

บทที่ 2

ผลงานวิจัยและงานเขียนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการค้นคว้าอิสระนี้มุ่งเน้นการศึกษาถึงทัศนคติของพนักงาน ทีโอที ที่มีต่อการประเมินผลระบบ EVM การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ทฤษฎี หลักการ แนวความคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยจะนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลองค์กร
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. ประมวลผลจากการทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เห็นแนวคิด ทฤษฎี และขั้นตอนการพัฒนางานวิจัยที่สำคัญ ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนแนวศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ

1.1. ความหมายของทัศนคติ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้ให้ความหมายว่า “ทัศนคติ หมายถึง แนวความคิดเห็น”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายว่า “ทัศนคติ คือ การประเมินหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ ในวัตถุ คน หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคนคนหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง “

เสรี วงษ์มณฑา (2542) ได้ให้ความหมายว่า คำว่า Attitude ภาษาไทยมีคำหลายคำ เช่น ทัศนคติ เจตคติ ท่าที ความรู้สึก แต่ในความหมายของศัพท์ คือ ความพร้อมที่จะปฏิบัติ (Readiness to act) ถ้าเรามีความรู้สึกหรือทัศนคติในเชิงบวก เราก็จะปฏิบัติออกมาในเชิงบวก แต่ถ้าเรามีความรู้สึกในเชิงลบเราก็ปฏิบัติออกมาในเชิงลบ ทัศนคติจึงมีลักษณะ

1. ทศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) การปฏิบัติออกมาในเชิงบวก (Act Positive)

2. ทศนคติเชิงลบ (Negative Attitude) การปฏิบัติออกมาในเชิงลบ (Act Negative)

อุทัย หิรัญโต (2526) ได้ให้ความหมายว่า “ทศนคติ คือ เป็นความรู้สึก ความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นไปในรูปของการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ดีหรือไม่ดี ทศนคติมิได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เกิดขึ้นจากการมีประสบการณ์ รวมทั้งการอบรม สั่งสอนเมื่อเยาว์วัย ประสบการณ์ที่ฝังใจหรือสะท้อนใจอย่างรุนแรง หรือประสบการณ์ที่เกิดขึ้นบ่อยๆ จนเกิดความรู้สึกฝังใจที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับ”

Allport (อ้างใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538) ได้วิเคราะห์ความหมายของคำจำกัดความในเรื่องทศนคติที่มีอยู่เดิมจำนวนมาก ผสมผสานกับผลการศึกษาของเขาเอง จึงได้สรุปว่า ทศนคติเป็นสภาวะความพร้อมทางจิต ซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง หรือเป็นตัวกระตุ้นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งต่างๆ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

Katz (อ้างใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538) ก็เช่นกัน ได้ให้คำจำกัดความทศนคติในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและขยายความให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้ ทศนคติเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลประเมิน สิ่งใดสิ่งหนึ่งในรูปแบบของความชอบหรือไม่ชอบ ทศนคติจะรวมความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ และความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งนั้น คุณลักษณะของมันและส่วนที่สัมพันธ์กับสิ่งอื่น

กล่าวโดยสรุป ทศนคติเป็นความเชื่อ และความรู้สึกเชิงประมาณค่าที่เป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ ทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงออกตอบโต้ต่อสิ่งต่างๆ ทศนคติเป็นนามธรรมและเป็นตัวการสำคัญอันหนึ่งที่เป็นเครื่องมือกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

1.2. องค์ประกอบของทศนคติ

จากความหมายของ ทศนคติ ดังกล่าว ซิมบาโด และ เอบบีเซน (Zimbardo; & Ebbesen, 1970 อ้างใน พรทิพย์ บุญนิพัทธ์. 2531) สามารถแยกองค์ประกอบของ ทศนคติ ได้ 3 ประการคือ

1. ด้านความรู้ความเข้าใจ (The Cognitive Component) คือ ส่วนที่เป็นความเชื่อของบุคคลที่เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ทั่วไปทั้งที่ชอบ และไม่ชอบ หากบุคคลมีความรู้ หรือคิดว่า

สิ่งใดดี มักจะมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่หากมีความรู้มาก่อนว่า สิ่งใดไม่ดี ก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2. ด้านความรู้สึก (The Affective Component) คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีผลแตกต่างกันไปตาม บุคลิกภาพ ของคนนั้น เป็นลักษณะที่เป็นค่านิยมของแต่ละบุคคล

3. ด้านพฤติกรรม (The Behavioral Component) คือ การแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจาก องค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด และความรู้สึก เมื่อมีทัศนคติในทางใดต่อสิ่งใดแล้ว จะออกมาในลักษณะกระทำ หรืองดเว้นไม่กระทำ

1.3. การเกิดของทัศนคติ

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520) กล่าวถึงการเกิดทัศนคติว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) จากแหล่งทัศนคติ (Source of Attitude) ต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมาย และแหล่งที่ทำให้คนเกิดทัศนคติที่สำคัญ คือ

1. ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experience) เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางที่ดีหรือไม่ดี จะทำให้เขาเกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีจะทำให้เกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปในทิศทางที่เขาเคยมีประสบการณ์มาก่อน

2. การติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น (Communication from others) จะทำให้เกิดทัศนคติจากการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ จากผู้อื่นได้ เช่น เด็กที่ได้รับการสั่งสอนจากผู้ใหญ่จะเกิดทัศนคติต่อการกระทำต่าง ๆ ตามที่เคยรับรู้มา

3. สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดทัศนคติขึ้นได้ เช่น เด็กที่เคารพเชื่อฟังพ่อแม่จะเลียนแบบการแสดงท่าชอบ หรือไม่ชอบต่อสิ่งหนึ่งตามไปด้วย

4. ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institutional Factors) ทัศนคติหลายอย่างของบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น ครอบครัว โรงเรียน หรือหน่วยงาน เป็นต้น

1.4. ทัศนคติกับพฤติกรรม

ทัศนคติกับพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ มีผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ทัศนคติมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ในขณะที่เดียวกันการแสดงพฤติกรรมของบุคคลก็มีผลต่อทัศนคติของบุคคลด้วยอย่างไรก็ตาม ทัศนคติเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้

เกิดพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะ พฤติกรรมของบุคคล เป็นผลมาจาก ทักษะคติ บรรทัดฐาน ของสังคม นิสัย และผลที่คาด

1.5. ประโยชน์ของทักษะคติ

1. วัดเพื่อทำนายพฤติกรรม ทักษะคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งทัศนคติของบุคคลนี้เองจะเป็นเครื่องทำนายว่าบุคคลนั้นจะมีการกระทำต่อสิ่งนั้นไปในทำนองใด นอกจากนี้ ยังเป็นแนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อบุคคลนั้นได้อย่างถูกต้อง และอาจเป็นแนวทางให้ผู้อื่นสามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลนั้นได้ด้วย

2. วัดเพื่อหาทางป้องกัน การที่บุคคลจะมีทัศนคติต่อสิ่งใดนั้น เป็นสิทธิของแต่ละบุคคล แต่การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข บุคคลในสังคมนั้นควรจะมีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน และไม่เกิดความแตกแยกขึ้นในสังคม

3. วัดเพื่อหาทางแก้ไข การวัดทัศนคติจะทำให้เราทราบว่า บุคคลมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งไปในทิศทางใด ดีหรือไม่ดี เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ดังนั้น การรู้ถึงทัศนคติของบุคคลหนึ่งจะช่วยให้เราสามารถวางแผนและดำเนินการแก้ไขลักษณะที่ไม่เหมาะสมของบุคคลนั้นได้

4. วัดเพื่อให้เข้าใจสาเหตุและผล ทักษะคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ เปรียบเสมือนเป็นสาเหตุภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปได้ต่าง ๆ กัน ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมหรือสาเหตุภายนอกด้วยส่วนหนึ่ง

1.6. การวัดของทักษะคติ

ในสมัยก่อนมักมีการวัดทัศนคติในลักษณะที่เน้นเป็นเรื่องๆ และใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Scale ในการวัด คะแนนที่ออกมาจะมีตั้งแต่มาก ไปหาน้อย คนที่ได้คะแนนมาก ถือว่ามีทัศนคติในเรื่องนั้นรุนแรงมาก ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งรุนแรงไปทางบวกหรือลบต่อมา มีการวัดทัศนคติในลักษณะหลายแง่มุมมากขึ้น เช่น เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ, คล่องแคล่วหรือเฉื่อยชา, และดีหรือเลว

การวัดทัศนคติเป็นวิธีการที่ทำให้คนเข้าใจทัศนคติของบุคคลและสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ได้ โดยทั่วไปการวัดทัศนคติของบุคคลอาจใช้วิธีการเดียวกับการวัดลักษณะอื่นๆ ของมนุษย์ก็ได้ เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ หรือการรับรู้ แต่มีข้อแตกต่างในด้านเนื้อหา และการตีความของข้อมูลที่เก็บไว้ การวัดทัศนคติอาจใช้วิธีการต่าง ๆ ได้ 6 วิธี ดังนี้ (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2523)

1. วิธีการสังเกต (Observation) การสังเกต หมายถึง การเฝ้ามองและการจดบันทึกพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีแบบแผน โดยที่ผู้สังเกตคาดว่าพฤติกรรมที่ทำการสังเกตนั้น สะท้อนให้เข้าใจถึงทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งที่ต้องการจะศึกษา ในการสังเกตพฤติกรรมของบุคคล จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สังเกตจะต้องไม่ไปรบกวนหรือขัดขวางการกระทำของผู้ถูกสังเกต

2. วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์ หมายถึง วิธีการให้ตอบด้วยปากเปล่า ผู้เก็บข้อมูลอาจจะจดบันทึกคำตอบ หรืออัดเสียงเอาไว้ก็ได้ แล้วนำเอาคำตอบมาวิเคราะห์ในภายหลัง

3. วิธีการส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) วิธีการนี้สามารถใช้ได้ดีกับผู้ที่มีการศึกษาดีพอประมาณ สิ้นเปลืองทุน และเวลาน้อยกว่าวิธีอื่น ๆ และเป็นแบบแผนเดียวกันสำหรับผู้ตอบทุกคน

4. วิธีการวัดทางอ้อม (Indirect technique) การวัดทัศนคติของบุคคล ถ้าใช้คำถามตรง ๆ อาจทำให้ผู้ตอบ ตอบบิดเบือนจากความเป็นจริงได้ นอกจากนี้นักจิตวิทยายังเชื่อว่า มีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ มากมายที่อยู่ใต้จิตสำนึกของบุคคล ทำให้บุคคลไม่ทราบว่าตนมีทัศนคติต่าง ๆ เหล่านี้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการวัดโดยทางอ้อม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นลักษณะเหล่านี้ มีอยู่ 3 วิธีการดังนี้คือ

4.1 วิธีการต่อประโยคให้จบ (Sentence completion)

4.2 วิธีการโยงความสัมพันธ์ของคำต่าง ๆ (Word association)

4.3 วิธีการเล่าเรื่องจากภาพ (Story telling)

5. วิธีการวัดแบบไม่รบกวน (Unobtrusive measures) เป็นวิธีการวัดทัศนคติโดยไม่ให้ผู้ถูกศึกษารู้ตัว และผู้ศึกษาไม่จำเป็นต้องเข้ามาติดต่อกับเกี่ยวข้องเป็นการส่วนตัว มีวิธีการอยู่ 3 วิธี ได้แก่

5.1 การใช้บันทึกเหตุและประมวลข้อมูล (Archives) คือ การนำข้อมูลที่จดบันทึกไว้เพื่อประโยชน์อย่างอื่นมาวิเคราะห์

5.2 การวัดความสึกหรอ (Erosion measure) คือการวัดความสึกกร่อนของวัตถุต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคลนั้น

5.3 การวัดร่องรอย (Trace measure) คือ การวินิจฉัยร่องรอยที่เหลือจากการกระทำของบุคคลว่ามีความต้องการอะไรในการกระทำนั้น ๆ

6. วิธีการวัดทางสรีระ (Physiological measures) คือ การใช้เครื่องมือในการสังเกตการเปลี่ยนแปลงของร่างกาย เนื่องจากอารมณ์ที่เกิดจากการมีทัศนคติต่อสิ่งใด ๆ วิธีการที่ใช้กระทำได้ ดังนี้

6.1 การวัดความต้านทานกระแสไฟฟ้าของผิวหนัง (Galvanic skin respond)

6.2 การขยายรูม่านตา (Pupil dilation)

6.3 การวัดปริมาณฮอร์โมนบางชนิด ADTH, Hydrochlorisone

การวัดทัศนคติทั้ง 6 วิธีดังกล่าว เป็นวิธีการที่สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับความต้องการเฉพาะเรื่องการวัดทัศนคติ นักวิจัยจะนิยมใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่เป็นมาตรฐาน วิธีการที่นิยมกันมากตามลำดับ คือ วิธีการของลิเคิท กัทแมน และเทอร์สโตน ซึ่งสาระเนื้อหาของสเกลหรือมาตรวัดทัศนคติ จะขึ้นอยู่กับเรื่องที่คุณวิจัยทำการศึกษ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540) ในการวัดทัศนคติ มีเทคนิควิธีการหลายวิธี ซึ่งแตกต่างกันออกไป ได้แก่

