

ความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล มาใช้ใน
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

READINESS TO USE BALANCED SCORECARD IN
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG



ยूपิน จันทรพิเชฐ
YUPIN JANPHET

วพ
ย 431 (ค)
2548

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน..... 60998
วัน,เดือน,ปี.....-7.0.ค. 2549

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2548

ISBN 974-15-1653-3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้ง

b. 70998/1
:

**READINESS TO USE BALANCED SCORECARD IN
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF MASTER OF
INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2005

ISBN 974-15-1653-3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2005

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล มาใช้ใน
นักศึกษา	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
รหัสประจำตัว	นางสาวยุพิน จันทร์เพชร
ปริญญา	45061421
สาขาวิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
พ.ศ.	การบริหารอาชีพศึกษา
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	2548
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร. ณรงค์ พิมสาร
	รองศาสตราจารย์ ดร. อาริต ธรรมโน
	รองศาสตราจารย์ อมรศรี ตันพิพัฒน์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านระบบสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง

2. หัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานต่ำกว่า 10 ปี กับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้างานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. หัวหน้างานในการปฏิบัติงาน ที่สังกัดสำนักงานอธิการบดีกับสังกัดคณะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Readiness to Use Balanced Scorecard in King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang
Student	Miss Yupin Janphet
Student ID.	45061421
Degree	Master of Industrial Education
Programme	Vocational Administration
Year	2005
Thesis Advisor	Dr. Narong Pimsarn
Thesis Co – Advisor	Associate Professor Dr. Arit Thammano Associate Professor Amornsri Tanpipat

ABSTRACT

The purposes of this research were to study and compare opinions of section heads in King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang on using Balanced Scorecard in King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang. Sample were 148 section heads in King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang. Questionnaire with 5 rating scales were used for data collection. The data were analyzed to with mean and standard deviation.

The results of this study as follows:

1. The section heads in King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang had opinions on bringing BSC to implement in King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang as a whole was at moderate level. Considering each aspect, leadership was at most-levels whereas opinions on organization culture, an internal communication system, knowledge of Balanced Scorecard, team working and information systems were at moderate level.

2. Section heads who had less than 10 years of working experiences and those who had more than 10 years of working experiences as a whole had different opinions as well as each aspect.

3. Section heads who worked in different offices in King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang as a whole had different opinions on using Balanced Scorecard in King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang as well as each aspect.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจาก ดร.ณรงค์ พิมสาร อาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ รศ.ดร. อาริต ธรรมโน และ รศ. อมรศรี ตันพิพัฒน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และช่วยตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.ณรงค์ พิมสาร รศ.ดร. อาริต ธรรมโน รศ. อมรศรี ตันพิพัฒน์ ผศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์ และ ผศ. พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร. บุญวัฒน์ อัดชู รศ.ดร. วรนาถ แสงมณี ดร. ผดุงชัย ภูพัฒน์ ดร. กว๊าน สีตะธณี และอาจารย์ศรีนวล นลินทิพวงษ์ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขเพื่อการปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้มีคุณภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณหัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่งจนครบสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อกระทา จันท์เพชร คุณแม่จาเรียม จันท์เพชร ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง รวมทั้งญาติ ๆ พี่ ๆ และน้อง ๆ ทุกคนที่ให้ความรักให้กำลังใจให้การสนับสนุนช่วยเหลือทุกด้านมา โดยตลอด

ขอขอบพระคุณเพื่อน ๆ ทุกคน และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ที่ให้การสนับสนุนตลอดจนให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ตลอดจนความภาคภูมิใจที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุคคลต่อไปนี้

บิดามารดา	ผู้ให้ชีวิตและความรู้
ครูบาอาจารย์	ผู้ให้ความรู้และความคิด
ญาติสนิทมิตรสหาย	ผู้ให้แนวคิดและประสบการณ์ชีวิต
ทุกคนที่ใกล้ชิด	ผู้สนับสนุนพลังความคิดและกำลังใจ

ยุพิน จันท์เพชร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	IV
สารบัญ.....	V
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 การบริหารงานและโครงสร้างการบริหารงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	9
2.1.1 ข้อมูลพื้นฐานสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถาบัน.....	12
2.1.2 ปรัชญา วิสัยทัศน์ ปณิธาน และพันธกิจของสถาบัน.....	14
2.2 ความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ใน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ภายใต้ปัจจัย 6 ด้าน....	17
2.2.1 ด้านผู้นำ.....	18
2.2.1.1 ความหมายของผู้นำ.....	18
2.2.1.2 แบบผู้นำ.....	18
2.2.1.3 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ.....	20
2.2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	22
2.2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร.....	22

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.6.2 ความต้องการระบบสารสนเทศ.....	48
2.2.6.3 ระบบสารสนเทศสำหรับหน่วยงาน.....	49
2.2.6.4 การจัดการระบบสารสนเทศ.....	51
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
3.1 ประชากรในการวิจัย.....	57
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57
3.2.1 การสร้างเครื่องมือ.....	58
3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	58
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	94
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	94
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	97
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	112
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	112
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	112
บรรณานุกรม.....	113
ภาคผนวก.....	119
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	120
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	130
ประวัติผู้เขียน.....	160

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	หน้าที่การงานของผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกัน.....48
3.1	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์และจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ได้.....59
4.1	แสดงจำนวน ร้อยละ และลำดับที่ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....63
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อม และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกเป็นรายด้าน.....64
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อม และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านผู้นำ จำแนกเป็นรายข้อ.....65
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อม และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายข้อ.....66
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อม และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ.....68
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อม และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกเป็นรายข้อ.....69
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการสื่อสารภายในองค์กร จำแนกเป็นรายข้อ.....71

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างาน เกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านระบบสารสนเทศ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	72
4.9 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายด้าน.....	74
4.10 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ.....	75
4.11 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ.....	76
4.12 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ.....	78
4.13 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ.....	79
4.14 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการสื่อสารภายในองค์กร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ.....	81

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.15	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านระบบสารสนเทศ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ.....82
4.16	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามสังกัด เป็นรายด้าน.....83
4.17	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านผู้นำ จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ.....84
4.18	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ.....85
4.19	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ.....86
4.20	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ.....87
4.21	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการสื่อสารภายในองค์กร จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ.....88
4.22	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านระบบสารสนเทศ จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ.....89
4.23	แสดงความถี่ แสดงความถี่ ความคิดเห็นเพิ่มเติมผู้ตอบแบบสอบถาม.....90

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 โครงสร้างการบริหารงานภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	11
2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบ Balanced Scorecard 4 ด้าน.....	28
2.3 เป้าหมายและปัจจัยต่อความสำเร็จในการบริหารงานในมหาวิทยาลัย.....	36
2.4 แสดงแบบจำลององค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสารของลาดกระบัง.....	44
2.5 แสดงแบบจำลองของกระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	45



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารคนและการบริหารงานในปัจจุบัน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการวัดผลสำเร็จและการประกันคุณภาพการดำเนินงานมากขึ้น มีการกำหนดดัชนีวัดคุณภาพและวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน และช่วยสำหรับการตัดสินใจทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ ดัชนีจะทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ลักษณะ หรือองค์ประกอบหลักของการดำเนินงานภายในองค์กรว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังสามารถใช้เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรอื่นๆ หรือในองค์กรเดียวกัน แต่ต่างช่วงระยะเวลากัน และในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา สามารถนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้เพื่อกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน (วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. 2546: 102) วิธีนี้พัฒนาขึ้นโดย Prof. Robert S Kaplan and Dr. David P. Norton แห่ง Harvard Business School เครื่องมือนี้ได้รับการออกแบบขึ้นมาในปี ค.ศ. 1992 (Kaplan and Norton, 1992) เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และต่อมาได้รับการนำไปใช้ในองค์กรทั้งที่เน้นกำไรและไม่หวังผลกำไรอย่างแพร่หลาย

การนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในระบบคุณภาพของหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษา จะเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยมีดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุลของมุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน ความสมดุลในแง่การวัดความสำเร็จของการดำเนินงานระยะสั้นกับการดำเนินงานระยะยาว การวัดที่สะท้อนประสิทธิภาพในอดีตและการวัดที่สะท้อนประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนในอนาคต ดัชนีวัดความสำเร็จในแง่มุมเหล่านี้จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาบริหารงานและดำเนินงานอย่างมั่นใจได้ว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันก็จะใช้เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความสามารถของสถาบันในการปฏิบัติการกิจ ว่าเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุความคาดหวังของสังคมได้ในระดับใด ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีหน่วยงานประเมินมาตรฐานการศึกษาใดในประเทศไทย ที่กำหนดองค์ประกอบการตรวจสอบคุณภาพจากมุมมองตามวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) แต่สถาบันอุดมศึกษาก็สามารถใช้เพื่อการประกันคุณภาพภายในได้ และน่าจะเป็นการพัฒนาอีกแนวทางหนึ่งด้วย พบว่ามหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้นำวิธีการบริหารเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปใช้เพื่อวัดผลสำเร็จและนำมหาวิทยาลัยไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหลายแห่งแล้ว (วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. 2546 : 104)

นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษายังจะได้ประโยชน์จากการสร้างตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถใช้เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและองค์กรภายนอกซึ่งสามารถตรวจสอบได้ โดยสำนักตรวจสอบมาตรฐานการศึกษาต่าง ๆ เนื่องจากภายใต้ภาวะปัจจุบันที่สถานศึกษาต่างตระหนักและให้ความสำคัญกับเรื่องการประกันคุณภาพทางการศึกษา หน่วยงานของภาครัฐไม่ว่าจะเป็นทบวงมหาวิทยาลัย (ในอดีต) หรือกระทรวงศึกษาธิการ หรือหน่วยงานอิสระอย่างสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้กำหนดเป็นนโยบายที่พึงปฏิบัติและตรวจสอบเพื่อเป็นการประกันว่ามหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาในรูปแบบและระดับการศึกษาต่าง ๆ จะสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง คัดนี้วัดผลการดำเนินงานจึงจะเป็นตัวช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถยืนยันถึงคุณภาพทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นสถาบันระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติและเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการศึกษาวิชาชีพชั้นสูง ทางด้านวิชาการและ ทำการสอน ทำการวิจัย การค้นคว้าและการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม และเศรษฐกิจของประเทศ ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และได้ดำเนินงานตามคำเนิการตามพันธกิจหรือภารกิจของสถาบันฯ มาเป็นเวลากว่า 40 ปี ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สถาบันฯ มีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าตามลำดับอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากในอนาคดอันใกล้นี้ รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งออกนอกระบบ ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องดำเนินงานภายใต้การแข่งขันที่เสรีมากขึ้น ประกอบกับสถาบัน ฯ จะออกนอกระบบราชการ (มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ) ภายในปี 2548 จึงทำให้สถาบันจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ที่มีความพร้อมในเชิงบริหารและวิชาการ พร้อมทั้งก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ที่สามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งในระดับภูมิภาคและระดับชาติ การที่สถาบันอยู่ในกำกับของรัฐ สถาบันจะต้องบริหารเพื่อความอยู่รอดของตนเองนั้น ทำให้ทั้งสถาบันการศึกษาของรัฐและสถาบันการศึกษาของเอกชนทุกแห่งจะต้องมีการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นนี้ อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เนื่องจากแต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างรายได้ให้กับตนเอง ซึ่งอาจทำได้โดยการขึ้นค่าเล่าเรียนหรือแม้กระทั่งลดมาตรฐานการศึกษาเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรลง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่น่ากังวลมากอย่างยิ่ง ดังนั้นเครื่องมือทางการบริหารอย่างวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับการนำใช้สำหรับองค์กรทางการศึกษา เพราะแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ช่วยการบริหารจัดการสามารถกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ โดยช่วยสื่อให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ ห้ามทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทุก ๆ คนในองค์กรได้เห็นภาพรวม และเชื่อมโยงภารกิจของตนเองกับวัตถุประสงค์ของงานแต่ละระดับได้ แนวคิดนี้ช่วยให้เห็นภาพชัดเจนว่าส่วนใดของสถาบัน ฯ ควรเรียนรู้ที่จะพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย คนในสถาบัน ฯ สามารถเห็นภาพรวมและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับกลยุทธ์และการปฏิบัติงานได้

การบริหารโดยใช้วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) นี้ยังช่วยให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของสถาบัน ฯ กับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพของสถาบัน ฯ ต่อไป และก่อนที่จะนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน ฯ นั้น สถาบัน ฯ ต้องมีความพร้อมทั้งในด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านระบบสารสนเทศ จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยทำการศึกษาค้นคว้าตามความคิดเห็นของหัวหน้างานสายสนับสนุน เพราะว่าหัวหน้างานเป็นผู้ประสานงานระหว่างลูกน้องระดับล่าง (ผู้ได้บังคับบัญชา) และผู้บริหารระดับสูง (ผู้บังคับบัญชา) อีกทั้งต้องทำงานโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ตามความคิดเห็นของหัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ตามความเห็นของหัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ตามความเห็นของหัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามสังกัดการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. หัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน โดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านแตกต่างกัน

2. หัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่สังกัดสำนักงานอธิการบดีกับสังกัดคณะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน โดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านแตกต่างกัน

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของสรายุ ประมวลวรชาติ (2544: บทคัดย่อ) ได้ระบุว่าปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความพร้อมต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ

1. ด้านผู้นำ
2. ด้านระบบสารสนเทศ
3. ด้านการเตรียมการ
4. ด้านวัฒนธรรมในองค์กร
5. ด้านการสื่อสารในองค์กร
6. ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน

และกรอบความคิดของอานันท์นิจ จันทวรรณดี (2544: 50-59) ระบุว่าปัจจัยสนับสนุนต่อการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ประกอบไปด้วย

1. ด้านผู้นำ
2. ด้านเงินทุน
3. ด้านการทำงานเป็นทีม
4. ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน

จากแนวความคิดของของ 2 ท่านนี้ ผู้วิจัยได้ปรับมาศึกษาความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังโดยศึกษาจากปัจจัย 6 ด้านต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ด้านผู้นำ
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
3. ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร
4. ด้านการทำงานเป็นทีม
5. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร
6. ด้านระบบสารสนเทศ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 148 คน (ยกเว้นวิชาเขตชุมพรและวิทยาเขตระยอง)

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.5.2.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1) ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกเป็น

1. ต่ำกว่า 10 ปี

2. 10 ปี ขึ้นไป

2) สังกัดการทำงาน จำแนกเป็น

1. สังกัดสำนักงานอธิการบดี

2. สังกัดคณะ

1.5.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ใน 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านผู้นำ
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
3. ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร
4. ด้านการทำงานเป็นทีม
5. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร
6. ด้านระบบสารสนเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อความเข้าใจอันถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้นิยามศัพท์ที่ใช้ดังนี้

1.6.1 หัวหน้างานสายสนับสนุน หมายถึง เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน (สาย ข) ตำแหน่งหัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างาน หรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าหัวหน้างาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างาน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2547

1.6.2 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำหน้าที่หัวหน้างาน ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จนถึงปีการศึกษา 2547

1.6.3 สังกัดการทำงาน หมายถึง หน่วยงานที่หัวหน้างานสายสนับสนุนปฏิบัติหน้าที่ทำงานประจำ แยกเป็น 2 สังกัด คือ สังกัดสำนักงานอธิการบดีกับสังกัดคณะ

