ACTIVITY BASED MANAGEMENT IMPLEMENTATION OF LISTED COMPANIES IN THE STOCK EXCHANGE OF THAILAND

By

MISS Wanvisa THANYACHAROEN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Accountancy MASTER OF ACCOUNTANCY PROGRAM

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์การบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
โดย	นางสาววรรณวิสา ธัญญเจริญ
สาขาวิชา	หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อิสราภรณ์ ทนุผล

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนันท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ดร. พรปรวีณ์ ชาญสุวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อิสราภรณ์ ทนุผล)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. การุณ สุขสองห้อง)

631220102 : หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
คำสำคัญ : ปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับองค์การ แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

นางสาว วรรณวิสา ธัญญเจริญ: ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์การบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อิสราภรณ์ ทนุผล

งานวิจัยฉบับมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 772 บริษัท ได้รับการตอบกลับทั้งสิ้นจำนวน 144 บริษัท งานวิจัยนี้วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ การให้การศึกษา การผูกติดสิ่งจูงใจ และปัจจัยระดับองค์การ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์การ ขนาดองค์การ และระยะเวลาในการประยุกต์ ABM มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

มหาวิทยาลัยศิลปากร

631220102 : Major MASTER OF ACCOUNTANCY PROGRAM
Keyword : INDIVIDUAL FACTORS ORGANIZATIONS FACTORS ACTIVITY-BASED MANAGEMENT

MISS Wanvisa THANYACHAROEN : INDIVIDUAL FACTORS AND ORGANIZATIONS FACTORS AFFECTING SUCCESS LEVELS OF ACTIVITY BASED MANAGEMENT IMPLEMENTATION OF LISTED COMPANIES IN THE STOCK EXCHANGE OF THAILAND Thesis advisor : Assistant Professor Issaraporn Thanupon, Ph.D.

The research objectives were 1) to study the success levels of activity-based management (ABM) implementation in listed companies in the Stock Exchange of Thailand 2) to study the relationship between personal and organizational factors and success level of activity-based management implementation in listed companies in the Stock Exchange of Thailand. This research collected data by questionnaires sent to finance and accounting executives in listed companies in the Stock Exchange of Thailand, 772 companies, total responses were 144 companies. This research analyzed the relationship by multiple regression analysis. The research results were found that the individual factors, including education, align incentives and organizational factors such as management support, internal communication, organization size, and duration of ABM implementation were positively related to the success level of activity-based management implementation in listed companies in the Stock Exchange of Thailand at the statistical significance level of 0.05.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อิสราภรณ์ ทนุผล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งให้ความกรุณาสละเวลาให้คำแนะนำ ข้อชี้แนะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ อีกทั้งขอกราบขอบพระคุณ ดร. พรปรวีณ์ ชาญสุวรรณ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ความเมตตาและให้ข้อชี้แนะในการทำวิทยานิพนธ์ กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. การุณ สุขสองห้อง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำและแนวทางในการแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำวิทยานิพนธ์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณะวิทยาการจัดการที่ให้ความอนุเคราะห์สนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต และขอขอบพระคุณ คุณศรีสกุล พิทักษานุรัตน์ และคุณจุฑามาศ เมฆนิติ นักวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้ความช่วยเหลือและประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ อีกทั้งขอกราบขอบพระคุณผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารฝ่ายการบัญชีและการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้ง รวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่มิได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ พ่อสมเกียรติ ธัญญเจริญ แม่มุกนิล กันทียะ และนายปฏิพัทธ์ ธัญญเจริญ บุพการีและพี่ชายที่เป็นแรงบันดาลใจ ให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาของการศึกษาและการทำวิทยานิพนธ์

นางสาว วรรณวิสา ธัญญเจริญ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญรูปภาพ ..... ญ

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย 2

1.3 คำถามงานวิจัย 2

1.4 สมมติฐานของงานวิจัย 2

1.5 กรอบแนวคิดของงานวิจัย 6

1.6 ขอบเขตของงานวิจัย 7

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 8

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 8

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การ 15

2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 24

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย 29

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 29

3.2 การรวบรวมข้อมูล 29

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 30
3.4 ตัวแปรและการวัดค่า 30
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล 32
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 34
4.1 วิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 34
4.2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM 36
4.3 วิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่เกิดขึ้นในองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 38
4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 46
4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย 48
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและขอเสนอแนะ 51
5.1 สรุปผลการวิจัย 51
5.2 อภิปรายผลการวิจัย 54
5.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ 57
5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป 57
ภาคผนวก 58
ภาคผนวก ก 59
ภาคผนวก ข 64
รายการอ้างอิง 69
ประวัติผู้เขียน 74

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 34

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไปขององค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 36

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด โดยรวมของปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่เกิดขึ้นในองค์การ 38

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการให้การศึกษากับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 39

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการผูกติดสิ่งจูงใจกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 41

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการสนับสนุนจากผู้บริหารกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 43

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด ของการสื่อสารภายในองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 44

ตารางที่ 8 วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Cronbach's Alpha) 46

ตารางที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 47

ตารางที่ 10 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 50

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 การประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) ระดับสมบูรณ์ 11

ภาพที่ 2 Activity-Based Management Model 14

ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 49

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (Activity – Based Management : ABM) เป็นกระบวนการซึ่งมุ่งเน้นการบริหารกิจกรรมดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าหรือบริการและนำมาสู่กำไรของกิจการ แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมครอบคลุมทั้งการคิดต้นทุนของสินค้าและการวิเคราะห์คุณค่าของกระบวนการ โดยมิติด้านต้นทุนจะให้ข้อมูลต้นทุนเกี่ยวกับทรัพยากร กิจกรรม ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์ให้การจัดสรรต้นทุนมีความถูกต้อง และมิติด้านกระบวนการจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อวิเคราะห์กิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการลดต้นทุนของกระบวนการและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่การจัดการกิจกรรมมากกว่าการจัดการด้านต้นทุน (ดนุชา คุณพนิชกิจ, 2553; ธเรศ สันตติวงศ์ไชย, 2565) ศูนย์การวิจัยของ NASA’s Lewis พบว่าการบริหารฐานกิจกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการที่จะช่วยให้การใช้ทรัพยากรทางการเงินทำได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยให้ระบุถึงกิจกรรมและทรัพยากรที่ต้องใช้ในปริมาณที่เหมาะสมตามแนวทางที่ก่อให้เกิดความประหยัด และการดำเนินงานขององค์การยังคงความมีประสิทธิภาพไว้ได้ (Thailand industry, 2013)

ในสถานการณ์การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่ค่อนข้างจะมีความผันผวนสูง องค์การจำเป็นต้องลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจโดยการควบคุมต้นทุนขององค์การ แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมเป็นแนวคิดที่สนับสนุนให้องค์การสามารถลดต้นทุนได้ในระยะยาว ทั้งนี้ในประเทศไทยมีการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมมามากกว่าทศวรรษ โดยการสำรวจการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมของบริษัทในฐานข้อมูลสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยที่ตั้งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในปี พ.ศ. 2550 พบว่า บริษัทมีการประยุกต์แนวคิด ABM เพียง 30% ซึ่งประกอบด้วยบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ในระดับไม่สมบูรณ์ และระดับสมบูรณ์ โดยบริษัทที่มีระดับการประยุกต์ ABM ในระดับสมบูรณ์จะมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น (อิสราภรณ์ พลนารักษ์, 2550) และยังคงมีองค์การบางส่วนที่ยังไม่สามารถประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้สำเร็จ องค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการลงทุนในระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมในการดำเนินงานและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การนำแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์การถือว่าเป็นการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ในองค์การซึ่งอาจก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและระดับองค์การ การให้การศึกษาแก่บุคลากรในองค์การเป็นปัจจัยด้าน

บุคคลที่ช่วยลดแรงต่อต้านและช่วยให้การประยุกต์นวัตกรรมในองค์การประสบความสำเร็จได้ (อรพรรณ คงมาลัย และ จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ, 2552) การสนับสนุนของผู้บริหารต่อบุคลากรทำให้บุคลากรได้รับความมั่นใจในการทำงานและช่วยเพิ่มระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม (Zhang and Che, 2010) นอกจากนั้นหากมีการเชื่อมโยงผลตอบแทนหรือเงินรางวัลกับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมจะช่วยเพิ่มความพยายามในการประยุกต์แนวคิดและลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานได้ (Gordon, 2002) รวมถึงการสื่อสารภายในองค์การให้บุคลากรทราบถึงเป้าหมายในการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมจะทำให้สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล (ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์, 2559; สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2562) งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยระดับบุคคลและระดับองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารองค์การใช้ประกอบการพิจารณาในการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.3 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.4 สมมติฐานของงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างสมมติฐานในการศึกษาได้ดังนี้

1.4.1 การให้การศึกษา (Education)

บุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมจะทำให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง และมีความเชี่ยวชาญทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และข้อผิดพลาดจากการทำงานลดลงทำให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์การเพิ่มขึ้น (นิตยา ถนอมศักดิ์ศรี, 2562; ภรภัค นิลคัมภีร์, 2562; อรพรรณ คงมาลัย และจิตตกานต์ เตชะแสนศิริ, 2552) การประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมเป็นการประยุกต์นวัตกรรมในองค์การจำเป็นต้องให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประยุกต์ ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทำให้ลดอุปสรรคในการทำงานและทำให้องค์การสามารถประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้สำเร็จ จึงนำไปสู่สมมติฐานวิจัยที่ 1

H_1: การให้การศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

1.4.2 การผูกติดสิ่งจูงใจ (Align Incentive)

ในสถานการณ์ปกติบุคลากรในองค์การจะให้ความสำคัญกับผลตอบแทนและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงาน บุคคลจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่องค์การผูกติดไว้กับผลตอบแทน ความพยายามในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นหากองค์การมีการกำหนดให้ผลตอบแทนที่สูงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ธนกฤต แซ่โค้ว, 2557) โดยมีการศึกษาที่สนับสนุนสถานการณ์ข้างต้นพบว่าการผูกติดสิ่งจูงใจหรือการให้รางวัลกับความสำเร็จจะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจและใช้ความพยายามมากกว่าปกติในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ การจูงใจดังกล่าวอาจให้เป็นรางวัลพิเศษ การเพิ่มเงินเดือน ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือการจ่ายโบนัส เป็นต้น (Argyris and Kaplan, 1994) ในงานวิจัยนี้มุ่งเน้นการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในองค์การ หากองค์การมีการผูกติดสิ่งจูงใจกับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารกิจกรรมในองค์การจะทำให้พนักงานขององค์การใช้ความพยายามเป็นพิเศษต่อการทำให้องค์การประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้สำเร็จหรือประยุกต์ในระดับที่สูงขึ้น จึงนำไปสู่สมมติฐานวิจัยที่ 2

H_2: การผูกติดสิ่งจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

1.4.3 การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support)

Argyris and Kaplan (1994) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการเริ่มต้นการพัฒนาเทคนิคใหม่ โดยศึกษาการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity based costing) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การให้การสนับสนุนของผู้บริหาร หากผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนโครงการและมีการติดตามการประยุกต์เทคนิคใหม่ในองค์การอย่างจริงจังตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจะเป็นการแสดงเป้าหมายที่ชัดเจนของโครงการตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ทำให้การประยุกต์เทคนิคใหม่นั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง Nah, et al. (2001) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยของความสำเร็จในการประยุกต์ระบบการบริหารทรัพยากรองค์การ (ERP: Enterprise resource planning) พบว่าวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ถือเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการนำระบบการบริหารทรัพยากรมาใช้ในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบจะกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การและต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนการพัฒนาระบบอย่างเต็มที่จึงจะสนับสนุนให้ดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ Rui-Vieira and Hoskin (2005) ได้ศึกษาการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity based costing) ของธนาคารในประเทศโปรตุเกส พบว่าการให้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญในการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม (ABC) ซึ่งถือเป็นการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ในองค์การ โดยเมื่อผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมกับโครงการใหม่หรือนวัตกรรมใหม่จะทำให้เกิดผลกับโครงการอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ Zhang and Che (2010) พบว่าการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การประยุกต์ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมประสบความสำเร็จ จึงนำไปสู่สมมติฐานวิจัยที่ 3

H_3: การสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

1.4.4 การสื่อสารภายในองค์การ (Internal Communication)

Kotter and Schlesinger (2021) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี สามารถที่จะลดแรงต่อต้านลงได้ ดังนั้นการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์นี้มีความเชื่อว่า สาเหตุที่พนักงานต่อต้านมาจากการได้รับข้อมูลผิด ๆ หรือเพราะการอ่อนประชาสัมพันธ์ ดังนั้นเมื่อมีการให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น การต่อต้านก็จะหมดไป ซึ่งถ้าขาดการสื่อสารที่ดีการเปลี่ยนแปลงก็ยากที่จะสำเร็จสอดคล้องกับ (Holtz, 2004) ระบุว่า การสื่อสารภายในองค์การเป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวและจูงใจให้พนักงานเกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีมากกว่าเดิม และจูงใจให้พนักงานเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ตลอดจนการสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัว

ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือสำหรับการประกาศ การอธิบายให้บุคลากรทราบถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นอย่างมาก (ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์, 2559; สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2562) จึงนำไปสู่สมมติฐานวิจัยที่ 4

H_4: การสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

1.4.5 ขนาดองค์การ (Organization size)

ในการดำเนินงานขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงระบบมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก ขนาดองค์การที่แตกต่างกันทั้งจำนวนสมาชิกพยาบาล โครงสร้างในองค์การ การเงินและทรัพยากรต่าง ๆ โดยความแตกต่างเหล่านี้เป็นปัจจัยเอื้อในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ดังนั้นการลงทุนในระบบเพื่อรองรับการประยุกต์การบริหารฐานกิจกรรมจะมีความแตกต่างกันตามขนาด กล่าวคือ ขนาดขององค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในองค์การ (นิตยา ถนอมศักดิ์ศรี, 2562) ซึ่งสอดคล้องกับ Beyene, et al. (2016) ที่กล่าวว่า ขนาดขององค์การที่แตกต่างกันมีผลกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การแตกต่างกัน โดยองค์การที่มีขนาดใหญ่มีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมมากกว่าองค์การขนาดเล็ก ดังนั้นองค์การขนาดใหญ่ที่มีการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมจะมีระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมสูงกว่าองค์การขนาดเล็ก จึงนำไปสู่สมมติฐานที่ 5

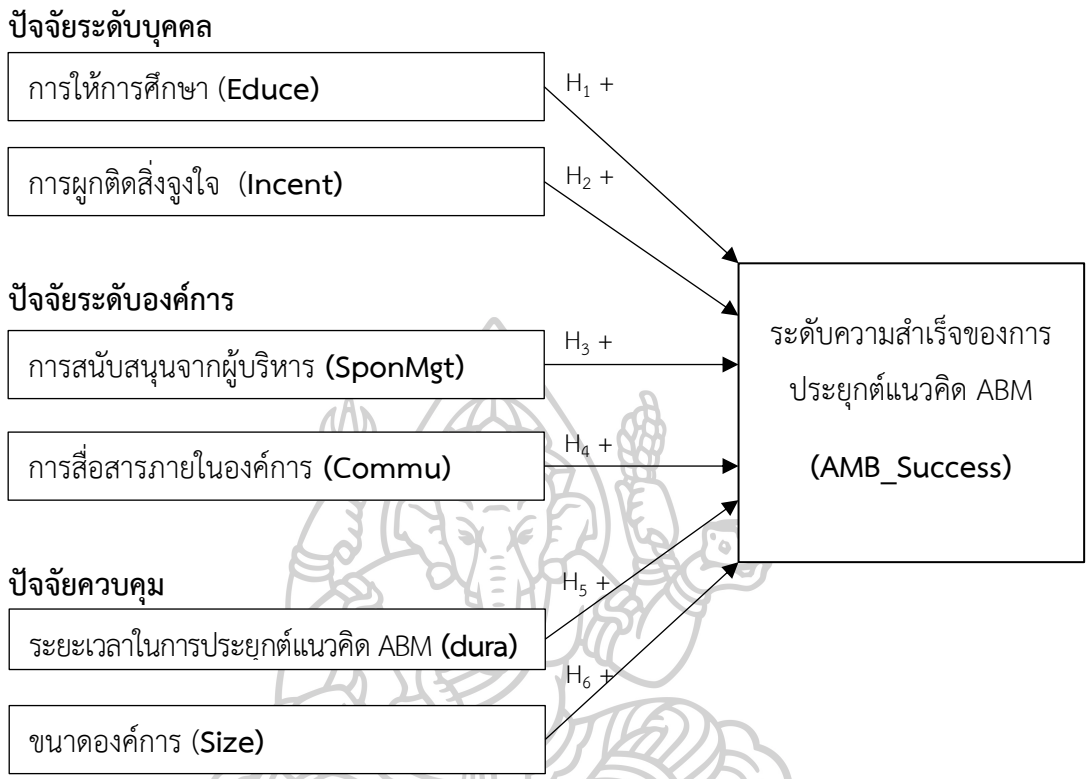
H_5: ขนาดองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