1. การวัดทัศนคติโดยใช้วิธีช่วงปรากฏเท่ากัน (Equal-Appearing Interval)

วิธีการนี้สร้างขึ้นโดย Thurstone มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้ ขั้นแรกต้องทำการสร้างข้อความที่แทนความรู้สึกของกลุ่มบุคคลให้ได้ข้อความมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อนำไปให้ตุลาการพิจารณาความคิดเห็นต่อข้อความที่สร้างขึ้นมา โดยเรียงลำดับความเห็นด้วยอย่างมากที่สุด ไปจนถึงไม่เห็นด้วยอย่างมาก จำนวน 11 degree แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งสัมพันธ์สหสัมพันธ์นี้ได้จากการให้ degree ข้อความต่าง ๆ ทั้งหมดจากคณะตุลาการ Thurstone ได้ให้ความเห็นว่า ทั้งภาษาพูดและพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเป็นเพียงเครื่องชี้ทัศนคติเท่านั้น ซึ่งต้องมีความคาดเคลื่อนบ้าง เขาจึงใช้การวัดทัศนคติจากคำตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความในแบบวัดทัศนคติ แต่ต้องไม่สรุปเอง ซึ่งข้อความในแบบวัดทัศนคติไม่ว่าแบบใดต้องไม่เป็นข้อความเกี่ยวกับความรู้หรือความจริง เพราะคำตอบของผู้ตอบต่อข้อความที่เป็นจริงจะไม่แสดงให้เห็นถึงทัศนคติของผู้ตอบต่อสิ่งนั้น ๆ

2. การวัดทัศนคติโดยใช้วิธีลิเคิท (Likert method or Summated Ratings)

วิธีการนี้สร้างขึ้นโดย Renis Likert โดยการสร้างข้อความ (Attitude Statements) ขึ้นหลาย ๆ ข้อความให้ครอบคลุมหัวข้อที่จะศึกษา การตอบแบบสอบถามนี้มีข้อให้เลือก 5 ข้อ คือ เห็นด้วยอย่างมากเห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างมาก การให้

คะแนนนั้นขึ้นอยู่กับชนิดของข้อความว่าเป็นทางบวกหรือทางลบ การให้คะแนนอาจให้ตั้งแต่ 0 ถึง 4 หรือจาก 1 ถึง 5 การตีความหมายของคะแนนนั้นไม่แตกต่างกัน

Likert เชื่อว่า ผู้ที่มีทัศนคติต่อสิ่งใดก็ย่อมมีโอกาสมากที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้น และโอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นจะมีอยู่น้อย ในทำนองเดียวกับผู้ที่มีทัศนคติไม่ดีต่อสิ่งนั้น โอกาสที่จะตอบไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นจะมีมาก

3. การวัดทัศนคติโดยวิธีเคราะห์สเกล (Scalogram Analysis)

วิธีการนี้ เป็นวิธีที่อธิบายถึงขบวนการในการประเมินผลกลุ่มข้อความกลุ่มหนึ่ง ๆ ว่าเป็นไปตามข้อจำกัดหรือครบถ้วนตามลักษณะที่ถูกต้องในการสร้างสเกลโดยวิธีของ Guttman หรือไม่เท่านั้น ตามความคิดเห็นว่า Guttman เชื่อว่าในสเกลสำหรับวิธีวัดทัศนคตินั้น ควรเลือกข้อความจำนวนเล็กน้อย (5-6 ข้อความ) โดยเลือกจากข้อความหลาย ๆ ข้อความซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด

4. การวัดทัศนคติโดยวิธีเทคนิคความหมายจำแนก (Semantic Differential)

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความคิดรวบยอด และเป็นการศึกษาถึงความหมายของ สิ่งต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของกลุ่มที่เราจะศึกษา โดยทั่วไปสเกลแบบเทคนิคความหมายจำแนกจะประกอบด้วยข้อให้เลือก 7 ข้อ ซึ่งจะให้กลุ่มบุคคลที่จะศึกษาประเมินค่ามากน้อย เช่น ดี-เลว ใหญ่-เล็ก ช้า-เร็ว เป็นต้น โดยการประเมินนั้นจะใช้คำคุณศัพท์ซึ่งตรงกันข้ามดังตัวอย่างที่กล่าวและมีลำดับของความมากน้อยจากด้านใดด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งทั้งหมด 7 อันดับ

5. การวัดทัศนคติโดยใช้วิธีเทคนิคการฉายภาพ (Projective Techniques)

เป็นการศึกษาทางอ้อม (Indirect Method) จากกลุ่มบุคคลที่จะศึกษานั้นเอง ซึ่งจะมีวิธีการด้วยกันหลาย ๆ วิธี ได้แก่ การต่อประโยคให้สมบูรณ์ วิธีการใช้ภาพการ์ตูนเป็นสิ่งเร้า การแปลความหมายโดยใช้ภาพเป็นสิ่งเร้า การใช้นิทานหรือแต่งเรื่องเป็นสิ่งกระตุ้น เป็นต้น

สำหรับการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดทัศนคติของ Likert มาปรับใช้เป็น 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

1.7. การเปลี่ยนทัศนคติ

เฮอร์เบิร์ต(1967 อ้างใน <http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm>) ได้อธิบายถึง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยมีความเชื่อว่า ทัศนคติอย่างเดียวกัน

อาจเกิดในตัวบุคคลด้วยวิธีที่ต่างกัน จากความคิดนี้ เฮอริเบรith ได้แบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การยินยอม (Compliance)

การยินยอมจะเกิดได้เมื่อบุคคลยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวเขา และมุ่งหวังจะได้รับความพอใจจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลนั้น การที่บุคคลยอมกระทำตามสิ่งที่อยากให้เขากระทำนั้น ไม่ใช่เพราะบุคคลเห็นด้วยกับสิ่งนั้น แต่เป็นเพราะเขาคาดหวังว่าจะได้รับรางวัล หรือการยอมรับจากผู้อื่นในการเห็นด้วย และกระทำตาม ดังนั้นความพอใจที่ได้รับจากการยอมกระทำตามนั้น เป็นผลมาจากอิทธิพลทางสังคม หรืออิทธิพลของสิ่งที่ก่อให้เกิดการยอมรับนั้น กล่าวได้ว่าการยอมกระทำตามนี้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ซึ่งจะมีพลังผลักดันให้บุคคลยอมกระทำตามมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับจำนวนหรือความรุนแรงของรางวัลและการลงโทษ

2. การเลียนแบบ (Identification)

การเลียนแบบเกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้น ซึ่งการยอมรับนี้เป็นผลมาจากการที่บุคคล ต้องการจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี หรือที่พอใจระหว่างตนเองกับผู้อื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น จากการเลียนแบบนี้ทัศนคติของบุคคลจะเปลี่ยนไปมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าให้เกิดการเลียนแบบ กล่าวได้ว่า การเลียนแบบเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติซึ่งพลังผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ความน่าโน้มน้าวใจของสิ่งเร้าที่มีต่อบุคคลนั้น การเลียนแบบจึงขึ้นอยู่กับพลัง (Power) ของผู้ส่งสาร บุคคลจะรับเอาบทบาททั้งหมดของคนอื่น มาเป็นของตนเอง หรือแลกเปลี่ยนบทบาทซึ่งกันและกัน บุคคลจะเชื่อในสิ่งที่ตัวเอง เลียนแบบแต่ไม่รวมถึงเนื้อหาและรายละเอียดในการเลียนแบบ ทัศนคติของบุคคลจะเปลี่ยนไปมาก หรือน้อยขึ้นอยู่กับ สิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน (Internalization)

เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่า ซึ่งตรงกับความต้องการภายในค่านิยมของเขา พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ในลักษณะนี้จะสอดคล้องกับค่านิยมที่บุคคลมีอยู่เดิมความพึงพอใจที่ได้จะขึ้นอยู่กับเนื้อหารายละเอียดของพฤติกรรมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวถ้าความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมถูกกระทบไม่ว่า จะในระดับใดก็ตาม จะมีผลต่อการเปลี่ยนทัศนคติทั้งสิ้น

นอกจากนี้ทัศนคติของบุคคล เมื่อเกิดขึ้นแล้ว แม้จะคงทน แต่ก็ยังสามารถ เปลี่ยนได้โดยตัวบุคคล สถานการณ์ ข่าวสาร การชวนเชื่อ และสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการ

ยอมรับในสิ่งใหม่ แต่จะต้องมีความสัมพันธ์กับค่านิยมของบุคคลนั้น นอกจากนี้อาจเกิดจากการยอมรับโดยการบังคับ เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนทัศนคติ

1. ผู้ชักจูง มีคุณสมบัติดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ ชำนาญในงานที่รับผิดชอบและมีลักษณะน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ
- ความน่าดึงดูดใจ มีคล้ายคลึงกับผู้ถูกชักจูง อาจเป็นลักษณะนิสัยหรือตกอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน และมีความชอบพอกซึ่งกันและกัน
- มีอำนาจ โดยแสดงความรู้สึกออกมาเมื่อผู้ถูกชักจูงไม่ปฏิบัติตาม, โดยตำแหน่งที่สามารถใช้อำนาจได้, มีอำนาจในการให้รางวัล หากมีการปฏิบัติตาม และสามารถลงโทษได้หากผู้ถูกชักจูงไม่ปฏิบัติตาม

2. ผู้ถูกชักจูง มีคุณสมบัติดังนี้

- บุคลิกภาพของผู้ถูกชักจูง มีผลต่อการชักจูงให้เชื่อตาม เช่น บุคลิกภาพวิตกกังวล บุคลิกภาพเชื่ออำนาจในตนเอง หรือเชื่ออำนาจนอกตนเอง
- สถานการณ์ในขณะชักจูง มีผลให้การชักจูงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูง เช่น สถานการณ์ตึงเครียด สถานการณ์ที่เร้าให้บุคคลขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ชักจูงต้องพิจารณาลักษณะของผู้ถูกชักจูงและวางแผนการชักจูงให้รัดกุมเพื่อประสิทธิภาพในการชักจูง

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ

2.1. ความหมายของความรู้ ความเข้าใจ

มีผู้ให้ความหมายของความรู้ความเข้าใจ สรุปได้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของ “รู้” หมายถึง แจ่ม เข้าใจทราบ ส่วน “เข้าใจ” หมายถึง รู้เรื่อง รู้ความหมาย

พจนานุกรมทางการศึกษา (Dictionary of Education) ของ Good (1973 อ้างใน เจริญธิดา, 2546) ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริง ความจริง กฎเกณฑ์และข้อมูลต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับและรวบรวมสะสมไว้จากมวลประสบการณ์ต่าง ๆ

Bloom (1971) กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) คือ ความสามารถในการจำเรื่องราว ทฤษฎี และประสบการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยความรู้นี้อาจแยกออกเป็นความรู้เฉพาะสิ่งความรู้ในเรื่องระเบียบการและความรู้เรื่องสากลเป็นต้น ความเข้าใจ (Comprehension) คือ ความสามารถและทักษะในการจับใจความสำคัญของเรื่องราวต่าง ๆ ได้ สามารถที่จะเปรียบเทียบและย่อแต่เฉพาะจุดสำคัญได้ และสามารถที่จะคาดคะเนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากการกระทำหรือการประเมินค่าได้

Davenport and Prusak (2002) กล่าวว่า ความรู้ คือ ส่วนผสมที่เลื่อนไหลของประสบการณ์ที่ได้รับการวางโครงร่าง เป็นคุณค่าต่าง ๆ ข้อมูลในเชิงบริบท และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ที่ชำนาญการ ซึ่งได้นำเสนอกรอบหรือโครงร่างอันหนึ่งขึ้นมาเพื่อการประเมินและรวบรวมประสบการณ์ข้อมูลใหม่ๆ ก่อให้เกิดและถูกประยุกต์ใช้ในใจของบรรดาผู้รู้ทั้งหลายในองค์กรต่าง ๆ บ่อยครั้งได้รับการฝังตรึงไม่เพียงอยู่ในเอกสารต่าง ๆ หรือในคลังความรู้เท่านั้น แต่ยังคงอยู่ในงานประจำ กระบวนการ การปฏิบัติ และบรรทัดฐานขององค์กรอีกด้วย

The Lexicon Webster Dictionary (1977 อ้างใน โสภิตา, 2549) ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ว่าเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์และโครงสร้างหน้าที่เกิดขึ้นจากการค้นหา หรือเป็นความรู้เกี่ยวกับสถานที่ สิ่งของหรือบุคคลที่ได้จากการสังเกตประสบการณ์ หรือจากรายงานการรับข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจน และต้องอาศัยเวลา

ประภาเพ็ญ (2526) ให้ความหมายของความรู้ เป็นพฤติกรรมขั้นต้นซึ่งผู้เรียนเพียงแต่จำได้อาจจะโดยการนึกได้ หรือโดยการมองเห็น ได้ยินและจำได้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความความหมายข้อเท็จจริง ทฤษฎีโครงสร้าง มาตรฐาน วิธีการแก้ปัญหา กฎเกณฑ์ เป็นต้น

2.2. ทฤษฎีความรู้ ความเข้าใจ

ทฤษฎีความรู้ ของ Immanuel Kant (1949 อ้างใน ชัยวัฒน์, 2545) ได้แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อหลัก คือ

