

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและประโยชน์การใช้ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำ BSC มาใช้ โดยทำการศึกษาบริษัทในกลุ่มตัวอย่างรวม 18 กลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งมีจำนวนบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม 239 บริษัท มากกว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณไว้ซึ่งเท่ากับ 150 บริษัท ซึ่งได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด บริษัทละ 5-6 ชุด รวม 1,400 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 120 ชุด และได้ทำการคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 60 ชุด ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มที่นำ BSC มาใช้ จำนวน 24 บริษัท คิดเป็น 40% กลุ่มที่ไม่นำ BSC มาใช้ จำนวน 36 บริษัท คิดเป็น 60% ดังนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะจากกลุ่มผู้ใช้ BSC ที่ได้รับตอบกลับจำนวน 24 ชุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการอภิปรายผลการวิจัยโดยใช้สถิติเชิงบรรยายได้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กรผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง อายุงาน ระดับการศึกษา สาขาหน้าที่ทำ ความรู้เกี่ยวกับ BSC ของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย การนำ BSC มาใช้ในองค์กร ปีที่เริ่มนำ BSC มาใช้ ส่วนงานที่นำ BSC เข้าไปใช้ ความสำเร็จหลังจากนำ BSC มาใช้ และระยะเวลาที่นำมาใช้แล้วผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ในองค์กร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กร

ตอนที่ 4 สรุปข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ข้อมูลที่เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อพัฒนาหรือเสนอแนะแนวทางแก้ไขในปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานขององค์กร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กรผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ ตำแหน่งงาน อายุงาน ระดับการศึกษา สายงานที่ทำ ความรู้เกี่ยวกับ BSC ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
1. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
1.1 ผู้บริหารระดับสูง	3	12.50
1.2 ผู้อำนวยการฝ่าย	12	50.00
1.3 อื่น ๆ	9	37.50
รวม	24	100.00
2. จำนวนปีที่ทำงานในองค์กร		
2.1 1-2 ปี	3	12.50
2.2 3-5 ปี	3	12.50
2.3 มากกว่า 5 ปี	18	75.00
รวม	24	100.00
3. คุณวุฒิ / ระดับการศึกษา		
3.1ปริญญาตรี	9	37.50
3.2 ปริญญาโท	15	62.50
รวม	24	100.00
4. สายงานหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน		
4.1 ผู้บริหารระดับสูง	9	37.50
4.2 ฝ่ายบัญชี / การเงิน	3	12.50
4.3 ฝ่ายขาย / การตลาด	6	25.00
4.4 อื่น ๆ	6	25.00
รวม	24	100.00
5. ท่านคิดว่ามีความรู้เกี่ยวกับ BSC ในระดับใด		
5.1 มาก	12	50.00
5.2 ปานกลาง	12	50.00
รวม	24	100.00

จากตารางที่ 4-1 ข้างต้นสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังนี้

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งงานระดับผู้อำนวยการฝ่าย มีอายุการทำงานอยู่ในองค์กรมากกว่า 5 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท มีสายงานที่ทำในระดับผู้บริหารระดับสูง และมีความรู้เกี่ยวกับ BSC ในระดับปานกลางถึงมาก

ตารางที่ 4-2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการนำ BSC มาใช้ในองค์กร ปี พ.ศ. ที่เริ่มนำ BSC มาใช้ ส่วนงานที่นำ BSC เข้าไปใช้ ความสำเร็จหลังจากนำ BSC มาใช้ และระยะเวลาที่นำมาใช้แล้วผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ข้อมูลองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	อัตราร้อยละ
6. บริษัทหรือองค์กรได้นำ BSC เข้ามาใช้กับองค์กรหรือไม่		
6.1 กำลังใช้แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร	24	100.00
รวม	24	100.00
7. บริษัทเริ่มนำ BSC เข้ามาใช้กับองค์กรตั้งแต่ปี พ.ศ.		
7.1 2542	3	12.50
7.2 2543	3	12.50
7.3 2545	6	25.00
7.4 2546	12	50.00
รวม	24	100.00
8. สายงานหรือส่วนงานที่นำ BSC เข้าไปปฏิบัติ		
8.1 ใช้ทั้งองค์กร	24	100.00
รวม	24	100.00
9. หลังจากนำ BSC เข้ามาใช้แล้วองค์กรประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด		
9.1 ประสบความสำเร็จมาก	18	75.00
9.2 ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร	6	25.00
รวม	24	100.00