1.4.6 ระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด (Duration of ABM Implementation)

ระยะเวลาในการประยุกต์นวัตกรรมในองค์การมีผลต่อความสำเร็จของการประยุกต์นวัตกรรม เนื่องจากต้องใช้เวลาในการวางระบบการรวบรวมข้อมูลที่มีความซับซ้อน หากองค์การมีระยะเวลาการประยุกต์แนวคิดติดต่อกันยาวนานจะทำให้เพิ่มระดับความสำเร็จของการประยุกต์ ทั้งนี้แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมเป็นแนวคิดที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว (Argyris and Kaplan, 1994) ดังนั้นองค์การที่มีการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน จะมีระดับความสำเร็จการประยุกต์แนวคิดมากกว่าองค์การที่มีการประยุกต์แนวคิดมาเพียงระยะสั้น จึงนำไปสู่สมมติฐานวิจัยที่ 6

H_6: ระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

1.5 กรอบแนวคิดของงานวิจัย



1.6 ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณโดยเลือกใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1.6.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ปรากฏข้อมูลในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 20 ตุลาคม 2565 ทั้งนี้ยกเว้นบริษัทในกลุ่มการเงิน บริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ และบริษัทจดทะเบียนที่มีรายงานข้อมูลงบการเงินไม่ครบถ้วน คงเหลือบริษัทที่ใช้เป็นฐานในการรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 772 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2565)

1.6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม และศึกษาปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้ผู้บริหารองค์การที่กำลังพิจารณาประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมสามารถนำผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มาเป็นแนวทางเพื่อประกอบการตัดสินใจในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้สำเร็จ

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์การบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การ

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการให้การศึกษา (Education)

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการผูกติดสิ่งจูงใจ (Align Incentive)

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support)

2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ (Internal Communication)

2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

2.1.1 ความหมายของการบริหารฐานกิจกรรม

การบริหารฐานกิจกรรม (Activity – Based Management: ABM) หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพการทำกิจกรรมทางธุรกิจของบริษัทโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity – Based Costing: ABC) มาวิเคราะห์กระบวนการ (Process Value Analysis : PVA) โดยมีพื้นฐานความคิดว่าทุกกิจกรรมจะต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าบริการไม่ต่ำกว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้น (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2566) การบริหารฐานกิจกรรม (ABM) เป็นกระบวนการซึ่งมุ่งเน้นการบริหารกิจกรรมดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าหรือบริการและนำมาสู่กำไรของกิจการ ABM ประกอบด้วยสองมิติ ได้แก่ มิติด้านต้นทุน จะให้ข้อมูลต้นทุนเกี่ยวกับทรัพยากร กิจกรรม ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์ให้การจัดสรรต้นทุนมีความถูกต้อง และมิติด้านกระบวนการ จะให้ข้อมูลว่ามีการทำกิจกรรมอะไรบ้าง ทำไมจึงต้องทำกิจกรรม และมีผลการทำกิจกรรมอย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการลดต้นทุนของกระบวนการ มิติด้านกระบวนการเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่การจัดการกิจกรรมมากกว่าการจัดการด้านต้นทุน (ดนุชา คุณพนิชกิจ, 2553; ธเรศ สันตติวงศ์ไชย, 2565)

มิติด้านต้นทุน (Cost Dimension)

มิติด้านต้นทุนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร (Resources) กิจกรรม (Activities) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความถูกต้องแม่นยำของการคิดต้นทุนให้แก่สิ่งที่จะคิดต้นทุน (Cost Objects) มิติด้านต้นทุนนี้เป็นมิติที่เรียกกันอย่างแพร่หลายว่า ต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity – Based Costing : ABC) คือการคิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เข้าไปในกิจกรรมของธุรกิจ โดยอาศัยความสัมพันธ์ของตัวผลักดันต้นทุน แล้วจึงคิดต้นทุนนั้นเข้าผลผลิตหรือสิ่งที่จะคิดต้นทุน โดยสมมติฐานสำคัญของ ABC คือ กิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจได้ก่อให้เกิดต้นทุน (Activities Cause Costs) และกิจกรรมเหล่านี้ได้ถูกใช้ไปในสิ่งที่จะคิดต้นทุน (Cost Object Consume Activities) การวางระบบต้นทุน ABC 5 ขั้นตอนดังนี้ (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2555)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางระบบต้นทุนกิจกรรม เป็นการกำหนด Cost Object หรือสิ่งที่จะคิดต้นทุน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์กิจกรรม (Activity Analysis) และตัวผลักดันต้นทุน คือ ขั้นตอนการศึกษาลักษณะการดำเนินงานเพื่อระบุ อธิบาย จำแนก และประเมินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น

ขั้นตอนที่ 3 การคิดต้นทุนทรัพยากรเข้ากิจกรรม หมายถึง ต้นทุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่ธุรกิจใช้ในการทำกิจกรรม โดยผู้วางระบบ ABC จะจัดกลุ่มรายการต้นทุนที่มีลักษณะเดียวกันหรือสัมพันธ์กันไว้ด้วยกันเป็นกลุ่มต้นทุน (Cost Pool) แล้วพิจารณาหาตัวผลักดันทรัพยากรที่สัมพันธ์กับกลุ่มต้นทุนน

ขั้นตอนที่ 4 การคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย คือ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมเข้าสิ่งที่จะคิดต้นทุนโดยใช้ตัวผลักดันกิจกรรม ปกติตัวผลักดันกิจกรรมก็คือผลผลิต (Output) หรือชิ้นงาน หรือผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมนั้น ๆ และนำรายการนี้ไปคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย

ขั้นตอนที่ 5 การคำนวณต้นทุนกิจกรรมเข้ากับสิ่งที่จะคิดต้นทุน แบ่งการคิดเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 คิดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเข้ากิจกรรมโดยใช้ตัวผลักดันทรัพยากร และขั้นที่ 2 คิดต้นทุนของกิจกรรมเข้าสู่สิ่งที่จะคิดต้นทุนโดยใช้ตัวผลักดันกิจกรรม

มิติด้านการวิเคราะห์กระบวนการ (Process Value Analysis : PVA)

มิตินี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อวิเคราะห์กิจกรรม มีวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนขององค์การ โดยพยายามลดกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าหรือไม่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นให้กับองค์การ และพยายามส่งเสริมกิจกรรมที่มีคุณค่าหรือสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นให้กับองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Cost Reduction) เพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง PVA เน้นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมในลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ กิจการกระทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพราะเหตุใดจึงต้องกระทำกิจกรรม

เหล่านั้น และกิจการกระทำกิจกรรมเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด (วิลาวัณย์ ดึงไตรย์ภพ, 2563) การวิเคราะห์มูลค่ากระบวนการ (PVA : Process Value Analysis) ประกอบด้วย

ขั้นแรก การวิเคราะห์ตัวผลักดัน เพื่อตอบคำถาม Why เป็นการระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดกิจกรรม โดยกิจกรรมเป็นสิ่งที่ใช้ทรัพยากรเพื่อก่อให้เกิดผลได้ (Output) การวิเคราะห์ตัวผลักดันคือการพยายามระบุปัจจัยที่เป็น Root Course ของต้นทุนกิจกรรม โดยไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับ Output Measure คือ อุปสงค์หรือปริมาณความต้องการในกิจกรรม ซึ่งเรียกได้ว่าตัวผลักดันกิจกรรม (Activity Driver) เมื่ออุปสงค์เปลี่ยนแปลง ต้นทุนกิจกรรมก็สามารเปลี่ยนไปได้

ขั้นที่สอง การวิเคราะห์กิจกรรม เพื่อตอบ What เป็นส่วนสำคัญสุดของการวิเคราะห์มูลค่ากระบวนการ ประกอบด้วยขั้นตอนของการ ระบุ อธิบาย และประเมินกิจกรรมของกิจการ ผลการประเมินกิจกรรมสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้ กิจกรรมเพิ่มมูลค่า กิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่า

- กิจกรรมเพิ่มมูลค่า คือ กิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการดำรงอยู่ของกิจการ เป็นกิจกรรมเพิ่มมูลค่าในมุมมองของลูกค้า หรือทำให้กิจการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่ระบุไว้ มีเงื่อนไข 3 ประการคือ 1.) กิจกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพของที่กระทำ 2.) การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถระบุได้จากการกระทำกิจกรรมก่อนหน้า และ 3.) กิจกรรมนั้นทำให้การกระทำกิจกรรมอื่นสามารถดำเนินไปได้ โดยจะเน้นทั้ง 3 เรื่อง คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) และ ความรวดเร็วทันเวลา (Timeliness) โดยเมื่อระบุกิจกรรมเพิ่มมูลค่าแล้วจะมีการระบุต้นทุนเพิ่มมูลค่า (Value-added Costs) โดยต้นทุนเพิ่มมูลค่านี้ หมายถึงต้นทุนที่เกิดจากการกระทำกิจกรรมเพิ่มมูลค่าอย่างมีประสิทธิภาพสมบูรณ์ (Perfect Efficiency)

- กิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่า คือ กิจกรรมที่ไม่จำเป็น ไม่เพิ่มมูลค่าในมุมมองลูกค้าทั้งภายในภายนอกกิจการ และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพของสิ่งที่กระทำ การทำซ้ำ ถือเป็นการสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น โดยต้นทุนที่เกี่ยวกับกิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่าประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ต้นทุนที่เกิดจากการกระทำกิจกรรมเพิ่มมูลค่าอย่างไม่มีประสิทธิภาพ กับ ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดจากการทำกิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่า

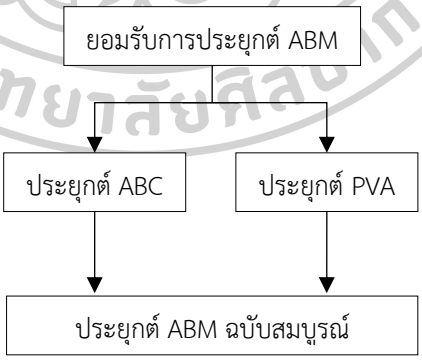
ขั้นที่สาม การวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบคำถาม How เป็นการวัดผลการทำกิจกรรมและผลลัพธ์ที่บรรลุ โดยวัดผลทั้งในด้านมิติด้านการเงินและด้านคุณภาพ (Financial and Non-Financial Measurements) เน้นใน 3 ประเด็น คือ 1. ความมีประสิทธิภาพ (Productivity) 2. คุณภาพ (เน้นเรื่องต้นทุนคุณภาพ) และความรวดเร็วทันเวลา โดยมีการจัดทำรายงานต้นทุนเพิ่มมูลค่า และต้นทุนไม่เพิ่มมูลค่า การบริหารกำลังการผลิต (Activity Capacity Management) และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับความทันเวลาของกิจกรรม โดย 2 เรื่องแรกจะเกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของกระบวนการหรือกิจกรรม ส่วนเรื่องสุดท้ายจะเกี่ยวข้องกับเวลาของกระบวนการหรือกิจกรรม (ธเรศ สันตติวงศ์ไชย, 2565)

2.1.2 ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM)

การประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) ในระดับสมบูรณ์ เป็นการผนวกกันระหว่าง ABC กับ PVA ระดับสมบูรณ์ แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) มุ่งเน้นการบริหารกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุน (Cost Reduction) และการพัฒนากิจการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value) และนำมาซึ่งกำไรที่เพิ่มขึ้นให้แก่กิจการ

ต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity – Based Costing : ABC) จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร (Resources) กิจกรรม (Activities) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความถูกต้องแม่นยำของการคิดต้นทุนให้แก่สิ่งที่จะคิดต้นทุน (Cost Objects) ABC คือการคิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เข้าไปในกิจกรรมของธุรกิจ โดยอาศัยความสัมพันธ์ของตัวผลักดันต้นทุน แล้วจึงคิดต้นทุนนั้นเข้าผลผลิตหรือสิ่งที่จะคิดต้นทุน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ กิจกรรม (Activities) ตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver)

การวิเคราะห์กระบวนการ (Process Value Analysis : PVA) จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อวิเคราะห์กิจกรรม มีวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนขององค์การ โดยพยายามลดกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าหรือไม่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นให้กับองค์การ และพยายามส่งเสริมกิจกรรมที่มีคุณค่าหรือสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นให้กับองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Cost Reduction) เพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ ดังนี้ การวิเคราะห์ตัวผลักดัน การวิเคราะห์กิจกรรม การวัดผลการปฏิบัติงาน (ดนุชา คุณพนิชกิจ, 2553; อิสราภรณ์ พลนารักษ์, 2550) การประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) ระดับสมบูรณ์สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 1 การประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) ระดับสมบูรณ์

ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) จากแผนภาพแนวคิด Second generation architecture ของ Turney (1994) และ อิสราภรณ์ พลนารักษ์ (2550) ซึ่งแสดงแผนภาพการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) ที่ประกอบด้วย มุมมองของมิติด้านต้นทุน (Cost Dimension) หรือเรียกว่า ต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity – Based Costing : ABC) จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร (Resources) กิจกรรม (Activities) ABC คือการคิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เข้าไปในกิจกรรมของธุรกิจ โดยอาศัยความสัมพันธ์ของตัวผลักดันต้นทุน แล้วจึงคิดต้นทุนนั้นเข้าผลผลิตหรือสิ่งที่จะคิดต้นทุน และมุมมองด้านการวิเคราะห์กระบวนการ (Process Value Analysis) การวิเคราะห์กระบวนการ (Process Value Analysis : PVA) จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อวิเคราะห์กิจกรรม โดยพยายามลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าและพยายามส่งเสริมกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่า โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ ดังนี้ การวิเคราะห์ตัวผลักดัน การวิเคราะห์กิจกรรม การวัดผลการปฏิบัติงาน สามารถแสดงเป็นรายการ ดังนี้

1. มีการระบุกิจกรรมการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม
2. มีการจัดกลุ่มกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายกันไว้กลุ่มกิจกรรมเดียวกัน
3. มีการระบุเกณฑ์หรือตัวผลักดันทรัพยากรที่ก่อให้เกิดต้นทุนของกิจกรรมที่กำหนด
4. มีการจัดสรรต้นทุนที่เกิดขึ้นไปยังกิจกรรมที่กำหนดตามตัวผลักดันต้นทุนที่กำหนด
5. มีการระบุเกณฑ์หรือตัวผลักดันต้นทุนที่ก่อให้เกิดต้นทุนของสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน
6. มีการจัดสรรต้นทุนของกิจกรรมไปยังต้นทุนของสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุนโดยใช้ตัวผลักดันต้นทุน
7. มีการระบุสาเหตุของการเกิดต้นทุนของกิจกรรมที่กำหนด
8. มีการพยามยามลดสาเหตุของการเกิดต้นทุนของกิจกรรม
9. มีการกำหนดกิจกรรมเป็นกิจกรรมเพิ่มมูลค่า และไม่เพิ่มมูลค่า
10. มีการพยายามต้นทุนกิจกรรมเพิ่มมูลค่าที่ไม่มีประสิทธิภาพและลดกิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่า
11. มีการกำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงาน
12. มีการทบทวนตัวชี้วัดของกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวม

2.1.3 ประโยชน์ของการบริหารฐานกิจกรรม ABM ได้แก่

การบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรม กระตุ้นให้ผู้บริหารให้ความสนใจกับการบริหารกิจกรรมและต้นทุนโดยให้ข้อมูลที่สำคัญแก่ผู้บริหารอันเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารต้องการข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ การออกแบบหรือการปรับเปลี่ยนแบบผลิตภัณฑ์ การยกเลิกผลิตภัณฑ์เป็นต้น ข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์จะถือว่ามีความถูกต้องหากข้อมูล

นั้นสะท้อนถึงกระบวนการผลิตหรือความยากง่ายในการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด หากข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องมากขึ้นเท่าไร การตัดสินใจของผู้บริหารก็ย่อมมีความผิดพลาดลดลง และยังส่งผลให้ผู้บริหารสามารถประเมิน และมีข้อมูลที่ใช้กำหนดสัดส่วนในการผลิตผลิตภัณฑ์และส่วนของตลาดเป็นไปอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