1. ความรู้ “เริ่ม” จากประสบการณ์ แต่ไม่ได้ “เกิด” จากประสบการณ์ ความรู้เกิดจากความรู้อันเป็นรูปแบบ เช่นเดียวกับปลา คือ ปลาไหลขึ้นมาจากน้ำ แต่ปลาไม่ได้เกิดจากน้ำ และปลาเกิดจากอะไร ปลาก็เกิดจากปลาซึ่งเป็นแม่ปลา ความรู้อาศัยประสบการณ์แล้วเจริญงอกงามขึ้นเช่นเดียวกับปลาอาศัยน้ำแล้วยังมีชีวิตอยู่ได้ รวมความว่าความรู้มิใช่เกิดจากประสบการณ์ แต่อาศัยประสบการณ์ เช่นเดียวกับปลาก็มิใช่เกิดจากน้ำ แต่อาศัยน้ำจึงมีชีวิตอยู่

2. ตัวคนเรามีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ หัว-ตัว-เท้า หรือส่วนบน-กลาง-ล่าง เช่นเดียวกับความรู้ มีองค์กร 3 ส่วน คือ ความรู้สึกหรือประสาทสัมผัส ความเข้าใจและเหตุผล รวมองค์กรทั้ง 3 เข้าด้วยกันจึงเป็นความรู้ โดยความรู้สึกส่งผลถึงความเข้าใจ ความเข้าใจส่งผลถึงเหตุผล และเหตุผลส่งผลถึงความรู้

2.3. ประเภทของความรู้ ความเข้าใจ

จากหนังสือทฤษฎีความรู้ กล่าวว่า ความรู้ คือ เรื่องส่วนตัวโดยผูกพันกับข้อเท็จจริงที่เป็นจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับโลก ความรู้เป็นความจริงของปัจเจก เป็นความเชื่อที่มีเหตุผลมากกว่าความเชื่อในข้อเท็จจริง และต้องมีหลักฐานหรือเหตุผลที่ดีในการเชื่อมั่นเป็นความจริง ความรู้เกิดขึ้นได้จาก

1. เหตุผลนิยม (Rationalism) คือ ประสบการณ์เป็นตัวให้ข้อมูล แต่เหตุผลนั้นจะเป็นตัวตัดสินใจให้เห็นความจริง เกิดความรู้

2. ประสบการณ์นิยม หรือ ประจักษ์นิยม (Empiricism) คือ ความรู้จะได้มาต้องได้มาจากการเรียน จากประสบการณ์ แม้จะอ้างว่ามีความรู้บางอย่างติดตัวมาแต่เกิด (ปัญญา) แทบจะไม่มี ความหมายอะไรเลย ถ้าไม่มีประสาทสัมผัส ประสบการณ์เป็นตัวให้ข้อเท็จจริง เป็นวัตถุดิบของความรู้ ถ้าไม่มีประสาทสัมผัสรับข้อมูลให้กับจิตเราจะรู้อะไรไม่ได้เลย ประสบการณ์แม้จะเปลี่ยนแปลงไม่ตายตัวแต่ก็ให้ความจริงที่มีสาระแก่เรา ทำให้เรามีความรู้และเข้าใจโลกได้เราเรียกความรู้แบบนี้ว่า ความรู้อุปนัย (Induction)

3. อนุমানนิยม (A Priorism) คือ ความรู้ของมนุษย์ถูกจำกัดให้รู้เพียงปรากฏการณ์เท่านั้น สิ่งที่อยู่เบื้องหลังปรากฏการณ์หรือสิ่งที่คงอยู่ด้วยตัวเอง เราไม่สามารถรู้ได้ หากต้องการรู้จะต้องปฏิบัติตามหลักเหตุผลทางจริยธรรมเพียงอย่างเดียว สุโท (2520) กล่าวว่า การที่คนเราจะรู้ได้นั้นมี 2 ประการ ดังนี้

3.1 รู้ได้ตามแนวคิดหรือปรัชญาฝ่ายสสารนิยม คือ เป็นระบบวิทยาศาสตร์เพราะถือว่าการที่คนเราจะรู้อะไรได้นั้นเกิดจากการทำงานของร่างกายและสมอง ซึ่งเป็นสสาร

3.2 รู้ได้ตามแนวคิดหรือปรัชญาฝ่ายจิตนิยม เชื่อว่าการที่คนเราเกิดความรู้อันเนื่องมาจากจิตเป็นต้น

Bloom (1971 อ้างใน วันชัย, 2545) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 3 ขั้นตอน โดยเรียงจากที่ซับซ้อนน้อยที่สุดไปหาที่ซับซ้อนมากที่สุด ดังนี้

1. ความรู้เฉพาะสิ่ง (Knowledge of Specifics) คือ ความระลึกถึงสิ่งเฉพาะ และชิ้นส่วนของการทำงานที่อยู่โดดเดี่ยว การเน้นที่สัญลักษณ์ที่มีความหมายเชิงรูปธรรม เรื่องนี้จัดอยู่ในระดับต่ำสุดของความเป็นธรรม ซึ่งอาจได้รับการคิดว่าเป็นหน่วยงานสิ่งที่ซับซ้อนและเป็นนามธรรมของเรื่องความรู้ที่สร้างขึ้น ได้แก่

1.1 ความรู้เกี่ยวกับคำเฉพาะ (Knowledge of Terminology) เป็นความรู้ในเรื่องสัญลักษณ์จำเพาะบางอย่าง (ทั้งภาษาและมีใช้ภาษา) รวมทั้งความรู้ทางสัญลักษณ์ที่ยอมรับกันอยู่แล้วความรู้เกี่ยวกับสัญลักษณ์ประเภทต่าง ๆ ซึ่งอาจเคยใช้เพียงครั้งเดียว หรือความรู้ในเรื่องที่เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ของสัญลักษณ์นั้น

1.2 ความรู้ในเรื่องข้อเท็จจริงเฉพาะ (Knowledge of Specifics Facts) เป็นความรู้ในเรื่องวันที่ เหตุการณ์ บุคคล สถานที่ เป็นต้น ซึ่งอาจเคยใช้เพียงครั้งเดียวหรือความรู้ในเรื่องที่เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ของสัญลักษณ์นั้น

2. ความรู้เรื่องวิถีและวิธีการจัดการกระทำกับสิ่งเฉพาะ (Knowledge of Way and Means of Dealing with Specifics) คือ ความรู้ในเรื่องวิถีทางในการจัดการระเบียบในการศึกษาในการตัดสินใจและการวิพากษ์วิจารณ์ รวมทั้งวิธีการค้นคว้า ลำดับผลที่ตามเวลาในปฏิทินและมาตรฐานของการตัดสินใจในแต่ละสาขา และรูปแบบของการจัดระเบียบตามที่สาขากำหนดและดำเนินการ ความรู้นี้จัดอยู่ในระดับกลางของความเป็นธรรม อยู่ระหว่างความรู้เฉพาะสิ่งกับความรู้ทั่วไป ได้แก่

2.1 ความรู้แบบแผนนิยม (Knowledge of Conventions) เป็นความรู้ในเรื่องลักษณะของวิถีทางในการจัดทำ และการนำเสนอความคิดและปรากฏการณ์เพื่อการสื่อความหมายและความสอดคล้องผู้ทำงาน ในสาขาใช้ประโยชน์แบบฉบับ การปฏิบัติและรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดกับวัตถุประสงค์และมองดูเหมาะสมที่สุดกับปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้อง ควรสังเกตว่าแม้รูปแบบและประเพณี จะเป็นสิ่งที่สมมติขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจ หรือมีฐานมาจากอำนาจทั้งหลายตามรูปแบบ และประเพณีนิยมก็ยังคงมีอยู่ เพราะเป็นผลงานของการตกลงของคนกลุ่มใหญ่หรือเกิดจากการที่แต่ละคนเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องราวปรากฏการณ์หรือปัญหาของคนกลุ่มใหญ่หรือเกิดจากการที่แต่ละคนเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องราวปรากฏการณ์หรือปัญหา

2.2 ความรู้เรื่องแนวโน้มและลำดับเหตุการณ์ (Knowledge of Trend and Sequence) เป็นความรู้เรื่องกระบวนการ ทิศทางและการเคลื่อนที่ของปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเวลา

2.3 ความรู้เรื่องการจัดจำพวกและประเภท (Knowledge of Classification and Categories) เป็นความรู้เรื่องชั้นต่าง ๆ ชุดส่วนและการจัดเรียงซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของสาขาวิชาที่กำหนดจุดมุ่งหมายของการโต้แย้งหรือของปัญหาที่ให้มา

2.4 ความรู้เรื่องเกณฑ์ (Knowledge of Criteria) เป็นความรู้เรื่องเกณฑ์ตามข้อเท็จจริง หลักการ ความคิดเห็นและพฤติกรรม ที่ได้รับการทดสอบหรือได้รับการตัดสินใจ

3. ความรู้เรื่องสากลและเรื่องนามธรรมในสาขาต่าง ๆ (Knowledge of the Universals and Abstractions on a Field) คือ ความรู้เรื่องแผนและรูปแบบที่สำคัญ ๆ ที่ปรากฏการณ์และความคิดได้รับการจัดรวบรวมไว้ โครงสร้าง ทฤษฎี และข้อสรุปจำนวนมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อสาขาวิชา หรือซึ่งนำมาใช้ศึกษาปรากฏการณ์หรือแก้ปัญหาในระดับนี้ จัดเป็นระดับที่สูงสุดของความเป็นนามธรรมและความซับซ้อน ได้แก่

3.1 ความรู้เรื่องหลักและข้อสรุปทั่วไป (Knowledge of Principle and Generalizations) เป็นความรู้เรื่องความเป็นนามธรรมบางอย่าง ซึ่งสรุปข้อสังเกตปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ซึ่งมีคุณค่าในการอธิบาย บรรยาย ทำนาย หรือกำหนดการกระทำหรือทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องที่สุด

3.2 ความรู้เรื่องทฤษฎีและโครงสร้าง (Knowledge of Theories and Structures) เป็นความรู้เรื่องตัวหลักการ และข้อสรุปทั่วไป รวมทั้งความสัมพันธ์ของมัน ซึ่งแสดงให้เห็นภาพพจน์ของเหตุการณ์ ปัญหา หรือสาขาที่ซับซ้อน ได้อย่างชัดเจนครอบคลุมและเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรมมากที่สุดและได้รับการนำมาใช้แสดงความสัมพันธ์และการจัดระเบียบของสิ่งจำเพาะต่าง ๆ จำนวนมาก

2.4. ระดับความรู้

ประภาเพ็ญ และสวิง (2536) ได้กล่าวถึงความรู้ในพฤติกรรมการเรียนรู้กลุ่มพุทธิพิสัย ไว้ว่าพฤติกรรมการเรียนรู้กลุ่มพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) เป็นความสามารถและทักษะทางด้านสมองในการคิดเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งแยกย่อยได้เป็น 6 ชั้น โดยสรุปสาระสำคัญดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นความสามารถในการจำ หรือระลึกได้ซึ่งรวมประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เคยได้รับรู้มา

1.1 ความรู้เฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างเป็นการระลึกถึงข้อสนเทศในส่วนย่อยเฉพาะอย่างที่แตกต่างกันได้โดด ๆ ความรู้เกี่ยวกับศัพท์ เกี่ยวกับความหมายของคำ ความรู้เกี่ยวกับความจริงเฉพาะอย่างเช่นรู้ วัน เดือน ปี เหตุการณ์ สถานที่ เป็นต้น

1.2 ความรู้เกี่ยวกับวิถีทางและวิธีดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ
ความรู้ในเรื่องระเบียบ แบบแผน ประเพณี ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มและลำดับก่อน - หลัง ความรู้
ในการแยกประเภทและจัดหมวดหมู่ ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและ
กระบวนการ

2. ความเข้าใจ (Comprehension) เป็นความสามารถในการแปลความหมาย
ตีความหมายเพื่อขยายความในเรื่องราวและเหตุการณ์ต่าง ๆ แยกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การแปลความ เป็นการจับใจความให้ถูกต้อง เกี่ยวกับสิ่งที่สื่อ
ความหมายหรือจากภาษาหนึ่งของการสื่อสารไปสู่อีกรูปแบบหนึ่ง

2.2 การตีความหมาย เป็นการอธิบายความหมายหรือสรุปเรื่องราวโดยการ
จัดระเบียบและรวบรวมเรียบเรียงเนื้อหาใหม่

2.3 การขยายความ เป็นการขยายเนื้อหาที่เหนือไปกว่าขอบเขตที่รู้เป็นการ
ขยายขีดการอ้างอิงหรือแนวโน้มที่เกินเลยจากข้อมูล

3. การนำไปใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำสาระสำคัญ
ต่าง ๆ ใช้ในสถานการณ์จริงหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งเป็นการใช้ความเป็นนามธรรมในสถานการณ์
รูปธรรม ซึ่งความเป็นธรรมอาจจะอยู่ในรูปแบบความคิดทั่วไป กฎเกณฑ์ เทคนิค และทฤษฎี ฯลฯ