16.3.1 สังกัดสำนักงานอธิการบดี หมายถึง หน่วยงานที่ประกอบไปด้วย กองกลาง กองบริการการศึกษา กองแผนงาน กองกิจการนักศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ การกองคลัง กองอาคารสถานที่ งานสภาคณาจารย์ งานโรงพิมพ์ งานสุขภาพอนามัย สำนักงานทะเบียนและประมวลผล สำนักวิจัยและบริการคอมพิวเตอร์ สำนักวิจัยการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักประกันคุณภาพการศึกษา สำนักหอสมุดกลาง และโครงการมหาวิทยาลัยรวมพลังหารสอง

16.3.2 สังกัดคณะ หมายถึง หน่วยงานที่ประกอบไปด้วย บัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม และโครงการคณะอุตสาหกรรมเกษตร

16.4 วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการ ซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยองค์กรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มต้นพิจารณาที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ จากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งในส่วนที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แบ่งออกเป็น 1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองทางด้านลูกค้าและ 4) มุมมองทางการเงิน

1.6.5 ความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง หมายถึง การเตรียมความพร้อมเพื่อนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อม 6 ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านผู้นำ ด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านระบบสารสนเทศ

1.6.5.1 ด้านผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งคณบดีหรือผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกองของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญและเปิดโอกาสยอมรับให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดีอย่างเสมอภาค พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

1.6.5.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และผ่านกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ที่เผชิญกับปัญหาที่เกิดจากการปรับตัวของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก มีการแสวงหาความรู้เพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในองค์กรมีลักษณะของคณาจารย์แสดงความคิดเห็นและมีการส่งเสริม มีการทำงานที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจกว้างขวางและเห็นอกเห็นใจในกันและกัน มีการแบ่งปันข้อมูลและเต็มใจให้คำปรึกษากันและกัน มีการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือส่วนรวม และมีการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังสืบไป เพื่อให้มีแนวคิด การรับรู้ การรู้สึกถึงการกระทำและการแสดงออกที่เหมาะสมสำหรับทำงานและสมาชิกส่วนรวมในองค์กรยึดถือปฏิบัติ

1.6.5.3 ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการงาน วิธีการนำมาใช้ และข้อดี – ข้อเสีย ของวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงาน และสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือ โครงการขององค์กรพร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรได้ รวมทั้งทราบถึงแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ เป็นอย่างดี

1.6.5.4 ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การตกลงใจร่วมมือกันทำงาน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยทุกคนมีส่วนช่วยกันระดมแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ สมาชิกทุกคนมีการปฏิบัติตามมติของทีมงาน และยอมรับเมื่อมีปัญหาและปรึกษาหารือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการประเมินผลการทำงานและนำผลการประเมินมาปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น

1.6.5.5 ด้านการสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างภายในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้กับบุคลากร โดยผ่านสื่อต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สื่อหรือช่องทางในการสื่อสาร เช่น หนังสือราชการ (บันทึก) การประชุมชี้แจง การอบรมสัมมนา จดหมายเวียน ป้ายประกาศ โทรศัพท์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรสาร ระบบเครือข่าย (LAN) และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้ทราบโดยทั่วถึงกัน

1.6.5.6 ด้านระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์เหล่านี้เช่น อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อนำมาใช้ในการบันทึก จัดเก็บ ประมวลผล แลกเปลี่ยน วิเคราะห์และประเมินผลและเผยแพร่ข้อมูล รวมทั้งมีการจัดเก็บข้อมูลที่เชื่อมโยงกันทุก ๆ ด้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูลสามารถเรียกดูเรียกใช้ตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน ฯ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การบริหารงานและโครงสร้างการบริหารงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

2.2 ความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ภายใต้ปัจจัย 6 ด้าน

1. ด้านผู้นำ
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
3. ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร
4. ด้านการทำงานเป็นทีม
5. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร
6. ด้านระบบสารสนเทศ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

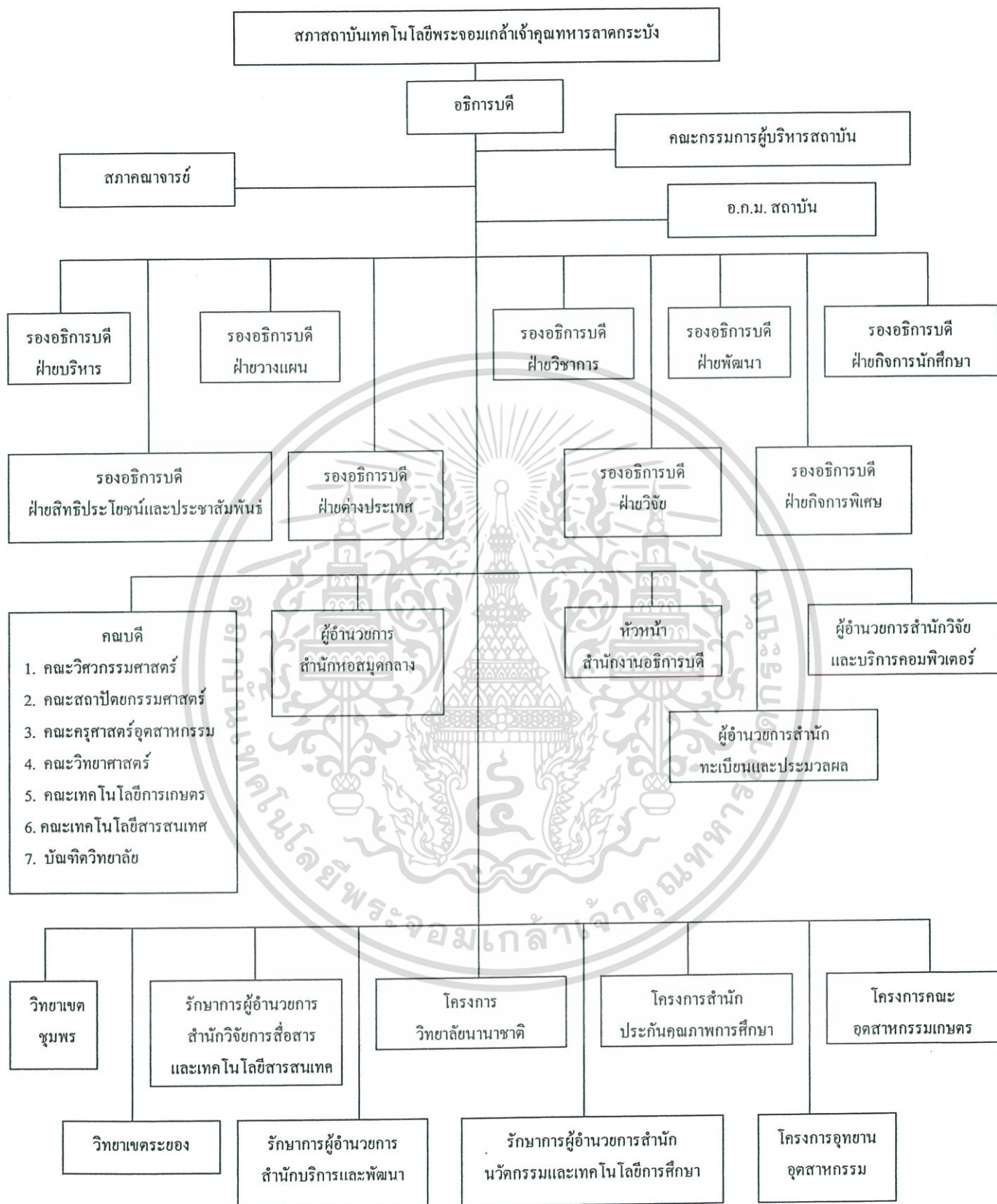
2.1 การบริหารงานและโครงสร้างการบริหารงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติและเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐแห่งหนึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาวิชาชีพชั้นสูง ทางด้านวิชาการและ ทำการสอน ทำการวิจัย การค้นคว้าและการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม และเศรษฐกิจของประเทศ ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และได้ดำเนินงานตามดำเนินการตามพันธกิจหรือภารกิจ ของสถาบัน ฯ มาเป็นเวลา 40 ปี ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สถาบัน ฯ มีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าตามลำดับอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากผลการจัดลำดับมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในระดับเอเชีย ซึ่งในปี พ.ศ. 2543 สถาบัน ฯ ได้รับการจัดอันดับที่ 27 จาก 40 สถาบัน เป็นต้น และสถาบัน ฯ มีการโครงสร้างการบริหารงานที่ประกอบไปด้วยสภาสถาบัน ฯ ทำหน้าที่สูงสุดในการวางแผนนโยบายและข้อบังคับของสถาบัน ฯ และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พิจารณาเสนอจัดตั้ง การรวม และการยุบคณะ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัย สำนัก และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งการแบ่งส่วนราชการต่าง ๆ ต่อทบวงมหาวิทยาลัย (กระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน) รวมทั้งอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากเงินรายได้ของสถาบัน ฯ พิจารณาและให้ความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของสถาบัน ฯ ตามที่อธิการบดีเสนอ ซึ่งอธิการบดีนั้นมียอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของสถาบัน ฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับสถาบัน ควบคุมบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถาบัน ฯ รักษาระเบียบวินัยและส่งเสริมกิจการนักศึกษา เป็นผู้แทนของสถาบัน ฯ จัดทำและเสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของสถาบัน ฯ ต่อสภาสถาบัน ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภาสถาบันมอบหมาย โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย และสถาบัน ฯ ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็นคณะ สำนัก กองต่าง ๆ โดยมีคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกองแลรับผิดชอบในแต่ละส่วนราชการนั้น ๆ โดยมีรองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ รองผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติราชการแทนคณบดีตามที่คณบดีมอบหมาย และในแต่ละคณะจะประกอบไปด้วย คณะกรรมการประจำคณะมีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนงานของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของสถาบัน ฯ วางระเบียบและข้อบังคับของคณะ พิจารณาเสนอหลักสูตรการศึกษาของคณะ ต่อสภาสถาบัน ฯ จัดการและควบคุมการวัดผลและประเมินผลการศึกษาของคณะ และในแต่ละคณะจะมีการแบ่งภาควิชา โดยมีหัวหน้าภาควิชาดูแลในแต่ละภาควิชา และในส่วนของบัณฑิตวิทยาลัยนั้น มีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย และมีรองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติราชการแทนคณบดีตามที่คณบดีมอบหมาย ในส่วนของวิทยาลัย สำนัก หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ มีผู้อำนวยการหรือหัวหน้าส่วนราชการคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของวิทยาลัย สำนักหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และมีรองผู้อำนวยการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการเพื่อปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการหรือหัวหน้าส่วนราชการตามที่ได้รับมอบหมาย ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ดังแผนภูมิภาพที่ 2.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่มา: สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา สจล. (2544: 4). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาปี 2544.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การเขียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.1 ข้อมูลพื้นฐานสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถาบัน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ใช้เอกสารและข้อมูลสภาพปัจจุบันทั้งภายนอกและภายในสถาบันฯ ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยสรุปสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันฯ คือ (กองแผนงาน สจล. 2545: 3)

2.1.1.1 สภาพแวดล้อมระดับโลก

องค์กรค้าโลก ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นสินค้าบริการรูปแบบหนึ่งในระบบตลาดเสรีประกอบกับทั่วโลกได้เข้าสู่ยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อการแข่งขันในด้านการศึกษามากขึ้นเช่นเดียวกับการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจ ทำให้สังคมต้องปรับตัวเป็นสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้เพื่อให้ประเทศสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก ซึ่งมีผลกระทบต่อการพัฒนาอุดมศึกษาไทยเช่นเดียวกัน

ดังนั้น เพื่อให้สามารถดำเนินการตามภารกิจของสถาบันฯ ได้ภายใต้สภาวะของความคุกคามและโอกาสแห่งโลกาภิวัตน์ สถาบันฯ จะต้องสร้างความเป็นผู้นำทางการศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย โดยใช้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านการศึกษาและการค้นคว้าวิจัย เป็นกุญแจสำคัญ และเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำสถาบันฯ ไปสู่สถาบันฯ ชั้นนำในระดับภูมิภาคต่อไปในอนาคต

2.1.1.2 สภาพแวดล้อมระดับชาติ

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาประเทศไทยต้องประสบปัญหาความเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายมีปัญหาเนื่องจากการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างรุนแรง จึงจำเป็นต้องทบทวนแนวทางการพัฒนาที่ผ่านมาหลายประการ (กองแผนงาน สจล. 2545: 3) คือ

1. ในการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เป็นแนวทางหนึ่งที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของรัฐทุกระดับ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สาระสำคัญในรัฐธรรมนูญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทำให้สื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม เข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญในการจัดการศึกษาของประเทศในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาคน และสังคมไทย

2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดสาระสำคัญว่าบุคคลมีสิทธิและความเสมอภาคในการได้รับการศึกษา การจัดการศึกษาจะต้องเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับปวงชน ในการจัดการศึกษาให้ยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยการจัดการศึกษาให้สามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง ตลอดจนต้องมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การติดตามประเมินผลรับรองมาตรฐานการศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ภาระหนี้ต่างประเทศในช่วงปี 2540-2546 ประมาณการหนี้ต่างประเทศมีจำนวน ยอดหนี้เงินกู้ต่างประเทศเพิ่มขึ้นจาก 17,014 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็น 45,848 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ เพิ่มขึ้นกว่า 2 เท่าและภาระการชำระหนี้คืนเงินกู้เพิ่มขึ้นจาก 1,713 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็น 7,321 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในช่วงเวลาเดียวกัน

4. แนวโน้มงบประมาณอุดมศึกษา ในรัฐธรรมนูญ มาตรา 78 กำหนดไว้ว่า การมี สิทธิในการรับการศึกษาอบรมขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายจากสาธารณะสำคัญดังกล่าวทำให้แนวโน้มงบประมาณอุดมศึกษาที่รัฐจะต้องจัดสรร ให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อาจจะไม่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

5. การปฏิรูประบบราชการ การลดขนาดและกำลังคนของภาครัฐ การให้เอกชนเข้ามา เป็นผู้ดำเนินการในกิจกรรมของรัฐ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันฯ

6. ศักยภาพการสื่อสาร โทรคมนาคม การขยายตัวของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประกอบกับการสื่อสารโทรคมนาคม ที่ได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อ รูปแบบการเรียนการสอนทำให้เกิดการศึกษาไร้พรมแดน

สถาบันฯ จะต้องเตรียมปรับปรุงการดำเนินการตามภารกิจในด้านต่าง ๆ เพื่อ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประกันคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงาน การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การเพิ่มประสิทธิภาพใช้จ่ายงบประมาณ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการเรียนการสอน การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือทางเทคโนโลยี รวมทั้ง ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว อีสาระ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อ ประโยชน์ส่วนรวมของภูมิภาคและประเทศต่อไป

2.1.1.3 สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อ การ ดำเนินงานของสถาบันฯ เท่านั้น แต่ยังมีผลต่อสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งในที่สุดจะส่งผลถึงพันธกิจ ของสถาบันฯ สภาพแวดล้อมภายใน อันได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิม พฤติกรรมและ ลักษณะนิสัยของบุคลากรแบบเก่า ๆ การบริหารแบบยึดถือหน่วยงาน การแสดงความเป็นเจ้าของ การไม่ทำงานเพื่อส่วนรวมหรือในภาพรวม มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความแบ่งแยกในสถาบันฯ มากกว่าความร่วมมือเพื่อส่วนรวมหรือร่วมแรงร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสภาพแวดล้อม ดังกล่าว ไม่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันที่เกิดขึ้นและนับวันจะเพิ่มขึ้น