2. การบริหารเงินสดและสภาพคล่องทางการเงิน เงินสดและสภาพคล่องทางการเงินถือว่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากำไรทางบัญชี ในสภาวการณ์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนสูงดังเช่นที่เป็นอยู่ในขณะนี้ เงินสดและสภาพคล่องทางการเงินนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้กิจการสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน อีกทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำเงินทุนที่มีอยู่อย่างจำกัด ไปลงทุนในผลประโยชน์ที่จะได้รับจากรายจ่ายในการลงทุนระยะสั้น เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้นหรือต้นทุนที่ลดลงโดยไม่พิจารณาถึงความพร้อมของเงินทุนและต้นทุนของการถือเงินสดไว้ในมือ ตลอดจนกิจกรรมที่ทำให้ต้นทุนของกิจการเพิ่มสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น เช่น งานระหว่างทำ ทั้งนี้เพียงเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาสินค้าขาดมือและการปรับปรุงคุณภาพสินค้า

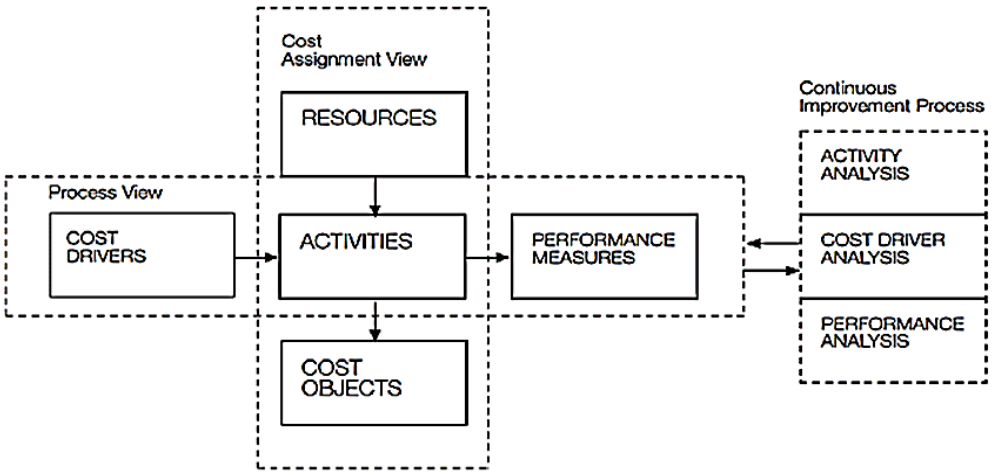
3. การควบคุมต้นทุน ความเป็นเลิศของกิจการส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารได้รับข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้องอันเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารกิจกรรม เพื่อลดความสูญเปล่าให้เหลือน้อยที่สุดหรือให้หมดไป การทำกิจกรรมควรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การออกแบบผลิตภัณฑ์จะต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับเป็นสำคัญ สินค้าหรือบริการจะต้องได้มาตรฐานตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า มาตรฐานนี้ควรจะเทียบเคียงได้หรือเหนือกว่าสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน

4. การตัดสินใจ ข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การยกเลิกผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารมักตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลต้นทุนที่ไม่ได้มาจากระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรม เพราะเข้าใจว่าจะได้รับข้อมูลไม่ทันต่อเวลาและไม่เหมาะสมต่อการที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ และเป็นเพียงตัวเลขที่จัดทำขึ้นโดยสมมติฐานว่า กิจกรรมสนับสนุนการผลิตสัมพันธ์กับปริมาณการผลิต อีกทั้งค่าใช้จ่ายของแผนกต่าง ๆ ที่มีลักษณะเหมือนกันจะนำมารวมเป็นยอดเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายของแผนกกับตัวผลิตภัณฑ์

5. การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ผู้บริหารของหลายกิจการใช้ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบการและเพื่อลดต้นทุนต่าง ๆ เช่น กิจการบางแห่งใช้ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมในการลดจำนวนชิ้นส่วนในการผลิตสินค้า โดยออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ช่วยให้งานวิศวกรรมและการควบคุมวัตถุดิบลดลง และใช้จำนวนชิ้นส่วนเป็นตัวผลักดันต้นทุนกิจกรรม เช่น กิจกรรมการจัดซื้อ

ชิ้นส่วน การนำชิ้นส่วนเข้าเก็บในคลัง การตรวจรับชิ้นส่วน เป็นต้น ทำให้มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยลดชิ้นส่วนบางประเภทลง เพราะการออกแบบผลิตภัณฑ์โดยใช้ชิ้นส่วนที่ใช้ได้กับผลิตภัณฑ์เพียงไม่กี่ชนิดในปริมาณน้อย นอกจากจะทำให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าผลิตภัณฑ์ที่ใช้ชิ้นส่วนที่ใช้ได้กับผลิตภัณฑ์ทั่วไปแล้ว ยังทำให้ต้นทุนของการผลิตสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น อย่างไรก็ตาม การใช้จำนวนชิ้นส่วนเพียงอย่างเดียวเป็นตัวผลักดันต้นทุนกิจกรรมต่าง ๆ จะทำให้ต้นทุนผลิตภัณฑ์บิดเบือนไปจากความเป็นจริง เนื่องจากต้นทุนกิจกรรมบางอย่างไม่ได้ผันแปรตามจำนวนชิ้นส่วน ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารผิดพลาด เพราะการใช้จำนวนชิ้นส่วนเพียงอย่างเดียวเป็นตัวผลักดันต้นทุนไม่ได้คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลระหว่างกิจกรรมอื่น ๆ กับจำนวนชิ้นส่วน

สรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (Activity-Based Management : ABM) คือ แนวคิดที่ผนวกกันระหว่างแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม (ABC) และแนวคิดการวิเคราะห์กระบวนการ (PVA) แนวคิด ABC เป็นมิติที่มุ่งเน้นคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ โดยการจัดสรรต้นทุนสู่ผลิตภัณฑ์หรือสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน โดยอาศัยตัวผลักดันต้นทุน ส่วนแนวคิด PVA มุ่งเน้นการลดต้นทุนขององค์การโดยผ่านการบริหารกิจกรรมโดยส่งเสริมกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าและลดกิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่า และนำไปสู่การสร้างเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งหากองค์การมีการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) ในระดับสมบูรณ์ จะส่งผลให้องค์การสามารถนำข้อมูลต้นทุนจากการประยุกต์ ABM ใช้ในการตัดสินใจ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานทางการเงิน และนำไปสู่ความสำเร็จโดยรวมของผลการปฏิบัติงานขององค์การ กระบวนการบริหารฐานกิจกรรม ABM แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 Activity-Based Management Model

ที่มา : Miller (1996) CIMA (2010)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การ

หากพิจารณาแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) เป็นนวัตกรรมใหม่การริเริ่มนำแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) มาประยุกต์ใช้ในองค์การ ควรตระหนักถึงการใช้แนวคิดใหม่ในองค์การและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการนำแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์การจะมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ค่อนข้างซับซ้อน อาจส่งผลให้เกิดการต่อต้านจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์การ การริเริ่มนวัตกรรมใหม่ในองค์การควรตระหนักถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1. การให้การศึกษา 2. การสนับสนุนจากผู้บริหาร 3.การผูกติดสิ่งจูงใจ รวมถึงการสื่อสารภายในองค์การ (Argyris and Kaplan, 1994) (เอกราช จันทรประดิษฐ์, 2563)

2.2.1. การให้การศึกษา (Education)

การให้การศึกษา ตามความหมายที่ถูกต้อง คือความหมายที่ตรงกับความหมายของคำในภาษาอังกฤษว่า "Education" หมายถึง การดำเนินการที่ทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ รวมทั้งทัศนคติและพฤติกรรมอื่น ๆ เพื่อพัฒนาบุคคลและสังคม (นันทพงศ์ ปุณขันธ์, 2565)

ตามแนวคิดของ Flack and Heblich ที่กล่าวว่า การให้การศึกษาอย่างต่อเนื่องด้านนวัตกรรมสามารถทำให้บุคคลนั้นมีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและทักษะการพัฒนานวัตกรรมเพิ่มขึ้น ดังนั้นการให้การศึกษา การส่งเสริมความรู้ในการใช้งานด้านนวัตกรรมเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และรับรู้ถึงความง่ายต่อการใช้งาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้นวัตกรรม การให้การศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความสามารถเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อยู่ตลอดเวลา (นิตยา ถนอมศักดิ์ศรี, 2562)

อรพรรณ คงมาลัย และ จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ (2552) กล่าวว่า ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบ ERP ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมใหม่ในองค์การ มีปัจจัยที่เป็นตัวแปรนำไปสู่ความสำเร็จ คือ การอบรมและให้ความรู้ เพื่อให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการประยุกต์ใช้ระบบ ERP

อังคณา พิมมา (2559) กล่าวว่า ถ้าบุคลากรในองค์การได้รับการศึกษา การอบรม และการพัฒนาความรู้อย่างเพียงพอ จะทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่หากขาดการส่งเสริมในด้านการศึกษา การอบรม และการพัฒนาความรู้ จะทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้หากองค์การมีการให้การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) แก่พนักงานในองค์การ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถเพียงพอในประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) รวมถึงทำให้พนักงานทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการ

ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับและลดการต่อต้านแนวคิด ซึ่งหากพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) จะส่งผลให้พนักงานสามารถประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

2.2.2 การผูกติดสิ่งจูงใจ (Align Incentive)

การจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดัน ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจจะต้องค้นหาว่า บุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็น แรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ (PMC Expert, 2012)

<u>ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)</u>

มาสโลว์ กล่าวว่า มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรนเพื่อต่อสู้สู่จุดมุ่งหมายของตนเอง แต่เนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการที่จะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหนย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคล ลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ สามารถแบ่งได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นระดับความต้องการปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัย 4 อาหาร เครื่องนุ่งห่มเสื้อผ้า ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Security and Safety Needs) เช่น ปราศจากการประสบอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ การเจ็บป่วย เศรษฐกิจตกต่ำ การถูกข่มขู่จากบุคคลอื่น และการถูกโจรกรรมทรัพย์สิน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับการเข้าเป็นสมาชิก การให้ความรัก การให้อภัย และความเป็นมิตร เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคม (Esteem or Ego Needs) มาสโลว์ ได้ให้ความหมายไว้ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 ความต้องการการยกย่องนับถือ

ประการที่ 2 ความต้องการที่เกี่ยวกับการมีชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จ (Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ เป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือตนเองรวมกับความต้องการและความสำเร็จของตนเอง ซึ่งมาสโลว์เรียกว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

มาสโลว์ ได้กล่าวเน้นว่าความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น และจะไม่มีการข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ 2 – 5 ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้

การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง 100% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็นบันได นำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป

การจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ เป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารบุคคล หรือการบริหารงานโดยทั่วไป ทั้งในภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน วัตถุประสงค์ของการจูงใจให้คนทำงาน คือ ความต้องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น และสิ่งหนึ่งที่ยอมรับทั่วไปว่าสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ก็คือ การจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจึงพยายามใช้เทคนิคการจูงในเพื่อกระตุ้นให้พนักงานในบริษัทของตนทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ประเภทของการจูงใจในองค์กร

การวางระบบการจูงใจที่ดีเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก วิธีการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เราอาจแบ่งวิธีการจูงใจออกได้เป็น 2 ระบบ คือ

1. Positive Motivation เป็นวิธีการจูงใจโดยการใช้รางวัล หรือการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การจัดสภาพการทำงานให้ดี การยกย่องชมเชย เป็นต้น

2. Negative Motivation เป็นการจูงใจโดยการใช้วิธีการขู่บังคับ หรือการลงโทษ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามโดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การโยกย้าย การลดอัตราค่าจ้างเงินเดือน การลงโทษทางวินัย

ชนิดของสิ่งจูงใจ

สิ่งจูงใจ หมายถึง วัตถุหรือภาวะใด ๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้ดี องค์กรหรือธุรกิจใด ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกับเรานั้นก็ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ เราอาจแบ่งการจูงใจออกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) เป็นวิธีที่ใช้กันมานานและยังคงเป็นวิธีที่จะใช้ต่อไปได้อีกนาน เพราะเป็นวิธีที่มีลักษณะที่มองเห็นได้ง่าย และชัดเจน สามารถนำไปใช้ค่อนข้างได้ผลดี สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน โดยทั่วไปมีดังนี้

1.1 อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุด จากการศึกษาเกี่ยวกับการเข้าออกจากงานของคนส่วนมากมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจอัตราค่าจ้างเงินเดือนที่ตนได้รับ ได้มีผู้คิดวิธีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเพื่อให้เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี เช่น ก. การจ่ายตามผลงาน ข. การจ่ายตามกำหนดเวลา ค. จ่ายตามอาวุโสของงาน ง. จ่ายตามขีดแห่งความต้องการ

1.2 การจ่ายโบนัส เป็นการจูงใจที่นิยมกันมาก เพราะทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนตนเองได้รับค่าจ้างสูงขึ้น นิยมจ่ายกันเป็นงวด ๆ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

1.3 การแบ่งปันผลกำไร เป็นการนำเอาผลกำไรมาเฉลี่ยให้กับพนักงาน วิธีนี้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัทมากขึ้น เพื่อหวังผลกำไรจากการดำเนินงานนั้นเอง

1.4 การให้บำเหน็จ

1.5 การให้บำนาญ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีผลทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคง ความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นต้น สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีหลายลักษณะ เช่น

2.1 การยกย่องและยอมรับนับถือ จะทำให้ผู้รับเกิดความสุขและความพอใจอันเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานยิ่งขึ้น

2.2 การมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ สิ่งจูงใจแบบนี้มีความสำคัญมากโดยเฉพาะคนเริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ

2.3 การแข่งขัน เป็นวิธีการในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานให้ดีเด่นยิ่งขึ้น แต่บางครั้งอาจจะมีความอิจฉาริษยากันในหมู่ผู้ร่วมงาน วิธีนี้ต้องคอยระวังการขัดแย้งกัน

2.4 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ถ้ามีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่มีความสามารถอย่างเหมาะสม จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชามีความไว้เนื้อเชื่อใจ

2.5 การเข้ามีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การมีโอกาสเข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในนโยบายขององค์กร เป็นต้น

1.2.6 โอกาสก้าวหน้า เมื่อคนเราเข้าทำงาน นอกจากค่าจ้างเงินเดือนแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

1.2.7 ความยุติธรรม ทุกคนย่อมต้องการความยุติธรรม ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีความเหลื่อมล้ำ ใครทำดีได้ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

1.2.8 การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น การเอาใจใส่ ทักทาย เยี่ยมเยียน หรือรับเชิญไปร่วมในงานพิธีต่าง ๆ เป็นต้น

<u>ผลของการจูงใจ</u>

จากการศึกษาเรื่องราวของการจูงใจ สามารถสรุปผลให้เห็นได้ชัดเจนว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงปัจจัยหลายสิ่ง ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และความเชื่อ (Attitude Changes)

2. การเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดเห็นที่แสดงออก (Opinion Changes)

3. การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ (Perception Changes)

4. การเปลี่ยนแปลงความตั้งใจ (Willingness Changes)

5. การเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Action Changes)

6. การเปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึก (Feeling and Emotion Changes)

7. พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)

แนวคิดเรื่องนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพื่อการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปทางที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะ พยายามสนองความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ โลเวลล์ (Lovell, 1980) ซึ่งสอดคล้องกับวูลฟอล์ค (Woolfolk, 1995) อธิบายว่าแรงจูงใจเป็นภาวะภายในของบุคลลที่ถูกกระตุ้นให้กระทาพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

Luthans (1989) กล่าวว่า การจูงใจ คือ การที่ผู้บังคับบัญชาทำให้บุคคลทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

Gordon (2002) กล่าวว่า การจูงใจในการทำงานจะมุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พนักงานจะถูกจูงใจเพื่อให้เพิ่มความพยายามเป็นพิเศษ เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐาน ทั้งนี้ลักษณะของการจูงใจอาจเป็นการให้รางวัลพิเศษ เช่น เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ตำแหน่งงาน โบนัส ฯลฯ

นอกจากนี้ (Domjan, 1996) อธิบายว่าแรงจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทาหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการอะไรและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่า แรงจูงใจนั่นเอง

ทั้งนี้หากองค์การมีการผูกติดสิ่งจูงใจกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) จะสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดการยอมรับในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังสามารถลดการต่อต้านการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) ของพนักงานได้อีกด้วย การให้สิ่งจูงใจแก่พนักงานก่อให้เกิดแรงจูงใจในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) ให้ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจาก เมื่อพนักงานรับรู้ถึงผลตอบแทน หรือรางวัลที่จะได้รับจากการวัดผลสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM) จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.2.3 การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support)

ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546) ที่ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย หากผู้บริหารไม่เป็นผู้ริเริ่ม การได้รับการสนับสนุนของผู้บริหารจะสามารถทำให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

แนวคิดเรื่องการสนับสนุนจากผู้บริหารจะช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของพนักงานในองค์การด้านการทำงาน การส่งเสริมและการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมและมีศักยภาพ พร้อมรับสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในองค์การ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน บทบาทการให้การสนับสนุนของผู้บริหารได้แก่ (1) การริเริ่ม (2) การมีส่วนร่วม (3) การส่งเสริม (4) การเป็นต้นแบบ (5) การเปิดโอกาส (6) การติดตามผล และ (7) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2559) โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นการส่งเสริมและการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานในองค์การเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้บริหารให้โอกาสในความก้าวหน้ากับพนักงานในการคิดค้นนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการส่งเสริมและการสนับสนุนเงินในการดำเนินการที่มีนวัตกรรมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น การสนับสนุนเงินในการคิดค้นนวัตกรรมในการทำงาน การสนับสนุนเงินในการติดตามและประเมินผลงานในองค์การ (ภรภัค นิลคัมภีร์, 2562)

Vieira and Hoskin (2005) กล่าวว่า การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยสำคัญในการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม ABC ซึ่งถือเป็นการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ในองค์การ โดยเมื่อผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการประยุกต์แนวคิด ABC จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการประยุกต์ ABC อย่างรวดเร็ว

Zhang and Che (2010) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การประยุกต์ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมประสบความสำเร็จ โดยยิ่งผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและสนับสนุนในระดับสูง ยิ่งทำให้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับสูง

Nah et al. (2001) กล่าวว่า ปัจจัยของความสำเร็จในการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ในองค์การ คือ วิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ถือเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ในองค์การ

อรพรรณ คงมาลัย และ จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ (2552) กล่าวว่า ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบ ERP ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมใหม่ในองค์การ มีปัจจัยที่เป็นตัวแปรนำไปสู่ความสำเร็จ คือ วิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

ทั้งนี้การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในองค์การ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม โดยผู้บริหารควรริเริ่มและมีส่วนร่วมในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พร้อมทั้งสนับสนุนด้านงบประมาณในการนำแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมมาประยุกต์ใช้องค์การ เมื่อพนักงานรับรู้ถึงการให้การสนับสนุนจากผู้บริหารจะส่งผลให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

2.2.4 การสื่อสารภายในองค์การ (Internal Communication)

การสื่อสารในองค์กร คือ เครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้น ๆ เป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิผล โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์การ มีลักษณะเป็นเครือข่าย ซึ่งอาจกระทำได้โดยใช้เครื่องมือในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้

การสื่อสาร ช่วยให้เกิดการจูงใจพนักงานให้มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น การสื่อสารทำให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน และการสื่อสารทำให้พนักงานได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมในทิศทางที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และมีความพึงพอใจ (ศิริพร สอนไชยา, 2557)

<u>ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์การ</u>

1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารภายในองค์การจะช่วยทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงานเข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์การ

2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในองค์การเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน

3. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์การ

4. การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

<u>กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ</u>

การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอไม่ว่าจะต้องตำแหน่งใดในองค์กร ทั้งในแง่ส่วนตัว บุคคลต่าง ๆ ก็ต้องมีการสื่อสารกันเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลการทำงาน หรือเพื่อการประสานงานและความเข้าใจต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และในแง่องค์กรการสื่อสารจะช่วยสร้างและจรรโลงวัฒนธรรมขององค์กรให้ยาวสืบต่อไป และสร้างองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย

การติดต่อสื่อสารขององค์กรประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายนอก การสื่อสารภายในองค์กรซึ่งสรุปได้อยู่ 4 ทิศทางใหญ่ๆ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ซึ่งเป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกเป้าหมายวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) รวมทั้งการประชุม (Meeting) ก็เป็นวาระที่ดีต่อกันได้ ในปัจจุบันการติดต่อจากบนมาล่างที่ผู้บริหารนิยมใช้มาก คือ การประชุมงาน การจัดทำวารสารภายใน ตลอดจนพยายามให้บุคลากรเห็นความสัมพันธ์ว่างานของเขามีความสำคัญและมีผลต่อแผนงานโครงการขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานให้สูงขึ้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนา การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ ซึ่งการสื่อสารแบบนี้มักจะสั้นและไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะบุคลากรไม่กล้าพอที่จะติดต่อกับผู้บริหาร เพราะกลัวว่าผู้บริหารจะประเมินตนเองว่า ไม่มีความสามารถ ไม่เก่ง หรือกลัวว่าจะได้รับผลในทางลบกลับคืนมา หรือถ้าจะสื่อก็อาจจะสื่อข้อมูลที่เป็นเรื่องดีเพื่อเอาใจผู้บริหารจะอย่างไรก็ตามองค์กรควรต้องส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น

3. การสื่อสารในแนวนอน (Later หรือHorizontal Communication) เป็นการสื่อสารในแนวทางเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกัน หรือในระดับเดียวกันจะมีความเป็นมิตร เป็นกันเอง จะช่วยให้การประสานงานได้ดีขึ้น ซึ่งช่วยลดเวลาการสื่อสารตามสายงาน และยังเป็นช่องทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรเพราะได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารข้อมูลระหว่างกันทาให้เห็นโอกาสต่าง ๆ มากขึ้น

4. การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) มักเป็นการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามระดับ โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารของฝ่ายให้คาแนะนา (Staff) กับฝ่ายปฏิบัติการ (Line) เช่น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลติดต่อไปยังพนักงานฝ่ายการผลิตเพื่อแจ้งข้อมูลด้านกฎระเบียบที่ประกาศให้ใช้ พนักงานได้ทราบ

อาจสรุปได้ว่าผู้บริหารคือบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร ที่จะเลือกใช้กระบวนการสื่ออย่างใดอย่างหนึ่งให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสามารถเห็นความแตกต่างของบุคลากร โดยเฉพาะองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากและต่างสาขาวิชาชีพ และจะต้องใส่ใจในรายละเอียดส่วนนี้ด้วย เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยส่วนงานหลายๆ ฝ่าย จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงภารกิจแต่ละด้านได้เป็นอย่างดี และเป็นการช่วยลดทอนปัญหาภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคคลกรในแต่ละฝ่ายให้มากขึ้น รู้จักสภาพที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างดี จึงจะเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

Kotter and Schesinger (2021) อธิบายว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี สามารถที่จะลดแรงต่อต้านลงได้ องค์การที่มีความผิดพลาดและมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้พนักงานไม่ทราบถึงความจริงและเกิดการเข้าใจผิด ดังนั้นการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้พนักงาน เข้าใจถึงเหตุผล ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์นี้มีความเชื่อว่า สาเหตุที่พนักงานต่อต้านมาจากการได้รับข้อมูลผิด ๆ หรือเพราะการอ่อนประชาสัมพันธ์ ดังนั้นเมื่อให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ความเข้าใจก็มีความชัดเจนขึ้น การต่อต้านก็จะหมดไป ซึ่งถ้าขาดการสื่อสารที่ดีการเปลี่ยนแปลงก็ยากที่จะสำเร็จ

Zaremba (2006) กล่าวถึงการสื่อสารในองค์การว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การและช่วยให้บุคลากรในองค์การได้รับข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

Rodney (2003) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประกาศ การอธิบาย ให้บุคลากรทราบถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลง

Holtz (2004) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์การ เป็นการโน้มน้าวจูงใจให้พนักงานเกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม และจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ตลอดจนการสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นอย่างมาก

ทั้งนี้หากองค์การมีการสื่อสารเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแจ้งให้พนักงานทราบถึงเหตุผลการนำแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์การ หรือผลที่จะได้รับจากการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม เช่น การคำนวณต้นทุนตามแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมนั้นมีประสิทธิภาพและส่งผลให้องค์การสามารถลดต้นทุนหรือมีความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้นให้แก่องค์การมากกว่าการคำนวณต้นทุนแบบเดิม โดยองค์การควรสื่อสารกับพนักงานโดยการโน้มน้าวให้พนักงานเชื่อมั่นในประสิทธิภาพที่จะได้รับจากการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมและเมื่อพนักงานรับรู้ถึงประโยชน์และประสิทธิภาพของแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมจะส่งผลให้พนักงานเกิดการยอมรับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมมากยิ่งขึ้น

2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารฐานกิจกรรม ABM

วิลาวัณย์ ดึงไตรย์ภพ (2563) ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมเพื่อศึกษาต้นทุนการปลูกปาล์มน้ำมันในจังหวัดนครศรีธรรมราช ทำการศึกษาต้นทุนการปลูกปาล์มน้ำมันโดยแบ่งต้นทุนตามศูนย์กิจกรรมและช่วงระยะเวลาการปลูก และวิเคราะห์ต้นทุนตามฐานกิจกรรมว่ากิจกรรมใดที่เพิ่มมูลค่า (Value -Added Activities) หรือไม่เพิ่มมูลค่า (Non-Value-Added Activities) ผลการศึกษา พบว่า ต้นทุนในการปลูกปาล์มน้ำมันเฉลี่ยตลอด 4 ช่วงอายุใน 5 ศูนย์กิจกรรมเท่ากับ 148,354 บาทต่อไร่ ต้นทุนในศูนย์กิจกรรมการเก็บเกี่ยวและขนย้ายของช่วงอายุปาล์มน้ำมัน 6-15 ปีมีต้นทุนสูงสุด และจากการวิเคราะห์ต้นทุนการปลูกปาล์มน้ำมันตามฐานกิจกรรม ผู้วิจัยเสนอแนะให้เกษตรกรลดหรือตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Non-Value-Added Activities) คือ กิจกรรมการปลูกซ่อม และกิจกรรมการกำจัดแมลง เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ไม่มีผลต่อปริมาณผลผลิต หากเกษตรกรตัดกิจกรรมดังกล่าวในขั้นตอนการปลูกปาล์มน้ำมันก็จะทำให้สามารถลดต้นทุนและเวลาในการทำงานลงได้

อิสราภรณ์ พลนารักษ์ (2550) ศึกษาเรื่อง ระดับการประยุกต์การบริหารฐานกิจกรรมและผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมไทยงาน ผลการวิจัยพบว่าในระดับการประยุกต์ ABM การเชื่อมโยงผลตอบแทนพนักงานกับผลการปฏิบัติงานทั่วไปและผลจากการประยุกต์ ABM ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การสนับสนุนของผู้บริหาร และความขัดแย้งเชิงการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เฉพาะทางตรงกับระดับการประยุกต์ ABM ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับโอกาสการเข้าถึงการประยุกต์ ABM ระดับสมบูรณ์ ได้แก่ คุณภาพของระบบสารสนเทศ การเชื่อมโยงผลตอบแทนพนักงานกับผลการปฏิบัติงานทั่วไปและผลจากการประยุกต์ ABM และความขัดแย้งเชิงการเรียนรู้ ทั้งนี้ระดับความสอดคล้องของการมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสัมพันธ์เฉพาะทางอ้อมกับระดับการประยุกต์ ABM โดยผ่านปัจจัยความขัดแย้งเชิงการเรียนรู้ นอกจากนี้สรุปได้ว่า เฉพาะปัจจัยโครงสร้างและปัจจัยความขัดแย้งบางปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์ ABM และปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกันในแต่ละระดับการประยุกต์ และงานวิจัยนี้พบว่าบริษัทที่เข้าถึงระดับการประยุกตั ABM ในระดับที่สมบูรณ์ขึ้นจะมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น

McGowan and Klammer (1997) งานวิจัยนี้กำหนดนิยามความสำเร็จของการประยุกต์ ABC คือ ความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม งานวิจัยนี้ยังพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ ABC และความพึงพอใจของผู้เตรียมระบบ ABC ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความพึงพอใจ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้ใช้ระบบ ABC ความชัดเจนของวัตถุประสงค์การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทน และคุณภาพของระบบฐานข้อมูลขององค์การ การให้ความรู้และการฝึกอบรม และความ

พอเพียงของทรัพยากร โดยมีระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบเตรียมระบบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ในงานวิจัยพิจารณาความสำเร็จของการประยุกต์ ABC เฉพาะมุมมองของผู้ใช้ระบบเท่านั้น โดยไม่ได้ศึกษาเปรียบเทียบระดับความสำเร็จระหว่างมุมมองของผู้เตรียมระบบ ABC และผู้ใช้ระบบ ABC

งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM)

ธนกฤต แซ่โค้ว (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับเศรษฐกิจอาเซียนของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า อิทธิพลของปัจจัยด้านองค์การที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน พบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหาร แรงจูงใจและบรรยากาศที่สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งบรรยากาศด้านผู้ร่วมงานเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาร่วมกัน ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวเองเข้ากับสิ่งใหม่ได้เป็นอย่างดี

นิตยา ถนอมศักดิ์ศรี (2562) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในองค์การการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้างานการพยาบาล ในโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ขนาดของโรงพยาบาล มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในองค์การการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จากการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลชุมชนทั้ง 3 ขนาด มีลักษณะที่แตกต่างกันทั้ง จำนวนสมาชิกพยาบาล โครงสร้างในองค์การ วัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์การ การเงินและทรัพยากรต่าง ๆ โดยความแตกต่างในด้านต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยเอื้อในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์การ และขนาดขององค์การจะสัมพันธ์กับความพร้อมของทรัพยากร และมีผลต่อระดับแรงจูงใจ และความคาดหวังของสมาชิกองค์การ ซึ่งมีบทบาทในการสร้างความมั่นใจให้สมาชิกและเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Beyene และคณะ พบว่า ขนาดขององค์การที่แตกต่างกันมีผลกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การแตกต่างกัน โดยกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมในองค์การ และการเรียนรู้ขององค์การจะมีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม โดยองค์การที่มีขนาดใหญ่มีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมมากกว่าองค์การขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = 0.22, $p<0.001$)

นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.58 แรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ซึ่งมีความสำคัญอยู่ในระดับมากปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน คือ ความสำเร็จในงาน ตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบในงาน และสถานภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง (R = .727) และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F = 68.663, df = 4, Sig. = .000) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง (R = .632) และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F = 164.651, df = 1, Sig. = .000) ส่วนปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานโดยรวม ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ภรภัค นิลคัมภีร์ (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการใช้งานระบบสารสนเทศทางการบัญชี กรณีศึกษา : ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ในภาคตะวันออก จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า องค์การต้องให้ความสำคัญกับการมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการใช้ระบบสารสนเทศทางการบัญชี และต้องมีการส่งเสริมความรู้ในการใช้งานเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และรับรู้ถึงความง่ายต่อการใช้งาน และที่สำคัญที่สุด คือ ในการดำเนินการจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการเป็นผู้สนับสนุน ผลักดัน และเป็นต้นแบบในการใช้งาน

สาครินทร์ น้อยผา (2562) ศึกษาปัจจัยระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของอาชีพตัวแทนประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสำเร็จของอาชีพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความนอบน้อม การรับรู้การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

อรพรรณ คงมาลัย และจิตตกานต์ เตชะแสนศิริ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารทรัพยากรองค์การ (ERP: Enterprise resource planning) ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมใหม่ในองค์การพบว่าปัจจัยที่เป็นตัวแปรนำไปสู่ความสำเร็จคือ วิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Top management) กลยุทธ์ขององค์การของบริษัทแม่ (Strategy) รวมถึงการสื่อสาร การอบรมและให้ความรู้ (Training) เพื่อให้พนักงานที่มีส่วนร่วมในการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารทรัพยากรองค์การเข้าใจวัตถุประสงค์ ขอบเขตและความสำคัญตั้งแต่เริ่มโครงการ รวมถึงการสร้างสิ่งจูงใจ (Incentive) กับทีมงานและผู้ใช้งานในระบบการบริหารทรัพยากรองค์การก็จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