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถในการแยกการสื่อความหมาย
ไปสู่หน่วยย่อยเป็นองค์ประกอบสำคัญ หรือเป็นส่วน ๆ เพื่อให้ได้ลำดับชั้น ความคิดความสัมพันธ์
การวิเคราะห์เช่นนี้ก็เพื่อมุ่งจะให้การสื่อความหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้น อาจจำแนกได้ 3 ลักษณะ
ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ส่วนประกอบ เป็นการชี้ให้เห็นหน่วยต่าง ๆ ที่เป็น
ส่วนประกอบที่อยู่ในสิ่งที่สื่อความหมาย

4.2 การสังเคราะห์ความสัมพันธ์ เป็นการแยกการประสานหรือความสัมพันธ์
ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในสิ่งที่สื่อความหมาย

4.3 การวิเคราะห์หลักการในเชิงจัดดำเนินงาน เป็นการชี้ให้เห็นถึงระบบ
จัดการและวิธีการรวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ในสิ่งที่สื่อความหมาย

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการนำหน่วยต่าง ๆ หรือ
ส่วนต่าง ๆ เข้าเป็นเรื่องเดียวกัน จัดเรียบเรียง และรวบรวมเพื่อสร้างแบบแผนหรือโครงสร้างที่ไม่
เคยมีมาก่อน อาจจำแนกได้ 3 ลักษณะ คือ

5.1 การสังเคราะห์ข้อความ เป็นการผูกข้อความขึ้นโดยการพูด หรือเขียน เพื่อสื่อ ความคิด ความรู้สึก หรือประสบการณ์ไปยังผู้อื่น

5.2 การสังเคราะห์แผนงาน เป็นการพัฒนาหรือเสนอแผนการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของงานที่ได้รับมอบหมาย หรือที่คิดทำขึ้นเอง

5.3 การสังเคราะห์ความสัมพันธ์ เป็นการพัฒนาหรือสร้างชุดของความสัมพันธ์เชิงนามธรรมขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องจำแนกหรืออธิบายข้อมูล หรือปรากฏการณ์บางอย่างจากข้อความ เบื้องต้น

6. การประเมินค่า (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินคุณค่าของเนื้อหาวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ซึ่งอาจจะกำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นเอง หรือผู้อื่นกำหนด จำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

6.1 การประเมินตามเกณฑ์ภายใน เป็นการประเมินค่าความถูกต้องของวัสดุ อุปกรณ์ ข้อความเหตุการณ์ ตามคุณสมบัติประจำตัวของอุปกรณ์ ข้อความ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

6.2 การประเมินค่าตามเกณฑ์ภายนอก เป็นการประเมินค่าโดยอ้างอิงกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ การวัดความรู้เกี่ยวกับคำศัพท์และนิยาม คือ การวัดว่า “คำ” หรือ “กลุ่มคำ” หรือความหมาย หรือคำแปลของเครื่องหมาย รูปภาพ ตัวย่อ และสัญลักษณ์ต่าง ๆ นั้นคืออะไร ความหมายทั่วไปหรือความหมายเฉพาะว่าอย่างไร มีคุณสมบัติอะไร การวัดความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์และความจริง คือ การวัดว่าสูตร กฎเกณฑ์ ความจริง ข้อเท็จจริง เรื่องราวใจความหรือเนื้อความสำคัญ ๆ ได้มีการพิสูจน์ หรือยอมรับแล้วเป็นอย่างไร การวัดความรู้ในวิธีการดำเนินการ คือ การวัดความจำถึงกระบวนการและแบบแผนวิธีทำงานของเรื่องราวต่าง ๆ เหตุการณ์ว่ามีที่มาอย่างไร ใช้วิธีการใดมีการดำเนินงานเป็นขั้น ๆ อย่างไร มิได้มุ่งที่จะวัดถึงการนำไปปฏิบัติจริง การวัดความรู้เกี่ยวกับระเบียบ แบบแผน คือ การวัดค่าแบบแผน แบบฟอร์มตามจารีตธรรมเนียม ประเพณี ที่ตกลงรับกันตามความนิยม หรือตามลัทธิธรรมเนียม ประเพณีที่เคยปฏิบัติกันมาอย่างไรเข้าใจอย่างไร การวัดความรู้เกี่ยวกับลำดับชั้น และแนวโน้มคือ การวัดความรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ มีความเคลื่อนไหวโน้มเอียงไปในทิศทางใดและเรื่องต่าง ๆ นั้นเกิดขึ้นก่อน หลัง และดำเนินเป็นขั้น ๆ เรียงติดต่อกันมาอย่างไรการวัดความรู้เกี่ยวกับการจำแนกประเภท คือ การวัดที่เกี่ยวกับการจัดประเภทสิ่งของเรื่องราว เหตุการณ์ตามประเภท ตามชนิด ตามลำดับก่อน หลัง เป็นอย่างไร การวัดความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ คือ การวัดความจำในกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวินิจฉัยและตรวจสอบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ว่าจำได้หรือไม่และควรใช้กฎเกณฑ์หรือหลักการใด ๆ

การวัดความรู้เกี่ยวกับวิธีการ หรือวิธีการดำเนินงาน คือ การวัดค่าการได้ผลลัพธ์ต่าง ๆ นั้นจะต้องใช้เทคนิคอะไร มีวิธีการปฏิบัติอย่างไร มีกระบวนการและกรรมวิธีต่าง ๆ ที่ใช้พิสูจน์หรือหาความจริงนั้น ๆ ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร การวัดความรู้เกี่ยวกับความรู้รอบยอดในเรื่อง คือ การวัดความจำของข้อสรุปหรือหลักการใหญ่ ๆ ของเนื้อหาได้หรือไม่ การวัด ความรู้เกี่ยวกับหลักการและการขยายหลักการคือการวัดว่าสามารถจำหลักการต่าง ๆ อันเป็นสาระสำคัญของเนื้อหาได้หรือไม่ และการวัดความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี และโครงสร้าง คือ การวัดความสามารถในการระลึกได้ และนำความสัมพันธ์จากทฤษฎีและหลักวิชาการต่าง ๆ มาสรุปเป็นเนื้อหาความใหญ่ ๆ หรือรวมกันเป็นเรื่องเดียวได้หรือไม่

2.5. การวัดความรู้

เครื่องมือที่ใช้วัดความรู้มีหลายชนิดแต่ละชนิดก็เหมาะสมกับการวัดความรู้ตามคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกันออกไป ในที่นี้กล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้วัดความรู้ที่นิยมใช้กันมาก คือ แบบทดสอบ (สุมลมาลย์, 2545) แบบทดสอบมีลักษณะแตกต่างกันมากทั้งในด้านรูปแบบการนำไปใช้และจุดมุ่งหมายในการสร้างประเภทของแบบทดสอบ จึงแบ่งได้แตกต่างกันตามเกณฑ์ที่ใช้ ถ้าแบ่งตามลักษณะทางจิตวิทยาที่ใช้วัด จะแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดความรู้ความเข้าใจตามพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ แบบทดสอบประเภทนี้แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1.1 แบบทดสอบที่ครูสร้างเอง (Teacher – made Test) เป็นแบบทดสอบที่สร้างกันโดยทั่วไปเมื่อต้องการใช้ก็สร้างขึ้น ใช้แล้วก็เลิกกันถ้าจะนำไปใช้ก็ก็ต้องดัดแปลงปรับปรุงแก้ไข เพราะเป็นแบบทดสอบที่ยังขาดคุณภาพ

1.2 แบบทดสอบมาตรฐาน (Standardized Test) เป็นแบบทดสอบที่ต้องการมีการพัฒนาด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติมาแล้วหลายครั้งหลายหน จนมีคุณภาพสมบูรณ์ทั้งด้านความตรงความเที่ยง ความยากง่าย อำนาจจำแนก ความเป็นปรนัย และมีเกณฑ์ปกติ (Norm) ให้เปรียบเทียบกับ รวมความแล้วต้องมีมาตรฐานทั้งด้านการดำเนินการสอบและการแปลผลคะแนนที่ได้

2. แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองของคนว่ามีความรู้ ความสามารถมากน้อยเพียงใด และมีความสามารถทางด้านใดเป็นพิเศษ แบบทดสอบประเภทนี้แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

2.1 แบบทดสอบความถนัดทางการเรียน (Scholastic Aptitude Test) เป็นแบบทดสอบความถนัดที่วัดความสามารถทางวิชาการว่า มีความถนัดในวิชาอะไร ซึ่งจะแสดงถึงความสามารถในการเรียนต่อทางแขนงวิชานั้น และจะสามารถเรียนไปมากน้อยเพียงใด

2.2 แบบทดสอบความถนัดพิเศษ (Specific Aptitude Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดความสามารถพิเศษของบุคคล เช่น ความถนัดทางดนตรี ทางการแพทย์ ทางวิศวะ ทางศิลปะ เป็นต้น ใช้สำหรับการแนะแนวการเลือกอาชีพ

3. แบบทดสอบบุคคล – สังคม (Personal – social Test) เป็นแบบทดสอบใช้วัดบุคลิกภาพและการปรับตัวเข้ากับสังคมของบุคคล

3.1 แบบทดสอบความเรียง (Essay Test) แบบนี้จะกำหนดคำถามให้ผู้ตอบจะต้องเรียบเรียงคำตอบเอง

3.2 แบบทดสอบตอบสั้น และเลือกตอบ (Short Answer and Multiple Choice Test) แบบนี้จะกำหนดคำถามให้และกำหนดให้ตอบสั้น ๆ หรือกำหนดคำตอบมาให้เลือก ผู้ตอบต้องเลือกตอบตามนั้น แบบทดสอบประเภทนี้แบ่งเป็น 4 ชนิด คือ แบบให้ตอบสั้น (Short Answer Item) แบบถูก – ผิด (True – False Item) แบบจับคู่ (Matching Item) แบบเลือกตอบ (Multiple Choice Item)

4. ถ้าแบ่งตามลักษณะการตอบจะแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

4.1 แบบทดสอบปฏิบัติ (Performance Test) เป็นการทดสอบด้วยการให้ปฏิบัติ ลงมือทำจริง เช่น การแสดงละคร การช่างฝีมือ การพิมพ์ดีด เป็นต้น

4.2 แบบทดสอบเขียนตอบ (Paper – pencil Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้กันทั่วไปซึ่งให้กระดาษและดินสอหรือปากกาเป็นอุปกรณ์ช่วยตอบ ผู้ตอบจะต้องเขียนตอบทั้งหมด

4.3 แบบทดสอบปากเปล่า (Oral Test) เป็นการทดสอบที่ให้ผู้ตอบพูดแทนการเขียน มักจะเป็นการพูดคุยกันระหว่างผู้ถามกับผู้ตอบ เช่น การสอบสัมภาษณ์จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจ หมายถึง การแสดงออกของสมรรถภาพสมองด้านความจำ โดยให้ระลึกออกมาเป็นหลัก เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ เรื่องราวรายละเอียดที่ปรากฏในตำราหรือสิ่งที่ได้รับการบอกเล่า รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ และโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษาหรือการค้นหา เป็นความรู้เกี่ยวกับสถานที่สิ่งของหรือบุคคล ซึ่งได้จากการสังเกตจากการรายงาน การรับรู้ข้อเท็จจริงที่มนุษย์ได้รับและรวบรวมสะสมไว้เป็นประสบการณ์ การรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจนและต้องอาศัยเวลา

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์

3.1. ความหมายของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2549) ได้อธิบายว่า ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) คือระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนิน ธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วน ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร

นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถนำหลักการการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจศาสตร์นี้ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบว่าการลงทุนนั้นๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า การวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Added: EVA) หรือ “กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์” (Economic Profit: EP) เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา ว่ามีการปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่ทำกำไรหรือไม่ อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผน กลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องตั้งแต่

- 1) การนำระบบ EVM มาใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 2) การดำเนินการตามแผนงานต่างๆ ในแนวทางของระบบ EVM
- 3) การประเมินผลการทำงานของระบบ EVM มาใช้โดยอาศัยตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์”
- 4) การทบทวนผลการดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ มาใช้ในการทบทวนการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3.2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

การนำระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-based Management) สู่ภาคปฏิบัติในองค์กรนั้น เป็นกระบวนการซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการในการบริหารจัดการองค์กร โดยให้ความสำคัญกับมูลค่ากิจการในเชิงเศรษฐศาสตร์ และให้ความสำคัญกับการบริหารทุนการดำเนินงาน (Capital) เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งเรียกว่า “ระบบ EVM”

ในการบริหารงานตามระบบ EVM นั้น แม้ว่าผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในทุกชั้นตอนอย่างถี่ถ้วน อย่างไรก็ตาม หากมีการวางกรอบและแนวปฏิบัติ ตลอดจนมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบอย่างเหมาะสมตั้งแต่เริ่มต้น การนำระบบ EVM มาปฏิบัตินั้นจะเป็นกระบวนการที่ไม่ยากต่อการดำเนินการโดยมีโดยมีกรอบและแนวปฏิบัติดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมี และแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
2. แต่งตั้งผู้นำในการดำเนินการระบบ EVM/ สมาชิกทีม / คณะกรรมการกำหนดทิศทาง
3. อบรมแนวคิดระบบ EVM ให้กับคณะกรรมการ
4. พัฒนาแผนปฏิบัติการ
5. กำหนดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
6. กำหนดปัจจัยผลักดันหลักๆ ทางการเงิน และทางการดำเนินงาน ตลอดจนสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ตลอดจนพัฒนาเป็นแผนงานในการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
7. กำหนดเป้าหมายสำหรับตัวบ่งชี้หลักๆ ทางการเงิน
8. เริ่มปฏิบัติและบริหารการดำเนินงานตามแผนงาน
9. จัดเตรียมรายงานการบริหารที่สัมพันธ์กับค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
10. พัฒนาแผนผลตอบแทนตามกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

