

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ของบริษัท TOT จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีข้อสรุป การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ 1. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจของพนักงาน TOT ในการประเมินขององค์กร ตามขบวนการ EVM และ BSC 2. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารองค์กรใน TOT ตามขบวนการ EVM และ BSC ของผู้ที่เคยได้รับการอบรม กับ ผู้ที่ยังไม่เคยได้รับการอบรม “EVM” 3. เพื่อเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่มีต่อระบบ EVM 4. เพื่อเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่มีต่อระบบ BSC ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารและพนักงาน ที่โอทีที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ระดับ 5-13 ในเขตนครหลวง (กรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ ปทุมธานี) รวม 384 คน (ที่ได้รับการอบรม EVM จำนวน 98 คน และไม่ได้รับการอบรม EVM จำนวน 286 คน) โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบ EVM และ BSC ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อระบบ EVM และ BSC มาใช้ในการบริหารจัดการ ที่มีองค์ประกอบ จำนวน 3 ด้าน และส่วนที่ 4 ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผลการศึกษาพบว่า

#### สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

##### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ เป็นเพศชายและเพศหญิง คือ เพศหญิง จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 ส่วนเพศชาย จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 ส่วนอายุของพนักงาน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี คือมีจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 38.80 ในเรื่องการศึกษาชั้น มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คือ จำนวน 227 คน คิดเป็น

ร้อยละ 59.1 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นพนักงานต่ำกว่าระดับส่วน จำนวน 343 คน คิดเป็นร้อยละ 89.3 ส่วนประวัติการอบรม ผู้ที่ไม่ผ่านการอบรม EVM จำนวน 286 คน คิดเป็นร้อยละ 74.5

ในเรื่องการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 รายการพบว่าส่วนใหญ่ได้จากอินเทอร์เน็ต 108 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 ได้รับการฝึกอบรม สื่อภายนอก TOT และอื่นๆ เช่น เข้าร่วมประชุม การสนทนาจากเพื่อน หรือหัวหน้างาน เป็นต้น และก็มีพนักงานส่วนใหญ่นี้ไม่เคยทราบข่าวสาร EVM จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4

## 2. ผลข้อมูลความรู้ความเข้าใจ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงาน TOT ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่างที่รวมพนักงานที่เคยผ่านการอบรม EVM และไม่เคยผ่านการอบรม EVM มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ EVM ตามทฤษฎี ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก มีจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 และที่มีความรู้ความเข้าใจระดับน้อยที่สุด มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงาน TOT ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่างที่รวมพนักงานที่เคยผ่านการอบรม EVM และไม่เคยผ่านการอบรม EVM มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ BSC ตามทฤษฎี ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก มีจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 และที่มีความรู้ความเข้าใจระดับน้อยที่สุด มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงาน TOT ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่างที่รวมพนักงานที่เคยผ่านการอบรม EVM มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ EVM ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 46.9 และที่มีความรู้ความเข้าใจระดับน้อยที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงาน TOT ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่างที่รวมพนักงานที่ไม่เคยผ่านการอบรม EVM มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ EVM ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก มีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 และที่มีความรู้ความเข้าใจระดับน้อยที่สุด มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2

## 3. ผลข้อมูลทัศนคติ

ทัศนคติเกี่ยวกับการประเมินผล EVM และ BSC ของ บริษัทที่โอที จำกัด (มหาชน) เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง การประเมินผล การ

บริหารงาน และการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด และสามารถนำแบบสอบถามที่พัฒนาแล้วมาปรับใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสมจากการอบรม EVM ของพนักงานที่โอที ระดับ 5 – 13 ที่มีความรู้ทางด้านระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ มากกว่าระดับพนักงานทั่วไปทำให้พนักงานบางกลุ่ม จึงมีทัศนคติแตกต่างกันเพราะพนักงานมีประสบการณ์แตกต่างกันและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้นำมาเสนอประเด็นสำคัญของการอภิปรายผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