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อมูลองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	อัตราร้อยละ
10. หลังจากนำ BSC มาปฏิบัติแล้วเป็นเวลากี่ปีจึงพบว่า ผลการดำเนินงานดีขึ้น		
10.1 ต่ำว่า 2 ปี	3	12.50
10.2 2-3 ปี	12	50.00
10.3 3-5 ปี	3	12.50
10.4 5-10 ปี	6	25.00
รวม	24	100.00

จากตารางที่ 4-2 ข้างต้นสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังนี้

องค์กรของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่นำ BSC มาใช้ในองค์กร เริ่มนำ BSC มาใช้ในองค์กรในปี พ.ศ. 2542 และส่วนใหญ่เริ่มใช้ในปี พ.ศ. 2546 โดยนำเข้ามาใช้ทั้งองค์กร ประสิทธิภาพหลังจากได้นำ BSC มาใช้แล้ว 2-3 ปี จึงพบว่ามีผลการดำเนินงานดีขึ้น

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ในองค์กร

การวิเคราะห์ระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ในองค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ใน
องค์กร

ปัญหาและอุปสรรค	$\bar{X}$	SD	ผลการ วิเคราะห์	ลำดับที่
ค่าใช้จ่ายของการบริหารจัดการในการนำ BSC มาปฏิบัติ				
สูง ไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2.37	.875	น้อย	11
ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและความต่อเนื่อง ในการดำเนินงาน	2.62	1.345	ปานกลาง	7
ข้อจำกัดขององค์กรในด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ และ การสื่อสารความเข้าใจในแนวคิดและหลักการ BSC	3.13	.947	ปานกลาง	3
ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการของ BSC อย่างแท้จริง	3.38	1.135	ปานกลาง	1
การวางแผนกลยุทธ์ ขาดทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้คนใน องค์กร ไม่สามารถมุ่งเน้นไปยังวัตถุประสงค์ ขององค์กร	3.25	.442	ปานกลาง	2
การต่อต้านหรือไม่ยอมรับจากพนักงาน	2.38	.495	น้อย	10
ข้อจำกัดเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่ม ทักษะ ความรู้ความสามารถ	2.63	.875	ปานกลาง	6
ขวัญกำลังใจที่ดีและความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน	2.88	.612	ปานกลาง	4
ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและ ให้บริการแก่ลูกค้าได้รวดเร็วทั้งก่อนและหลังการขาย	2.75	.989	ปานกลาง	5
การกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับ พนักงานในองค์กร	2.50	.885	น้อย	8
องค์กรมีอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานสูง	2.50	1.142	น้อย	9
รวม	2.76	.967	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับปัญหาและอุปสรรค
การใช้ BSC ในองค์กร มีค่าเท่ากับ 2.76 จากการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก เมื่อ
พิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ .967 ซึ่งถือได้ว่าการกระจายตัวน้อย

สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากที่สุด คือ ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการของ BSC อย่างแท้จริง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญน้อยที่สุด คือ ค่าใช้จ่ายของการบริหารจัดการในการนำ BSC มาปฏิบัติสูงไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กร

การวิเคราะห์ระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กร

ประโยชน์	$\bar{X}$	SD	ผลการวิเคราะห์	ลำดับที่
รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น	2.75	.676	ปานกลาง	9
กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว / ตรงเวลา	3.63	.495	มาก	3
กระบวนการในการผลิตที่มีประสิทธิภาพ / สินค้ามีคุณภาพ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ	3.75	.442	มาก	2
การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ / การบริการที่ดี	3.88	.338	มาก	1
ทำให้มีกลไกในการสื่อสารและการรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ	3.50	.722	มาก	7
พนักงานมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถและฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.62	.495	มาก	4
มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย	3.62	.495	มาก	5
มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.37	.711	ปานกลาง	8
พนักงานมีทัศนคติที่ดี มีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานและความพึงพอใจต่อองค์กร	3.50	.511	มาก	6
รวม	3.51	.625	มาก	

จากตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กร ค่าเฉลี่ย โดยรวม มีค่าเท่ากับ 3.51 ซึ่งจัดว่าประโยชน์อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมเท่ากับ 0.625 ซึ่งถือได้ว่าการกระจายตัวน้อย

สำหรับประโยชน์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากที่สุด คือ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ / การบริการที่ดี ส่วนประโยชน์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญน้อยที่สุด คือ รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น

ตอนที่ 4 สรุปข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง คำแนะนำของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อพัฒนาหรือเสนอแนะแนวทางแก้ไขในปัญหาและ อุปสรรคในการบริหารงานขององค์กร