2.1.1.4 สถานภาพของสถาบัน

1. จุดแข็ง

1.1 สถาบันฯ เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่จัดการเรียนการสอนทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเน้นการเรียนการสอน ด้านปฏิบัติ มีบุคลากรที่พร้อมด้วยคุณวุฒิ **คุณภาพ และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 สถาบันฯ มีผลงานวิจัยในระดับชาติที่มีคุณภาพและสามารถนำไปพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมและประเทศได้

2. จุดอ่อน

2.1 สถาบันฯ เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทิศทางนโยบายและแผนงานไม่มีความอิสระและชัดเจน ซึ่งทำให้ระบบบริหารจัดการในภาพรวมขาดเอกภาพ

2.2 งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐไม่เพียงพอ โดยเฉพาะทางด้านวิจัย

2.3 สถาบันฯ ประสบปัญหาในเรื่องคุณภาพของอาจารย์ เมื่อเทียบกับภาพรวมของมหาวิทยาลัยอื่นของรัฐ อยู่ในอัตราส่วนที่ต่ำ ตลอดจนสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่เหมาะสม เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย

2.4 บุคลากรมีความผูกพันกับสถาบันฯ ในอัตราส่วนที่น้อยมาก ตลอดจนพฤติกรรมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในแต่ละสายมีน้อย

2.5 ปัญหาทางกายภาพ มีที่ตั้งห่างจากกรุงเทพฯ มีทางรถไฟและถนนสาธารณะผ่านในพื้นที่สถาบันฯ ทำให้พื้นที่ของสถาบันถูกแบ่งเป็น 4 ส่วน ยากต่อการจัดการในเรื่องระบบรักษาความปลอดภัย

อย่างไรก็ตามสถาบันฯ ได้มีเป้าหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของสถาบันฯ ต่อไปเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อสังคม เศรษฐกิจการเมือง เทคโนโลยี และเพื่อรองรับความต้องการทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคตได้

2.1.2 **ปรัชญา วิสัยทัศน์ ปณิธาน และพันธกิจของสถาบัน** (กองแผนงาน สจล. 2545: 7) ดังนี้

ปรัชญา คือ การศึกษา วิจัย ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ

วิสัยทัศน์ คือ มุ่งเป็นสถาบันชั้นนำทางการศึกษา วิจัย ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ระดับนานาชาติ

ปณิธาน คือ มุ่งมั่นให้การศึกษา และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควบคู่คุณธรรม จริยธรรม และดำรงไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรม

พันธกิจ คือ พันธกิจตามพระราชบัญญัติสถาบันฯ ได้กำหนดไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการผลิตบัณฑิต

1.1 ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ คุณธรรมและจริยธรรม

1.2 จัดการศึกษาชั้นสูงให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

1.3 มีความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ด้านการวิจัย

2.1 สร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพและมีคุณค่า เพื่อสนับสนุนงานวิชาการ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม

2.2 สร้างงานวิจัยขั้นสูงที่เป็นเลิศทางวิชาการในระดับนานาชาติ

3. ด้านบริการวิชาการและบริการสังคม คือ ให้บริการวิชาการ ถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยีหลายรูปแบบที่เปิดกว้าง สู่สังคมอย่างมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในภูมิภาค

4. ด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมไทย

5. ด้านการบริหารและการจัดการ คือ การพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารตามหลักของการจัดการที่ดี

วัตถุประสงค์

เพื่อให้สถาบัน ฯ สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ จึงกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อผลิตบัณฑิต ที่มีคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรม ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศ สามารถรับใช้หรือบริการสังคมได้ สามารถพึ่งตนเอง ประกอบธุรกิจส่วนตัวได้ และสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. เพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตร บุคลากร อุปกรณ์สื่อและแหล่งความรู้ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

3. เพื่อให้การจัดการศึกษาและถ่ายทอดความรู้ของวิทยาเขตให้มีคุณภาพระดับสากล

4. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลทางวิชาการกับต่างประเทศ

5. เพื่อผลิตงานวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ และพัฒนางานวิจัยในระดับชาติและระดับนานาชาติโดยมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ

6. เพื่อให้บริการทางวิชาการถ่ายทอดเทคโนโลยี ผลงานทางวิชาการ เป็นที่พึง ชี้นำทางวิชาการต่อชุมชนและสังคม สร้างความร่วมมือระหว่างสถาบัน ฯ กับภาคเอกชนในการพัฒนางานวิจัยเชิงพาณิชย์

7. เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย ปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้เกิดความรักในศิลปและวัฒนธรรมไทย ปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้เป็นคนดี จิตใจอ่อนโยน ตลอดจนเผยแพร่วัฒนธรรมไทยสู่สังคมโลก

8. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมาย

ด้านการผลิตบัณฑิต

1. คุณภาพบัณฑิตของสถาบัน ฯ เป็นที่ยอมรับของสังคม
2. บัณฑิตของสถาบัน ฯ มีคุณภาพ เป็นคนดี มีศีลธรรม เป็นผู้นำ พึ่งพาตนเองได้ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของประเทศ มีสุขภาพกาย-จิตดี มีความคิดเชิงบวก มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถทำงานเป็นทีมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
3. สถาบัน ฯ สามารถพัฒนาหลักสูตร ระดับปริญญาตรี-โท-เอก ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากสถาบัน หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
4. สถาบัน ฯ มีความสามารถในการรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยมีสัดส่วนการรับนักศึกษาสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี : สาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็น 95.3 : 4.7 และมีความสามารถในการปรับปรุง ขยายการผลิตบัณฑิตและเปิดหลักสูตรใหม่ในระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีสัดส่วนการรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี : นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เป็น 76.6 : 23.4
5. สถาบัน ฯ มีสัดส่วนของอาจารย์วุฒิปริญญาเอกอย่างน้อยร้อยละ 35 ของอาจารย์ที่ทำการสอน
6. สถาบัน ฯ มีการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ระบบการสอนทางไกล 2 ทาง และการใช้สื่อประสม เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาไปสู่ภูมิภาค โดยให้ผู้เรียนได้รับการเรียนการสอนที่มีคุณภาพในระดับสากล
7. สถาบัน ฯ มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ด้านการวิจัย

1. สถาบัน ฯ มีผลงานวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โท และเอก และบุคลากรทั้งสถาบัน ฯ ไม่น้อยกว่า 500 เรื่อง/ปี (โครงการ/รายงานวิจัย) โดยให้มีผลงานในระดับบัณฑิตศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งรับในแต่ละปี
2. สถาบัน ฯ ผลิตงานวิจัยพื้นฐานเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี และตอบสนองความต้องการของประเทศเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี ตลอดจนผลิตงานวิจัยและพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด
3. ผลงานวิจัยของสถาบัน ฯ ได้รับการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ ไม่น้อยกว่า 300 เรื่อง/ปี และมีผลงานวิจัยที่เสนอขอจดทะเบียน ไม่น้อยกว่า 5 เรื่อง/ปี

ด้านบริการวิชาการและบริการสังคม

1. สถาบัน ฯ นำองค์ความรู้ เทคโนโลยี ผลงานวิจัย เผยแพร่สู่สาธารณชน เป็นผู้นำชุมชนในการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการทางวิชาการของสังคมทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนางานวิจัย

2. มีกองทุนสนับสนุนงานวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านทะนุถนอมศิลปะและวัฒนธรรมไทย

1. มีการฟื้นฟูและอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมไทยและประเพณีไทย โดยจัดให้มีศูนย์กลางในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทย และประเพณีไทย เพื่อให้นักศึกษาและบุคลากรเกิดความรักหวงแหนศิลปวัฒนธรรมไทยและประเพณีไทย ตลอดจนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทย และประเพณีไทย
2. จัดกิจกรรมร่วมกันของด้านศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของสถาบัน ฯ กับชุมชนโดยรอบสถาบัน ฯ

ด้านบริหารและการจัดการ

1. สถาบัน ฯ มีการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารภายในที่มีประสิทธิภาพมีอิสระคล่องตัวมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ (ตามหลักการจัดการที่ดี)
2. สถาบัน ฯ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และได้รับการจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับรองรับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ
3. สถาบัน ฯ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในการบริหารงาน
4. มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษามีสุขภาพดีทั้งกายและใจ

2.2 ความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ภายใต้อำนาจ 6 ด้าน

- 2.2.1 ด้านผู้นำ
- 2.2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 2.2.3 ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร
- 2.2.4 ด้านการทำงานเป็นทีม
- 2.2.5 ด้านการสื่อสารภายในองค์กร
- 2.2.6 ด้านระบบสารสนเทศ

2.2.1 ด้านผู้นำ

2.2.1.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)

ความหมายของผู้นำ มีผู้ให้คำจำกัดความผู้นำไว้มากมายในลักษณะต่างๆ กัน ดังต่อไปนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 5) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำพฤติกรรมความเชื่อถือและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

อรุณ รักธรรม (2527 : 151) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องอื่นเป็นหัวหน้า หรือผู้ตัดสินใจในเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 89) ได้สรุปลักษณะร่วมกันที่แสดงว่าการเป็นผู้นำอาจพิจารณาได้จาก

1. ใครเป็นแกนนำกลุ่ม
2. ใครมีตำแหน่งสูงกว่าคนอื่นในกลุ่ม
3. ใครมีอิทธิพลต่อการกระทำใดๆ ของกลุ่ม
4. ใครคือผู้ที่ชนส่วนใหญ่ชื่นชมและยอมรับนับถือ
5. ใครคือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่ม คือแผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ (สมคิด บางโม. 2539 : 234)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 52) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำว่า ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด่นชัดเหมือนขาวกับดำ แต่ที่แยกออกมาเพื่อง่ายต่อการเข้าใจเท่านั้น เราไม่สามารถแยกได้ว่าแบบใดของผู้นำเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบก็มีส่วนดีส่วนเสียจำเป็นต้องใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่ถือคุณคำนึงถึงสถานการณ์และเอาสถานการณ์มาเป็นประโยชน์

2.2.1.2 แบบผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 97-98) ได้แบ่งแบบผู้นำไว้ดังนี้

1. พิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นทางกฎหมายในหน่วยงานต่าง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Personality Leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี ผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนให้ ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจและบารมีมากและก็จะรักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย

2. พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำแบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาดไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวบอำนาจแบบเผด็จการจะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นส่วนใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบตามบุญตามกรรมไม่มีการนิเทศตรวจตรา ติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไปจะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็จะเสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจถือเป็นความเห็นส่วนใหญ่มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช่อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

3. พิจารณาตามแนวทางพฤติกรรมที่ปรากฏ แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และผู้นำมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ดังนี้

3.1 ผู้นำประเภทกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานมุ่งทำงานเป็นหลัก โดยมีผู้นำพยายามสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนวิธีการที่ดี

3.2 ผู้นำประเภทมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำมุ่งที่คนเป็นหลัก เห็นได้จากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรความวางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างภาวะผู้นำกับผู้ร่วมงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 89) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำประกอบด้วย 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Leadership) เป็นผู้นำซึ่งมีทั้งอำนาจ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ทั้งหมด โดยมีการสื่อสารจากบนลงล่าง ผู้นำแบบนี้กำหนดให้คนงานปฏิบัติตามเฉพาะอย่างและคาดหวังให้เกิดผลลัพธ์เสร็จสิ้นชนิดที่บิดพลิ้วไม่ได้ หรือ หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจและความแตกต่างเฉพาะตัว ถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่เข้มแข็งและมีอำนาจมากก็จะเรียกว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เสนอข้อมูลเท่านั้นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้เผด็จการ เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งมุ่งที่การใช้อำนาจ (Power) ภายในคนและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (Authority)

2. ผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ (Laissez-faire Leader) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่อิสระแต่กลุ่มคนงานโดยจัดหาเพียงสิ่งที่จำเป็นให้ ซึ่งจะได้รับความร่วมมือเพียงแต่ตอบคำถามเท่านั้น มักใช้กับงานที่ต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือหมายถึง บุคคลซึ่งให้อำนาจหน้าที่ (Authority) สำหรับพนักงานและให้ผู้บังคับบัญชาทำงานที่เขาเลือก โดยผู้นำไปเกี่ยวข้องน้อยที่สุด มีการสื่อสารแนวนอนระหว่างกลุ่ม

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหอย่างอิสระ ยอมรับแนวความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม หรือหมายถึง ผู้นำที่ยึดถือและความรับผิดชอบขั้นสุดท้าย (Final responsibility) ซึ่งมีการมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) ไปยังบุคคลอื่น โดยช่วยพิจารณาการมอบหมายงาน (Work assignments) การสื่อสารทั้งในระดับบนและระดับล่าง ซึ่งจะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างมาก

2.2.1.3 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ

ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิดกันหน้าที่ก็เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนคติและมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแตกต่างกันไป

หน้าที่ หมายถึง กิจที่ควรทำหรือกิจที่จะต้องทำ เป็นภาวะที่ผู้รับผิดชอบจะต้องกระทำ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 103)

ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับตามผลที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ได้กระทำไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 103) เป็นภาวะผูกพันกับอำนาจหน้าที่

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ สามารถแบ่งได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ

1. หน้าที่หลัก (Primary Function)

1.1 ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานและเป็นผู้ประสานงานของกลุ่มโดยมอบหมายงานให้คนรับผิดชอบนำไปปฏิบัติอาจจะเป็นผู้ตัดสินใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ทั้งนี้เพื่อจะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ผู้นำจึงเป็นผู้มีหน้าที่จะต้องประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหาอะไร และจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไรแล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาวหรือสั้นก็ได้ ซึ่งอาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียวหรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) แม้ว่าการวางนโยบายจะเป็นไปได้ 8 ลักษณะที่จะกล่าวต่อไปนี้ แต่ผู้วางนโยบายทั้ง 8 ลักษณะล้วนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยกันทั้งนั้น แม้จะไม่มีหน้าที่โดยตรงก็ตาม การวางนโยบายทั้ง 8 ลักษณะนั้นได้แก่

1.3.1 กลุ่มผู้มีอำนาจที่วางนโยบาย มีการร่วมให้ความเห็นโดยผู้นำอันดับรองลงไปบ้าง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อดำเนินงานกันเป็นทอด ๆ ลงมา

1.3.2 สมาชิกทั้งหมดในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจการงานต่าง ๆ ของกลุ่ม

1.3.3 ผู้นำวางนโยบายเพียงผู้เดียว

1.3.4 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ

1.3.5 ผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม (Extern Group Representative) ในอันที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มในการติดต่อกับคนที่อยู่นอกกลุ่ม

1.3.6 ผู้นำทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Controller of Internal Relation) โดยอาจจะนำตัวเองเข้าไปพัฒนาสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม หรืออาจจะเลือกบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มไว้จำนวนหนึ่งรับนโยบายในการพัฒนาสัมพันธ์อีกทอดหนึ่ง

1.3.7 ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่จะให้มีการลงโทษ และการให้รางวัล (Purveyor of Rewards and Punishment) สิทธิดังกล่าวนี้ทำให้สามารถควบคุมกลุ่มได้ การให้รางวัลและการลงโทษของผู้นำในการบริหารมักจะเป็นไปในรูปของการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรืออาจจะลงโทษ โคนลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายให้ทำหน้าที่การงานที่ไม่ดี เป็นต้น

1.3.8 ผู้นำทำหน้าที่จัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม (Arbitrator and Mediator)

2. หน้าที่รอง (Secondary Function)

2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง

2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the Group) ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกจะวนเวียนเข้าออกอยู่เป็นประจำ