Argyris and Kaplan (1994) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการเริ่มต้นการพัฒนาเทคนิคใหม่ โดยศึกษาการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity based costing) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้แก่ การให้การศึกษา (Education) การให้การสนับสนุนของผู้บริหาร (Top management) และการผูกติดสิ่งจูงใจ (Align incentive) โดยอธิบายได้ดังนี้ 1. การให้การศึกษา (Education) การเรียนรู้และการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานยอมรับเหตุผลและความถูกต้องของการนำเทคนิคใหม่มาใช้ในองค์การ 2. การให้การสนับสนุนของผู้บริหาร (Top management) จากการศึกษาพบว่าหากผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนโครงการและมีการติดตามการประยุกต์เทคนิคใหม่ในองค์การอย่างจริงจังตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจะเป็นการแสดงเป้าหมายที่ชัดเจนของโครงการตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงในการประยุกต์เทคนิคใหม่นั้น 3. การผูกติดสิ่งจูงใจ (Align incentive) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การอาจทำให้เกิดการต่อด้านการกำหนดรางวัลสำหรับความสำเร็จในการประยุกต์เทคนิคใหม่ในองค์การจะเป็นขวัญกำลังใจที่สำคัญในการที่จะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยกันผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพขึ้นในองค์การ

Foster and Swenson (1997) นำปัจจัยด้านองค์การในงานของ Shield (1995) เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเปรียบเทียบตัวแบบที่แตกต่างกัน โดยเปรียบเทียบความสามารถในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับความสำเร็จของการประยุกต์ ABC พบว่างานวิจัยนี้ได้นิยามความสำเร็จได้ดังนี้ (1) การใช้ข้อมูล ABC ในการตัดสินใจ (2) การตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อมีข้อมูลจาก ABC (3) การเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน (4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

Shields (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การ (Organization Factors) และปัจจัยด้านเทคนิค (Technical Factors) กับความสำเร็จของการประยุกต์ ABC โดยสำรวจลักษณะขององค์การที่ประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมและระดับความสำเร็จจากการประยุกต์จากบริษัทที่ประยุกต์แนวคิดนี่จำนวน 143 บริษัท งานวิจัยกำหนดนิยามความสำเร็จของการประยุกต์ ABC คือการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานทางการเงิน

Nah, et al. (2001) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยของความสำเร็จในการประยุกต์ระบบการบริหารทรัพยากรองค์การ (ERP: Enterprise resource planning) พบว่า วิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Top management) ถือเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จอันดับต้น ๆ ของปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำระบบการบริหารทรัพยากรองค์การมาใช้ เนื่องจากการพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบจะกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การและต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนการพัฒนาระบบอย่างเต็มที่จึงจะสนับสนุนให้ดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและพบว่าหากพนักงานมีความรู้ความเข้าใจ (Training) เป้าหมายและความสำคัญของโครงการและมีส่วนร่วม

ตั้งแต่ต้นจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมและเข้าใจการทำงานของระบบการบริหารทรัพยากรองค์การมากขึ้นทำให้โครงการดำเนินไปได้ตามระยะเวลาที่กำหนดและลดปัญหาการต่อต้านการใช้ระบบได้เป็นอย่างดี รวมถึงการเน้นความสำคัญของบุคลากรผู้ใช้งานระบบโดยการสร้างสิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้เปิดรับและเห็นประโยชน์ของการใช้ระบบ ยิ่งเป็นการกระตุ้นให้การใช้งานระบบถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

Rui-Vieira and Hoskin (2005) ได้ศึกษาการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity based costing) ของธนาคารในประเทศโปรตุเกสพบว่า การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top management) เป็นปัจจัยสำคัญในการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม (ABC) ซึ่งถือเป็นการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ในองค์การ โดยเมื่อผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมกับโครงการใหม่หรือนวัตกรรมใหม่จะทำให้เกิดผลกับโครงการอย่างรวดเร็ว

Zhang and Che (2010) ได้ศึกษา ตัวแปรด้านพฤติกรรมและองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (ABC) ในประเทศจีน โดยกลุ่มตัวอย่าง คืออุตสาหกรรมผลิตในประเทศจีนจำนวน 106 บริษัท ที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมแล้ว ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การประยุกต์ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมประสบความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีการพัฒนาแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวมรวมข้อมูล โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการประเมินแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลบางส่วนของบริษัทเก็บจากฐานข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ปรากฏข้อมูลในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 20 ตุลาคม 2565 ทั้งนี้ยกเว้นบริษัทในกลุ่มการเงิน บริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ และบริษัทจดทะเบียนที่มีรายงานข้อมูลงบการเงินไม่ครบถ้วน คงเหลือบริษัทที่ใช้เป็นฐานในการรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 772 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2565) ได้รับการตอบกลับทั้งสิ้น 144 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.65

3.2 การรวบรวมข้อมูล

รวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชีของบริษัทที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 772 บริษัท ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2565 ถึง 31 มกราคม 2566 ได้รับการตอบกลับจำนวน 47 บริษัท ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการโทรติดตามการตอบกลับแบบสอบถามจากบริษัทที่ยังไม่มีการตอบกลับและทำการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2566 ถึง 31 มีนาคม 2566 และได้รับการตอบกลับจำนวน 97 บริษัท รวมการตอบกลับทั้งสิ้น 144 บริษัท

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสร้างเป็นข้อคำถาม และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านประเมินแบบสอบถาม หลังจากปรับแก้ตามคำแนะนำจึงจัดเป็นแบบสอบถามส่งไปยังผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 772 บริษัท สามารถแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ (1) ชื่อบริษัท (2) ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม (3) ประเภทองค์การ (4) จำนวนพนักงานในองค์การ (5) การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การ

ส่วนที่ 2 รายการที่เกิดขึ้นในองค์การตามแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม เป็นคำถามแบบเลือกตอบ 2 ตัวเลือก คือ **มี** หรือ **ไม่มี** จำนวน 12 รายการ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยระดับบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การ แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. การให้การศึกษา จำนวน 4 ข้อ
2. การผูกติดสิ่งจูงใจ จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 4 ปัจจัยระดับองค์การที่เกิดขึ้นในองค์การ แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร จำนวน 3 ข้อ
2. การสื่อสารภายในองค์การ จำนวน 4 ข้อ

3.4 ตัวแปรและการวัดค่า

โดยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้อธิบายตามสมมติฐานการวิจัยดังนี้

3.4.1 ตัวแบบสำหรับทดสอบความสัมพันธ์สมมติฐานวิจัยที่ 1 – 6

โดยใช้ตัวแบบ Regression Analysis ดังนี้

$$ABM\_Success_i = \beta_0 + \beta_1 Educe_i + \beta_2 Incent_i + \beta_3 SponMgt_i + \beta_4 Commu_i + \beta_5 Size_i + \beta_6 Dura_i + \varepsilon_i \quad \text{..... (1)}$$

โดย i คือ บริษัทที่ i

3.4.1.1 ตัวแปรตาม

3.4.1.1.1 ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม (AMB_Success) วัดค่าได้โดยสร้างข้อคำถามที่วัดระดับการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุรายการที่มีการดำเนินการ หากมีการดำเนินการรายการทั้งหมดถือว่ามีระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมร้อยละ 100 หากไม่ครบให้คำนวณระดับความสำเร็จตามจำนวนรายการที่กระทำต่อจำนวนรายการทั้งหมดที่กำหนด

$$\textbf{ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม} = \frac{\text{จำนวนรายการที่มีการดำเนินการ}}{\text{จำนวนรายการทั้งหมดที่กำหนด}} \times 100$$

ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม ปรับรายการจากแผนภาพแนวคิด Second generation architecture ของ Turney (1994) และ อิสราภรณ์ พลนารักษ์ (2550) ซึ่งแสดงแผนภาพการประยุกต์แนวคิด ABM ที่ประกอบด้วย มุมมองของมิติด้านต้นทุน และ มุมมองด้านการวิเคราะห์กระบวนการ แสดงเป็นรายการ ดังนี้

ลำดับ	รายการ	มี	ไม่มี
1	มีการระบุกิจกรรมการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม		
2	จัดกลุ่มกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายกันไว้กลุ่มกิจกรรมเดียวกัน		
3	มีการระบุเกณฑ์หรือตัวผลักดันทรัพยากรที่ก่อให้เกิดต้นทุนของกิจกรรมที่กำหนด		
4	จัดสรรต้นทุนที่เกิดขึ้นไปยังกิจกรรมที่กำหนดตามตัวผลักดันต้นทุนที่กำหนด		
5	มีการระบุเกณฑ์หรือตัวผลักดันต้นทุนที่ก่อให้เกิดต้นทุนของผลิตภัณฑ์		
6	จัดสรรต้นทุนของกิจกรรมไปยังต้นทุนของผลิตภัณฑ์หรือสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุนโดยใช้ตัวผลักดันต้นทุนที่กำหนดไว้		
7	มีการระบุสาเหตุของการเกิดต้นทุนของกิจกรรมที่กำหนดว่าต้นทุนกิจกรรมดังกล่าวนั้นเกิดจากสาเหตุใด		
8	มีการพยามยามลดสาเหตุของการเกิดต้นทุนของกิจกรรม		
9	มีการกำหนดกิจกรรมเป็นกิจกรรมเพิ่มมูลค่า และไม่เพิ่มมูลค่า		
10	มีการพยายามลดต้นทุนกิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่า		
11	มีการกำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น		
12	มีการทบทวนตัวชี้วัดของกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวม		

ทั้งนี้ ในงานวิจัยกำหนดให้รายการที่ 1 – 6 เป็นรายการที่เกิดขึ้นตามแนวคิด ABC และ รายการที่ 1 – 4 และ 7 – 12 เป็นรายการที่เกิดขึ้นตามแนวคิด PVA ทั้งนี้หากมีการดำเนินการครบทุกรายการ หมายถึงองค์การมีระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์ (2548), ดนุชา คุณพนิชกิจ (2554), วิลาวัณย์ ดึงไตรย์ภพ (2563) และ CIAM (2001)

3.4.1.2 ตัวแปรอิสระ

3.4.1.2.1 การให้การศึกษา (Educe) วัดค่าจากข้อคำถาม 4 ข้อ เกี่ยวกับการให้ความรู้ในการประยุกต์แนวคิด ABM โดยใช้คะแนนเฉลี่ย 1 – 5

3.4.1.2.2 การผูกสิ่งจูงใจ (Incent) วัดค่าจากข้อคำถาม 4 ข้อ เกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่องค์การกำหนดไว้โดยผูกติดกับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM โดยใช้คะแนนเฉลี่ย 1 – 5

3.4.1.2.3 การสนับสนุนจากผู้บริหาร (SponMgt) วัดค่าจากข้อคำถาม 3 ข้อ เกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการประยุกต์แนวคิด ABM โดยใช้คะแนนเฉลี่ย 1 – 5

3.4.1.2.4 การสื่อสารภายในองค์การ (Commu) วัดค่าจากข้อคำถาม 4 ข้อ เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิด ABM โดยใช้คะแนนเฉลี่ย 1 – 5

3.4.1.2.5 ขนาดกิจการ (Size) วัดค่าโดยใช้จำนวนพนักงานของกิจการ กำหนดค่าดังนี้ จำนวนพนักงาน 200 คนขึ้นไป = 1; ไม่ใช่ = 0

3.4.1.2.6 ระยะเวลาในการลดต้นทุนตามแนวคิด ABM (Dura) วัดค่าโดยระยะเวลาที่องค์การมีการประยุกต์แนวคิด ABM จนถึงปัจจุบัน กำหนดค่าดังนี้ ประยุกต์ ABM 1 ขึ้นไป = 1; ไม่ใช่ =0

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผู้วิจัยได้ประมวลผลในคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปโดยการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

3.5.1 ใช้สถิติพรรณนาในการแสดงค่าพื้นฐานของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด

3.5.2 ใช้สถิติเชิงอนุมาน โดยตัวแบบทางสถิติ ดังนี้

$$ABM\_Success_i = \beta_0 + \beta_1 Educe_i + \beta_2 Incent_i + \beta_3 SponMgt_i + \beta_4 Commu_i + \beta_5 Size_i + \beta_6 Dura_i + \varepsilon_i \quad \text{..... (1)}$$

ทั้งนี้ข้อคำถามที่ใช้มาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ได้แก่ 5=มากที่สุด 4=มาก 3=ปานกลาง 2=น้อย และ 1=น้อยที่สุด มีเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ดังต่อไปนี้ (บุรินทร์ รุจจนพันธุ์, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีผลมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีผลมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีผลปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีผลน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีผลน้อยที่สุด

ความกว้างของอันตรภาคชั้นของค่าเฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 0.8 ซึ่งได้ค่ามาจากการคำนวณโดยการใช้สมการทางคณิตศาสตร์

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้แบบสอบถามจัดส่งไปยังผู้จัดการ ผู้อำนวยการ และผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชี ของบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ยกเว้นบริษัทในกลุ่มการเงิน บริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ และบริษัทจดทะเบียนที่มีรายงานข้อมูลงบการเงินไม่ครบถ้วน) จำนวน 772 บริษัท ได้รับการตอบกลับทั้งสิ้น 144 บริษัท คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 18.65 และนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผู้วิจัยได้ประมวลผลในคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถแบ่งระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้ 7 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 1 ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (คิดเป็นร้อยละ)	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
ร้อยละ 16.67	54	37.50
ร้อยละ 25	2	1.40
ร้อยละ 50	8	5.60
ร้อยละ 58.33	7	4.90
ร้อยละ 66.67	14	9.70
ร้อยละ 75	3	2.10
ร้อยละ 100	56	38.90
รวม	**144**	**100.00**

จากตารางที่ 1 พบว่าองค์การในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมร้อยละ100 จำนวน 56 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.90 รองลงมามีระดับความสำเร็จร้อยละ16.67 จำนวน 54 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมามีระดับความสำเร็จร้อยละ 66.67 จำนวน 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 9.70 รองลงมามีระดับความสำเร็จร้อยละ 50 จำนวน 8 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.60 รองลงมามีระดับความสำเร็จร้อยละ 58.33 จำนวน 7 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.90 รองลงมามีระดับความสำเร็จร้อยละ 75 จำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.10 และมีระดับความสำเร็จร้อยละ 25 จำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.40 ตามลำดับ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไปขององค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ	ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม							Total
	16.67%	25%	50%	58.33%	66.67%	75%	100%	
ประเภทธุรกิจ								
ผลิตสินค้า	8	2	8	4	13	3	56	**94**
	(5.60%)	(1.40%)	(5.60%)	(2.80%)	(9.00%)	(2.10%)	(38.90%)	**(65.30%)**
ไม่ได้ดำเนินการผลิตสินค้า	46	-	-	3	1	-	-	**50**
	(31.90%)			(2.10%)	(0.70%)			**(34.70%)**
ขนาดกิจการ (Size)								
พนักงานน้อยกว่า 200 คน	53	2	6	5	13	3	-	**82**
	(36.80%)	(1.40%)	(4.20%)	(3.50%)	(9.00%)	(2.10%)		**(56.90%)**
พนักงาน 200 คนขึ้นไป	1	-	2	2	1	-	56	**62**
	(0.70%)		(1.40%)	(1.40%)	(0.70%)		(38.90%)	**(43.10%)**
ระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM (Dura)								
ประยุกต์ น้อยกว่า 1 ปี	54	2	8	7	-	-	-	**71**
	(37.50%)	(1.40%)	(5.60%)	(4.90%)				**(49.30%)**
ประยุกต์ 1 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	14	3	56	**73**
					(9.70%)	(2.10%)	(38.90%)	**(50.70%)**

จากตารางที่ 2 พบว่าองค์การในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นองค์การที่ดำเนินการผลิตสินค้า จำนวน 94 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 65.30 เมื่อวิเคราะห์ตามระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่ดำเนินการผลิตสินค้าส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% จำนวน 56 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.90 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 66.67% จำนวน 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 9.00 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 16.67% และ 50% จำนวน 8 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.60 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 58.33% จำนวน 4 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.80 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 75% จำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.10 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 25% จำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.40 และเป็นองค์การที่ไม่ได้ดำเนินการผลิตสินค้าจำนวน 50 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.70 เมื่อวิเคราะห์ตามระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่ไม่ได้ดำเนินการผลิตสินค้าส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 16.67% จำนวน 46 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 31.90 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 58.33% จำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.10 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 66.67% จำนวน 1 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 0.70 ตามลำดับ