3.3. ความหมายของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

แนวความคิดเกี่ยวกับมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added: EVA) เริ่มเป็นที่นิยมหลังจากการปฏิบัติแนวทางเศรษฐศาสตร์การเงินเมื่อประมาณ 25 ปีก่อน จากการวิจัยของนักเศรษฐศาสตร์สองท่านคือ Joel M. Stern และ G. Bennett Stewart นักเศรษฐศาสตร์ทั้งสองมีแนวคิดในการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้กับองค์กรว่า การที่จะเกิดมูลค่าเพิ่มกับองค์กรจนนำไปสู่ความมั่งคั่งขององค์กรนั้นองค์กรจะต้องสร้างผลกำไรให้ได้มากกว่าการชำระต้นทุนการดำเนินงาน อีกทั้งยังต้องมีความเพียงพอที่จะชำระต้นทุนเงินของผู้ถือหุ้นในองค์กรหรือโครงการด้วย

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2549) ได้อธิบายว่า มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Valued Management: EVA) หรือกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) คือ เกณฑ์การวัดผลการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ของการดำเนินงานในองค์กรหรือโครงการที่จะสะท้อนภาพของผลกำไรจากการดำเนินงานได้ดีกว่าการใช้ผลกำไรหรือขาดทุนสุทธิในเชิงบัญชีที่แต่เดิมนิยมมาใช้ เพราะการใช้ผลกำไรขาดทุนสุทธิทางบัญชียังไม่ได้พิจารณาถึงผลกระทบของต้นทุนค่าเสียโอกาสที่ถือว่าเป็นต้นทุนในเชิงเศรษฐศาสตร์เข้าไปพิจารณาร่วมด้วย องค์กรต่างๆ เล็งเห็นข้อด้อยของการใช้กำไรสุทธิเชิงบัญชีวัดผลการดำเนินงานว่ายังไม่ครอบคลุมหรือสะท้อนการดำเนินงานได้ดีเท่าที่ควรจึงหันมาใช้กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์หรือมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ในการประเมินผลการดำเนินงานและศักยภาพขององค์กรแทน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประเมินศักยภาพในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนมากยิ่งขึ้นเพราะการค่าดังกล่าวมีการคำนึงทั้งต้นทุนในทางบัญชีและต้นทุนในทางเศรษฐศาสตร์ควบคู่กัน

การวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือ เกณฑ์วัดรายได้ขององค์กรในส่วนที่นอกเหนือจากความคาดหมายของผู้ถือหุ้นและผู้ให้เงินกู้สามารถทำได้โดยนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบด้วย ต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้นๆ บางครั้งอาจเรียกต้นทุนเงินทุนว่ากำไรขั้นต่ำที่ต้องทำได้โดยมีสูตรดังนี้:

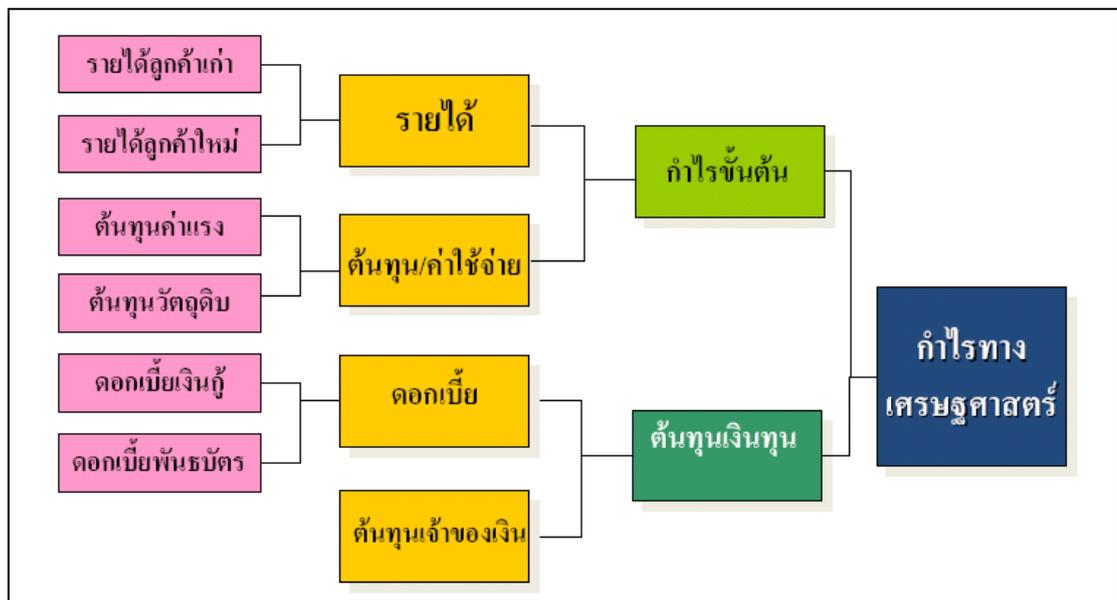
$$\text{EVA หรือ EP} = \text{NOPAT} - \text{Capital Charge}$$

$$\text{โดยที่ Capital Charge} = \text{Capital} \times \text{Cost of Capital}$$

กล่าวคือมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added: EVA) หรือกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) คือกำไรที่เหลือจากการดำเนินงานหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operation Cost) และต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital)

ตามหลักบัญชีโดยทั่วไปนั้น ในการพิจารณาผลประกอบการขององค์กรจะพิจารณาจากกำไรสุทธิ ขององค์กร (Net Profit) เป็นหลักว่ามีจำนวนมากน้อยอย่างไร มูลค่ากำไรสุทธิเป็นปัจจัยที่ใช้ในการแสดง ให้เห็นว่าองค์กรมีมูลค่าเพิ่มหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามการพิจารณาผลประกอบการโดยใช้กำไรสุทธิเป็นหลักนั้น มีข้อจำกัดในทางเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญคือ ในการคำนวณกำไรสุทธินั้น องค์กรไม่ได้พิจารณา ต้นทุนค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้นหรือต้นทุนเงินทุนของเจ้าของ (ผู้ถือหุ้น)

ภาพที่ 2.1 แผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็น EP



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2549

ตามหลักเศรษฐศาสตร์นั้น กำไรที่แท้จริง คือกำไรสุทธิที่หักค่าใช้จ่ายทุกรายรวมทั้งการหักต้นทุนค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น กำไรส่วนที่เหลือนี้ คือ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่องค์กรสามารถสร้างเพิ่มขึ้นในแต่ละงวด ซึ่งถือว่าเป็นกำไรที่แท้จริงขององค์กร

การมีกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ดี (เป็นบวก) สะท้อนถึงความสามารถขององค์กร ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ ในการบริหารโครงสร้างทางการเงิน และในการลงทุน ขยายกิจการที่คุ้มทุน ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เป็นบวกชี้ให้เห็นว่า องค์กร กำลังสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ในขณะที่ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ที่เป็นลบเปรียบเสมือน สัญญาณเตือนภัย ซึ่งหมายความว่า องค์กรควรตรวจสอบว่าค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในอนาคต จะยังเป็นลบหรือไม่ หากเป็นเช่นนั้นจะหมายความว่า องค์กรกำลังทำลายมูลค่า

นอกจากนี้ การคำนวณกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์นี้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการ วิเคราะห์การ ตัดสินใจในการลงทุน ซึ่งอาจมีหลายรูปหรืออาจมีหลายโครงการได้อย่างชัดเจน โดย การเปรียบเทียบกำไร เชิงเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับในแต่ละรูปแบบ และ/หรือในแต่ละโครงการ ซึ่งช่วย ทำให้องค์กรทำการตัดสินใจ ด้านการลงทุนได้อย่างถูกต้อง

3.4. การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

การสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เพิ่มขึ้นเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพราะเป็น การแสดงถึงมูลค่าขององค์กรที่เพิ่มขึ้น วิธีการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์นั้นขึ้นอยู่กับ การความสามารถของผู้บริหารที่จะนำแนวคิด เรื่องระบบ EVM ให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการ บริหารงาน การพัฒนากลยุทธ์และแผนธุรกิจ การจัดทำงบประมาณ การวางแผน เงินทุน และการ ตัดสินใจดำเนินงานในแต่ละวัน กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์จะเพิ่มขึ้นหากองค์กรสามารถดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 1) หากองค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น
- 2) หากมีการลงทุนใหม่ๆซึ่งเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หรือ
- 3) หากดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า

องค์กรสามารถสร้างกำไรทางเศรษฐศาสตร์ได้ดังต่อไปนี้

1. ลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานและภาษี เพื่อให้ได้กำไรจากการดำเนินงานหลังหัก ภาษีเพิ่มขึ้น หรือกล่าวได้ว่า ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น เพื่อสร้างผลตอบแทนที่มากขึ้น ให้กับเงินทุนที่ลงไว้ในธุรกิจ

2. ลงทุนในโครงการต่างๆ ที่ให้ผลกำไรดำเนินงานหลังหักภาษีสูงกว่าต้นทุนเงินทุนที่เพิ่มขึ้น หรือ กล่าวได้อีกแบบหนึ่งว่า ลงทุนในการเติบโตที่สร้างผลกำไร โดยลงทุนในทุกโครงการที่มีมูลค่า ปัจจุบันสุทธิเป็นบวกซึ่งจะให้ผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน

3. ดึงเงินทุนออกจากการดำเนินงานใดๆ ก็ตามที่ต้นทุนเงินทุนที่ลดลงมีมูลค่าสูงกว่ากำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีที่ลดลง หรือกล่าวอีกแบบหนึ่งว่า ขาย หรือหยุดการลงทุนในสินทรัพย์ หรือกิจกรรมที่ไม่สร้างผลตอบแทนเท่ากับหรือมากกว่าต้นทุนของเงินทุน เช่น การขายสินทรัพย์ ซึ่งมีมูลค่าต่อผู้อื่นมากกว่าต่อองค์กรของเรา การลดสินค้าคงคลัง และการเก็บเงินลูกหนี้การค้าเร็วขึ้น

กรอบปัจจัยผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

กรอบปัจจัยผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ช่วยให้องค์กรสามารถประเมิน และระบุส่วนที่มีผลกระทบโดยตรงกับการสร้างหรือทำลายมูลค่าขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลักๆ คือ

1. รักษาและปรับปรุงยอดขายโดยการรักษาสถานลูกค้าในเชิงรุก การให้บริการส่งมอบที่ดีขึ้น ลดการ ลดลงของอัตรากำไร ฯลฯ

2. สร้างความสามารถในการผลิตที่ดีขึ้น โดยการลดการทำงานซ้ำซ้อน กิจกรรมที่ไม่จำเป็น การเพิ่มขีดความสามารถและแผนการใช้ทรัพยากร กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ

3. ปรับปรุงการบริหารลูกหนี้การค้า เจ้าหนี้การค้า และการบริหารห่วงโซ่มูลค่า (Supply Chain Management)

ปัจจัยผลักดันเหล่านี้ไม่ใช่องค์ประกอบใหม่ แต่ระบบ EVM ให้กรอบการดำเนินงานแก่องค์กร และได้มีการพัฒนาโปรแกรมการเพิ่มประสิทธิภาพหลายต่อหลายโปรแกรมซึ่งสามารถนำไปผสมเข้ากับ ระบบ EVM เช่น

- การเพิ่มคุณภาพบริการ
- TQM (Total Quality Management)
- Six Sigma
- Seven Wastes Elimination
- 5 ส.