2.3 ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหา หรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

2.4 ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิกเป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่าง ๆ และทุกคนเชื่อฟังเขา

2.5 ผู้นำที่มีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการเอาเยี่ยงอย่าง

2.6 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้รับบาปที่ผู้อื่นโยนความผิดให้อาจจะเนื่องมาจากสมาชิกในกลุ่มได้รับความบิบบิ้นจากภายนอก แล้วนำมาระบายในกลุ่ม แสดงความคับข้องใจออกมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในฐานะผู้นำต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟังพร้อมทั้งช่วยขจัดปัญหาเหล่านั้นด้วยทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วนเป็นหน้าที่ของผู้นำที่น่าสนใจทั้งสิ้น อาจสรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำในวงการศึกษารึอวงการอื่น ๆ ก็ดี ย่อมมีหน้าที่ที่สามารถสรุปได้อย่างน้อย 5 ข้อใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้ (สมยศ นาวิการ. 2540: 61-62)

1. ต้องจำกัดความจุดมุ่งหมายต่าง ๆ และรักษาทิศทางของเป้าประสงค์ขององค์กรหรือของกลุ่ม
2. จัดหาแนวทางที่จะสามารถทำให้เป้าประสงค์บรรลุผลที่วางไว้ และเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง
3. จัดทำและรักษาโครงสร้างขององค์กรหรือของกลุ่ม
4. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่มและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
5. รักษาการปฏิบัติการของกลุ่ม และความพอใจของสมาชิกให้มีความสำคัญกับสมาชิกทุกคนอย่างเสมอภาค

หน้าที่ 5 ประการนี้สอดคล้องกับนักพฤติกรรมศาสตร์ของผู้นำโดยพิจารณาที่การปฏิบัติงานการมีปฏิริยาโต้ตอบและความพอใจของสมาชิกในกลุ่มที่ทำงานการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้วยังต้องมีการแบ่งส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำหน่วยเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของตนที่แตกต่างกัน

2.2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

2.2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

พื้นฐานการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรนั้นมาจากวิชามนุษยวิทยา (Anthropology) โดยมีการถกเถียงถึงคำจำกัดความของแนวคิดนี้มาตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 19 ซึ่งมีการให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันไป ดังนี้

Schien (1992 : 94) ให้คำจำกัดความว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแผนแบบที่ถูกสร้าง สังคมและพัฒนา โดยกลุ่มคนที่เป็นผู้นำองค์กรเป็นแกนนำสำคัญในการกำหนดแบบแผนต่าง ๆ ซึ่งแบบแผนนั้นเกิดจากประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรที่เผชิญกับปัญหาที่เกิดจากการปรับตัวทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก แบบแผนจะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังสืบไป เพื่อให้มีแนวคิด การรับรู้ การรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมสำหรับทำงานในองค์กรนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นไปในทางเดียวกับ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 59-70) ที่ให้คำจำกัดความว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

ซึ่งแนวคิดของ Robbins (1996 : 77) นั้นมีความสอดคล้องกับนักคิดสองท่านแรก แต่มีจุดต่างที่ Robbins ไม่มีคือในเรื่องของการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม แต่ Robbins มีการเพิ่มเติมในเรื่องความสามารถในการวัดเข้ามาด้วย โดยให้คำจำกัดความไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของสมาชิกขององค์กร ที่กำหนดความแตกต่างของสมาชิกแต่ละองค์กรไว้ รวมถึงระบบค่านิยมที่เป็นแกนหลักของวัฒนธรรมทุกระดับและครอบคลุมสิ่งที่สามารถวัดได้

สมยศ นาวิการ (2540 :75-82) ได้มีการให้แง่มุมที่แตกต่างไป โดยมีการแบ่งระดับวัฒนธรรมองค์กรเป็น 2 ระดับ โดยให้คำจำกัดความว่า คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ผู้สมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน วิเคราะห์ได้ใน 2 ระดับ ดังนี้ ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ เรื่องราว สัญลักษณ์และงานพิธีขององค์กร และในระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง

ในขณะที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 98) มีแนวคิดที่ต่างไป โดยให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณีและพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีผลต่อหน้าทีการจัดการองค์กร

จากการศึกษาสรุปได้ว่า “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึง สิ่งที่เป็นแบบแผนพฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยมที่สมาชิกส่วนรวมในองค์กรยึดถือปฏิบัติ ซึ่งมีการสืบทอดทางวัฒนธรรมสู่คนรุ่นหลังและสามารถที่จะวัดได้

2.2.2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นคุณค่าร่วมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้หลายประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 102)

1. วัฒนธรรมองค์กรที่มีขอบเขตชัดเจนก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกรับรู้และยึดถือร่วมกัน
2. วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนจะทำให้สมาชิกองค์กรจำแนกสิ่งต่าง ๆ ออกมาได้ว่าการกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันร่วมและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์กรไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
4. วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเปรียบเสมือนสิ่งโน้มน้าวใจ เป็นเครื่องมือทางสังคมที่ยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน
5. วัฒนธรรมองค์กรเปรียบดั่งกลไกควบคุมและชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมสมาชิก เป็นกรอบแบบแผนสำหรับสมาชิกให้ทราบแนวการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กรว่าเป็นลักษณะใด

2.2.2.3 ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีผู้ทำการศึกษามากมายซึ่งผลการศึกษาสามารถสรุปเป็นแนวคิดหลัก ๆ ได้ดังนี้

Smircich (1983 : 110) ได้เสนอแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร (Culture as a variable) เป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ และวัฒนธรรมเป็นเสมือนรากเหง้า (Culture as a root metaphor) อันเป็น ทัศนคติ ความเชื่อที่อยู่ในจิตใจ

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540 : 59-70) ได้เสนอเพิ่มเติมว่า ควรมีแนวทางที่สามซึ่งผสมผสานระหว่างสองแนวทางดังกล่าว คือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งแสดงออกมาให้เห็นและเป็นทั้งค่านิยมความคิดภายในจิตใจคน ด้วยเหตุที่การมองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นเรื่องเฉพาะพฤติกรรมภายนอกหรือเฉพาะค่านิยมความคิดภายในจิตใจ เป็นมุมมองที่แคบเกินไป เพราะยากที่จะเข้าใจกลุ่มบุคคลในองค์กรได้อย่างลึกซึ้ง ถ้าไม่ได้ศึกษาทำความเข้าใจทั้งกระบวนการทางความคิดภายในจิตใจ (ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ) และพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา นอกจากนั้นกระบวนการความคิด ค่านิยม ความเชื่อ มักเป็นเหตุผลเบื้องหลังพฤติกรรมที่แสดงออกมา ดังนั้นการศึกษาทำความเข้าใจเรื่องราวของคนในองค์กรอย่างรอบคอบ และครอบคลุม ควรศึกษาทั้งในมุมมองของค่านิยม ความเชื่อ และการกระทำ

ดังนั้น แนวทางที่สามจึงเป็นการผสมผสานระหว่างสองแนวทางแรก ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (ทั้งที่เป็นพฤติกรรมและความคิด) ได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น โดยมีมุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

1. เน้นประโยชน์ในทางปฏิบัติมากกว่ายึดติดกับปรัชญาความเชื่อพื้นฐานอันใดอันหนึ่ง กล่าวคือ เป็นการผสมผสานความคิดของสองแนวทางแรกเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมีความครอบคลุมครบถ้วนมากขึ้น
2. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งแนวความคิดภายในจิตใจและพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผู้ก่อตั้ง ผู้นำรุ่นต่างๆ และสมาชิกองค์กรต่างมีส่วนร่วมในการสร้างและกำหนดทิศทางวัฒนธรรมองค์กร

4. ควรใช้วิธีศึกษาวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับวิธีเชิงคุณภาพในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

5. วัฒนธรรมองค์กรมีบางส่วนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและบางส่วนเหมือนองค์กรอื่น เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ควบคุมได้หรือจัดการได้ระดับหนึ่ง

6. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และใช้สิ่งนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการ

2.2.2.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

กรีซ สิบสนธิ (2535 : 78) ได้ศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรอันจะส่งผลให้เกิดเป็นวิถีชีวิตของแต่ละองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมของธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทมีลักษณะตลาดที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฤดูกาล ฯลฯ คือ สภาพแวดล้อมที่บริษัทดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่าบริษัทต้องทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมของธุรกิจมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ดังเช่น บริษัทที่ขายสินค้าพื้น ๆ ไม่แตกต่างจากคนอื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมที่เรียกว่า “เงินดี งานหนัก” เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การขาย

2. ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร เปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จ โดยการทำงานบรรลุเป้าหมาย บริษัทที่มีวัฒนธรรมเหนียวแน่นนี้มักพูดถึงความเชื่อต่าง ๆ อย่างเปิดเผย และมักทนต่อการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานบริษัทไม่ได้

3. วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างที่บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นบทบาทและปฏิบัติตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ บางคนเป็นวีรบุรุษที่ “สร้างขึ้นมา” จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การจดจำ บริษัทที่ตลาดหลายแห่งจึงสร้างวีรบุรุษ เพื่อให้คนอื่นเลียนแบบพฤติกรรมนั้น

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละบริษัทมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งจะแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ ให้เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติ

5. ข่ายวัฒนธรรม เป็นช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการที่สำคัญ โดยจะเป็น “ผู้นำส่ง” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบซุบซิบ นักสืบ เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในบริษัท การควบคุมตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่นรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.2.5 วัฒนธรรมองค์กรในประเทศไทย

วัฒนธรรมองค์กรในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมไทย ซึ่งนอกจากจะมีลักษณะบางอย่างของวัฒนธรรมตะวันตกที่มักจะได้รับอิทธิพลจากพุทธศาสนาแล้ววัฒนธรรมไทยมีลักษณะพิเศษดังต่อไปนี้ (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2538 :65)

1. รักอิสรภาพหรือความเป็นไท ไม่ต้องการอยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาของผู้อื่น ไม่ชอบการควบคุมและบังคับแบบเข้มงวด ไม่ชอบให้คนอื่นเข้ามายุ่งเกี่ยวสั่งการในรายละเอียดของการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัว ทำให้คนไทยไม่ค่อยมีความผูกพันต่อหน้าที่และถือตัวเองเป็นใหญ่ทำให้การประสานงานและการทำงานเป็นกลุ่มมักมีปัญหา

2. ความเป็นตัวของตัวเองหรือปัจเจกบุคคลนิยมส่วนหนึ่งมาจากอิทธิพลของพุทธศาสนา ซึ่งเน้นความสำคัญของบุคคล ทำให้คนไทยถือหลักต่างคนต่างอยู่ไม่ชอบรวมกลุ่ม

3. ความรู้สึกมักน้อย สันโดษและพอใจสิ่งที่ตนมีอยู่ ไม่ดิ้นรน เพราะถือว่าความสำเร็จของแต่ละบุคคลเป็นเรื่องของบุญวาสนา นิยมว่ามักน้อยดีกว่าความมั่งคั่งใหญ่โตสูง ซึ่งจะต้องทรมาณกายและใจในการขวนขวายให้ได้มา และต้องขอมลคนขอความช่วยเหลือ ซึ่งไม่ใช่นิสัยของคนไทย

4. เคารพเชื่อฟังอำนาจ คนไทยนิยมแสดงความนอบน้อมและให้ความเคารพต่อบุคคลผู้มีอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปตามแบบพิธี ซึ่งแสดงถึงฐานะสูงต่ำของบุคคล

5. ความโอ้อ่า ลักษณะนิสัยนี้สืบเนื่องมาจาก ความเชื่อมั่นและหยิ่งในเกียรติของตนของคนไทย ไม่ยอมให้มีการดูถูกกันง่าย ๆ และถือว่าตนมีสิทธิ์เท่าเทียมกับผู้อื่น

6. ความสุภาพอ่อนโยน มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ น้ำใจกว้างขวางและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คนไทยมีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน นิยมความจริงใจและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ดังนั้นองค์กรไทยควรพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของไทยให้มากขึ้น เพื่อให้การบริหารองค์กรของไทยเป็นไปได้อย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิภาพ อันจะเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ ไม่ควรที่จะยึดติดหรือลอกเลียนแบบวัฒนธรรมองค์กรจากประเทศอื่นมากนัก เพราะพื้นฐานลักษณะวัฒนธรรมสังคมตลอดจนค่านิยมและทัศนคติของคนไทยแตกต่างจากประเทศอื่น

2.2.2.6 วัฒนธรรมองค์กรในฐานะตัวสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร รวมทั้งต่อความสำเร็จในการบริหารงานและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรด้วย อย่างบริษัทที่ให้การยอมรับและสนับสนุนการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ก็เพราะผู้บริหารให้ความสนใจและสนับสนุนการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เสมอ กระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542 : 45-59) ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. กล้าเสี่ยง มีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ สามารถยอมรับความผิดพลาดได้ สนับสนุนให้ปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม พร้อมทั้งส่งเสริมหลักสูตรการเรียนเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ให้อิสระกับการเปลี่ยนแปลง ให้เกียรติคนออกความคิดเห็นคนแรก ส่งเสริมการกล้าแสดงออก ผู้บริหารสนใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการฉลองความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงใหม่

3. การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอก มีการแบ่งปันข้อมูลและเต็มใจให้คำปรึกษากันและกัน พร้อมทั้งสำรวจการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ ๆ ภายนอกองค์กร

4. การมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีการเฉลี่ยผลประโยชน์และชื่อเสียงให้กันและกัน

5. ความรู้สึกมีอำนาจและมีความสามารถ มีการกระจายอำนาจ ให้อิสระในการทำงาน ปลุกฝังทัศนคติให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความหมายแก่องค์กร

6. ความเชื่อในการลงมือกระทำ เน้นผลการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วและปฏิบัติตามสัญญา พร้อมทั้งสร้างบรรทัดฐานที่ส่งเสริมให้มีการนำความคิดใหม่ ๆ ไปปฏิบัติ โดยเริ่มจากทัศนคติดังกล่าวของ Allen Jacobsen แห่งบริษัท 3M ที่ว่า “เพียงแต่คุณให้ความรับผิดชอบในการดำเนินงานผู้คุมมุ่งหมายหรือเป้าหมายด้วยตัวเอง และส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยง พนักงานก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและชอบที่จะเปลี่ยนแปลง”

2.2.3 ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร

2.2.3.1 ความหมายของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

สิริวุฒิ บูรณพิร (2546: 9-29) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ว่าเป็นเครื่องมือทางการจัดการ ซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่จะช่วยองค์กรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มต้นจากพิจารณาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ จากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งในส่วนที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

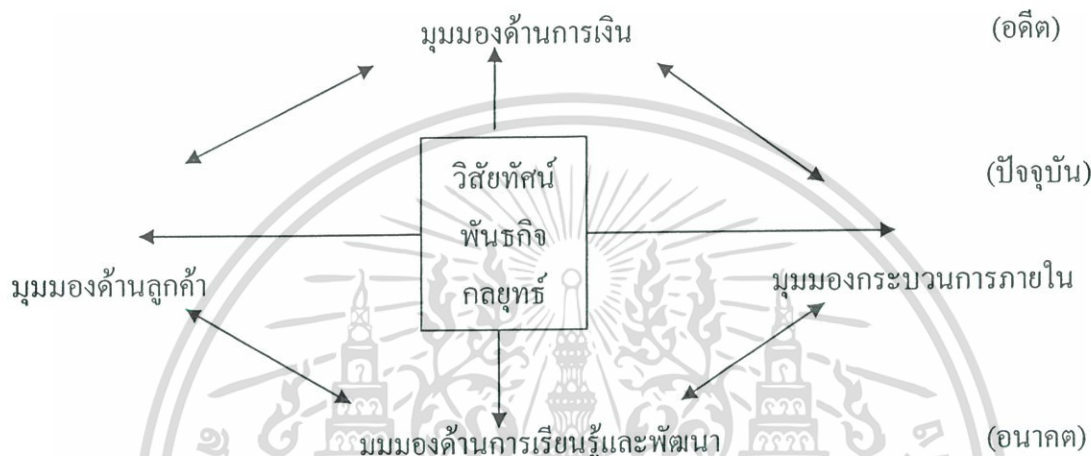
การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นระบบที่วัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก (Robert S. Kaplan and David P. Norton. 1992 : 71-79) คือ

1. มุมมองด้านการเงิน
2. มุมมองด้านลูกค้า เน้นความพึงพอใจของลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการ เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เสริมความสามารถของพนักงานและระบบ

การวัดผลสำเร็จธุรกิจตามที่ได้เคยทำกันมาแต่เดิมนั้น มักมุ่งเน้นที่ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีจากภายนอก ซึ่งเป็นวิธีการที่เริ่มลดความนิยมลงในยุคปัจจุบัน ขณะนี้องค์กรต้องการดัชนีวัดความสำเร็จที่ครอบคลุมมากกว่าด้านการเงินเพียงด้านเดียวเท่านั้น และสะท้อนถึงความสำเร็จได้ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรในยุคข่าวสาร



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ด้าน

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton. 2547. Balanced Scorecard กับ การเน้นกลยุทธ์.