ขนาดกิจการ (Size) พบว่าองค์การในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นองค์การที่มีจำนวนพนักงาน 200 คนขึ้นไป จำนวน 62 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 43.10 เมื่อวิเคราะห์ตามระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีจำนวนพนักงาน 200 คนขึ้นไป ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% จำนวน 56 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.90 มีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 50% และ 58.33% จำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.40 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 16.67% และ 66.67% จำนวน 1 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 0.70 ตามลำดับ และองค์การที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 200 คน จำนวน 82 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.90 เมื่อวิเคราะห์ตามระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 200 คน ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 16.67% จำนวน 53 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 36.80 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 66.67% จำนวน 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 9.00 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 50% จำนวน 6 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.20 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 58.33% จำนวน 5 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.50 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 75% จำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.10 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 25% จำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.40 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM (Dura) พบว่าองค์การกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 71 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 49.30 เมื่อวิเคราะห์ตามระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมน้อยกว่า 1 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 16.67% จำนวน 54บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 50% จำนวน 8 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.60 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 58.33% จำนวน 7 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.90 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 25% จำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.40 และมีระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 1 ปีขึ้นไป จำนวน 73 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 50.70 เมื่อวิเคราะห์ตามระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าบริษัทที่มีระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 1 ปีขึ้นไป มีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ (100%) จำนวน 56 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.90 รองลงมามีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 66.67% จำนวน 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 9.70 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม 75% จำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.10 ตามลำดับ

4.3 วิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่เกิดขึ้นในองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด โดยรวมของปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่เกิดขึ้นในองค์การ

ปัจจัยที่เกิดขึ้นในองค์การ	$\bar{X}$	**S.D.**	**Max**	**Min**
ปัจจัยระดับบุคคล				
การให้การศึกษา (Educe)	3.08	1.61	5	1
การผูกติดสิ่งจูงใจ (Incent)	3.11	1.65	5	1
ปัจจัยระดับองค์การ				
การสนับสนุนจากผู้บริหาร (SponMgt)	3.00	1.64	5	1
การสื่อสารภายในองค์การ (Commu)	2.96	1.61	5	1
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.04**		**ระดับปานกลาง**	

จากตารางที่ 3 พบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่เกิดขึ้นในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.04 เมื่อพิจารณารายปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่าองค์การในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการผูกติดสิ่งจูงใจกับผลปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.11 รองลงมาองค์การมีการให้การศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.08 รองลงมาองค์การมีการสนับสนุนจากผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย 3.00 และลำดับสุดท้ายองค์การมีการสื่อสารภายในองค์การมีค่าเฉลี่ย 2.96 ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการให้การศึกษากับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

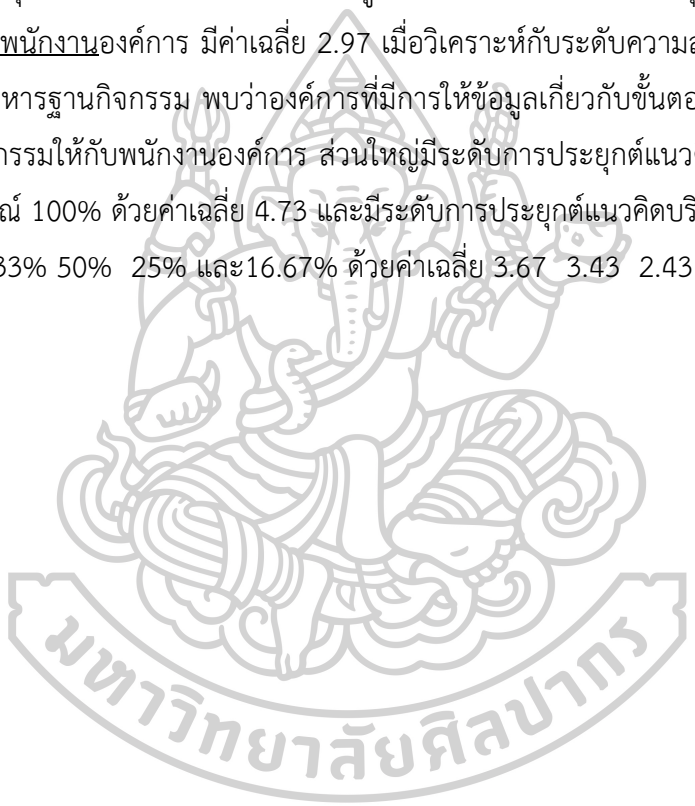
การให้การศึกษา (Educe)	Total		ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม						
	$\bar{X}$	S.D.	16.67%	25%	50%	58.33%	66.67%	75%	100%
1. มีการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับผู้บริหารองค์การอย่างสม่ำเสมอ	**3.18**	**1.58**	1.35	2.00	3.00	3.57	3.93	4.67	4.70
2. มีการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับพนักงานองค์การอย่างสม่ำเสมอ	**3.08**	**1.68**	1.22	1.50	2.75	3.00	3.43	4.00	4.86
3. มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับผู้บริหารองค์การ	**3.08**	**1.68**	1.19	2.00	2.63	3.00	3.57	4.33	4.84
4. มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับพนักงานองค์การ	**2.97**	**1.67**	1.11	1.50	2.88	2.43	3.43	3.67	4.73
Total	**3.08**	**1.61**	1.22	1.75	2.82	3.00	3.59	4.17	4.78

จากตารางที่ 4 พบว่าองค์การในกลุ่มตัวอย่างมีการให้การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่าองค์การส่วนใหญ่มีการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับผู้บริหารองค์การอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.18 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับผู้บริหารองค์การอย่างสม่ำเสมอ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.70 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.67 3.93 3.57 3.00 2.00 และ1.35 ตามลำดับ

รองลงมาองค์การมีการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับพนักงานองค์การอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.08 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับพนักงานองค์การอย่างสม่ำเสมอ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.86 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.00 3.43 3.00 2.75 1.50 และ1.22 ตามลำดับ

และองค์การมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับผู้บริหารองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.08 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับผู้บริหารองค์การ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.84 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.33 3.57 3.00 2.63 2.00 และ1.19 ตามลำดับ

ลำดับสุดท้ายคือองค์การมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับพนักงานองค์การ มีค่าเฉลี่ย 2.97 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับพนักงานองค์การ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.73 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 3.67 3.43 2.43 2.88 1.50 และ1.11 ตามลำดับ



ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการผูกติดสิ่งจูงใจกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

ปัจจัยด้านการผูกติดสิ่งจูงใจ	Total		ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม						
(Incent)	$\bar{X}$	S.D.	16.67%	25%	50%	58.33%	66.67%	75%	100%
1. มีนโยบายการให้ผลตอบแทนแก่ทีมพัฒนาระบบหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ	**3.08**	**1.58**	1.30	2.00	2.88	3.57	3.64	4.00	4.63
2. มีนโยบายการให้รางวัลแก่ทีมผู้บริหารพัฒนาระบบหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ	**3.01**	**1.65**	1.09	2.00	3.00	3.57	3.43	4.00	4.68
3. มีนโยบายการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ	**3.19**	**1.80**	1.17	1.00	2.75	2.71	4.21	5.00	5.00
4. มีการสื่อสารนโยบายการให้ผลตอบแทน/รางวัล หากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ	**3.14**	**1.73**	1.19	1.50	2.88	2.71	3.71	4.33	4.96
Total	**3.11**	**1.65**	1.19	1.63	2.88	3.14	3.75	4.33	4.82

จากตารางที่ 5 พบว่าองค์การในกลุ่มตัวอย่างมีการผูกติดสิ่งจูงใจกับผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่าองค์การส่วนใหญ่มีนโยบายการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.19 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีนโยบายการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานหากองค์การประยุกต์แนวคิดสำเร็จส่วนใหญ่เป็นองค์การที่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% และ 75% ด้วยค่าเฉลี่ย 5.00 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.21 2.71 2.75 1.00 และ1.17 ตามลำดับ

รองลงมาคือองค์การมีการสื่อสารนโยบายการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.14 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการสื่อสารนโยบายการให้ผลตอบแทน/รางวัลหากองค์การประยุกต์แนวคิดสำเร็จ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.96 และมีระดับการประยุกต์แนวคิด

บริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.33 3.71 2.71 2.88 1.50 และ1.19 ตามลำดับ

รองลงมาองค์การมีนโยบายการให้ผลตอบแทนแก่ทีมพนักงานพัฒนาระบบหรือทีมผู้บริหารพัฒนาระบบหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.08 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีนโยบายการให้ผลตอบแทนแก่ทีมพนักงานพัฒนาระบบหรือทีมผู้บริหารพัฒนาระบบหากองค์การประยุกต์แนวคิดสำเร็จ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.63 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.00 3.64 3.57 2.88 2.00 และ1.30 ตามลำดับ

และลำดับสุดท้ายคือองค์การมีนโยบายการให้รางวัลแก่ทีมพนักงานพัฒนาระบบหรือทีมผู้บริหารพัฒนาระบบหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.01 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีนโยบายการให้รางวัลแก่ทีมพนักงานพัฒนาระบบหรือทีมผู้บริหารพัฒนาระบบหากองค์การประยุกต์แนวคิดสำเร็จ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.68 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.00 3.43 3.57 3.00 2.00 และ1.09 ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการสนับสนุนจากผู้บริหารกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร	Total		ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม						
(SponMgt)	$\bar{X}$	S.D.	16.67%	25%	50%	58.33%	66.67%	75%	100%
1. มีการจัดงบประมาณเฉพาะเพื่อการประยุกต์แนวคิด ABM	**3.19**	**1.70**	1.24	1.50	3.00	3.43	4.21	4.33	4.82
2. มีการวางแผนในการประยุกต์แนวคิดแนวคิด ABM	**2.93**	**1.65**	1.09	1.50	3.00	2.71	3.14	3.33	4.70
3. มีการประชุมติดตามความก้าวหน้าของการประยุกต์แนวคิดแนวคิด ABM	**2.88**	**1.68**	1.02	1.50	3.00	2.43	3.00	3.67	4.70
Total	**3.00**	**1.64**	1.12	1.50	3.00	2.86	3.45	3.78	4.74

จากตารางที่ 6 องค์การในกลุ่มตัวอย่างมีการสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่าองค์การส่วนใหญ่มีการจัดงบประมาณเฉพาะเพื่อการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.19 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการจัดงบประมาณเฉพาะเพื่อการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.82 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.33 4.21 3.43 3.00 1.50 และ1.24 ตามลำดับ

รองลงมาคือองค์การมีการวางแผนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การ มีค่าเฉลี่ย 2.93 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการวางแผนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.70 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 3.33 3.14 2.71 3.00 1.50 และ1.09 ตามลำดับ

และลำดับสุดท้ายคือองค์การมีการจัดการประชุมติดตามความก้าวหน้าของการประยุกต์แนวติดต้นทุนฐานกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 2.88 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการจัดการประชุมติดตามความก้าวหน้าของการประยุกต์แนวติดต้นทุนฐานกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% มีค่าเฉลี่ย 4.70 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 3.67 3.00 2.43 3.00 1.50 และ1.02 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด ของการสื่อสารภายในองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การ	Total		ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม						
(Commu)	$\bar{X}$	S.D.	16.67%	25%	50%	58.33%	66.67%	75%	100%
1. ระหว่างการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ	**2.91**	**1.69**	1.04	1.00	2.75	3.00	3.14	3.33	4.71
2. มีการรายงานความก้าวหน้าระหว่างการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ	**2.99**	**1.71**	1.09	2.00	3.00	2.29	3.43	3.33	4.82
3. มีการรายงานปัญหาที่เกิดระหว่างการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ	**2.92**	**1.64**	1.11	2.00	2.87	2.57	3.00	3.33	4.71
4. มีการรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจาก การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ	**3.03**	**1.59**	1.24	2.00	2.87	3.14	3.43	4.00	4.64
Total	**2.96**	**1.61**	1.16	1.70	2.87	2.94	3.41	3.66	4.74

จากตารางที่ 7 พบว่าองค์การในกลุ่มตัวอย่างมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า

องค์การส่วนใหญ่มีการรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.03 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการประยุกต์แนวคิดให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.64 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.00 3.43 3.14 2.87 2.00 และ1.24 ตามลำดับ

รองลงมาคือองค์การมีการรายงานความก้าวหน้าระหว่างการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 2.99 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการรายงานความก้าวหน้าระหว่างการประยุกต์แนวคิดให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ ส่วนใหญ่มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.82 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐาน

กิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 3.33 3.43 2.29 3.00 2.00 และ1.09 ตามลำดับ

รองลงมาคือองค์การมีการรายงานปัญหาที่เกิดระหว่างการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 2.92 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการรายงานปัญหาที่เกิดระหว่างการประยุกต์แนวคิดให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% มีค่าเฉลี่ย 4.71 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 3.33 3.00 2.57 2.87 2.00 และ1.11 ตามลำดับ

และลำดับสุดท้ายคือระหว่างการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 2.91 เมื่อวิเคราะห์กับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม พบว่าองค์การที่มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ มีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% ด้วยค่าเฉลี่ย 4.71 และมีระดับการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม 75% 66.67% 58.33% 50% 25% และ16.67% ด้วยค่าเฉลี่ย 3.33 3.14 3.00 2.75 1.00 และ1.04 ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม

วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient; α) ซึ่งการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)	**การแปลความหมายระดับความเที่ยง**
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

ตารางที่ 8 วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Cronbach's Alpha)

หัวข้อคำถาม	**Reliability Statistics**	
	Cronbach's Alpha	**N of Items**
การให้การศึกษา	0.981	4
การผูกติดสิ่งจูงใจ	0.984	4
การสนับสนุนจากผู้บริหาร	0.981	3
การสื่อสารภายในองค์การ	0.983	4
Total	**0.995**	**ดีมาก**

จากตารางที่ 8 พบค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.995 ซึ่งอยู่ในระดับดีมากแสดงให้เห็นว่าข้อคำถามทั้ง 4 หัวข้อ มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างได้ เมื่อวิเคราะห์เป็นรายหัวข้อพบว่า ข้อคำถามเกี่ยวกับการให้การศึกษา จำนวน 4 ข้อ มีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.981 ข้อคำถามเกี่ยวกับการผูกติดสิ่งจูงใจ จำนวน 4 ข้อ มีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.984 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหาร จำนวน 3 ข้อ มีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.981 และข้อคำถามเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ จำนวน 4 ข้อ มีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.983

ตารางที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม

ตัวแปรอิสระ	**coefficient**	**t-statistic**	**p – value**
ค่าคงที่	-0.613	-4.052	0.000***
การให้การศึกษา (Educe)	1.052	5.437	0.000***
การผูกติดสิ่งจูงใจ (Incent)	0.356	2.013	0.046**
การสนับสนุนจากผู้บริหาร (SponMgt)	0.385	2.779	0.006***
การสื่อสารภายในองค์การ (Commu)	0.475	2.850	0.005***
ขนาดองค์การ (Size)	0.844	4.765	0.000***
ระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM (Dura)	0.869	3.703	0.000***

R^2 = 0.986 **Adjusted** R^2 = 0.985 **f-statistic** = 15.84 **p – value** = 0.000

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ***0.01 **0.05

ตัวแปรตาม = ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM_Success)

จากตารางที่ 9 พบว่าปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากการวิเคราะห์ได้ค่า F – test เท่ากับ 15.84 ค่า p – value เท่ากับ 0.000 และค่า Adjusted R^2 = 0.985 สามารถอธิบายได้ว่าการให้การศึกษา (Educe) การผูกติดสิ่งจูงใจ (Incent) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (SponMgt) การสื่อสารภายในองค์การ (Commu) ขนาดองค์การ (Size) และระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด (Dura) สามารถอธิบายความผันผวนของระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมคิดเป็นร้อยละ 98.5

4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย

จากตารางที่ 9 พบว่าการให้การศึกษา (Educe) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM_Success) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 1.052 มีค่า t = 5.437 ค่า p – value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 การให้การศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

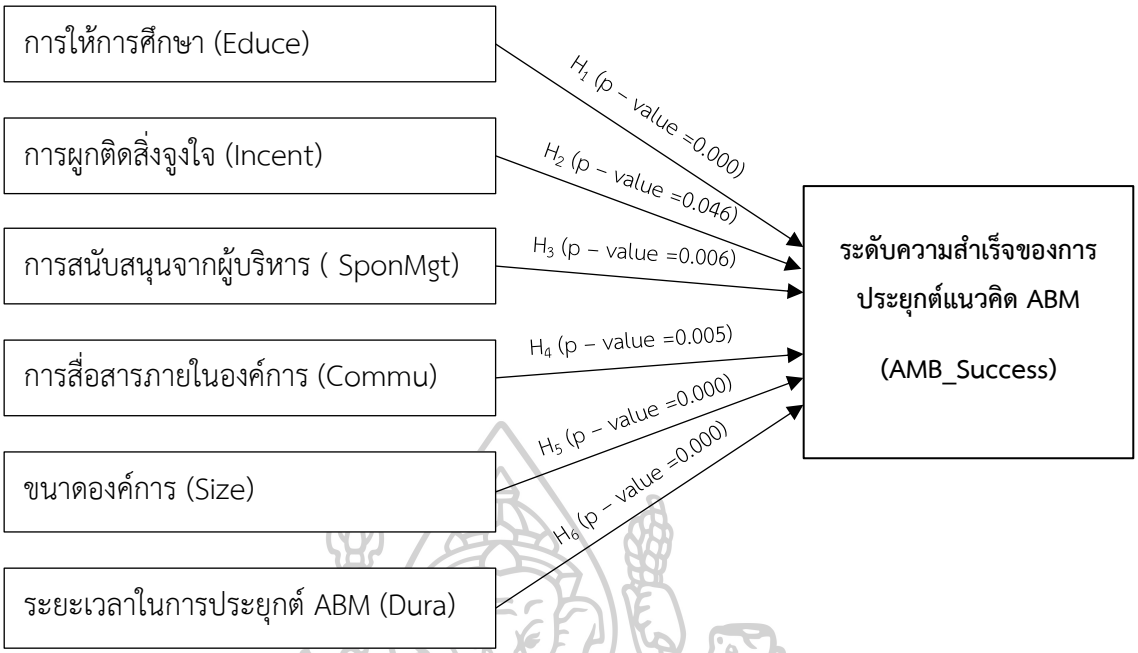
จากตารางที่ 9 พบว่าการผูกติดสิ่งจูงใจ (Incent) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM_Success) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_2) เท่ากับ 0.356 มีค่า t = 2.013 ค่า p – value = 0.046 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 การผูกติดสิ่งจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