- Balanced Scorecards
- KPIs

3.5. ข้อจำกัดของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

ถึงแม้ว่าระบบ EVM จะเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่ดี โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การนำระบบ EVM อย่างเดียวมาใช้ในการบริหารจัดการ อาจมีข้อจำกัดบางประการ เช่น

1. ระบบ EVM มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นทำให้ผู้บริหารมุ่งเน้นผลการดำเนินงานด้านการเงินมากเกินไปแทนที่จะมุ่งเน้นการบริหารงานโดยพิจารณาจากกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายด้านการเงิน เป็นองค์ประกอบ
2. การใช้ระบบ EVM ในการบริหารงาน อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งในแง่แนวคิดและวิธีการในการคำนวณ
3. การกำหนดตัวชี้วัดระยะยาวเข้าไปในการบริหารตามระบบ EVM นั้น อาจดำเนินการได้ค่อนข้างลำบาก

3.6 การนำระบบ EVM มาใช้เชิงปฏิบัติ

การนำระบบ EVM มาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น จะมีส่วนช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรจะเกิดมุมมองในการบริหารจัดการที่เหมือนกันทั้งองค์กร คือ การมุ่งเน้นการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ซึ่งจะช่วยในการบริหารจัดการองค์กรไม่มีความสับสนในแง่จุดมุ่งหมายขององค์กร

วิธีการในการเพิ่มมูลค่าองค์กรนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี ซึ่งได้แก่

1. วิธีสร้างกำไรมากขึ้นได้อย่างชัดเจนที่สุดโดยไม่ต้องใช้เงินทุน

คือการเพิ่ม ยอดขาย ผู้บริหารอาจใช้ รายงานวิเคราะห์ยอดขายเพื่อหาว่าตลาดย่อยใดที่มียอดขายต่ำกว่างบประมาณ และใช้กิจกรรมตลาดเพื่อเพิ่ม ยอดขายและรายได้สุทธิ รายได้สุทธิขององค์กรอาจต่ำกว่างบประมาณ เนื่องจากต้นทุนสินค้าที่จำหน่าย และค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ราคาวัตถุดิบอาจลดลงได้หากซื้อเป็นจำนวนมาก การว่าจ้างจาก ภายนอก

อาจเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการลดต้นทุน หากผู้ผลิตภายนอกสามารถผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า องค์กรผลิตด้วยตนเอง มาตรการลดต้นทุนส่วนอื่นๆ เช่น เวลาที่เครื่องจักรไม่สามารถทำการผลิต สินค้าที่กลับสินค้าไม่ได้มาตรฐาน ความสิ้นเปลือง สินค้าที่ต้องทำใหม่ ฯลฯ ก็มีช่วยได้เช่นกัน

2. การเพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์โดยการใช้เงินทุนน้อยลง

การใช้เงินทุนน้อยลงเป็นวิธีที่องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กร สามารถลดเงินทุนดำเนินงานได้โดยการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ กำจัดสินทรัพย์ และเงินทุนที่ไม่จำเป็น ตัดธุรกิจที่ให้ผลตอบแทนต่ำ และลดเงินทุนหมุนเวียน แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรถือว่าการมีเงินทุนสูง เป็นสิ่งไม่ดีเพราะมีต้นทุนสูง

3. การเพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์โดยการลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง

ในการจัดเตรียมแผนธุรกิจ องค์กรควรมองหาโอกาสที่จะลงทุนในโครงการใหม่ๆ ซึ่งจะเพิ่มยอดขายและรายได้สุทธิให้กับธุรกิจ โครงการที่เลือกควรให้ผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนเงินทุน ดังนั้น จึงควรได้รับการพิจารณาละเลือกเฟ้นอย่างรอบคอบ ตัวอย่างเช่น องค์กรต้องตัดสินใจว่า ควรลงทุนในสายการผลิต ที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดหรือใช้สายการผลิตในปัจจุบัน ซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมดุล (Balanced Scorecard)

4.1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัด เพื่อช่วยให้การดำเนินการขององค์กรเกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้นทำในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร Balanced Scorecard เป็นหลักการที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าของ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองท่าน ได้ทำการศึกษา และสำรวจถึงสาเหตุ ของการที่ตลาดหุ้น ของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกา นิยมใช้แต่ตัวชี้วัด ทางด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรว่าองค์กรควรพิจารณา

ตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนที่จะพิจารณาเฉพาะในด้านของการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth

Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของ คำว่าวัตถุประสงค์ ตามแนวคิดของ BSC นั้น คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ

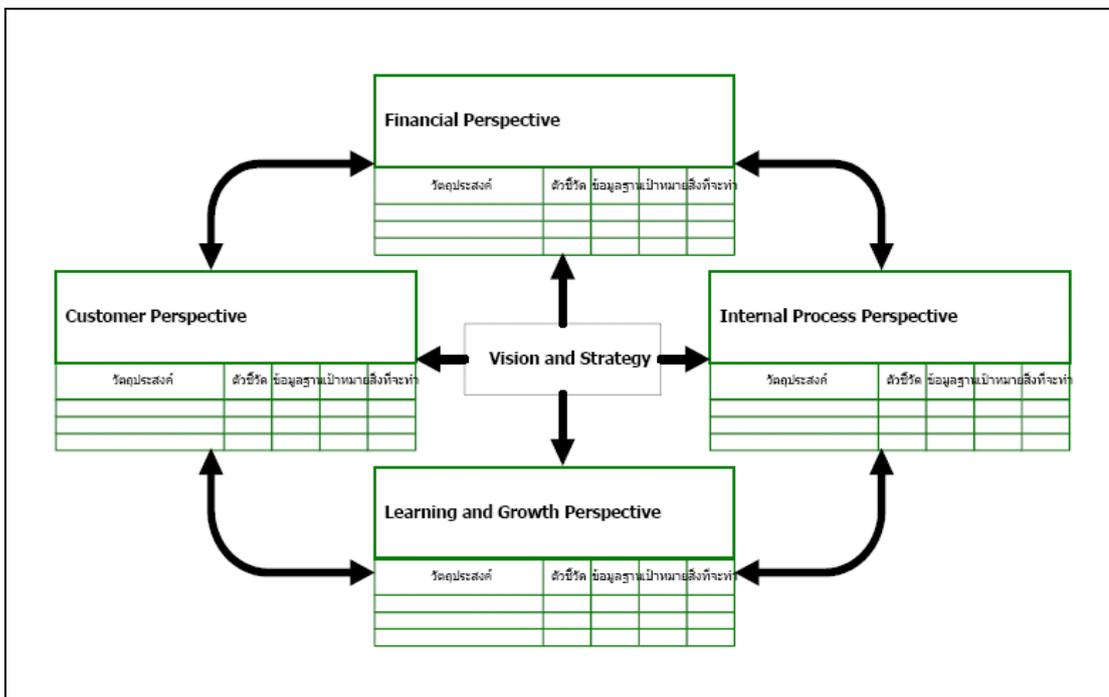
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ใน แต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. สิ่งที่ต้องทำหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงานโครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้น ที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ภาพที่ 2.2

มุมมองของ Balanced Scorecard



ที่มา : ดัดแปลงจาก Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton, 1996

Kaplan และ Norton ได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรก ในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมา ทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและ ใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก จนวนารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุด เครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี อันเนื่องมาจาก Balanced Scorecard (BSC) มีความสมดุลในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป
2. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัย ทั้งภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)

3. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา) เป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ทั้งนี้ การจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมอง แต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
5. ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้น จะช่วยให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่
6. จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน อย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล
7. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยัน และเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
8. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้
 - การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)
 - การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน

- การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

9. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป ได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน หรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป

Balanced Scorecard มีความแตกต่างจากระบบการประเมินทางด้านการเงิน แบบเดิมในแง่ที่ว่า ระบบการประเมินทางด้านการเงินเป็นระบบในการประเมินผลเพื่อใช้ในการควบคุม แต่ Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม แต่มีวัตถุประสงค์หลัก คือเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร นั่นคือ เป็นการสื่อสารถึงกลยุทธ์ และสิ่งที่มีความสำคัญ สำหรับองค์กร โดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

ทั้งนี้ เนื่องจากสิ่งที่ผู้บริหารจะวัดหรือประเมิน จะแสดงให้พนักงานในระดับล่างได้รับทราบถึงสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร นอกเหนือจากการใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารแล้ว Balanced Scorecard ยังก่อให้เกิดการขึ้นนำหรือการเปลี่ยนแปลง ในพฤติกรรมของพนักงาน โดยอาศัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) อีกด้วย

4. Balanced Scorecard (BSC) และการเชื่อมโยงกับ Economic Value Management: (EVM)

BSC เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน มีองค์กรชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทย ได้นำแนวคิด BSC มาใช้ เช่น ปตท. ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น BSC เป็นกระบวนการในวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง (4 Perspectives) ได้แก่

- ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Business Process Perspective)
- ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development Perspective)

ซึ่งการวัดผลแบบ BSC จะแตกต่างจากการวัดผลโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งมักจะมุ่งเน้นเฉพาะผลประกอบการทางการเงินเท่านั้น (สาเหตุหลักประการหนึ่งเกิดจากความสะดวกในการวัดผลทางด้านการเงิน เพราะมักจะมีข้อมูลเพียงพอในจะใช้ในการวิเคราะห์) แต่การวัดผลแบบ BSC นั้น ผู้บริหาร สามารถนำข้อมูลที่ได้รับจาก BSC มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรในเชิงกลยุทธ์และในเชิงบูรณาการ BSC ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่สามารถสร้างความเชื่อมโยงให้เห็นชัดเจนว่า การบริหารจัดการองค์กรในด้าน ต่างๆ นั้น จะสร้างผลให้เกิดผลตอบแทนที่พึงประสงค์ได้อย่างไร

ถึงแม้ว่าแนวคิด BSC จะเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่แนวคิด BSC มีข้อจำกัดที่สำคัญบางประการ เช่น

- เป็นการยากที่จะประเมินผลการบริหารงานขององค์กรในภาพรวม โดยเฉพาะในแง่ของการสร้างมูลค่าเพิ่ม
- เป็นการยากที่จะประเมินระดับของความสำเร็จของตัวแปรแต่ละชนิดที่กำหนดไว้ในแต่ละมุมมอง (Prospective)
- องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ BSC ที่แตกต่างกันในการตัดสินใจทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่สม่ำเสมอในการตัดสินใจทางธุรกิจ

การนำแนวคิดในเรื่องระบบ EVM มาใช้ร่วมกับแนวคิด BSC จะมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการลดข้อจำกัดของทั้งระบบ EVM และระบบ BSC ได้ โดยผู้บริหารสามารถใช้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มาเป็น ตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการดำเนินงานทางด้าน การเงิน (Financial Prospective) ภายใต้แนวคิด BSC นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถใช้หลักการในเรื่อง Key Value Drivers (ทั้งในประเด็นทางด้าน การเงิน และ ด้านการดำเนินงาน) ภายใต้ระบบ EVM เป็นตัวชี้วัดในกรอบของ BSC โดยจัดกลุ่มให้เหมาะกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC ซึ่งเป็นแนวคิดที่ขยายขอบเขตบทบาทขององค์กร (Firm/ Enterprise) ให้หันมาให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สร้างผลตอบแทนในเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มเติมจากการบริหารในแนวเดิมซึ่งเป็น มุ่งเน้นด้านการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน

อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดที่ขยายขอบเขตมุมมองการบริหารจัดการนี้ ได้ครอบคลุมประเด็นด้านการ สร้างธรรมาภิบาล (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal

Audit) ตลอดจนการสร้างให้เกิดมาตรฐานที่ดีของระบบ การรายงานผลด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว และ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ได้

ปัญหาประการหนึ่งขององค์กรที่ต้องการพัฒนาระบบบริหารจัดการ จะต้องประสบในปัจจุบันคือ การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม อาจกล่าวได้ว่า มีเครื่องมือหรือแนวคิดในการบริหารจัดการมากมาย ซึ่งจะสามารถเลือกใช้ได้แต่ผู้บริหารอาจจะไม่มีความมั่นใจว่าจะเลือกใช้เครื่องมือหรือแนวคิดใด

เครื่องมือหรือแนวคิดการบริหารจัดการใดๆ ก็ตามแต่ล้วนแล้วแต่มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ประการเดียวกันคือ การสร้างให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาศักยภาพให้สามารถดำรงอยู่ใน ตลาดหรืออุตสาหกรรมได้ในระยะยาว และสามารถสร้างผลตอบแทนที่พึงประสงค์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

ดังนั้น สิ่งที่ทำหายอีกสิ่งหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรคือ การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม หรือ การบูรณาการเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้เกิดเป็นระบบการบริหารจัดการที่สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ สำหรับแต่ละองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ BSC นั้น แนวคิดจะมีศูนย์กลางอยู่ที่การสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของวิธีการในการบริหารจัดการในมุมมองต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันเพื่อสร้าง ผลตอบแทนทางการเงิน หรือผลตอบแทนที่ไม่ใช่การเงิน (สำหรับในกรณีขององค์กรซึ่งไม่มุ่งหวังผลกำไร หรือองค์กรสาธารณะรูปแบบต่างๆ) ทั้งนี้ ธรรมชาติของ BSC สามารถที่จะสรุปได้บนพื้นฐานของแผนที่กลยุทธ์ได้ดังต่อไปนี้

- การสร้างผลตอบแทนทางการเงิน อาจจะสามารถทำได้โดยวิธีการพื้นฐานสองประการ คือ สร้างรายได้ เพิ่ม หรือเพิ่มผลกำไร (หรือลดต้นทุนการดำเนินงานในกรณีที่รายได้คงตัว) นอกจากนี้ก็อาจจะมี

- การสร้างรายได้ในการประกอบการนั้น จะเกิดขึ้นได้จริงก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถที่จะสร้างหรือขยาย ตลาดใหม่ หรืออาจจะสามารถรักษาสถานะตลาดเดิม แต่จะสามารถเพิ่มอุปสงค์ความต้องการสินค้าและ บริการได้ การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการได้ในลักษณะนี้ องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาด หรือกลยุทธ์การตอบสนองต่อลูกค้าที่ดี สามารถที่จะสร้างคุณค่าของบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้