แปลโดย พิพัฒน์ ก่องกิจกุล. กรุงเทพมหานคร: Be Bright Books.

สาเหตุที่ต้องพิจารณาการดำเนินงานจากมุมมองหลายด้าน และสนับสนุนแนวคิดของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานจาก 4 มุมมองนั้น เนื่องจากพบว่าในปัจจุบันองค์กรที่มีผลประกอบการยอดเยี่ยมมีลักษณะร่วมบางอย่างซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. เป็นองค์กรที่เน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า มีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความสำคัญและความต้องการของลูกค้า และมีวิธีที่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ
2. เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ และความสามารถในการสื่อสารอย่างทั่วถึงภายในองค์กร
3. เป็นองค์กรที่ใช้ข้อมูลเพื่อการจัดการ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหลัก
4. เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมกับองค์กรเท่าที่จะเป็นไปได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.3.2 แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton ใน ค.ศ. 1992 เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลให้รูปแบบการบริหารต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เนื่องจากการที่องค์กรจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จในยุคการแข่งขันทางข้อมูลข่าวสาร การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเองหรือแม้แต่การยึดติดกับการวัดผลเพียงด้านใดด้านหนึ่งนั้นไม่เพียงพอ เพราะไม่มีตัววัดผลใดเพียงลำพังที่จะแสดงถึงผลการดำเนินงานทางธุรกิจได้อย่างครอบคลุม ซึ่งผู้บริหารต้องควรทราบถึงผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จึงจำเป็นที่จะต้องใช้ระบบการวัดผลและการบริหารที่เกิดมาจากหรือมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ เป็นการให้ความสนใจคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์และการวัดของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) นั้นได้มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มาแปลงสู่การปฏิบัติ โดยมาจากทฤษฎี 4 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และการเรียนรู้และการเติบโต เป็นการขยายชุดของหน่วยธุรกิจให้มากไปกว่าบทสรุปการวัดผลทางด้านการเงินเพียงด้านเดียว (วรศักดิ์ ทุมมานนท์. 2537 : 39-52)

ทั้งนี้เนื่องจากการวัดผลทางด้านการเงินนั้น ไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงาน รวมถึงการกระตุ้นการมีส่วนร่วมต่อองค์กร ในขณะที่วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สามารถรักษาสภาพเดิมของทฤษฎีทางด้านการเงินอันเป็นผลประโยชน์ในระยะสั้น ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่เสร็จสิ้นไปแล้ว แต่ก็สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงพลังผลักดันที่มีคุณค่ามากกว่าในระยะยาวทั้งทางด้านการเงินและการแข่งขันทางธุรกิจ นั่นคือการวัดผลในระดับปฏิบัติการที่ไม่เป็นตัวเงินที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรและการเรียนรู้และการเติบโต รวมทั้งการวัดใน 4 ทฤษฎีดังกล่าวจะบอกว่า องค์กรจะต้องจัดหาความรู้ ความชำนาญประเภทใดให้กับพนักงาน และระบบอะไรที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานของพนักงานเพื่อให้เขาสามารถประดิษฐ์คิดค้นสิ่งของใหม่ ๆ สร้างยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อองค์กรสามารถทำเช่นนี้ได้ ลูกค้าย่อมเกิดความพึงพอใจ รายได้หรือกำไรขององค์กรย่อมเพิ่มมากขึ้น (Kaplan & Norton, 1992 : 71-79)

2.2.3.3 บริบทของการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปใช้

ได้มีการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ เช่น Diageo, Nationwode, Ericson และ Mobil Oil และนำมาใช้ในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศแล้ว บางแห่ง เช่น Open University, Clagow Caledonian University, Napier University, University of California, University of Edinburgh, Harvard University และ Ohio State University (อ้างใน วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. 2546: 98-109) ข้อดีของเครื่องมือนี้คือมีหลักพื้นฐานอยู่บนดัชนีที่แยกตามมุมมองด้านต่างๆ ที่ครบ 4 ด้าน ซึ่งครอบคลุมสอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมาย ไม่ใช่เพียงพิจารณาที่ด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น (เช่น ในการวัดผลธุรกิจในยุคก่อนที่วัดเฉพาะด้านการเงินเพียงด้านเดียว) ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร ซึ่งการใช้ดัชนีทางการเงินเพื่อการวัดผลเป็นสิ่งที่ปรากฏว่าองค์กรประเภทนี้ ไม่ได้นำมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาที่สำคัญนอกจากนี้วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ยังเป็นความพยายามที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและนำเสนอดัชนีเพื่อวัดผลการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วย บริบทในการพัฒนาดัชนีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้นั้น เริ่มขึ้นเพื่อใช้วัดผลสำเร็จเป็นบริบทภายใต้วัฒนธรรมองค์กรธุรกิจ ซึ่งมีเป้าหมายมุ่งเน้นกำไรเป็นตัววัดผลสำเร็จทางการเงิน ดังนั้น BSC จึงสามารถพิสูจน์ให้เห็นว่า เป็นเครื่องมือซึ่งเป็นที่รู้จักแพร่หลายของบริษัทที่มุ่งเน้นกำไร รวมทั้งองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้วย เนื่องจากวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ได้ขยายการวัดผลออกไปสู่ด้านอื่นนอกจากวัดผลเพียงด้านการเงินเท่านั้น

2.2.3.4 หลักการบริหารจัดการแบบสมดุล

ในปัจจุบันหลักคิดหรือ Principle ที่สำคัญในการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงหลายประการ คือ

1. ความสำคัญของคุณค่าหรือมูลค่าของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ มีความสำคัญเพิ่มขึ้น หากแบ่งทรัพย์สินขององค์กรเป็นสองส่วน ได้แก่ ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Asset) เช่น อาคาร เครื่องมือ เครื่องจักร กระแสเงินสด และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา
2. ความสำคัญของทุนด้านทรัพยากร (Human Capital) หากแบ่งทุนขององค์กรเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ทุนด้านการเงิน (Financial Capital) และทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในปัจจุบันด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในแง่ความรู้ความชำนาญ นวัตกรรมหรืองานวิจัยที่สร้างสรรค์ขึ้น (Intellectual Capital) ปัจจุบันมุมมองด้านการบริหารจึงเปลี่ยนไปจากเดิมที่ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหรือการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์มากนัก เปลี่ยนเป็นการมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นทุนขององค์กร เป็นทรัพย์สินขององค์กรที่นอกจากต้องลงทุนหามาแล้วยังต้องลงทุนพัฒนาและรักษาไว้ (Employee as Asset) และเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การวัดผลงานทางการเงินมีข้อจำกัด Kaplan และ Norton ได้ทำการศึกษาบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรปในยุค ค.ศ. 1980 พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดด้านการเงินมากเกินไป ซึ่งหากบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ใช้ระบบการจัดการโดยมุ่งวัดผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial Performance) แต่เพียงอย่างเดียวและใช้ข้อมูลด้านการเงินเพียงอย่างเดียวในการตัดสินใจ จะมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น

3.1 มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารแบบมุ่งผลระยะสั้น (Short Term) กล่าวคือ เพื่อให้ผลประกอบการระยะสั้นออกมาดูดี อาจตัดสินใจไม่ยอมลงทุนในเรื่องที่จะส่งผลกระทบต่อสถานะแข่งขันได้ในระยะยาว ทำให้สูญเสียสถานภาพในการแข่งขันและส่วนแบ่งตลาดในที่สุด

3.2 มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารงานแบบมองแต่กระจกหลัง (Rearview Mirror) เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการประกอบกิจการขององค์กร ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานการณ์ใด ๆ ได้อีก การตัดสินใจโดยใช้การวัดผลงานด้านการเงินอย่างเดียวจึงเปรียบเสมือนการขับรถที่มองแต่กระจกหลังเป็นหลัก ไม่มองไปข้างหน้า

3.3 การวัดผลงานด้านการเงินไม่ได้สะท้อนคุณค่าหรือมูลค่าที่มีอยู่ทั้งหมดขององค์กร มาวัดทางการเงินไม่ได้แสดงถึงคุณค่าหรือมูลค่าที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร ไม่ได้แสดงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ไม่ได้แสดงมูลค่าทรัพย์สินทางปัญญา จึงไม่เพียงพอในการสื่อสารและตัดสินใจ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ระบบบริหารจัดการแบบมุ่งงานที่ดีจะต้องมีความสมดุล (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปีติกุล, 2546 : 112 - 120) ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. สมดุลระหว่างการวัดผลงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน

การที่องค์กรประสบผลสำเร็จด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียวในวันนี้ ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีจึงควรมีความสมดุลระหว่างผลงานด้านการเงิน และผลงานด้านอื่น ๆ เช่น ลูกค้า คุณภาพของกระบวนการผลิต ความรู้ความชำนาญของบุคลากร การศึกษาวิจัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นต้น

2. สมดุลระหว่างอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

ระบบบริหารจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดี จะต้องมียอดประกอบของการวัดผลที่มีสมดุลระหว่าง “อดีต” อันได้แก่ ตัวชี้วัดทางการเงิน ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร “ปัจจุบัน” อันได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงผลงานของกระบวนการในการผลิตหรือให้บริการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า และ “อนาคต” ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร ซึ่งจะได้ออกดอกผลในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. สมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและภายใน

ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีควรคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น นักเรียนนักศึกษา ผู้ปกครอง หรือชุมชนในองค์กร เช่น พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ไม่ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไปจนกระทั่งทิ้งอีกกลุ่มหนึ่ง

4. สมดุลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

ระบบการจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานที่ดีควรมีความสมดุลระหว่างการวัดผลที่แสดงให้เห็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น ด้านการเงิน ทรัพย์สินถาวร (Fixed Asset) และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านทรัพย์สินทางปัญญาหรือนวัตกรรม ด้านผลงานที่เป็นคุณค่าให้แก่ลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นต้น

2.2.3.5 การก้าวสู่ความเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) คือเครื่องมือที่ใช้วัดประเมินผล ซึ่งดูสภาพที่มุ่งเน้นที่จะวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน และควบคุมที่ทำให้เกิดความสมดุลกันระหว่างการดำเนินงานระยะสั้นและความสามารถทางการแข่งขันระยะยาวด้วย แนวคิดเรื่องวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) นี้ เกิดขึ้นจากนักวิชาการ 2 ท่าน คือ Kaplan และ Norton ซึ่งเสนอผลงานเบื้องต้นตีพิมพ์ในนิตยสาร Harvard Business Review (HBR) ฉบับเดือนมกราคม ค.ศ. 1992 และได้สรุปรวมพิมพ์เป็นเล่มหนังสือภายใต้ชื่อ The วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในปี ค.ศ. 1996

จุดเริ่มต้นของ Kaplan และ Norton ก็คือความไม่มีประสิทธิผลเพียงพอของการจัดการประเมินการปฏิบัติงานในระบบเดิม ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะการวัดผลด้านการเงิน ซึ่งมีจุดอ่อนหลายประการ ประการที่สำคัญที่สุดคือ การทำให้ผู้บริหารและองค์กรมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตามเทคนิคและเครื่องมือ ของ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) นี้ จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

1. การวัดประเมิน “ด้านการเงิน” (Financial Perspective)
2. การวัดประเมิน “ด้าน ลูกค้า” (Customer Perspective)
3. การวัดประเมิน “ด้านกระบวนการภายใน” (Internal Process Perspective)
4. การวัดการประเมิน “ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา” (Learning and Growth

Perspective)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวัดประเมินด้านต่าง ๆ ข้างต้น อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัย “ดัชนีวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานหลัก” (Performance Indicators : PI) หรือที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators) การวิเคราะห์และการประเมินทั้ง 4 ด้าน จะต้องมีความเชื่อมโยงและ สอดคล้องกันและผูกโยงเข้ากับ “วิสัยทัศน์” (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็น ศูนย์กลางด้วย การประเมินความสำเร็จของกิจการด้วยวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จึงเป็นการวัดหรือประเมินให้กว้างขวางและครอบคลุมภารกิจขององค์กร การวัดประเมินเพื่อ สื่อถึงความเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนระบบการวัดประเมินขององค์กรให้มุ่งสู่การ เปลี่ยนแปลง มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่นำเองวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ควรตระหนักถึงความจำเป็นของกรอบแนวคิดใน การวัดประเมินแบบใหม่ที่จะถูกสร้างขึ้น และใช้กรอบแนวคิดนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยผู้บริหารระดับสูงเพียงลำพัง การ ปฏิบัติจะต้องอาศัยบุคลากรทุกคนในองค์กร และการสร้างคณะผู้บริหารประสิทธิภาพและความ คล่องตัวของคณะผู้บริหารจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาดำเนินการ ได้ถึงจุดที่กลยุทธ์สามารถถ่ายทอดเป็นแผนงาน การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ร่วมกัน เป็นแนวทางในการสร้างคณะผู้บริหารที่เป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพจากยุทธวิธีสู่กลยุทธ์ การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผน กลยุทธ์การนำเอาวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรจะทำให้เกิด ความสำเร็จ ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้า (Structure Customer Relationship Management)
2. การนำสินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาดอย่างทันเวลา (Launch new innovation product in timely manner)
3. เป็นผู้นำด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์และความรวดเร็วในการนำเสนอสู่ตลาด (Leader in Best Quality and Short Cycle Time)

ในปัจจุบันการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จมีความยากลำบากกว่าในอดีต เนื่องมาจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงรวมทั้งปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จะช่วยให้องค์กรก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงได้ทันและเหมาะสมกับสภาวะการณ ์นักบริหารเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันต้องมุ่งเน้นการประเมินการทำงานและการควบคุมการทำงานทั้งหมด ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ มิฉะนั้นก็จะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ ต้องการได้เนื่องจากขาดการควบคุมที่ดี