#### - ด้านความรู้ความเข้าใจที่มีต่อระบบ EVM และ BSC

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับทัศนคติในด้านความรู้ความเข้าใจที่มีต่อระบบ EVM และ BSC ในระดับปานกลาง โดยหากพิจารณาจากข้อคำถามในด้านนี้แล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะตอบข้อคำถามในเชิงบวกและเชิงลบได้ถูกต้อง แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีพื้นฐานระดับความรู้ความเข้าใจในเรื่อง EVM และ BSC มากส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากการที่ทาง TOT ได้ มีการจัดอบรมประชุมที่แจ่มรายละเอียดเกี่ยวกับระบบ EVM และ BSC เพื่อให้พนักงาน TOT มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่สามารถตอบข้อคำถามด้านความรู้ความเข้าใจซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่เป็นการวัดพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อ EVM และ BSC ได้อย่างถูกต้อง

#### - ด้านความรู้สึกที่มีต่อระบบ EVM และ BSC

จากการศึกษาวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกต่อระบบ EVM และ BSC ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผลหลัก 2 ประการดังนี้  
ระบบ EVM และ BSC นั้นไม่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับTOTเท่าที่ควร พนักงานส่วนใหญ่จึงไม่มีความรู้สึกกระตือรือร้นต่อระบบ EVM มากนัก ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะยังเป็นระบบใหม่ที่มีการใช้ไม่นาน ทำให้หน่วยงานส่วนใหญ่ที่นำระบบดังกล่าวมาปรับใช้เพราะต้องการให้ความร่วมมือกับTOT และเพื่อให้การดำเนินงานระบบEVM ของหน่วยงานสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับTOTมากกว่าที่จะรู้สึกตระหนักถึงคุณค่าความสำคัญหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบดังกล่าวมาปรับใช้ในหน่วยงานอย่างแท้จริง

จากเหตุผลหลักทั้ง 2 ประการ จึงทำให้พนักงานประเมินระบบEVM และ BSC ด้วยความรู้สึกในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะข้อจำกัดทางด้านเวลาที่ทำให้

พนักงานยังมองไม่เห็นถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ในปัจจุบันพนักงานไม่สามารถประเมินความรู้สึกของตนเองที่มีต่อระบบ EVM ได้อย่างเต็มที่ จะเห็นได้จากข้อมูลที่ปรากฏในแบบสอบถามนั้นยังอยู่ในระดับปานกลางที่ไม่แสดงความรู้สึกที่ค่อนข้างบวกหรือทางลบอย่างเห็นได้ชัดเจนมากนัก

### - ด้านแนวโน้มพฤติกรรมที่มีต่อระบบ EVM และ BSC

จากการศึกษาวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีแนวโน้มพฤติกรรมต่อระบบ EVM และ BSC ในระดับปานกลาง ส่วนหนึ่งอาจเนื่องจากการแสดงออกพฤติกรรมของคนนั้นเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงจากผลการศึกษาด้านความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อระบบ EVM และ BSC ที่อยู่ในระดับปานกลาง ทำให้พนักงานมีแนวโน้มพฤติกรรมที่มีต่อเรื่องเดียวกันนั้นอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ดังนั้นจะเห็นได้จากการที่พนักงานขาดความรู้สึกการมีส่วนร่วมหรือความกระตือรือร้นในการดำเนินงานตามระบบ EVM และ BSC ทำให้ในปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมหรือท่าทีต่อระบบ EVM และ BSC ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหรือสถานการณ์อื่นๆ ด้วย

## สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

### ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

พนักงาน (ที่ได้รับและไม่ได้รับการอบรม EVM) มีระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) และการประเมินสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของความรู้ความเข้าใจพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ทั้งระบบ EVM และ BSC มีผลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพราะจากการเก็บแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ข้อที่ 1 – 10 ผู้วิจัยจึงประเมินได้ว่า ความหมายของ EVM , วิธีที่องค์กรจะนำไปสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ , หลักในการวัดผลการดำเนินงานภายใต้ BSC , ประโยชน์ที่ได้จาก EVM , ความหมายของ BSC , ทักษะติดต่อมุมมองของ BSC , วัตถุประสงค์ที่ทำให้องค์กรมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเพื่อความยั่งยืนพบว่าคะแนนออกมา สรุปคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ EVM และ BSC มี

คุณประโยชน์และทิศทางในการใช้งานไม่แตกต่างกันมาก ทำให้พนักงานที่ได้รับการอบรมและไม่ได้รับการอบรม จึงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ EVM และ BSC ใกล้เคียงกัน

## ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

พนักงานได้รับและไม่ได้รับการอบรม EVM มีระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า กลุ่มพนักงานที่ได้รับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยกลุ่มพนักงานที่ไม่ได้รับการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากการเก็บแบบสอบถามในตอนที่ 2 ข้อที่ 1 – 5 ผู้วิจัยจึงประเมินได้ว่า ความหมายของ EVM , วิธีที่องค์กรจะนำไปสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ , หลักในการวัดผลการดำเนินงานภายใต้ BSC , ประโยชน์ที่ได้จาก EVM พบว่า พนักงานที่ได้รับการอบรม EVM ได้เข้าใจถึงการนำระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-based Management) สู่ภาคปฏิบัติในองค์กรนั้น เป็นกระบวนการซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการในการบริหารจัดการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับมูลค่ากิจการในเชิงเศรษฐศาสตร์ และให้ความสำคัญกับการบริหารทุนการดำเนินงาน (Capital) เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น ได้ดีกว่า พนักงานที่ไม่ได้รับการอบรม

## ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

พนักงาน (ได้รับและไม่ได้รับการอบรม EVM) มีทัศนคติต่อระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) และการประเมินสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) แตกต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ทัศนคติของพนักงาน ทั้งระบบ EVM และ BSC มีผลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการเก็บแบบสอบถามในตอนที่ 3 เนื่องจากระบบ EVM ซึ่งเป็นระบบที่ใหม่ที่นำมาใช้ในบริษัท TOT จำกัด (มหาชน) และมีความซับซ้อน ส่งผลให้พนักงานเข้าใจว่า การนำระบบ EVM มาใช้นั้นมีไว้เพื่อตรวจสอบการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกและแสดงออกทางด้านพฤติกรรมต่อระบบ EVM น้อยกว่ากับระบบ BSC

## ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4

พนักงาน ได้รับและไม่ได้รับการอบรม EVM มีระดับทัศนคติต่อระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) แตกต่าง

กัน เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า กลุ่มพนักงานที่ได้รับการอบรม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยกลุ่มพนักงานที่ไม่ได้รับการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากการเก็บแบบสอบถามในส่วนของ 3 ดังตารางที่ 5.1

### ตารางที่ 5.1

#### ข้อความทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบ EVM

| ลำดับที่ | ข้อความ   |
|----------|---|
| 1        | ท่านคิดว่า EVM ยุติธรรมต่องานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในTOT                  |
| 2        | EVM เป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์และสำคัญต่อพนักงาน                         |
| 3        | EVM มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ดี  |
| 4        | ท่านคิดว่า EVM เป็นวิธีการหนึ่งที่คุณบังคับบัญชาไว้เพื่อจับผิดลูกน้อง |
| 5        | EVM ช่วยให้คุณปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น                               |
| 6        | EVM ไม่ได้ได้รับความสนใจหรือใช้งานจาก หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่       |
| 7        | EVM เข้าใจและนำไปปฏิบัติยาก   |
| 8        | ท่านคิดว่า EVM เหมาะสมกับการนำมาใช้ที่ TOT                            |
| 17       | ท่านรู้สึกที่ไม่เข้าใจ EVM อย่างแท้จริง                               |
| 19       | EVM สามารถนำมาใช้งานร่วมกับ BSC ได้ดี                                 |
| 20       | EVM และ BSC เหมาะสมที่จะนำมาใช้ร่วมกันใน TOT                          |

ผู้วิจัยจึงประเมินได้ว่า ทัศนคติของพนักงาน จากบทความของซิมบาโด และ เอบบีเซน (Zimbardo; & Ebbesen, 1970 อ้างใน พรทิพย์ บุญนิพัทธ์. 2531) พบว่า ทัศนคติแบ่งออกเป็น ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านความรู้สึก ด้านพฤติกรรม กล่าวคือ หากบุคคลมีความรู้ หรือ คิดว่าสิ่งใดดี มักจะมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่หากมีความรู้มาก่อนว่า สิ่งใดไม่ดี ก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น เมื่อมีทัศนคติในทางใดต่อสิ่งใดแล้ว จะออกมาในลักษณะกระทำ หรืองดเว้นไม่กระทำ ดังนั้น คนที่ได้รับการอบรมย่อมสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการอบรม

### ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5

พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) แตกต่างกัน เมื่อ

ทดสอบความแตกต่างของทัศนคติ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพราะว่า จากการเก็บแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ดังตารางที่ 5.1 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีนั้น พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีย่อมมีความสามารถเข้าใจในระบบ EVM ได้่องแท่งกว่า มีความสามารถในการทำงานได้ดีกว่า มีความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมในทางที่ดีมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ดังนั้น ในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พนักงานมีทัศนคติแตกต่างกันต่อระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

### ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6

พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของทัศนคติ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ จากการเก็บแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2

ข้อความทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบ BSC

| ลำดับที่ | ข้อความ   |
|----------|---|
| 9        | ท่านคิดว่า BSC ยุติธรรมต่องานที่ท่านปฏิบัติอยู่ใน TOT                   |
| 10       | BSC เป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์และสำคัญต่อพนักงาน                           |
| 11       | BSC มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ดี  |
| 12       | ท่านคิดว่า BSC เป็นวิธีการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชามีไว้เพื่อจับผิดลูกน้อง |
| 13       | BSC ช่วยให้คุณปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น                                 |
| 14       | BSC ไม่ได้ได้รับความสนใจหรือใช้งานจาก หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่         |
| 15       | BSC เข้าใจและนำไปปฏิบัติยาก   |
| 16       | ท่านรู้สึกว่า BSC เหมาะสมกับการนำมาใช้ที่ TOT                           |
| 17       | ท่านรู้สึกว่าไม่เข้าใจ EVM อย่างแท้จริง                                 |
| 18       | ท่านรู้สึกว่าไม่เข้าใจ BSC อย่างแท้จริง                                 |
| 19       | EVM สามารถนำมาใช้งานร่วมกับ BSC ได้ดี                                   |
| 20       | EVM และ BSC เหมาะสมที่จะนำมาใช้ร่วมกันใน TOT                            |

ระบบ BSC เป็นระบบที่พนักงานมีประสบการณ์ในการใช้งาน จึงทำให้พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันในระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีย่อมที่จะมีทัศนคติพอๆกัน ประสิทธิภาพ และสวิง (2536) กล่าวว่า ความรู้เป็นความสามารถในการจำ หรือระลึกได้ซึ่งรวมประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เคยได้รับรู้มาส่งผลให้การแปลความและตีความหมายได้ถูกต้อง แต่จากการทดสอบพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันในระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่างกัน แสดงว่าพนักงานใน บริษัทที่โอที จำกัด (มหาชน) ถึงแม้ว่าจะมีประสบการณ์ในการทำงานระบบ BSC แต่ความสามารถในการเข้าใจ ความรู้สึกและการแสดงออกทางด้านพฤติกรรม พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีทัศนคติในแง่ดีกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี

### ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7

พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจแตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) แตกต่างกันพบว่า จากการเก็บแบบสอบถาม เพื่อศึกษาทางด้านความรู้ความเข้าใจในระบบ EVM เกี่ยวกับความหมาย ประโยชน์เบื้องต้นนั้นกับทัศนคติต่อระบบ EVM ดังตารางที่ 5.1 พบว่าพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับต่างๆ มีทัศนคติต่อระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ต่างกัน ดังคำของ Bloom (1971) กล่าวว่า ความสามารถในการจำเรื่องราว ทฤษฎี และประสบการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยความรู้นี้อาจแยกออกเป็นความรู้เฉพาะสิ่ง ความรู้ในเรื่องระเบียบการและความรู้เรื่องสากลเป็นต้น ความเข้าใจ (Comprehension) คือ ความสามารถและทักษะในการจับใจความสำคัญของเรื่องราวต่าง ๆ ได้ สามารถที่จะเปรียบเทียบและย่อแต่เฉพาะจุดสำคัญได้ และสามารถที่จะคาดคะเนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากการกระทำหรือการประเมินค่าได้

สรุปว่า พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระบบ EVM ต่างกันในระดับมากที่สุด มีผลทัศนคติต่อ ระบบ EVM ในระดับมาก และพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระบบ EVM ต่างกันในระดับมาก ปานกลาง น้อยน้อยที่สุด มีผลทัศนคติต่อ ระบบ EVM ในระดับปานกลาง

### ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8

พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ BSC แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) แตกต่างกัน พบว่าจากการทดสอบพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ BSC แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) แตกต่างกัน เป็นเครื่องมือในการวัดในหลายๆมุมมอง แล้วในแต่ละมุมมองจะมี

ความหมายแตกต่างกัน ดังนั้น พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อระบบ BSC ต่างกันด้วย

เมื่อพนักงานใหม่ เริ่มงานใน ทีโอที จะได้รับการอบรมเรื่อง BSC ตั้งแต่เริ่มทำงาน ทำให้พนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยจะมีความรู้ความเข้าใจในระบบ BSC ที่สั้นกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบ BSC ที่แคบกว่าเนื่องจากมีประสบการณ์น้อยกว่า