- การลดต้นทุนการประกอบการนั้น องค์กรจะสามารถดำเนินการได้โดยการปรับกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการใช้ทรัพยากรต่อหน่วย การผลิต
- การปรับกระบวนการทางธุรกิจนั้น ไม่เพียงแต่จะช่วยลดต้นทุนการประกอบการ ยังอาจสามารถ ช่วยเหลือให้เกิดบริการ หรือเกิดกระบวนการผลิตที่สร้างคุณค่า ซึ่งเป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น กลยุทธ์ของการปรับกระบวนการภายใน จึงเป็นปัจจัยทั้งในแง่ของการขยายตลาด และการสร้างผล กำไรจากฐานการตลาดเดิม
- ไม่ว่าองค์กรจะปรับกระบวนการผลิตที่สร้างคุณค่าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในรูปแบบใด สิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามเพื่อให้สอดคล้องกัน คือ ความสามารถขององค์กร และทรัพยากรบุคคลภายใน องค์กร ตลอดจนการสร้างสมทุนในรูปแบบต่างๆ อันประกอบด้วย ทุนองค์กร (Organization Capital) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสะสมขององค์ความรู้ และวัฒนธรรมขององค์กร ทุนด้านข้อมูลและสารสนเทศ (Information Capital) และทุนทางทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งองค์กรจะต้องมี วิธีการในการปรับทุนทั้งสามประเภท ให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินธุรกิจ กระบวนการภายในและการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเป้าหมาย

การบูรณาการระบบ EVM เข้ากับระบบ BSC เป็นมุมมองที่ทำได้โดยไม่ยาก เหตุเพราะผลดังที่กล่าวแล้วข้างต้นโดยสังเขปว่า ระบบ EVM นั้นขยายมุมมองของการบริหารจัดการกว้างขวางกว่าการพิจารณาหรือให้ความสำคัญด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้น หากใช้หลักการเศรษฐศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ จะเห็นได้ว่า องค์กรอาจจะต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในมุมที่กว้างขวางขึ้น อาทิ คำนึงถึง ค่าใช้จ่ายจากการเสียโอกาส ตลอดจนคำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กรต่ออุตสาหกรรม ตลาด และสังคม ดังนั้น การสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น จะไม่ได้จำกัดเฉพาะคุณค่าเพื่อ ตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่มีต่อสังคมและสาธารณะ

ดังนั้น หากสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดที่กล่าวได้ ก็จะสามารถสร้างแผนที่กลยุทธ์ที่นำไปสู่การสร้าง มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจขององค์กรได้โดยไม่ยาก

ข้อมูลองค์กร

1. ข้อมูลองค์กร

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (TOT Public Company Limited) หรือ ทีโอที ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2548 ที่เปลี่ยนชื่อมาจาก บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยแปลงสภาพมาจากบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (TOT Public Company Limited) หรือ ทีโอที ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2548 ที่เปลี่ยนชื่อมาจาก บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยแปลงสภาพมาจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ภายใต้พระราชบัญญัติ ทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2542 โดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์ และพนักงานทั้งหมด จากองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 6,000 ล้านบาท เรียกชำระแล้ว 6,000 ล้านบาท เป็นหุ้นสามัญทั้งสิ้น จำนวน 600 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้ หุ้นละ 10 บาท โดยมี กระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด

ทีโอที เป็นธุรกิจประเภทให้บริการโทรคมนาคมและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง โดย ดำเนินการเองและ/หรือ ร่วมกับบุคคลอื่น นอกจากนี้ ยังดำเนินการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัท อื่นด้วย โดยมีวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังต่อไปนี้

1.1. วิสัยทัศน์

มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมแห่งชาติที่สนองต่อความต้องการ ของลูกค้า และ สาธารณชนอย่างใกล้ชิดทั้งด้านเศรษฐกิจ และ สังคม

1.2. พันธกิจ

ให้บริการโทรคมนาคมด้วยนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ความมั่นใจด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อความมั่นคงของชาติ ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร รวมถึงบริการสาธารณะต่างๆ อย่างเท่าเทียม และทั่วถึง สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และ สังคม

ทีโอที จัดเป็นบริษัทชั้นนำของประเทศ ซึ่งให้บริการโทรคมนาคมที่มีโครงข่าย ครอบคลุมทั้งประเทศด้วยการให้บริการสื่อสารทั้งด้านเสียง ข้อมูล และภาพที่หลากหลาย มีฐานลูกค้าจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีการพัฒนามูลค่าเพิ่มการให้บริการบน โครงข่ายอีกมากมาย ทีโอที จึงมีความมุ่งมั่นในการสร้างบริษัทให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่ง สร้างความ พึงพอใจสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร (Stakeholder) รวมถึงขวัญกำลังใจของ

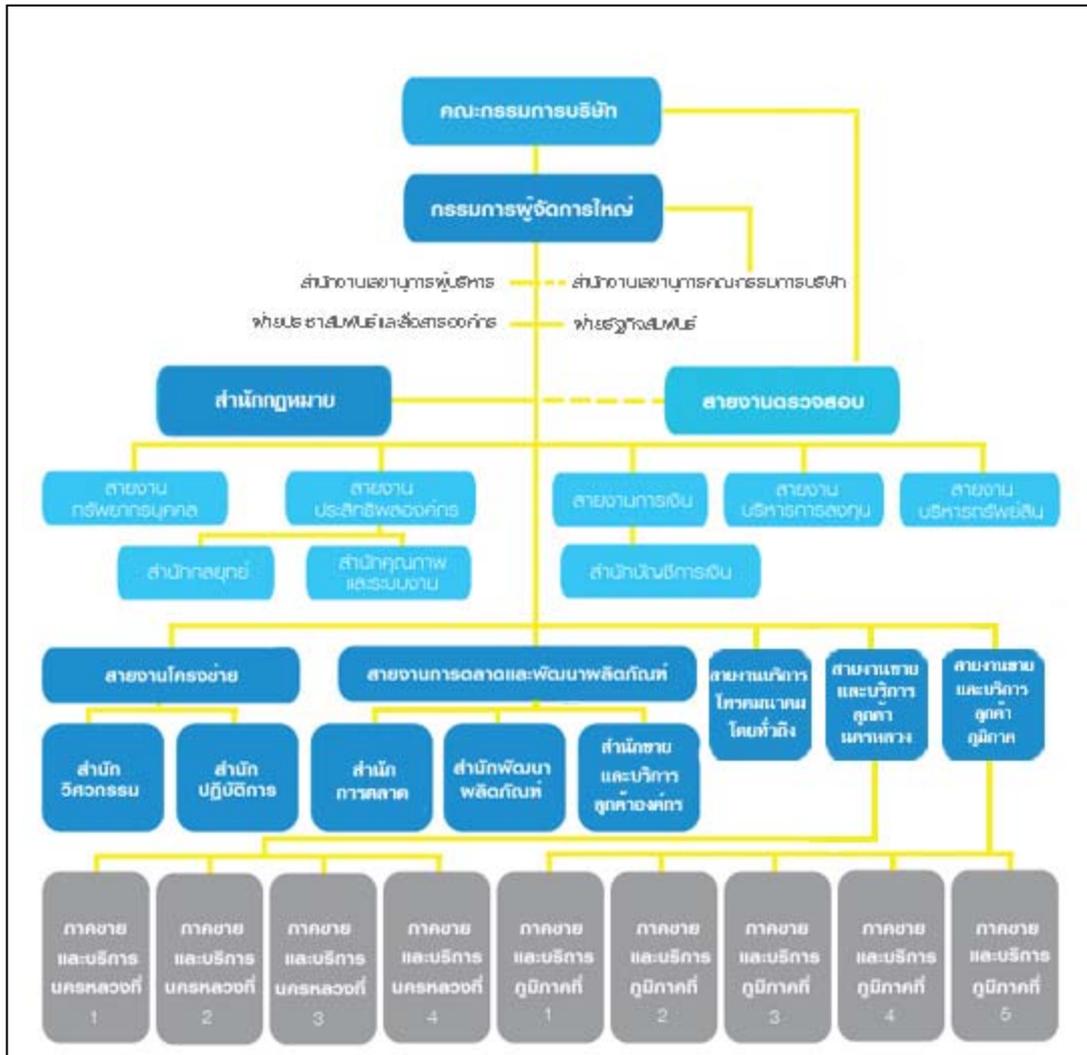
พนักงาน ซึ่งมีทั้งในส่วนของการดำเนินงานที่ต้องตอบสนองนโยบายรัฐบาล และกระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) พร้อมไปกับการพัฒนา ทีโอที ให้ก้าวสู่การเป็น 1 ใน 3 ของผู้นำ ด้านบริการสื่อสารโทรคมนาคมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือบรรษัทภิบาล (Good Corporate governance) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอีกด้วย (Customer Solution)

โดยอาศัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่มีการปฏิบัติงานแบบกระจายอำนาจออกสู่ภาคปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ในลักษณะ decentralized operation และ centralized control โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มงานหลัก คือ กลุ่มบริหารจัดการองค์กร กลุ่มกลยุทธ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลุ่มการขายและให้บริการ ดังผังโครงสร้าง องค์กร ตามภาพที่ 3.3

นอกจากนี้ได้เร่งรัดการดำเนินโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มบริการโทรศัพท์ในพื้นที่ที่ขาดแคลนและบริการใหม่ที่ทันสมัยหลากหลายรูปแบบ มีการปรับกระบวนการบริหารงานภายในทุกด้านเพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับเอกชน รวมทั้งยึดมั่นแนวทางการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันทุกพื้นที่ทั่วประเทศตามนโยบายของรัฐบาล

1.3. โครงสร้างองค์กร

ภาพที่ 2.3
โครงสร้างบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)



ที่มา : www.tot.co.th

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เห็นจุดเน้น จุดสำคัญ ปัจจัยความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริง ที่อยู่ในความสนใจของ นักวิชาการ นักวิจัยท่านอื่นๆ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยภายในประเทศ

ชูฤทัย ผลสุวรรณ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วิธีการประเมินผลการดำเนินงาน ตามแนวคิด Economic Value Added กรณีศึกษา บริษัทแอดวานซ์อินโฟเซอริวิตส์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและวิธีการประเมินผลการดำเนินงานองค์กร โดยใช้แนวคิด Economic Value Added (EVA) ให้สามารถนำมาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารและนักลงทุน, เพื่อนำแนวคิด Economic Value Added (EVA) มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดในการนำแนวคิด EVA มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานองค์กร ผลของงานวิจัยคือทำให้ได้กรอบการประเมินตามแนวคิดของ EVA ในการ วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ทราบถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2545) ศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่าง Balanced Scorecard, Key Performance Indicators(KPIs), Economic Value Added (EVA) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กุญแจดอกสำคัญของการพัฒนามูลค่าเพิ่มองค์กร พบว่า EVA เป็นตัวชี้วัดทางการเงินสมัยใหม่ ซึ่งทุกองค์กรไม่ควรมองข้าม และสามารถช่วยลดข้อบกพร่อง ต่าง ๆ ของตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม (Traditional Financial Indicators) ดังนั้น องค์กรที่ใช้ Balanced Scorecard และกำหนดตัว KPIs ขึ้นมา ก็จะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยว่าตัว EVA เป็นดัชนี หลักอันหนึ่ง ที่องค์กรจะใช้ในการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็น จุดสูงสุดที่องค์กรต้องการ และเป็นการสร้างคุณค่าแก่องค์กรโดยรวม เพื่อใช้ในการพิจารณา ประกอบกับตัว KPIs อื่นๆ ที่ไม่ใช่ทางการเงินด้วย จึงจะสามารถมองภาพรวมและประเมินผล ทางการเงินขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละงวดของการดำเนินงานขององค์กร

ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ และ ปิยวรรณ อยู่พรหม (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปรับปรุงการบริหารการดำเนินงานของโรงพิมพ์โดยใช้การบริหารเชิงคุณภาพและการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ กรณีศึกษา โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ระดับองค์กร และระดับฝ่าย ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และการดำเนินงานของโรงพิมพ์ อีกทั้งมี วัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ โดยการใช้กรอบแนวทางของ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ผลการวิจัยพบว่า การปรับปรุงการบริหารการดำเนินงานของโรงพิมพ์ดีขึ้น อีกทั้งยังสามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้สูงขึ้นได้ทั้งนี้สามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญได้คือการเชื่อมโยงกับ กลยุทธ์ขององค์กร การนำเอาหลักการแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิง เศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้สามารถเลือกกิจกรรมที่ทำให้สร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นได้ และสามารถวัดผล ความสำเร็จของการปรับปรุงการบริหารการดำเนินงานโดยการกำหนดตัววัดผลประเมินผลที่ ชัดเจน

ภาวนา พงษ์ภักดี (2549) ศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน มี ผลต่อทัศนคติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน, ลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยด้าน อำนาจของผู้ประเมิน ด้านความศรัทธาในตัว ผู้ประเมินด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง, ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับสูง จะมีทัศนคติปานกลางมากที่สุด

มนตรี โสคติยานุรักษ์ (2550) ศึกษาถึงศักยภาพการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจไทย ทั่วประเทศ โดยวิเคราะห์ผลการศักยภาพของของ 9 รัฐวิสาหกิจ คือ 1. สาขาพลังงาน การไฟฟ้า ฝายผลิตแห่งประเทศไทย 2. สาขาขนส่ง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 3. สาขา สื่อสาร บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) 4. สาขาสาธารณูปการ การเคหะแห่งชาติ 5. สาขา อุตสาหกรรม โรงงานยาสูบ 6. สาขาเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์ สอนยาง 7. สาขาพาณิชย์และการบริการ สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล 8. สาขาสังคมและ เทคโนโลยี องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ 9. สาขาการเงิน. ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พบว่า คะแนนระดับศักยภาพของรัฐวิสาหกิจทั้ง 9 แห่ง มีค่าเท่ากับ 3.131 หมายถึง ระดับศักยภาพการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจทั้ง 9 แห่งอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยรัฐวิสาหกิจที่มีระดับศักยภาพการแข่งขันที่ดีที่สุดเป็นอันดับแรก คือ โรงงานยาสูบ