สรุปข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอในเรื่องของปัญหาและอุปสรรคของการใช้ BSC ในองค์กร โดยสรุปได้ดังนี้

ประเด็นปัญหาเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม

1. การกำหนดทิศทางการทำงาน BSC ซึ่งควรจะต้องกำหนดจากผู้บริหารระดับสูง / กรรมการผู้จัดการใหญ่ให้มีความชัดเจน
2. การเปิดใจยอมรับผลการวิเคราะห์ BSC อย่างแท้จริง เพื่อนำรายการที่ต่ำกว่าเป้าหมาย มาปรับปรุงพัฒนา ผลการดำเนินงานต่อไป
3. ปัญหาด้านตัวชี้วัด เพื่อให้มั่นใจว่าผลที่ได้นั้นเชื่อถือได้ และเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลขององค์กรอย่างแท้จริง ดัชนีวัดที่กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมสำหรับการประเมินหรือไม่ ใช้เวลาในการประเมินผลงานนาน
4. การทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมและผลักดันให้เกิดความสำเร็จนั้น ๆ อย่างแท้จริง
5. การขาดแคลนบุคลากร หายาก / บุคลากรเฉพาะทาง ผู้จัดทำยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนี้ ขาดงบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากร การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรระดับบน และระดับล่าง
6. อัตรากำลังคนแรกเข้า / อัตรากำลังคนขึ้น สู้ตลาดภายนอกหรือแข่งขันไม่ได้
7. ขาดการวางวิสัยทัศน์ การกิจที่ชัดเจนจึงไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนได้ ขาดแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง ขาดงบประมาณที่จะใช้จัดทำ BSC
8. การดำเนินการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ประเด็นประโยชน์เพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม

1. พนักงานเข้าใจจุดยืนในการทำแผนพัฒนาคุณภาพ ว่าต้องมุ่ง BSC 4 ด้าน
2. ทำให้เกิดแรงจูงใจสำหรับพนักงานเพื่อให้ดำเนินงานไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากมีการวัดผลที่ชัดเจนมากขึ้น
3. ทำให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ครอบคลุมทั่วถึงมากขึ้น
4. ทำให้บริษัทมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้และสามารถวัดผลได้ทันที

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น

1. การสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะเรื่องวัตถุประสงค์ในการนำ BSC มาใช้ ความหมายของดัชนีวัด กลยุทธ์และผลการดำเนินงานบริษัทฯ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและช่วยพัฒนา BSC และองค์กรดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การผูกดัชนีวัด BSC กับผลตอบแทนพนักงาน รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับสนใจ ใส่ใจและปฏิบัติอย่างจริงจังในการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ผลกระทบต่าง ๆ และพร้อมปรับปรุงข้อมูล BSC อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งสองส่วนนี้เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การนำ BSC มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ
2. การ Implement BSC เป็นส่วนหนึ่งของการ Change ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ และพยายามที่จะให้เกิดความชัดเจนในทิศทางขององค์กรก่อนที่จะนำไปเชื่อมโยงกับ Benefit และ Bonus เพื่อไม่ให้เกิดแรงต้าน และได้ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลขององค์กรอย่างแท้จริง
3. บริษัทควรมีการวางวิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ แบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มออกเป็นมุมมองด้านต่าง ๆ แล้วกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละมุมมอง เพื่อกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน
4. จัดหาผู้มีประสบการณ์ในการทำ BSC จากภายนอกเพื่อร่วมในการจัดทำและให้ความรู้แก่พนักงานในบริษัท
5. พัฒนาให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและให้มีความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องได้รับความร่วมมือโดยเฉพาะจากผู้บริหารระดับสูง
6. จัดอบรมสัมมนาให้ความรู้ BSC แก่พนักงานทุกระดับในองค์กร ให้มีความเข้าใจอย่างแท้จริง และต้องใช้งบลงทุนในการให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

ข้อมูลด้านการวิเคราะห์

สมมติฐานที่ตั้งไว้เกี่ยวกับมุมมองผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีระดับปัญหาอุปสรรคและประโยชน์ในการใช้ BSC ในองค์กร มีดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเห็นต่อระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ในองค์กร แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_1 : ผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเห็น ต่อระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ในองค์กร แตกต่างกัน

จากสมมติฐานการวิจัยข้างต้น นำมาเขียน ในรูปของสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร k กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกัน

หรือ

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

$H_1: \mu_i \neq \mu_j$ เมื่อ $i \neq j; i, j = 1, 2, \dots, k$

μ_1 = ค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ของผู้บริหาร

ระดับสูง

μ_2 = ค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ของฝ่ายบัญชี /

การเงิน

μ_3 = ค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ของฝ่ายขาย /

การตลาด

μ_4 = ค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ของผู้บริหารอื่น ๆ

โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการทดสอบทางสถิติแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4-5 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ของผู้บริหารในแต่ละสายงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ปัญหาและอุปสรรค	ค่าเฉลี่ย				รวม	t-test	
	ผู้บริหารระดับสูง	ฝ่ายบัญชี/การเงิน	ฝ่ายขาย/การตลาด	อื่นๆ		F	Sig.
ค่าใช้จ่ายของการบริหารจัดการในการนำ BSC มาปฏิบัติสูงไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2.33	3.00	2.00	2.50	2.38	.914	.452
ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	3.33	1.00	1.50	3.50	2.63	9.657	.000
ข้อจำกัดขององค์กรในด้านระบบข้อมูลสารสนเทศและ การสื่อสารความเข้าใจในแนวคิดและหลักการ BSC	3.67	1.00	3.00	3.50	3.13	32.619	.000
ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการ ของ BSC อย่างแท้จริง	3.67	1.00	3.50	4.00	3.38	14.123	.000
การวางแผนกลยุทธ์ ขาดทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้คนในองค์กรไม่สามารถมุ่งเน้นไปยังวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.33	3.00	3.00	3.50	3.25	1.905	.161
การต่อต้านหรือไม่ยอมรับจากพนักงาน	2.33	2.00	2.50	2.50	2.38	.833	.491
ข้อจำกัดเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถ	2.67	1.00	2.50	3.50	2.63	16.833	.000
ขวัญกำลังใจที่ดีและความภาคภูมิใจต่อองค์กรของพนักงาน	2.67	2.00	3.50	3.00	2.88	9.762	.000
ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้าได้รวดเร็วทั้งก่อนและหลังการขาย	3.33	1.00	3.00	2.50	2.75	9.123	.001
การกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับพนักงานในองค์กร	2.33	1.00	3.00	3.00	2.50	8.333	.001
องค์กรมีอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานสูง	3.00	2.00	3.50	1.00	2.50	20.000	.000

หมายเหตุ *** ณ ระดับนัยสำคัญ .10 ** ณ ระดับนัยสำคัญ .50 * ณ ระดับนัยสำคัญ .01

จากผลการทดสอบตามตารางที่ 4-5 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC สูงสุดในเรื่อง ข้อจำกัดขององค์กรในด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารความเข้าใจในแนวคิดและหลักการ BSC และ ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการของ BSC อย่างแท้จริง และมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ต่ำสุดในเรื่องค่าใช้จ่ายของการบริหารจัดการในการนำ BSC มาปฏิบัติสูงไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ การต่อต้านหรือไม่ยอมรับจากพนักงาน และการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับพนักงานในองค์กร
2. ฝ่ายบัญชี / การเงิน มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC สูงสุดในเรื่องค่าใช้จ่ายของการบริหารจัดการในการนำ BSC มาปฏิบัติสูงไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการวางแผนกลยุทธ์ขาดทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้คนในองค์กรไม่สามารถมุ่งเน้นไปยังวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ต่ำสุดในเรื่องขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ข้อจำกัดขององค์กรในด้านระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารความเข้าใจในแนวคิดและหลักการ BSC ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการของ BSC อย่างแท้จริง ข้อจำกัดเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถ ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้าได้รวดเร็วทั้งก่อนและหลังการขาย และการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับพนักงานในองค์กร
3. ฝ่ายขาย / การตลาด มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC สูงสุดในเรื่องผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการของ BSC อย่างแท้จริงและมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ต่ำสุดในเรื่องขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
4. ผู้บริหารอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC สูงสุดในเรื่องผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการของ BSC อย่างแท้จริง และมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ต่ำสุดในเรื่ององค์กรมีอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานสูง
5. ผู้บริหารโดยรวม มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC สูงสุดในเรื่อง ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการของ BSC อย่างแท้จริง และมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ต่ำสุดในเรื่องการต่อต้านหรือไม่ยอมรับจากพนักงาน