จากตารางที่ 9 พบว่าการสนับสนุนจากผู้บริหาร (SponMgt) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM_Success) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_3) เท่ากับ 0.385 มีค่า t = 2.779 ค่า p – value = 0.006 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 การสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

จากตารางที่ 9 พบว่าการสื่อสารภายในองค์การ (Commu) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM_Success) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_4) เท่ากับ 0.475 มีค่า t = 2.850 ค่า p – value = 0.005 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 การสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

จากตารางที่ 9 พบว่าขนาดองค์การ (Size) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM_Success) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_5) เท่ากับ 0.844 มีค่า t = 4.765 ค่า p – value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 ขนาดองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

จากตารางที่ 9 พบว่าระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM (Dura) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (ABM_Success) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_6) เท่ากับ 0.869 มีค่า t = 3.703 ค่า p – value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 ระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 10 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H_1: การให้การศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
H_2: การผูกติดสิ่งจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
H_3: การสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
H_4: การสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
H_5: ขนาดองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
H_6: ระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม	ยอมรับสมมติฐาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและขอเสนอแนะ

งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ยกเว้นบริษัทในกลุ่มการเงิน และบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ บริษัทจดทะเบียนที่มีรายงานข้อมูลงบการเงินไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชี จำนวน 772 บริษัท ได้รับการตอบกลับทั้งสิน 144 บริษัท คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 18.65 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ และนำมาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยสามารถแบ่งกลุ่มระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม ได้ดังนี้

1. ประยุกต์ ABM ระดับสมบูรณ์ 100%	56	บริษัท	คิดเป็นร้อยละ 38.90
2. ประยุกต์ ABM ระดับไม่สมบูรณ์ แยกเป็นระดับความสำเร็จได้ดังนี้			
2.1 ประยุกต์ ABM 16.67%	54	บริษัท	คิดเป็นร้อยละ 37.50
2.2 ประยุกต์ ABM 25%	2	บริษัท	คิดเป็นร้อยละ 1.40
2.3 ประยุกต์ ABM 50%	8	บริษัท	คิดเป็นร้อยละ 5.60
2.4 ประยุกต์ ABM 58.33%	7	บริษัท	คิดเป็นร้อยละ 4.90
2.5 ประยุกต์ ABM 66.67%	14	บริษัท	คิดเป็นร้อยละ 9.70
2.6 ประยุกต์ ABM 75%	3	บริษัท	คิดเป็นร้อยละ 2.10
รวม	**144**	**บริษัท**	**คิดเป็นร้อยละ 100**

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในองค์การ สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.2.1 บริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ระดับสมบูรณ์ 100% จำนวน 56 บริษัท เป็นบริษัทที่ดำเนินการผลิตสินค้า มีจำนวนพนักงาน 200 คนขึ้นไป และมีระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM 1 ปีขึ้นไป

5.1.2.2 บริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ระดับไม่สมบูรณ์ จำนวน 88 บริษัท โดยแบ่งเป็น บริษัทที่มีการประยุกต์ในระดับร้อยละ 75 จำนวน 3 บริษัท บริษัทที่มีการประยุกต์ในระดับร้อยละ 66.67 จำนวน 14 บริษัท บริษัทที่มีการประยุกต์ในระดับ ร้อยละ 58.33 จำนวน 7 บริษัท บริษัทที่มีการประยุกต์ในระดับร้อยละ 50 จำนวน 8 บริษัท บริษัทที่มีการประยุกต์ในระดับร้อยละ 25 จำนวน 2 บริษัท และบริษัทที่มีการประยุกต์ในระดับร้อยละ 16.67 จำนวน 54 บริษัท ส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่ไม่ได้ดำเนินการผลิตสินค้า มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 200 คน และมีระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM น้อยกว่า 1 ปี

5.1.3 วิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่เกิดขึ้นในองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

องค์การที่มีการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% เป็นองค์การที่มีการให้ความรู้หรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมแก่ผู้บริหารองค์การและพนักงานในองค์การอย่างสม่ำเสมอ และมีการกำหนดนโยบายการให้ผลตอบแทนและรางวัลแก่ผู้บริหารหรือพนักงานหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ อีกทั้งผู้บริหารมีการจัดงบประมาณเฉพาะเพื่อการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การและมีการวางแผน ประชุม ติดตามความก้าวหน้าของการประยุกต์แนวติดต้นทุนฐานกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ และมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ

5.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรม

ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากการวิเคราะห์ได้ค่า F – test เท่ากับ 15.84 ค่า p – value เท่ากับ 0.000 สามารถสรุปได้ดังนี้

การให้การศึกษา (Educe) พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) = 1.052 t = 5.437 p – value = 0.000 กล่าวได้ว่า การให้การศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM หากองค์การให้การศึกษาแก่บุคลากรในองค์การสูงจะทำให้องค์การมีระดับความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิด ABM สูงขึ้น

การผูกติดสิ่งจูงใจ (Incent) พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_2) = 0.356 t = 2.013 p – value = 0.046 กล่าวได้ว่า การผูกติดสิ่งจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM หากองค์การมีการผูกติดสิ่งจูงใจกับผลการปฏิบัติงานของการประยุกต์แนวคิด ABM ในระดับสูงจะทำให้องค์การมีระดับความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิด ABM สูงขึ้น

การสนับสนุนจากผู้บริหาร (SponMgt) พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_3) = 0.385 t = 2.779 p – value = 0.006 กล่าวได้ว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM หากผู้บริหารมีการสนับสนุนเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิด ABM แก่บุคลากรในองค์การสูงจะทำให้องค์การมีระดับความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิด ABM สูงขึ้น

การสื่อสารภายในองค์การ (Commu) พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_4) = 0.475 t = 2.850 ค่า p – value = 0.005 กล่าวได้ว่า การสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM หากองค์การมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การทราบถึงความสำคัญของการประยุกต์แนวคิด ABM มากขึ้นจะทำให้องค์การมีระดับความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิด ABM สูงขึ้น

ขนาดองค์การ (Size) พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_5) = 0.844 t = 4.765 ค่า p – value = 0.000 กล่าวได้ว่า ขนาดองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีระดับความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิด ABM สูงกว่าองค์การที่มีขนาดเล็ก

ระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM (Dura) พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_6) = 0.869 t = 3.703 p – value = 0.000 กล่าวได้ว่า ระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM หากองค์การมีการประยุกต์แนวคิด ABM ในระยะเวลา 1 ปีขึ้นไป จะทำให้องค์การมีระดับความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิด ABM มากกว่าองค์การที่ประยุกต์แนวคิด ABM น้อยกว่า 1 ปี

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

ผลการวิจัยฉบับนี้พบว่าองค์การที่มีระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ ร้อยละ 100 ของรายการตามนิยามของแนวคิด ABM จำนวน 56 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.90 เป็นองค์การที่ดำเนินการผลิตสินค้าเนื่องจากองค์การผลิตสินค้าเป็นองค์การที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำกลยุทธ์การบริหารต้นทุนมาใช้เพื่อให้องค์การที่ผลิตสินค้าหรืออุตสาหกรรมมีการดำเนินงานในการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขันที่เกิดขึ้น (Chenhall and Langfield, 2016) โดยกลยุทธ์หนึ่งที่องค์การผลิตสินค้าได้นำแนวคิดมาใช้ในการบริหารต้นทุน ได้แก่ แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (สุนันทา สังขทัศน์, 2564) ทั้งนี้มีองค์การจำนวน 88 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 61.10 ที่มีการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในระดับไม่สมบูรณ์ อาจเป็นเพราะการดำเนินงานตามแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและองค์การขาดการอบรบเกี่ยวกับแนวคิดจึงทำให้บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม ทั้งนี้การดำเนินงานตามแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมมีการใช้งบประมาณที่สูง และบางกิจกรรมมีการใช้งบประมาณสูงแต่ผลสำเร็จของกิจกรรมนั้นไม่คุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไป (มะลิวรรณ พฤกษชัยกุล, 2554) จึงอาจส่งผลให้บางองค์การมีการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในระดับที่ไม่สมบูรณ์

5.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

5.2.2.1 การให้การศึกษา (Educe) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการให้การศึกษากับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในองค์การ พบว่าองค์การที่มีการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% เป็นองค์การที่มีการให้ความรู้หรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมแก่ผู้บริหารองค์การและพนักงานในองค์การอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นการที่องค์การมีการให้การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภรภัค นิลคัมภีร์ (2562) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการใช้งานระบบสารสนเทศทางการบัญชี คือ องค์การต้องมีการส่งเสริมความรู้ในการใช้งานระบบสารสนเทศทางการบัญชีในองค์การ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและรับรู้ถึงความง่ายต่อการใช้งาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรพรรณ คงมาลัย และ จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ (2552) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบ ERP ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมใหม่ในองค์การ

มีปัจจัยที่เป็นตัวแปรนำไปสู่ความสำเร็จ คือ การอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับระบบ เพื่อให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการประยุกต์ใช้ระบบ ERP

5.2.2.2 การผูกติดสิ่งจูงใจ (Incent) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการผูกติดสิ่งจูงใจกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในองค์การ พบว่าองค์การที่มีการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% เป็นองค์การที่มีนโยบายการให้ผลตอบแทนและรางวัลแก่ผู้บริหารหรือพนักงานหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การได้สำเร็จ ดังนั้นการที่องค์การมีการผูกติดสิ่งจูงใจกับผลการปฏิบัติงานจะสามารถกระตุ้นให้พนักงานสามารถประสบความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Luthans (1989) ที่กล่าวว่า การจูงใจ คือ การทำให้บุคคลทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Gordon (2002) กล่าวว่า การจูงใจในการทำงานจะมุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พนักงานจะถูกจูงใจเพื่อให้เพิ่มความพยายามเป็นพิเศษ เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐาน ทั้งนี้ลักษณะของการจูงใจอาจเป็นการให้รางวัลพิเศษ เช่น เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ตำแหน่งงาน โบนัส ฯลฯ

5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

5.2.3.1 การสนับสนุนจากผู้บริหาร (SponMgt) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากผู้บริหารกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในองค์การ พบว่าองค์การที่มีการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% เป็นองค์การที่ผู้บริหารมีการจัดงบประมาณเฉพาะเพื่อการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การ และมีการวางแผน ประชุม ติดตามความก้าวหน้าของการประยุกต์แนวติดต้นทุนฐานกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์การที่มีการสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rui-Vieira and Hoskin (2005) ที่กล่าวว่า การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญในการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม ABC ซึ่งถือเป็นการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ในองค์การ โดยเมื่อผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการประยุกต์แนวคิด ABC จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการประยุกต์ ABC อย่างรวดเร็ว และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Zhang and Che (2010) ที่กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การประยุกต์ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมประสบความสำเร็จ โดยยิ่งผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและสนับสนุนในระดับสูง ยิ่งทำให้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับสูงด้วย

5.2.3.2 การสื่อสารภายในองค์การ (Commu) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์การกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในองค์การ พบว่าองค์การที่มีการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์ 100% เป็นองค์การที่มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ และมีการรายงานความก้าวหน้า รายงานปัญหา ตลอดจนรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์การที่มีการสื่อสารภายในองค์การเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Zaremba (2006) ที่กล่าวถึงการสื่อสารในองค์การว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การและช่วยให้บุคลากรในองค์การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

สำหรับปัจจัยอื่นที่ใช้เพิ่มในการทดสอบความสัมพันธ์ ได้แก่ ขนาดองค์การ (Size) และระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM (Dura) พบว่าขนาดองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลเชิงบวกต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในองค์การมากกว่าองค์การขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Khan, et al. (2009) ที่กล่าวว่า ขนาดขององค์การที่มีความแตกต่างด้านจำนวนสมาชิก โครงสร้าง และทรัพยากรที่แตกต่างกันจะส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในองค์การแตกต่างกันออกไป และจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าองค์การที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM ในระยะเวลาที่นานจะส่งผลให้องค์การนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมมากกว่าองค์การที่เริ่มประยุกต์แนวคิดแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้ไม่นาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาก่อนหน้าที่กล่าวว่าประสบการณ์มีผลต่อความสำเร็จของการประยุกต์นวัตกรรมหรือความรู้ใหม่ในองค์การ โดยการมีประสบการณ์ในการเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ได้สำเร็จ (Farr et al., 2003) แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมถือเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งหากองค์การมีระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิดติดต่อกันหลายปีทำให้องค์การมีโอกาสได้รับประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและได้รับความรู้ที่สามารถนำไปใช้เพิ่มระดับความสำเร็จของประยุกต์แนวคิด อีกทั้งแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมเป็นแนวคิดที่ต้องใช้ระยะเวลาในการวางระบบการรวบรวมข้อมูล องค์การที่มีระยะเวลาประยุกต์แนวคิดนานกว่าจึงมีระดับความมสำเร็จมากกว่า

จากข้างต้น สรุปได้ว่าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมครบตามนิยามของแนวคิดจำนวน 56 บริษัท (ร้อยละ 38.90) โดยปัจจัยที่ทำให้บริษัทสามารถประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้สำเร็จ ได้แก่ การให้การศึกษา การผูกติดสิ่งจูงใจ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสื่อสารในองค์การ ขนาดองค์การ และระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM

5.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยฉบับนี้ สามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารองค์การที่กำลังประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม และต้องการประยุกต์แนวคิดในระดับที่สูงขึ้น ควรพิจารณาประเด็นดังนี้

5.3.1 ให้การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมหรือมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมแก่บุคลากร

5.3.2 ผูกติดสิ่งจูงใจกับความสำเร็จของการประยุกต์การบริหารกิจกรรม โดยองค์การอาจมีนโยบายการให้ผลตอบแทน แก่ผู้บริหารหรือบุคลากรหากประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การได้สำเร็จ

5.3.3 ผู้บริหารแสดงการให้ความสำคัญต่อการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม โดยจัดงบประมาณเฉพาะสำหรับการประยุกต์และการพัฒนาแนวคิด และมีการติดตามความก้าวหน้าของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

5.3.4 สื่อสารและรายงานความก้าวหน้าเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ

5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

5.4.1 ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การ การศึกษาครั้งต่อไปควรเพิ่มตัวแปรที่เป็นปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

5.4.2 การศึกษาครั้งต่อไปควรมีใช้ตัวเลขทางบัญชีเพื่อวัดผลการดำเนินงาน

5.4.3 ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ การศึกษาครั้งต่อไปควรเพิ่มขอบเขตการศึกษาในฐานข้อมูลอื่น เช่น บริษัทที่จดทะเบียนในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่องปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดบริหารฐานกิจกรรมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลต่อไปนี้

1. ชื่อบริษัท.....
2. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม.....
3. ประเภทองค์การ
   - 3.1 ☐ ผลิตสินค้า
   - 3.2 ☐ ไม่ได้ดำเนินการผลิตสินค้า (โปรดระบุประเภท).....
4. จำนวนพนักงานในองค์การของท่าน จำนวน.....คน ณ วันที่.....
5. การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การ
   - 5.1 ☐ ปัจจุบันมีการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมทุกแผนกขององค์การ
     เริ่มประยุกต์เมื่อ...../...../.....
   - 5.2 ☐ ปัจจุบันมีการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมบางแผนกขององค์การ
     เริ่มประยุกต์เมื่อ...../...../.....
     สัดส่วนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม.....%
     (การระบุสัดส่วนการประยุกต์ เช่น มี 10 แผนก แต่มีการประยุกต์ 8 แผนก สัดส่วนคือ 80%)
   - 5.3 ☐ เคยมีการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมแต่ปัจจุบันยกเลิกประยุกต์แล้ว
     เหตุผลที่เลิกประยุกต์.....
   - 5.4 ☐ กำลังพิจารณาประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม
   - 5.5 ☐ ไม่มีการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม
     เหตุผลที่ไม่ประยุกต์.....