มีค่าคะแนนการถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.546 รองลงมาคือ สลากกินแบ่งรัฐบาลมีค่าคะแนนการถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.514 อันดับที่สาม คือ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีค่าคะแนนการถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.430 อันดับที่สี่ คือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต โดยมีค่าคะแนนการถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.216 และอันดับที่ห้า คือ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยมีค่าคะแนนการถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.160 และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าถ่วงน้ำหนักรวมของรัฐวิสาหกิจทั้ง 9 แห่ง พบว่า บริษัททั้ง 5 มีค่าถ่วงน้ำหนักมากกว่าค่าถ่วงน้ำหนักรวมของรัฐวิสาหกิจทั้งหมด (3.131) แสดงให้เห็นว่า บริษัท ทั้ง 5 มีศักยภาพในการแข่งขันสูงกว่ารัฐวิสาหกิจอีก 4 แห่ง เป็นผลให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนให้เห็นถึงการบริการและการจัดการในภาพรวมของมิติต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

วรศักดิ์ ทุมมานนท์ (2548) ศึกษาถึงบูรณาการการคิดต้นทุนกิจกรรม ABC ระบบการวัดผลคุณภาพ BSC และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ EVA: เรื่องใกล้ตัวผู้บริหาร โดยมีแนวความคิดว่า ABC BSC EVA เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ซึ่งช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีลักษณะพลวัตและการแข่งขันสูง อันที่จริงแล้วเครื่องมือเหล่านี้ไม่ได้มาแข่งขันกันเอง แต่สามารถที่จะนำมาใช้ร่วมกันได้อย่างเต็มที่ แม้ว่าเครื่องมือแต่ละชนิดจะสามารถนำมาใช้เป็นอิสระจากอีกสองเครื่องมือที่เหลือก็ตาม องค์การก็จะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบูรณาการเครื่องมือทั้งสาม กล่าวคือ ABC ช่วยให้ผู้จัดการสามารถเข้าใจถึงผลกระทบของการตัดสินใจของพวกเขาที่มีต่อต้นทุน โดยการเชื่อมโยงรายจ่ายขององค์กรกับกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งสนับสนุนการออกแบบ การผลิต การตลาด และการจัดส่งสินค้าและบริการไปยังลูกค้า BSC ช่วยให้มุมมองที่มีต่อผลดำเนินงานกว้างไกลขึ้นโดยรวมทั้งตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่มีทั้งตัวชี้วัดที่มีลักษณะนำพาและตัวชี้วัดที่มีลักษณะไล่หลังเหตุการณ์เข้าไว้ด้วยกัน ในขณะที่ EVA ช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการตัดสินใจ ตัวชี้วัดผลดำเนินงานและผลตอบแทนพนักงาน ซึ่งทำให้ผู้จัดการมุ่งเน้นไปที่การสร้างมูลค่า

อานนท์ (2546) ศึกษาการวัดผลการดำเนินงานด้วยวิธีหามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ (EVA) โดยวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ 3 สายการบิน คือ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ (MAS) และสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (SIA) ในช่วงตามวงรอบการปิดงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2544 – 2545 ของแต่ละสายการบิน พบว่า มีมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจต่อเงินลงทุนเท่ากับ -2.15% - 3.81% และ -14.32% ตามลำดับ ซึ่งบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

มีมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจต่อเงินลงทุน ตีลบน้อยที่สุด สรุปว่า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้มูลค่าเพิ่มต่อผู้ถือหุ้น โดยมีมูลค่าลดลงน้อยกว่าอีก 2 สายการบิน แต่เมื่อพิจารณามูลค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อมูลค่าตลาด สายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ ให้มูลค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อมูลค่าตลาดสูงที่สุดอยู่ที่ 129.4% ตีบวกอีก 2 สายการบิน และเมื่อพิจารณาจากต้นทุนการเงินถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ จะมีต้นทุนการเงินถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ต่ำที่สุด คือ 8.52% แสดงว่ามีการจัดการโครงสร้างทางการเงินที่ดีกว่าอีก 2 สายการบิน เมื่อเปรียบเทียบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจต่อเงินลงทุน เทียบกับ มูลค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อมูลค่าตลาด แล้วพบว่า ทั้ง 3 สายการบิน อยู่ในสภาพหุ้นแพง นักลงทุนจึงควรทำการขายหุ้นออกไป

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Amevor and Borzikowsky (2005) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเอาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM-Economic Value Management) ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรภาคเอกชน กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้กับบริษัทดำเนินธุรกิจที่ให้บริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยมุ่งศึกษาตั้งแต่การเตรียมความพร้อมก่อนการนำเอาระบบมาใช้ คือศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการนำเอาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในองค์กร และนำเสนอกรอบแนวทางในการบริหารจัดการตามแนวคิดของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ ผลจากการวิจัยทำให้สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำเอาระบบการบริหารจัดการมาใช้ในองค์กร ของงานวิจัยดังกล่าว ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ส่วนคือ ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรหรือของโครงการ เช่น โครงสร้างองค์กร ขนาดขององค์กรหรือโครงการ, ปัจจัยเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ เช่น หลักการเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ และ ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นในเรื่องของ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และทีมงานในการติดตั้งระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ จากงานวิจัยนี้ได้ข้อสรุปคือได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในมุมมองขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

Bergquist (วสันต์ ภูษิตกัญญา. 2547 ; อ้างอิงจาก Bergquist. 2000) บรรณาธิการของนิตยสารชื่อ The Balanced Scorecard Newswire ของเว็บไซต์ www.BalancedScorecard.com ได้ทำการสำรวจผลของการนำเครื่องมือ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ครั้งที่ 1 โดยการสอบถามจากสมาชิกจำนวน 134 คนจาก จำนวนสมาชิกทั้งหมด 1,650 คน พบว่า 76.9% ให้ความเห็นว่าภายหลังจากการนำเครื่องมือภายใต้ แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร เครื่องมือภายใต้แนวคิด BalancedScorecard นอกจากจะช่วยในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีขนาดใหญ่แล้วยังช่วยให้ ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์กรและในแต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Units) สามารถ กำหนด เป้าหมายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยธุรกิจของตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็สอดคล้องกับ เป้าหมาย และกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

Diwiddie (ศุภลลิต กิตชัย. 2547; อ้างอิงจาก Diwiddie. 2003) ได้ทำการศึกษา องค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐบาลที่ได้นำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร จากการสำรวจพบว่า แนวคิดดังกล่าว ช่วยในการพัฒนากระบวนการทำงานด้าน ต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยในการเพิ่มกำไร และลดต้นทุนใน ด้านระบบควบคุมขององค์กร

Esa Makelainen (1998) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง EVA การคิดลดเงินสด (Discounted Cash Flow หรือ DCF) และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value หรือ NPV) พบว่า ในเชิงคณิตศาสตร์ EVA ให้ผลในการคำนวณเหมือนกับ DCF และ NPV เพราะการคำนวณ ทั้ง 3 วิธี มีการนำ ต้นทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (Cost of Equity) และมูลค่าของเงินตามเวลา (Time Value of Money) มาคำนวณด้วย อย่างไรก็ตาม DCF และ NPV ไม่เหมาะสมที่จะนำมา ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากคำนึงถึงกระแสเงินสดมากเกินไป

Kim, Well, and Duffey (2003) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเอาระบบการบริหาร จัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยศึกษาในมุมมองขององค์กรเอกชนและ องค์กรภาครัฐ โดยงานวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จในการติดตั้ง ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ทั้งในมุมมองขององค์กรภาครัฐและ องค์กรภาคเอกชน ผลสรุปจากงานวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่าปัจจัยความสำเร็จของการติดตั้งใน องค์กรภาครัฐและเอกชนนั้นแตกต่างกันและปัจจัยสู่ความสำเร็จมีดังนี้ คือ ปัจจัยด้านผู้ใช้งาน (EVM Users), ปัจจัยด้านหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิง เศรษฐศาสตร์ (EVM Methodology), ปัจจัยด้านการบริหารโครงการการนำเอาระบบมาใช้ (EVM

Implementation) และปัจจัยแวดล้อมขององค์กรหรือโครงการ (EVM Environment/Context) ที่ต้องการจะนำเอาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้

Lehn และ Makhiji (1996) ได้ทำการศึกษาว่า Economic Value Added : EVA และ Market Value Added : MVA สามารถนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานและเป็นสัญญาณสำหรับการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ขององค์กร โดยได้ทำการศึกษาผลการดำเนินงานของบริษัทในสหรัฐอเมริกา จำนวน 241 บริษัท ในช่วงปี 1992, 1993, 1997 และ 1998 พบว่าวิธีวัดทั้ง 2 วิธีมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลตอบแทนจากหุ้น (Stock Return) และยังเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นบวกมากกว่าการใช้วิธีวัดผลการดำเนินงานที่นิยมใช้กันในอดีต เช่น Return of Asset (ROA), Return on Equity (ROE) และ Return on Sales (ROS) และยังพบว่า บริษัทที่ให้มีความสำคัญกับกิจกรรมทางธุรกิจ (Business Activities) มาก ๆ จะมีค่า MVA ที่สูงกว่า นอกจากนี้ EVA และ MVA ยังมีผลต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ในแง่ของการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกใช้ กลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย

Marshall, Ruiz, and Bredillet (2008) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกรอบแนวทางในการนำเอาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ ในหลากหลายธุรกิจ และจากงานวิจัยนี้ได้อ้างถึงความปัจจัยสู่ความสำเร็จของการนำเอาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ดังนี้คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร , ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารโครงการ เช่นการแบ่งงานออกเป็นงานย่อยหรือกิจกรรมย่อยได้อย่างชัดเจน การติดต่อสื่อสาร การวางแผนงาน, ปัจจัยด้านทีมงานในการติดตั้งระบบ, ปัจจัยองค์กร และปัจจัยเกี่ยวกับผู้ใช้งานระบบ เช่นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ หรือมีประสบการณ์ รวมไปถึงเรื่องการจัดอบรมให้กับผู้ใช้ระบบ

Rago (2008) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (An Analysis of Economic Value Added) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปแนวคิดและปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ งานวิจัยชิ้นนี้ได้นำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีของมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ ดังต่อไปนี้คือ ความหมายและคำจำกัดความ , การวัดผลแนวทางการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA Matrix and Equation), ข้อดีข้อเสียของมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ , ข้อเปรียบเทียบการวัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงินด้วยค่ามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์กับการคำนวณอย่างอื่นเช่น ROI หรือ ROE และอธิบายความสัมพันธ์ของ Activity

Base Costing กับมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ จากงานดังกล่าวทำให้ทราบเกี่ยวกับทฤษฎีของมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์และทราบถึงข้อดีข้อเสีย รวมทั้งได้เห็นในมุมมองเปรียบเทียบกับการวัดผลทางการเงินด้วยวิธีอื่น และให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ได้ดังต่อไปนี้ การแบ่งงานออกเป็นงานย่อยหรือกิจกรรมย่อย การควบคุม การรายงานผลแต่ละกิจกรรมย่อย เพื่อให้สามารถติดตามประเมินผลในแต่ละกิจกรรมได้ เพราะกิจกรรมย่อยๆต่างๆนั้นถือเป็นตัวขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) ขององค์กรโดยรวม

ประมวผลจากการทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือภายใต้แนวคิด Economic Value Management และ Balanced Scorecard ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่ทำการศึกษาถึง ผลการศึกษาขององค์กรนำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Economic Value Management และ Balanced Scorecard มาใช้แล้วอย่างไรก็ตามองค์กรที่มีความสนใจที่จะนำแนวคิด ดังกล่าวมาใช้ภายในองค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการพิจารณาไตร่ตรอง หรือการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจมีเพียงพอความสามารถในการแก้ไขปัญหาและความเข้าใจในเป้าหมายองค์กรนั้น ๆ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ โดยหากทางเลือกที่ทำการเลือกนั้น ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรถือได้ว่ากระบวนการในการตัดสินใจดังกล่าวมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นสูง นอกจากนี้ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารก็มีส่วนสำคัญเช่นกัน ถือเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพควรตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ในการตัดสินใจขององค์กรในแต่ละครั้ง องค์กรควรให้ความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูง ในประเด็นเรื่องความสามารถในการรับรู้สำหรับปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นมาน้อยเพียงใด เพื่อส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำที่สุด

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management:EVM) ที่เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ในองค์กร ดังนั้น กรอบการวิจัยของงานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประเมินผล การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ซึ่งถือเป็นระบบใหม่ที่ทางบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้นำมา

ใช้งานควบคู่กับ การประเมินสมดุล (Balanced Scorecard:BSC) ซึ่งถือเป็นระบบเก่าที่ทางบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ใช้ โดยได้นำปัจจัยจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นพื้นฐานการวิจัย