เอกสารนี้เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.3.6 การประยุกต์วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) กับระบบราชการ พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 107) ได้กล่าวถึงแนวคิดวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ว่ากำเนิดขึ้นมาเนื่องจากต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ และก็เป็นที่น่ายินดีที่แนวคิดที่มีประโยชน์เหล่านี้ได้เริ่มมีการนำเอามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการเพิ่มมากขึ้น โดยการแปลงแนวคิดด้านการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้กับระบบราชการนั้น ถือว่ามีจุดเริ่มต้นจากทางอเมริกาและอังกฤษที่ได้มีการออกกฎหมายบังคับให้หน่วยงานราชการทุกแห่ง ได้มีการพัฒนาระบบในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยในอเมริกานั้นได้มีการกำหนดออกมาเป็น Government Performance Review Act (GPRA) หรืออังกฤษที่ให้หน่วยงานราชการทุกแห่งมีการทำ Public Service Agreements (PSA) และเมื่อปี 2545 ทางรัฐบาลของประธานาธิบดีบุชได้ประกาศออกมาว่ามีการสร้าง Scorecard ที่ภายในประกอบด้วยตัวชี้วัด ซึ่งจะมีไฟสัญญาณจราจรสีเขียว เหลือง แดง เอาไว้บ่งบอกให้รู้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน โดยทางรัฐบาลสหรัฐต้องการให้ประธานาธิบดีของตนสามารถที่จะติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่และในปัจจุบันนี้แนวคิดหรือความเคลื่อนไหวทางด้านการจัดการต่าง ๆ ที่เริ่มต้นจากโลกตะวันตกค่อย ๆ เริ่มเคลื่อนเข้ามาในประเทศไทย ปัจจุบันหน่วยงานราชการของไทยหลาย ๆ แห่ง ได้เริ่มที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้น หน่วยงานราชการที่ค่อนข้างจะกระตือรือร้นในการนำเอาระบบเหล่านี้ เช่น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานราชการและโรงพยาบาลต่าง ๆ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยหน่วยงานเหล่านี้ได้นำเอาหลักการของวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และ Key Performance Indicators เข้ามาปรับใช้ให้เข้ากับการดำเนินงานขององค์กรกันอย่างแพร่หลาย นอกเหนือจากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแล้ว ในปัจจุบันทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เริ่มพยายามผลักดันให้หน่วยงานราชการทุกแห่งได้เริ่มมีการนำเอาระบบการประเมินผลการดำเนินงานมาใช้มากขึ้น

2.2.3.7 การประยุกต์ใช้ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในมหาวิทยาลัย

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 113) กล่าวว่าดัชนีวัดผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นโดยพิจารณาทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา เพื่อที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นกลไกในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และการบริหารภายในหน่วยงานระดับต่าง ๆ สิ่งที่เป็นจำเป็นจะต้องมีก่อนเป็นอันดับต้น ๆ ก็คือ มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัย จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุตามที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่ บอกได้ว่ามหาวิทยาลัยดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และยังสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ว่าสามารถตอบสนองความต้องการตามความคาดหวังของสังคมหรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวปฏิบัติสำหรับการใช้วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในการบริหารมหาวิทยาลัย

1. ตรวจสอบวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยว่ามีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วนั้นมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนใหม่บ้างหรือไม่ เพื่อให้ครอบคลุมและมีความชัดเจนครบทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิดของ BSC ภายใต้กรอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน

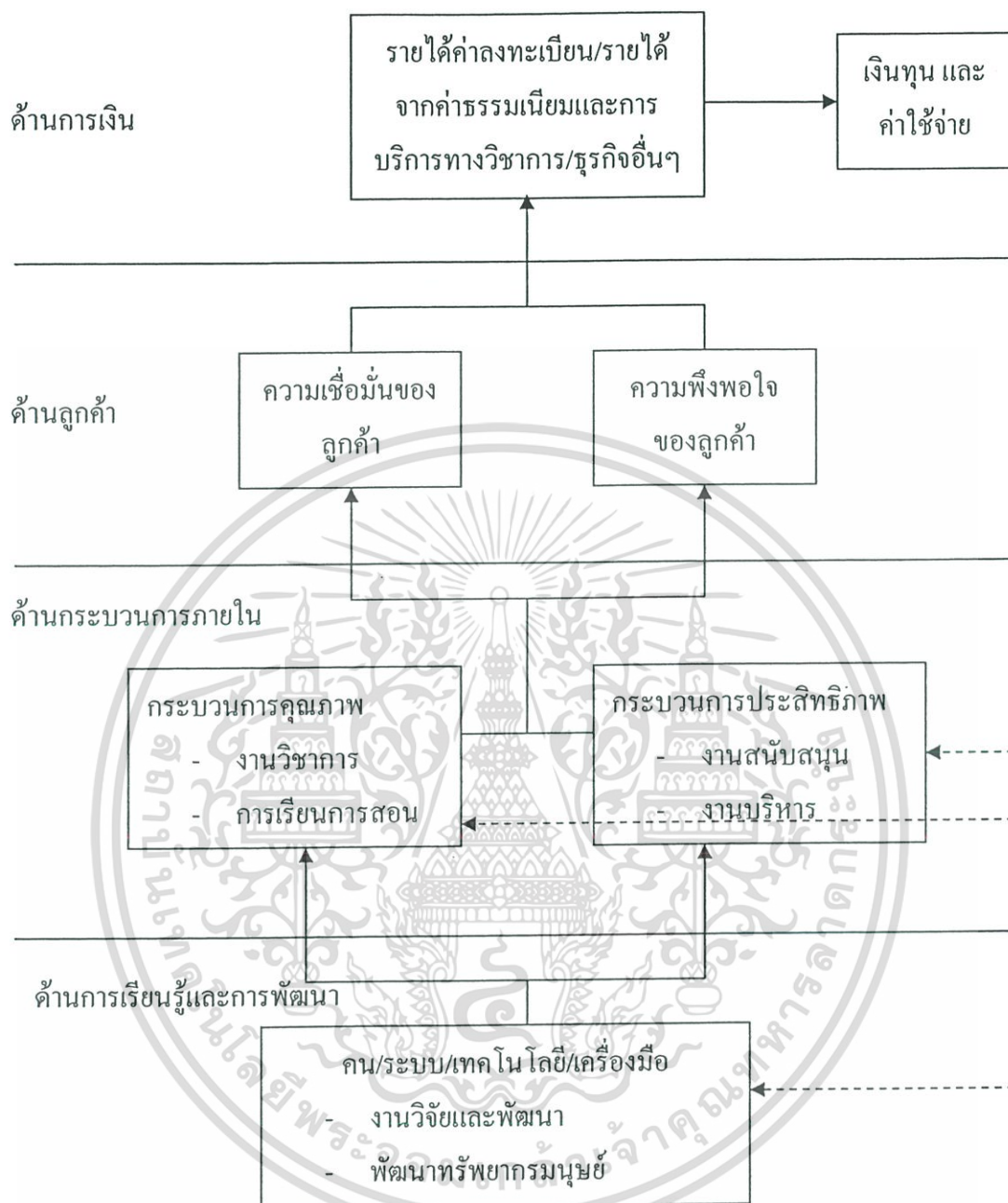
2. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์แต่ละข้อกับดัชนีวัดผลสำเร็จ (1-3 ดัชนี ต่อ 1 วัตถุประสงค์) ที่ต้องการวัดผลและนำไปคำนวณเพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน

3. การเชื่อมโยงดัชนีวัดผลสำเร็จภายใน เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับหน่วยงานอื่นภายในสถาบันเดียวกัน

4. การประเมินผลอาจมีการกำหนดองค์กรอื่นเป็น Benchmark เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของการดำเนินงาน

องค์ประกอบทุกส่วน หน่วยงานทุกหน่วย กิจกรรมและการดำเนินงานทุกอย่าง ทุกระบบ ทุกกลไกของมหาวิทยาลัยล้วนมีความสำคัญเชื่อมโยงส่งผลต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น แผนภูมิที่จะแสดงต่อไปนี้แสดงถึงมุมมองในแต่ละด้าน ซึ่งพบว่ามีปัจจัยต่อความสำเร็จส่งผลต่อกันเป็นทอด ๆ อันนำไปสู่รายได้หรือผลตอบแทน ซึ่งหมายถึงความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยในที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.3 เป้าหมายและปัจจัยต่อความสำเร็จ ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัย

ที่มา : วรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. 2546. การใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารงานเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย. วารสาร สอ. ประเทศไทย 6, 2 : 98-109.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มืองค์ประกอบอยู่ที่ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย อันประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรสิ่งของ ระบบ เครื่องมือ เทคโนโลยี ซึ่งจะต้องเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยต่อความสำเร็จคือ งานวิจัยและการพัฒนา (Research Development : R&D) และงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : H&D) ปัจจัยเหล่านี้นับเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน กระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยสามารถแยกส่วนได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) กระบวนการที่เน้นคุณภาพและ 2) กระบวนการที่เน้นประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานทุกกระบวนการจำเป็นจะต้องมีทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพควบคู่กันไป ฉะนั้น ในที่นี้จึงใช้คำขยายว่าเป็น “ กระบวนการที่เน้น...” และเป็นที่ทราบกันดีว่าภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ งานด้านวิชาการ (Academic Affairs) ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ การวิจัยองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ขณะเดียวกันภารกิจดังกล่าวจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต้องอาศัยกลไกงานสนับสนุนและงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ เช่น ทะเบียนและวัดผล ห้องสมุด อาคารสถานที่ งานโสตทัศนูปกรณ์ งานกิจการนักศึกษา และงานธุรการอื่น ๆ กระบวนการภายในเหล่านี้มีบทบาทที่ให้บริการแก่ทั้งบุคคลภายใน และให้บริการแก่นักศึกษาซึ่งเป็นผู้ใช้บริการเหล่านี้โดยตรงของมหาวิทยาลัย รวมทั้งชุมชนภายนอกที่รับบริการทางวิชาการ

3. มุมมองทางด้านลูกค้า หมายถึง ผลกระทบที่มหาวิทยาลัยจะสร้างให้เกิดกับนักศึกษา ปัจจุบัน คือ ความพึงพอใจจากการบริการของกระบวนการภายในต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกดี ความรัก และความผูกพันต่อสถาบัน นักศึกษามีความเชื่อมั่นในวิชาความรู้ที่ได้รับ เชื่อมั่นในศักดิ์ศรีแห่งปริญญาที่ได้รับ บัณฑิตเป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงาน และสถาบันการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นไป รวมทั้งการยอมรับภาพลักษณ์และชื่อเสียงจากสายตาของสังคมภายนอก อันเป็นผลจากคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน ซึ่งในบางครั้งก็ต้องอาศัยการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ทั้งโดยลูกค้าเอง และโดยอาศัยกลไกการสื่อสารอื่นๆ

4. มุมมองด้านการเงิน ผลตอบแทนทางการเงินเป็นภาพสะท้อนของการดำเนินงานซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของนักศึกษาผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน ที่จะให้บุตรหลานเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยและเรียนจนสำเร็จตามหลักสูตรหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ก็ พร้อมกันนั้น คำแนะนำ ชีวชน เพื่อให้ผู้อื่นเข้ามาเรียนก็เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลต่อผลประกอบการที่บ่งชี้ได้ถึงความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในรูปแบบของการเข้ามาลงทะเบียนเรียนนั่นเอง

วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล (2546 : 98-109) กล่าวว่าแม้ว่าข้อมูลด้านการเงินที่ใช้เป็นดัชนีหนึ่งในการวัดผลสำเร็จจะเป็นข้อมูลสะท้อนการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วในอดีตก็ตาม แต่ก็สามารถเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงสถานภาพในอนาคตของมหาวิทยาลัยได้ด้วย ขณะเดียวกันเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มหาวิทยาลัยจะมีความยั่งยืนก็ด้วยความสามารถและศักยภาพในการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน อันนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ตลอดจนชุมชนและสังคมให้เกิดความพึงพอใจและการยอมรับในมหาวิทยาลัย ดังนั้น ในการตรวจสอบคุณภาพจึงจำเป็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องตรวจสอบดัชนีวัดความสำเร็จซึ่งครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ด้าน ดังที่กล่าวมา เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนเป้าหมายและเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย รวมทั้งช่วยบ่งชี้และช่วยพยากรณ์ได้ว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินงานได้บรรลุพันธกิจที่กำหนดไว้หรือไม่และเพียงใด

แนวคิดเรื่องวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้านต่าง ๆ ภายใต้อำนาจและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล แนวการวัดความสำเร็จตามกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้ร่วมมือประสานเชื่อมโยงกันมากขึ้น และมุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักโดยรวมของมหาวิทยาลัยร่วมกัน

ดังนั้น วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จึงช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบคำถาม 4 ข้อต่อไปนี้

1. คนทั่วไปและสาธารณชนมีมุมมองต่อมหาวิทยาลัยนี้อย่างไรและมหาวิทยาลัยควรตอบสนองลูกค้า (นักศึกษา ผู้ปกครอง นายจ้าง ศิษย์เก่า) อย่างไร (มุมมองลูกค้า)
2. มหาวิทยาลัยต้องการคิดค้นในเรื่องใด (มุมมองกระบวนการภายใน)
3. มหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนาและสร้างสรรค์คุณค่าต่อไปได้อย่างไร (มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา)
4. ผลการดำเนินงานทางการเงินของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร (มุมมองด้านการเงิน)

2.2.4 ด้านการทำงานเป็นทีม

2.2.4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ผลิน ภูเจริญ (อ้างใน วิวัฒน์ อัสวลาทยทอง, 2545 : 46) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกภายในทีมจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถเฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้การตกลงร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เพราะได้ผ่านขั้นตอนการระดมความคิดและตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในทีม

อำนาจ วงษ์สมิง (2541: 12) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมหมายถึง การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนมารวมกลุ่มกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Jon Katzenbach and Douglas Smith (อ้างใน ชาญชัย อาจิณสมาจาร, 2542: 188) ได้ให้นิยามทีมงานว่าหมายถึงกลุ่มคนจำนวนไม่มากนักที่มีทักษะเสริมกันมาทำงานด้วยวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงานและวิธีการที่จะรับผิดชอบร่วมกัน

Peter Wickens (อ้างใน ชาญชัย อาจิณสมาจาร, 2542: 182) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่าทีมงานไม่ใช่การพึ่งพาคนทำงานเป็นกลุ่ม แต่อยู่ที่ทุกคนทำงานสู่จุดประสงค์เดียวกัน มโนทัศน์ของทีมงานที่ได้ถูกยกขึ้นมากล่าวโดย Wickens แสดงออกในหลักการทั่วไปและเน้นความจำเป็นเพื่อ

1. ส่งเสริมความไว้วางใจร่วมและความร่วมมือในการทำงานระหว่าง บริษัท พนักงาน และสภาพแรงงาน
2. ขอมรับว่าพนักงานทุกคนไม่ว่าระดับใดมีส่วนร่วมในคุณค่าต่อความสำเร็จของบริษัท
3. มองหาการทำคุณประโยชน์อย่างแท้จริงในพนักงานทุกคน ในการส่งเสริมเป้าหมายเหล่านี้ต่อไป

Waterman (อ้างใน ชาญชัย อาจิณสมาจาร, 2542: 186) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมสำหรับการทำงานเป็นทีมว่า ทีมงานเป็นการรวบรวมบุคลากรเข้าด้วยกันเพื่อทำงานภายใต้เป้าหมายหรือค่านิยมร่วมกัน ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเขาทั้งหมดจะเห็นพ้องกันเสมอในแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อไปยังสิ่งนั้น แต่เมื่อเกิดความไม่เห็นพ้องกัน เขาเหล่านั้นควรจะอภิปรายที่มีใช้การได้ถึงความแตกต่างเหล่านี้