สรุป ผู้บริหารในแต่ละสายงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเห็นต่อระดับปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC แตกต่างกัน ซึ่งค่า Sig. ของปัญหาและอุปสรรคแต่ละด้าน อยู่ระหว่าง .000 – .491 ซึ่งมากกว่าและน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่าระดับปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ของผู้บริหารในแต่ละสายงานของบริษัท แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 2: ผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเห็นต่อระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กร แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_1 : ผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเห็นต่อระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กร แตกต่างกัน

จากสมมติฐานการวิจัยข้างต้น นำมาเขียนในรูปของสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร k กลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกัน
หรือ

$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

$H_1 : \mu_i \neq \mu_j$ เมื่อ $i \neq j ; i, j = 1, 2, \dots, k$

μ_1 = ค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ของผู้บริหารระดับสูง

μ_2 = ค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ของฝ่ายบัญชี / การเงิน

μ_3 = ค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ของฝ่ายขาย / การตลาด

μ_4 = ค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ของผู้บริหารอื่น ๆ

โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการทดสอบทางสถิติแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4-6 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กรของผู้บริหาร
แต่ละสายงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประโยชน์	ค่าเฉลี่ย				t-test	
	ผู้บริหารระดับสูง	ฝ่ายบัญชี / การเงิน	ฝ่ายขาย / การตลาด	อื่นๆ	รวม	F Sig.
รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น	2.33	4.00	3.00	2.50	2.75	13.333 .000
กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว / ตรงเวลา	3.67	4.00	3.50	3.50	3.63	.833 .491
กระบวนการในการผลิตที่มีประสิทธิภาพ / สินค้ามีคุณภาพ	3.67	4.00	3.50	4.00	3.75	1.905 .161
มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ	3.67	4.00	3.50	4.00	3.75	1.905 .161
การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ / การบริการที่ดี	4.00	4.00	3.50	4.00	3.88	5.000 .010
ทำให้มีกลไกในการสื่อสารและ						
การรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ	3.67	4.00	3.00	3.50	3.50	1.754 .188
พนักงานมีการพัฒนาทักษะ ความรู้						
ความสามารถและฝึกอบรมพัฒนา						
อย่างต่อเนื่อง	3.33	4.00	4.00	3.50	3.63	4.048 .021
มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบ						
เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร						
ที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย	3.33	4.00	4.00	3.50	3.63	4.048 .021
มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้เพื่อให้เกิด						
การเรียนรู้และปรับปรุงอย่าง						
ต่อเนื่อง	3.33	4.00	3.50	3.00	3.38	1.491 .247
พนักงานมีทัศนคติที่ดี มีขวัญ						
กำลังใจ ที่ดีในการทำงาน และ						
ความพึงพอใจต่อองค์กร	3.33	4.00	3.50	3.50	3.50	1.333 .292

หมายเหตุ * ณ ระดับนัยสำคัญ .10 ** ณ ระดับนัยสำคัญ .05 *** ณ ระดับนัยสำคัญ .01

จากผลการทดสอบตามตารางที่ 4-6 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กรสูงสุด
ในเรื่องการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ / การบริการที่ดี และมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์

การใช้ BSC ในองค์กรต่ำสุดในเรื่องรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น

2. ฝ่ายบัญชี / การเงิน มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กรเท่ากันทุกด้าน

3. ฝ่ายขาย / การตลาด มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กรสูงสุดในเรื่องพนักงานมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถและฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ต่ำสุดในเรื่องทำให้มีกลไกในการสื่อสารและการรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กรสูงสุดในเรื่องกระบวนการในการผลิตที่มีประสิทธิภาพ / สินค้ามีคุณภาพมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ / การบริการที่ดี และมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ต่ำสุดในเรื่องรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น

5. ผู้บริหารโดยรวม มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กรสูงสุดในเรื่องการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ / การบริการที่ดี และมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ต่ำสุดในเรื่องรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น

สรุป ผู้บริหารในแต่ละสายงานของบริษัทจดทะเบียนมีระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กร แตกต่างกัน ซึ่งค่า Sig. ของทุกข้ออยู่ระหว่าง .000 – 0.491 ซึ่งมากกว่าและน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่าระดับความเห็นต่อประโยชน์การใช้ BSC ของผู้บริหารในแต่ละสายงานของบริษัทจดทะเบียน แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ทั้ง 2 สมมติฐานข้างต้น สามารถสรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานได้ดังแสดงในตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1: ผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเห็นต่อระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ในองค์กร แตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2: ผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเห็นต่อระดับประโยชน์ในการใช้ BSC ในองค์กร แตกต่างกัน	ยอมรับ