ส่วนที่ 2 รายการตามแนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง “มี” หรือ “ไม่มี” รายการต่อไปนี้

ลำดับ	รายการที่เกิดขึ้นหรือเคยเกิดขึ้นในองค์การของท่าน	มี	ไม่มี
1	องค์การของท่านมีการรวบรวมต้นทุนทรัพยากรเป็นหมวดหมู่หรือกลุ่มต้นทุนของทรัพยากร		
2	องค์การของท่านมีการกำหนดกิจกรรมดำเนินงานหรือจัดกลุ่มกิจกรรมดำเนินงานที่มีลักษณะคล้ายกันไว้ในกลุ่มกิจกรรมเดียวกัน		
3	องค์การของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรต้นทุนทรัพยากรไปยังกิจกรรมดำเนินงาน		
4	องค์การของท่านมีการจัดสรรต้นทุนทรัพยากรไปยังกิจกรรมดำเนินงาน		
5	องค์การของท่านมีการกำหนดเกณฑ์หรือตัวผลักดันต้นทุนจากกิจกรรมไปยังผลิตภัณฑ์		
6	องค์การของท่านมีการจัดสรรต้นทุนกิจกรรมไปยังผลิตภัณฑ์หรือหน่วยที่ต้องการคิดต้นทุน		
7	องค์การของท่านมีการระบุสาเหตุการเกิดต้นทุนของกิจกรรม ว่าต้นทุนของกิจกรรมดังกล่าวเกิดจากสาเหตุใด เช่น ต้นทุนกิจกรรมสั่งซื้อเพิ่มขึ้นตามจำนวนใบสั่งซื้อ เป็นต้น		
8	องค์การของท่านมีการพยายามลดสาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม เช่น ลดจำนวนใบสั่งซื้อโดยไม่กระทบยอดการสั่งซื้อ เป็นต้น		
9	องค์การของท่านมีการกำหนดกิจกรรมเป็น “กิจกรรมเพิ่มมูลค่า” (Value-added activity) และ“กิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่า” (Non-value added activity)		
10	องค์การของท่านมีการพยายามลดต้นทุน “กิจกรรมเพิ่มมูลค่า (ที่ไม่มีประสิทธิภาพ)” และลดต้นทุน “กิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่า”		
11	องค์การของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น กำหนดอัตราการลดลงของของเสีย เป็นต้น		
12	องค์การของท่านมีการทบทวนตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวม		

ส่วนที่ 3 ปัจจัยระดับบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับการเกิดขึ้นของสถานการณ์ต่อไปนี้

รายการที่เกิดขึ้นในองค์การของท่าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การให้ความรู้					
1. มีการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับผู้บริหารองค์การอย่างสม่ำเสมอ เช่น การอบรม หรือใช้สื่อสิ่งพิมพ์					
2. มีการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับพนักงานองค์การอย่างสม่ำเสมอ เช่น การอบรม หรือใช้สื่อสิ่งพิมพ์					
3. มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับผู้บริหารองค์การ เช่น การอบรม หรือใช้สื่อสิ่งพิมพ์					
4. มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้กับพนักงานองค์การ เช่น การอบรม หรือใช้สื่อสิ่งพิมพ์					
สิ่งจูงใจ					
1. มีนโยบายการให้ผลตอบแทนแก่ทีมพนักงานพัฒนาระบบหรือทีมผู้บริหารพัฒนาระบบหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ					
2. มีนโยบายการให้รางวัลแก่ทีมพนักงานพัฒนาระบบหรือทีมผู้บริหารพัฒนาระบบหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ					
3. มีนโยบายการให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน หากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ					
4. มีการสื่อสารนโยบายการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลหากองค์การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การสำเร็จ					

ส่วนที่ 4 ปัจจัยระดับองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับการเกิดขึ้นของสถานการณ์ต่อไปนี้

รายการที่เกิดขึ้นในองค์การของท่าน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การสนับสนุนจากผู้บริหาร					
1. มีการจัดงบประมาณเฉพาะเพื่อการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การ					
2. มีการวางแผนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในองค์การ					
3. มีการจัดการประชุมติดตามความก้าวหน้าของการประยุกต์แนวติดต้นทุนฐานกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ					
การสื่อสารภายในองค์การ					
1. ระหว่างการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ					
2. มีการรายงานความก้าวหน้าระหว่างการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ					
3. มีการรายงานปัญหาที่เกิดระหว่างการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ					
4. มีการรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมให้ทราบทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ					

ขอขอบพระคุณในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์สถิติ โปรแกรม SPSS

1. จำนวนและร้อยละของระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

AMB_Success

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16.67%	54	37.5	37.5	37.5
	25%	2	1.4	1.4	38.9
	50%	8	5.6	5.6	44.4
	58.33%	7	4.9	4.9	49.3
	66.67%	14	9.7	9.7	59.0
	75%	3	2.1	2.1	61.1
	100%	56	38.9	38.9	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

2. จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป

ประเภทองค์การ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ผลิต	50	34.7	34.7	34.7
	ผลิต	94	65.3	65.3	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

ขนาดองค์การ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<200	82	56.9	56.9	56.9
	>200	62	43.1	43.1	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

ระยะเวลาในการประยุกต์แนวคิด ABM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1	71	49.3	49.3	49.3
	>1	73	50.7	50.7	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

3. ข้อมูลทั่วไปกับระดับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด

Type * AMB_Success Crosstabulation

			AMB_Success							Total
			16.67%	25%	50%	58.33%	66.67%	75%	100%	
type	ไม่ผลิต	Count	46	0	0	3	1	0	0	50
		% of Total	31.9%	0.0%	0.0%	2.1%	0.7%	0.0%	0.0%	34.7%
	ผลิต	Count	8	2	8	4	13	3	56	94
		% of Total	5.6%	1.4%	5.6%	2.8%	9.0%	2.1%	38.9%	65.3%
Total		Count	54	2	8	7	14	3	56	144
		% of Total	37.5%	1.4%	5.6%	4.9%	9.7%	2.1%	38.9%	100.0%

size * AMB_Success Crosstabulation

			AMB_Success							Total
			16.67%	25%	50%	58.33%	66.67%	75%	100%	
size	<200	Count	53	2	6	5	13	3	0	82
		% of Total	36.8%	1.4%	4.2%	3.5%	9.0%	2.1%	0.0%	56.9%
	>200	Count	1	0	2	2	1	0	56	62
		% of Total	0.7%	0.0%	1.4%	1.4%	0.7%	0.0%	38.9%	43.1%
Total		Count	54	2	8	7	14	3	56	144
		% of Total	37.5%	1.4%	5.6%	4.9%	9.7%	2.1%	38.9%	100.0%

Dura * AMB_Success Crosstabulation

			AMB_Success							Total
			16.67%	25%	50%	58.33%	66.67%	75%	100%	
Dura	<1	Count	54	2	8	7	0	0	0	71
		% of Total	37.5%	1.4%	5.6%	4.9%	0.0%	0.0%	0.0%	49.3%
	>1	Count	0	0	0	0	14	3	56	73
		% of Total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.7%	2.1%	38.9%	50.7%
Total		Count	54	2	8	7	14	3	56	144
		% of Total	37.5%	1.4%	5.6%	4.9%	9.7%	2.1%	38.9%	100.0%

4. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ของปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การ

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Educe	144	1.00	5.00	3.0781	1.60514
Incent	144	1.00	5.00	3.1076	1.65215
SponMgt	144	1.00	5.00	3.0023	1.64414
Commu	144	1.00	5.00	2.9635	1.61829
Valid N (listwise)	144				

Descriptive Statistics

Educe	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ให้ความรู้ผู้บริหาร	144	1	5	3.18	1.576
ให้ความรู้พนักงาน	144	1	5	3.08	1.675
ให้ข้อมูลขั้นตอนการประยุกต์ผู้บริหาร	144	1	5	3.08	1.683
ให้ข้อมูลขั้นตอนการประยุกต์พนักงาน	144	1	5	2.97	1.666
Valid N (listwise)	144				

Descriptive Statistics

Incent	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ให้ผลตอบแทนแก่ทีมพนักงานพัฒนาระบบ	144	1	5	3.08	1.576
ให้รางวัลแก่ทีมพนักงานพัฒนาระบบ	144	1	5	3.01	1.647
ให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน	144	1	5	3.19	1.799
สื่อสารนโยบายการให้ผลตอบแทนหรือรางวัล	144	1	5	3.14	1.732
Valid N (listwise)	144				

Descriptive Statistics

SponMgt	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
จัดงบประมาณ	144	1	5	3.19	1.703
วางแผน	144	1	5	2.93	1.646
ติดตาม	144	1	5	2.88	1.679
Valid N (listwise)	144				

Descriptive Statistics

Commu	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ระหว่างการประยุกต์	144	1	5	2.91	1.693
รายงานความก้าวหน้า	144	1	5	2.99	1.708
รายงานปัญหา	144	1	5	2.92	1.643
รายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับ	144	1	5	3.03	1.586
Valid N (listwise)	144				

5. Reliability Cronbach's Alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.994	4

(Educe)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	4

Incent

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	4

SponMgt

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	3

Commu

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	4

มหาวิทยาลัยศิลปากร

6. Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dura, size, SponMgt, Incent, Comu1, Educe[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: AMB_Success

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.993[a]	.986	.985	.540

a. Predictors: (Constant), Dura, size, SponMgt, Incent, Comu, Educe

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2774.654	6	462.442	15.84	.000[b]
	Residual	39.985	137	.292		
	Total	2814.639	143			

a. Dependent Variable: AMB_Success

b. Predictors: (Constant), Dura, size, SponMgt, Incent, Commu, Educe

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.613	.151		-4.052	.000
	Educe	1.052	.193	.380	5.437	.000
	Incent	.356	.177	.133	2.013	.046
	SponMgt	.385	.138	.143	2.779	.006
	Commu	.475	.167	.173	2.850	.005
	size	.844	.177	.095	4.765	.000
	Dura	.869	.235	.098	3.703	.000

a. Dependent Variable: AMB_Success

รายการอ้างอิง

ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9(1), 895-914.

ดนุชา คุณพนิชกิจ. (2553). การวิเคราะห์ต้นทุน (3 ed.): กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2565). รายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. Retrieved from https://www.set.or.th/th/market/information/securities-list/main.

ธนกฤต แซ่โค้ว. (2557). ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับเศรษฐกิจอาเซียนของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ธเรศ สันตติวงศ์ไชย. (2565). การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม ตอนที่ 1: แนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรม. Retrieved from https://www.live-platforms.com/education/article/8272.

นลพรรณ บุญฤทธิ์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

นันทพงศ์ ปุณขันธ์. (2565). ความหมายการศึกษา "Education". Retrieved from https://sites.google.com/site/nanthphngs/kar-suksa.

นิตยา ถนอมศักดิ์ศรี. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในองค์กรการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้างานการพยาบาล ในโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

บุรินทร์ รุจจนพันธุ์. (2556). การวัดระดับความพึงพอใจมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale). Retrieved from ttp://www.thaiall.com/blog/admin/4739.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2566). Activity-Based Management (ABM). Retrieved from https://drpiyanan.com/2023/03/14/activity-based-management-abm/

ภรภัค นิลคัมภีร์. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการใช้งานระบบสารสนเทศทางการบัญชี กรณีศึกษา :ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ในภาคตะวันออก. (บัญชีมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). ภาวะผู้นำ: เชียงใหม่ : ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.

มะลิวรรณ พฤกษชัยกุล. (2554). ปัญหาและอุปสรรคในการนำต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในหน่วยงานราชการจังหวัดสมุทรสงครม. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชมงคลธัญบุรี.

วิลาวัณย์ ดึงไตรย์ภพ. (2563). การประยุกต์ใช้แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมเพื่อศึกษาต้นทุนการปลูกปาล์มน้ำมันในจังหวัดนครศรีธรรมราช. WMS Journal of Management Walailak University, 7(Special issue), 54-73.

ศิริพร สอนไชยา. (2557). ปัจจัยด้านพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัท กรุงเทพ ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน). (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. (2562). ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุนันทา สังขทัศน์. (2564). กลยุทธ์การบริหารต้นทุนของธุรกิจผลิตสินค้าในสถานการณ์โควิด-19. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, 7(1), 1-11.

อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์. (2555). การปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิต บัญชีต้นทุนฐานกิจกรรม (ABC). โลจิติกส์ ไทยแลนด์, 10(199 (ก.ค. 2555)), 44-48.

อรพรรณ คงมาลัย และ จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ. (2552). ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบ ERP: กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด. วารสารบริหารธุรกิจ, 32(123), 10-18.

อังคณา พิมมา. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ การใช้งาน และความพึงพอใจของผู้ใช้งาน ระบบการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลรัฐบาล. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อิสราภรณ์ พลนารักษ์. (2550). ระดับการประยุกต์การบริหารฐานกิจกรรมและผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมไทย. (ปริญญาบัญชีดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Argyris, C., & Kaplan, R. S. (1994). Implementing new knowledge: The case of activity-based costing. Accounting Horizons. September 1994(3).

Beyene, K. T., Shi, C. S., & Wu, W. W. (2016). The impact of innovation strategy on organizational learning and innovation performance: Do firm size and ownership type make a difference? . South African Journal of Industrial Engineering, 27(1).

Chenhall, R. H., & Langfield, S. K. (2016). The relationship between strategicpriorities, management techniques and management accounting: Anempirical investigation using a systems approach. Accounting, Organizations and Society, 23(3), 243-264.

CIMA. (2010). Activity based management – An overview. Technical briefing, April 2001.

Farr, J. L., Sin, H.-P., & Tesluk, P. E. (2003). Knowledge management processes and work group innovation: In L.V. Shavinina.

Foster, G., & Swenson, D. W. (1997). Measuring the success of activity-based cost management and its determinants. Journal of Management Accounting Research, 9, 109-141.

Gordon, J. R. (2002). Organizational Behavior: A Diagnostic Approach (2nd ed. ed.): Prentice Hall.

Holtz, S. (2004). Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication. New York: AMACOM.

Khan, S., Rehman, H. U., & Fatima, N. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. African Journal of Business Management, 3(11), 678-684.

Kotter, J., & Schlesinger, L. (2021). Change Management - Overcoming Resistance to Change. Retrieved from https://www.tutor2u.net/business/reference/change-management-how-to-overcome-resistance-to-change

Luthans, F. (1989). Organizational Behavior (5th ed.). New York: McGraw-Hill Inc.

McGowan, A. S., & Klammer, T. P. (1997). Satisfaction with Activity-Based Cost Management Implementation. Journal of Management Ac-counting Research, 9(1997), 217-237.

Miller, J. A. (1996). Implementing Activity-Based Management in Daily Operations. John Wiley & Sons Inc.

Nah, F. F. H., Lau, J. L.-S., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. Business Process Management Journal, 7(3), 285-296.

PMC Expert. (2012). ทฤษฎีของการจูงใจ (THEORIES OF MOTIVATION). Retrieved from http://motivation-srisupan.blogspot.com/2012/07/theories-of-motivation.html

Rui-Vieira, J. O., & Hoskin, K. (2005). Power, Discourses and Accounting Change: The Implementation of Activity Based Costing in a Portuguese Bank. Business Process Management Journal, 30(28).

Shields, M. D. (1995). An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing. Journal of Management Accounting Research, 7, 148-166.

Thailand industry. (2013). การบริหารฐานกิจกรรม. Retrieved from http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/articles_preview.php?cid=

Zaremba, A. J. (2006). Organizational communication (2nd ed. ed.): Thomson/South-Western.

Zhang, Y. F., & Che, R. I. (2010). Factors Influencing Activity-Based Costing Success: A Research Framework. International Journal of Trade, Economics and Finance, 1(2), 144-150.

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววรรณวิสา ธัญญเจริญ
วัน เดือน ปี เกิด	20 พฤษภาคม 2540
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	- พ.ศ.2562 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรบัญชีบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี - พ.ศ.2563 - 2565 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 242 หมู่ที่ 3 ตำบลด่านช้าง อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี 72180

มหาวิทยาลัยศิลปากร