สรุปว่า พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระบบ BSC ต่างกันในระดับมากที่สุด มีผลทัศนคติต่อ ระบบ BSC ในระดับมาก และพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระบบ BSC ต่างกันในระดับมาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีผลทัศนคติต่อ ระบบ BSC ในระดับปานกลาง

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาและอภิปรายผลเรื่องทัศนคติต่อการประเมินผล EVM ของ บริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) จึงทำให้ผู้วิจัยทราบข้อมูลต่างๆ และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำ EVM และ BSC มาใช้ จึงขอเสนอแนะข้อคิดเห็นที่ได้จากการศึกษาดังนี้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยสำหรับผู้บริหาร

1. ผู้บริหารควรปรับปรุงในเรื่องของการเพิ่มการอบรมให้มากขึ้น
2. ผู้บริหารควรประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบการประเมิน EVM ให้มากขึ้น เพื่อที่จะให้พนักงานส่วนใหญ่ที่ยังไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมิน EVM ให้มากขึ้น เพราะพนักงานระดับ1-4 จะยังไม่ค่อยทราบถึงระบบการประเมิน EVM ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการต่อต้านขึ้น

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1 จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน EVM จะมีแต่พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านการประเมินผล และพนักงานระดับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นทีโอทีควรเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลEVMไปยังผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นทราบถึงการประเมินEVMที่มีผลกระทบต่อองค์กร พนักงานเหล่านั้นจะได้มีระดับความรู้ความเข้าใจ จะได้เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของตนควบคู่กับการพัฒนาของทีโอทีต่อไป

2 จากการวิจัย พบว่า EVM เป็นการประเมินผลที่ดี มีประโยชน์กับองค์กรเป็นอย่างมาก ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เนื่องจาก EVM เป็นการประเมินที่เข้าใจยาก จึง

ควรที่จะค่อยๆ นำ EVM มาปรับใช้กับ ทีโอที ทีละขั้นตอน ไม่ควรเร่งรีบเกินไป เพื่อที่ป้องกันการล้มเหลวของการนำ EVM มาใช้

3. ถึงแม้ว่าระบบ EVM จะเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่ดี โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การนำระบบ EVM อย่างเดียวมาใช้ในการบริหารจัดการ อาจมีข้อจำกัดบางประการ เช่น มุ่งเน้นทำให้ผู้บริหารมุ่งเน้นผล การดำเนินงานด้านการเงินมากเกินไป แทนที่จะมุ่งเน้นการบริหารงานโดยพิจารณาจากกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายด้านการเงินเป็นองค์ประกอบ

4. การใช้ระบบ EVM ในการบริหารงาน อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำ ความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทั้งในแง่แนวคิดและวิธีการในการคำนวณ

5. การกำหนดตัวชี้วัดระยะยาวเข้าไปในการบริหารตามระบบ EVM นั้น อาจดำเนินการได้ค่อนข้างลำบาก

### **ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป**

1. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาทัศนคติของผู้บริหาร โดยใช้แบบวัดเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มผู้บริหารขององค์กร เนื่องจากพนักงานที่อยู่ในระดับบริหารจะเป็นผู้ที่ผลักดันให้แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. ควรมีการเพิ่มตัวแปรที่อาจจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น

3. ควรมีการศึกษาถึงผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน (Performance) ของหน่วยงานที่นำ EVM ไปปรับใช้ เพื่อศึกษาดูว่า EVM จะช่วยทำให้หน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้นหรือไม่ ทั้งในแง่ของผลผลิตและรายได้ เพื่อวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าของการนำมาปรับใช้ใน TOT

### **ข้อจำกัดการวิจัย**

เนื่องจากผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับ EVM นั้นส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับต้นจนถึงระดับสูงสุด แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดทางด้านเวลา การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงไม่สามารถให้ผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับ EVM ทำการตอบแบบสอบถามได้ทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดอื่น ๆ เช่น พนักงานทีโอทีที่มีงานที่จะต้องรับผิดชอบ พนักงานบางคนอาจทำการตอบแบบสอบถามแบบเร่งรีบ จึงอาจมีข้อมูลบางอย่างคลาดเคลื่อนกับผู้วิจัยต้องการ