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยจึงขอสรุปความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีความสามารถเฉพาะอย่างต่างกัน ตกลงใจร่วมกันทำงาน โดยทุกคนมีส่วนช่วยกันระดมความคิดและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะตอบสนองทั้งต่อองค์กรและสมาชิกในทีม

2.2.4.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ซูชีพ ศรีตระกูล (2541: 24) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานในยุคปัจจุบันให้ความสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียว เนื่องจากนอกจากเป็นการตอบสนองธรรมชาติของมนุษย์ที่ชอบอยู่ด้วยกันแล้ว การทำงานเป็นทีมยังเป็นการได้ช่วยกันคิด ช่วยกันออกความเห็น และช่วยกันลงมือทำ ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ชุติมา มาลัย (2538: 33) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมกับกิจกรรม 5 ส. ที่เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนว่า เมื่อบริษัทต้องการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อจุดประสงค์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มักจะพิจารณาการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อที่จะใช้ความสามารถของบุคคลภายในองค์กรได้เพิ่มขึ้นในการแก้ปัญหา มีความคล่องตัว การระดมความคิด และตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีกว่าการดำเนินงานในแบบแผน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานแบบเก่า ดังนั้นแนวความคิดในการทำงานเป็นทีมจึงมาจากการให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

Robbins Stephen P. 1996: 346 (อ้างใน วิวัฒน์ อัสวลาทยอง, 2545 : 52) พบว่าการทำงานเป็นทีมได้เปรียบการทำงานตามลำพังในงานที่ต้องการความหลากหลายของทักษะ การใช้วิจารณญาณตัดสินใจ ตลอดจนอาศัยประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังพบว่าการทำงานเป็นทีมมีความยืดหยุ่นสูง อีกทั้งไวต่อภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ดีกว่ารูปแบบการทำงานเดิม ๆ ในลักษณะการแบ่งเป็นหน่วยงาน หรือแผนกที่มีลักษณะเป็นกลุ่มถาวร ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมีความรวดเร็วในการรวมตัวกันปฏิบัติงานที่ต้องการให้บรรลุ และเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจแล้วยังสามารถสลายตัวแยกย้ายกันไปกระทำกิจกรรมอื่น ๆ ได้อีกต่อไป

ชาญชัย อาจินสมจาร (2542: 182) กล่าวถึงการปรับโครงสร้างองค์กรกับการทำงานเป็นทีมไว้น่าสนใจดังนี้ แนวโน้มสำหรับองค์กรจะเป็นลักษณะแนวราบมากขึ้น ในขณะที่ลำดับชั้นของการบริหารหรือการนิเทศงานจะถูกรื้อทิ้ง ก่อให้เกิดความจำเป็นในทีมงานที่ดีกว่าในสถานการณ์เหล่านี้ ผู้บริหารจะมีช่วงการควบคุมที่กว้างกว่าและจะมองความรับผิดชอบให้มากแก่ทีมงานที่ได้จัดตั้งขึ้นซึ่งจะถูกบังคับให้ประสานงานกันเอง แทนที่จะอาศัยหัวหน้างานให้กับเขาในองค์กร ประเภทดังกล่าวทีมโครงการสหสาขา (Inter – disciplinary Project Team) จะมีความสำคัญมากขึ้น การมีข้อมูลข่าวสารในการบริหารอย่างเพียงพอ และเทคโนโลยีเครื่องอำนวยความสะดวกทางการสื่อสาร จะช่วยทีมที่ไม่เป็นทางการหรือทีมที่เป็นทางการในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลการทำงานสูงขึ้น

การทำงานเป็นทีมงานจะมีความสำคัญมากขึ้น เมื่อเทคโนโลยีหรือกระบวนการปฏิบัติงานต้องการการปฏิสัมพันธ์มากพอระหว่างคนที่ทำงานหน้าที่ต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลมีความสำคัญมากกว่า ในระหว่างช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือวิกฤติ องค์กรที่ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจหรือสังคมจะพึงพาทีมงานที่ดี เพื่อที่ว่าจะสามารถรวบรวมทรัพยากรเข้าด้วยกันและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสใหม่หรือการคุกคาม

2.2.4.3 ลักษณะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม

Katzenbach Jon and Smith Douglas (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมจาร. 2542: 183) ได้เสนอว่า ลักษณะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมจะประกอบด้วย

1. ทีม คือหน่วยพื้นฐานของการปฏิบัติงานสำหรับองค์กรส่วนใหญ่ โดยการหล่อหลอมทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถของหลาย ๆ บุคคลเข้าด้วยกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ทีมงานจะเป็นตัวแทนของชุดของค่านิยมที่ส่งเสริมพฤติกรรม เช่น การฟังและการตอบสนองในความร่วมมือต่อทัศนคติที่แสดงออกโดยบุคคลอื่น ให้ผลประโยชน์แก่บุคคลอื่น ในความไม่แน่ใจ ให้การสนับสนุนต่อผู้ที่ต้องการการยอมรับและสนใจและผลสัมฤทธิ์ของผู้อื่น

3. ทีมจะถูกสร้างขึ้นและได้รับพลังจากสิ่งท้าทายในการปฏิบัติงานที่สำคัญ

4. ทีมมีความยืดหยุ่นและตอบสนองได้ดีต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและการเรียกร้องทีมสามารถปรับแนวทางของตัวเองต่อข่าวสารข้อมูลใหม่และสิ่งท้าทายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผลสูงกว่า

5. ทีมที่มีการปฏิบัติงานสูงจะใช้เวลาและความพยายามส่วนใหญ่ในการสำรวจ หลอหลอม การเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ที่ทีมได้กำหนดขึ้น ทั้งที่ทำงานร่วมกันและเป็นรายบุคคลและแสดงออกในลักษณะของสำนักแห่งข้อผูกพันต่อความเจริญงอกงาม และความสำเร็จของทีม

2.2.4.4 ประโยชน์ตอบแทนทั้งต่อสมาชิกของทีมและต่อองค์กร

Thomas L. Quick 1992: 13-14 (อ้างในวิวัฒน์ อัสวาททอง. 2545) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) คนส่วนมากต้องการทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะสมาชิกในทีมต้องการให้ทีมมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างอิสระ การแข่งขันระหว่างบุคคลจะน้อยลง ซึ่งจะแตกต่างจากการทำงานในลักษณะกลุ่มงานที่คนส่วนมากต้องการที่จะปฏิบัติมากกว่าการร่วมมือต่อกัน

2. การสื่อสาร (Communication) จะมีลักษณะเป็นไปได้อย่างอิสระทั้งด้านบน ด้านล่าง และด้านข้าง

3. การใช้ทรัพยากร (Resources) สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความสามารถพิเศษและความเข้มแข็งของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน และช่วยเสริมสร้างความรู้และศักยภาพให้แก่สมาชิกภายในทีมด้วย

4. การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decisions and Solutions) โดยสมาชิกในทีมทุกคนร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจจะลดลง การตัดสินใจด้วยการตกลงร่วมกันจะดีกว่าการตัดสินใจตามลำพังเพียงคนเดียว

5. ความรู้สึกยอมรับ (Committed) การตัดสินใจจะเลือกแนวทางแก้ปัญหาจะสร้างความยอมรับและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ สมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกผูกพันกับทีมมากจนไม่ยอมให้ทีมประสบความล้มเหลว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. คุณภาพ (Quality) เป็นคุณภาพของความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงานเนื่องจากสมาชิกมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน จึงต้องการให้ทีมงานเกิดภาพพจน์ที่ดีและต้องการได้รับสิ่งที่ดีจากทีมงาน เพื่อส่งกลับไปสู่การทำงานให้ดีที่สุด

อำนาจ วงษ์สมิง (2541: 13) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยแบ่งประโยชน์ที่ได้รับดังนี้

1. เพื่อสมาชิกในองค์กร

1.1 สมาชิกภายในทีมมีความเข้าใจดีขึ้นบทบาทของตนเองต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกภายในทีมมีความเข้าใจต่อกฎข้อบังคับ วัตถุประสงค์ และบทบาทในการทำงานเป็นทีม

1.2 ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีม เกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน

2. เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.1 สมาชิกภายในทีมร่วมกันค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่ทีมงานประสบอยู่

2.2 ส่งเสริมความสามารถในการใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย

2.3 การเพิ่มพูนความสามารถของทีมงานเพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายในองค์กร

2.4 เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกมีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานมากขึ้น ลดการแข่งขันระหว่างสมาชิก

3. เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เมื่อสมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจ ร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จ ความสำเร็จจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย

2.2.5 ด้านการสื่อสารภายในองค์กร

2.2.5.1 ความหมายของการสื่อสาร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2545 : 52) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการสร้างและใช้สารสนเทศร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ส่วนช่องทางการติดต่อสื่อสาร คือ วิธีการที่ข้อมูลข่าวสารจะผ่านจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง และช่องทางสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คือ สื่อสารมวลชน เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นอกจากนี้ช่องทางผ่านความสัมพันธ์ส่วนตัวก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งซึ่งมีประสิทธิภาพในการชักชวนให้คนยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ได้ดี โดยเฉพาะหากบุคคลนั้นมีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับเดียวกัน หรือการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ เช่น การสัมมนา การประชุม ย่อมทำให้มีโอกาสรับข้อมูลใหม่ ๆ ได้มากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เสนาะ ดิยาว (2537 : 33) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร ไว้ 4 ประการ ความหมายแรก การสื่อสารหมายถึง การรับส่งข่าวสาร การที่คนพูดกัน เขียนจดหมายถึงกัน เสนอรายงานหรือ ประชุมกันก็เป็นการสื่อสาร ความหมายที่สอง การสื่อสารคือ ข่าว เช่น เราไม่ทราบข่าวคราวของ เพื่อนคนหนึ่งเป็นเวลานานหรือวันนี้หนังสือพิมพ์ไม่มีข่าวอะไรเลย ความหมายที่สามการสื่อสาร เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความหมายกัน ซึ่งได้แก่กระบวนการทางด้านความรู้สึก และพฤติกรรม คือการที่คนสื่อสารกันนั้นแต่ละฝ่ายก็พยายามที่จะเข้าใจความคิดความรู้สึกและ ค่านิยมซึ่งกันและกัน ส่วนความหมายที่สี่ของการสื่อสาร คือ เป็นวิธีการหรือเทคนิคอย่างหนึ่ง ซึ่งหากไม่รู้ไม่เข้าใจก็ไม่อาจสื่อสารได้เช่น การใช้หนังสือพิมพ์ โทรศัพท์ วิทยุ ดาวเทียมในการ สื่อสาร เมื่อกล่าวถึงการสื่อสารก็จะนึกถึงเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้

จากความหมายต่าง ๆ ของการสื่อสารสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงาน ของหน่วยงาน ในแง่ขององค์กรการสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่ง กันและกันได้ และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของ องค์กร การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและการประสานงาน ลักษณะการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวมก็คือ การใช้การสื่อสารติดตาม รายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและการติดต่อกับองค์กรอื่น ใน ฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้าง บรรยากาศในการทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะ บุคคลพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องของการร่วมประชุม การเขียน คู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดกันในกลุ่มที่ทำงานด้วยกันและการโต้แย้งกัน

2.2.5.2 องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร

การศึกษาครั้งนี้อ้างอิงถึงแบบจำลององค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารของ Harold D. Lesswell (อ้างใน ณรงค์ ใจคำ. 2543 : 35) ได้อธิบายถึงกระบวนการสื่อสารว่าเป็นการศึกษาปฏิกริยาระหว่าง ผู้ส่งสารและผู้รับสาร เนื้อหาข่าวสาร ชนิดของสื่อที่ใช้ และผลอันเกิดจากการกระทำการสื่อสาร ด้วยการตอบคำถามที่ว่า ใคร กล่าวอะไร โดยวิธีใด แก่ใคร ด้วยผลเป็นประการใด ดังแสดงไว้ใน ภาพ 2.4

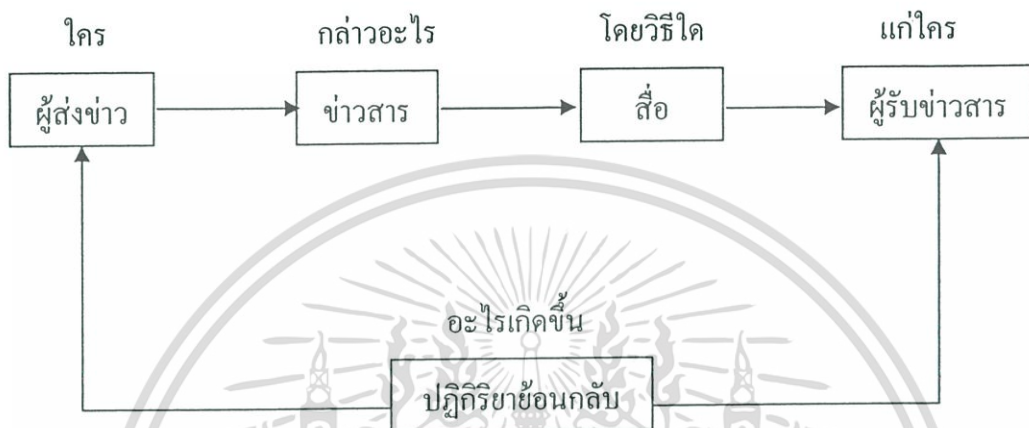
รูปแบบการสื่อสารในองค์กรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ผู้ส่งสาร (Communicator) หมายถึง ผู้ที่กำหนดและควบคุมเนื้อหาของข่าวสาร
2. สาร (Message) หมายถึง เรื่องหรือเนื้อหาสาระของเรื่องที่ถูกสื่อสารออกไป
3. ช่องทางหรือสื่อ (Channel) หมายถึง ตัวกลางหรือสื่อที่ข่าวสารถูกส่งผ่านไปยังผู้รับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง บุคคลเป้าหมายของการสื่อสารครั้งนั้น ๆ เป็นจุดหมายปลายทางที่ข่าวสารจะไปถึง เป็นผู้รับการคาดหมายที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองข่าวสารนั้นไปในลักษณะหนึ่งลักษณะใด

5. ผลของการสื่อสาร (Effect) หมายถึง ผลที่ได้จากการสื่อสารซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งผลในทางลบและผลในทางบวก

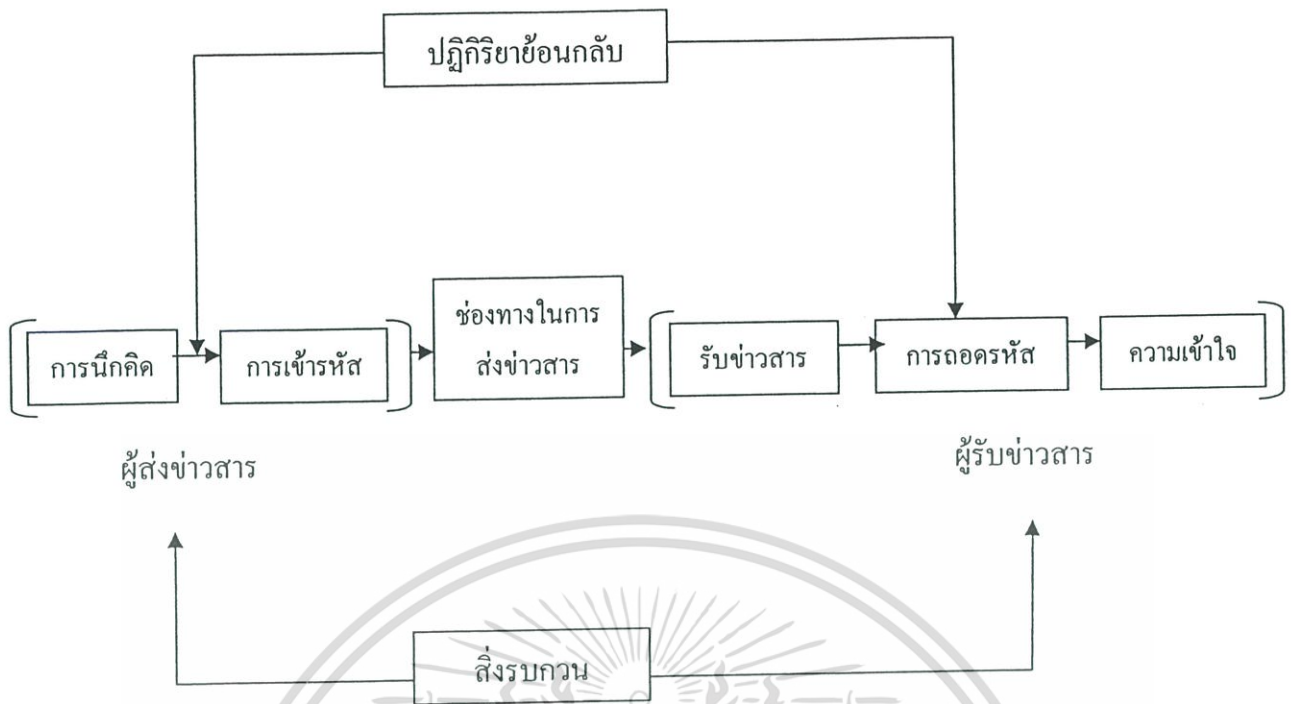


ภาพที่ 2.4 แสดงแบบจำลององค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสารของลาสเวลล์
ที่มา: H.D. Lasswell, 1943: 37-51 (อ้างในณรงค์ ใจคำ. 2543)

2.2.5.3 ประสิทธิภาพผลการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผลของการติดต่อสื่อสารก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าวสาร ผู้ส่งข่าวจะต้องหาวิธีการส่งข่าวสารที่มีผลต่อความสำเร็จในรูปความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันกับผู้รับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.5 แสดงแบบจำลองของกระบวนการติดต่อสื่อสาร

ที่มา : Wehrich and Koontz 1993: 540 (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541)

แบบจำลองที่กล่าวถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถนำมาใช้กับทุกสถานการณ์ โดยมีองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย ผู้ส่งข่าวสาร การเข้ารหัสข่าวสาร สื่อ การถอดรหัส ผู้รับข่าวสาร ปฏิกิริยาย้อนกลับ และสิ่งรบกวน สามารถแสดงได้ตามแผนภาพที่ 2.5

1. ผู้ส่งข่าว (The sender of the message) การติดต่อสื่อสารเริ่มจากผู้ส่งเป็นผู้คิดหรือมีความคิด ความตั้งใจหรือข่าวสารข้อมูลและประสงค์จะส่งสิ่งนี้ไปให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจลักษณะของผู้ส่งข่าวที่จะให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิผลก็คือ ทักษะทางการสื่อสาร (Communication skill) ทักษะทางการถ่ายทอด (Encoding) ซึ่งได้แก่ ทักษะการพูด การเขียน การแสดงท่าทาง การแสดงความคิดอ่าน เป็นต้น นอกจากนี้ทัศนคติของผู้ส่งสารเกี่ยวกับตนเอง เรื่องราวที่ถ่ายทอดและผู้รับข่าวสารก็มีผลต่อการส่งเสริมให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิผลดีหรือไม่ดีได้

2. การเข้ารหัส (Encoding) ผู้ส่งข่าวสารจะต้องแปรความรู้สึคนึกคิดเป็นรหัสที่สามารถทำให้ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารเข้าใจได้ ซึ่งรหัสอาจเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาท่าทางการสัมผัสทางร่างกายหรืออื่น ๆ ทั้งนี้การเลือกใช้ขึ้นอยู่กับความสะดวกเวลาและความเหมาะสมในการใช้รหัสนั้น ๆ

3. การใช้ช่องทางการส่งข่าวสาร (Use of channel to transmit the message) ผลจากกระบวนการเข้ารหัสก็คือ ข่าวสารที่ได้รับ ข้อมูลข่าวสารจะถูกส่งออกไปตามช่องทางซึ่งเชื่อมโยง
 เอกส...
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กันระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ เช่น ถูกส่งผ่านบันทึกข้อความ โทรศัพท์ โทรสาร โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ

4. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) จะรับข่าวสารและตอบสนองต่อข่าวสารแตกต่างกัน คุณลักษณะที่สำคัญของผู้รับข่าวสาร ซึ่งจะทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพก็คือ สภาพทางจิต สภาพทางสังคม และการปรุงแต่งทางสังคม

5. การถอดรหัส (Decoding) ข่าวสารที่ได้รับมาจะมีความหมายอย่างไรขึ้นอยู่กับ การตีความหมายของผู้รับสารนั่นเอง อิทธิพลในการตีความหมายนี้จะขึ้นอยู่กับเนื้อหา รวมทั้ง ประสบการณ์ การเรียนรู้ การจูงใจและอารมณ์ของผู้รับข่าวสารในขณะนั้น

6. ปฏิกริยาย้อนกลับ (Feedback) การตรวจสอบประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสารบุคคล จะต้องมีข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเป็นเครื่องชี้วัดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลแต่ละคนหรือองค์กร ที่เกิดขึ้นจากผลของการติดต่อสื่อสาร

7. สิ่งรบกวน (Noise) การใช้สื่อในการส่งข่าวสารจะพบสิ่งรบกวนต่าง ๆ ที่จะรบกวน ความชัดเจนหรือความถูกต้องแน่นอนของข่าวสารอยู่ตลอดเวลา ผลก็คือ ข่าวสารที่ผู้รับได้รับจะ บิดเบือนไปจากความจริง

2.2.5.4 ประโยชน์ของการสื่อสาร

สมศักดิ์ กงเทียง (2542 : 36) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสื่อสารไว้ดังนี้

1. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปโดยรวดเร็ว แม่น ตรงและถูกต้องยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
3. ช่วยให้เกิดการควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น เกิดเอกภาพในการบริหาร การควบคุมตามลำดับ ชั้นของสายการบังคับบัญชามีประสิทธิภาพ
4. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและในองค์กรเป็นส่วนรวม
5. สามารถเก็บข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะ ข้อมูลที่ทันสมัยย่อมเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานมาก

2.2.6 ด้านระบบสารสนเทศ

2.2.6.1 ความหมายของสารสนเทศ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีนักวิชาการหลายท่านได้ ให้ความหมายไว้ดังนี้

วชิราพร พุ่มบาน (2545: 13) ได้ให้ความหมายของสารสนเทศ (Information) ว่าหมายถึง ผลลัพธ์ของข้อมูลผ่านการประมวลผลซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ ตัวอย่างของ สารสนเทศ เช่น การนำคะแนนสอบมาตัดเกรด เกรดที่ได้คือสารสนเทศ ซึ่งสามารถนำไปช่วยใน การตัดสินใจบางอย่างได้ ซึ่งสารสนเทศที่ดีจะต้องเกิดจากข้อมูลที่ดีเช่นกัน ซึ่งข้อมูล (Data) หมายถึง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อเท็จจริงหรือเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับบุคคล วัตถุหรือสถานที่ ซึ่งข้อมูลอาจจะได้มาจากการสังเกต การเก็บรวบรวม การวัด ข้อความ ตัวเลข ที่สำคัญจะต้องมีความเป็นจริงและต่อเนื่องตัวอย่างของ ข้อมูล เช่น คะแนนสอบ ชื่อนักเรียน เพศ เป็นต้น

ครรรชิต มาลัยวงศ์ (2540: 77) ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ว่าหมายถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บการบันทึก การประมวลผล การแสดงผลและการสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศ โดยกว้างหมายถึง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (Computer) เทคโนโลยีสื่อสาร (Telecommunication) เทคโนโลยีสำนักงาน (Office Technology) เทคโนโลยีการพิมพ์ (Printing) เทคโนโลยีอุปกรณ์อัตโนมัติ (Automation Equipment Technology)

ชุมพล ศฤงคารศิริ (2540: 167) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าหมายถึง เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีทางการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้นักวิเคราะห์ ระบบสามารถสร้างระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและมีความสลับซับซ้อนได้

ดำรง วัฒนา (2539: 12) ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าหมายถึงวิทยาการที่ เกี่ยวข้องกับการจัดหา จัดเก็บ เรียกใช้ ประมวลผล แลกเปลี่ยน หรือเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้วย เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการนำสารสนเทศและข้อมูลไปปฏิบัติเนื้อหาของข้อมูลนั้น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของผู้ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศยังมีความหมายครอบคลุมถึงเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ทั้งฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) ฐานข้อมูล เทคโนโลยีโทรคมนาคม และเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ อีกด้วย

จากนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศปี พ.ศ. 2543 (IT 2000) ได้ให้คำนิยามของเทคโนโลยี สารสนเทศไว้กล่าวคือ เทคโนโลยีหลายกลุ่มรวมกันเพื่อก่อให้เกิดการติดต่อเชื่อมโยงกัน หรือ การจัดการการวิเคราะห์ประมวลผล การจัดเก็บและการเผยแพร่ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ข่าวสารและข้อมูลดิบจนถึงวิชาการ) ให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้ง เสีย และตัวอักษรด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศหมายถึง เทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบที่ ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์เหล่านี้ เพื่อนำมาใช้ในการบันทึก จัดเก็บ ประมวลผล สืบค้น แลกเปลี่ยน รับส่งข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การตัดสินใจและ ความสามารถในการแข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.6.2 ความต้องการระบบสารสนเทศ

สุพจน์ โกสียะจินดา (2540: 7-9) ได้อธิบายลักษณะของข้อมูลหรือสารสนเทศสำหรับการบริหาร แบ่งเป็น 2 คุณลักษณะคือ ธรรมชาติของข้อมูลและธรรมชาติของงาน

1. ธรรมชาติของข้อมูล คือข้อมูลที่จะเกิดขึ้นและที่จะใช้งานในแต่ละระดับขององค์กร มีความแตกต่างกันมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง ข้อมูลที่ได้มาส่วนใหญ่มาจากภายนอกองค์กร ทำให้เห็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในตลาดหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ข้อมูลที่ใช้เป็นจำนวนรวม มีมูลค่าสูงปริมาณไม่มาก เป็นข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการตัดสินใจคือ ข้อมูลในอดีตและปัจจุบันเพื่อนำไปตัดสินใจวางแผนในอนาคต

สำหรับผู้ปฏิบัติ ข้อมูลที่นำมาใช้งานคือ ข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเอง ซึ่งมีอยู่มากมายและเป็นรายละเอียด ข้อมูลที่ใช้งานต้องถูกต้องแม่นยำซึ่งเป็นข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน

2. ธรรมชาติของงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงชอบทำงานกว้างขวาง มองกิจการในอนาคต ดังนั้นการทำงานบางครั้งจึงจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ บางครั้งอาจจะไม่มีขั้นตอนแล้วแต่ข้อวินิจฉัยในขณะนั้นและการมีใช้บ่อยครั้งเพียงใด

สำหรับผู้ปฏิบัติ การทำงานจะมีรายละเอียด มีข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน การทำงานมีโครงสร้างและสามารถคาดหมายได้ล่วงหน้า มีการนำมาใช้บ่อยครั้งและมีการแลกเปลี่ยนโยกย้ายข้อมูลเหล่านั้นเป็นประจำ

ลักษณะของการจัดการ โดยเหตุที่องค์กรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติ ซึ่งแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน ในหน้าที่การงานดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 หน้าที่การงานของผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกัน

หน้าที่	ระดับผู้บริหาร		
	สูง	กลาง	ปฏิบัติ
1. การวางแผน	มาก	ปานกลาง	ต่ำ
2. ความต้องการสารสนเทศ	ภายนอก	ภายใน	ภายใน
3. ช่วงเวลา	อนาคต	ช่วงเวลา 1 ปี	ปัจจุบัน
4. ธรรมชาติของงาน	มักไม่เป็น	มีขั้นตอน	มีขั้นตอนมาก
5. ขอบข่ายของงาน	กว้างมาก	ภายในหน่วยงาน	เฉพาะงาน
6. การปฏิบัติ	ตามนโยบายกลยุทธ์	ตามกำหนดเวลาเป็นมาตรฐาน	ตามชนิดงานที่กำหนดไว้
7. ความซับซ้อน	ซับซ้อนมาก	มีความซับซ้อนบ้าง	กำหนดไว้ชัดเจน
8. การวัดผล	วัดได้ยาก	วัดได้ยาก	ค่อนข้างง่าย
9. คุณลักษณะของงาน	ความคิดริเริ่ม	ด้านดำเนินการ	ปฏิบัติการ
10. การควบคุม	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง

ที่มา : สุพจน์ โกสียะจินดา (2540: 8)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความต้องการสารสนเทศในแต่ละระดับไม่เท่าเทียมกัน แต่ละระดับมีความต้องการแตกต่างกัน ในระดับปฏิบัติจะต้องมีระบบงานที่สนองความต้องการของระดับปฏิบัติ (Operational System) ระดับกลาง มีลักษณะงานที่คอยควบคุมดูแลให้งานต่าง ๆ เป็นไปตามที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องได้ระบบงานที่ช่วยในการตัดสินใจ ระดับสูง เป็นงานด้านวางแผนกลยุทธ์ เพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นความต้องการสารสนเทศของแต่ละระดับ จึงไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะมาจากข้อมูลฐานเดียวกัน แต่ต้องสร้างระบบ สร้างสารสนเทศเพื่อสนองความต้องการของแต่ละระดับ

2.2.6.3 ระบบสารสนเทศสำหรับหน่วยงาน

ระบบงานคอมพิวเตอร์ที่นำมาใช้ในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนนั้น อาจจะจำแนกได้หลายประเภท ระบบที่สำคัญ (ครรรชิต มาลัยวงศ์. 2541: 62) ก็คือ

1. ระบบประมวลธุรกรรม หรือรายการค้า (Transaction Processing Systems) เป็นระบบสำหรับบันทึกธุรกรรม หรือรายการค้า (Transaction) ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับบริษัทแล้วดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เช่น เมื่อบริษัทได้รับใบสั่งสินค้าซึ่งเป็นรายการค้าอย่างหนึ่ง บริษัทก็จะรีบจัดส่งของจัดทำใบสั่งสินค้า แล้วส่งไปให้ผู้ซื้อ ต่อจากนั้นเมื่อผู้ซื้อชำระเงินก็จะบันทึกการชำระเงินไว้เป็นหลักฐานในระบบประมวลผลธุรกรรมที่รู้จักกันดีก็คือ ระบบบัญชีประเภทต่าง ๆ ระบบพัสดุสินค้าคงคลัง ระบบประมวลธุรกรรมมีความสำคัญมากเพราะเป็นระบบที่เป็นพื้นฐานของระบบสารสนเทศอื่น ๆ นอกจากนั้นยังเป็นระบบที่ทำหน้าที่จัดเก็บข้อมูลลงในฐานข้อมูล ของหน่วยงานด้วย ข้อที่น่าสังเกตก็คือระบบประมวลธุรกรรมของหน่วยงานหรือบริษัทต่าง ๆ นั้น ส่วนมากเป็นระบบหลักของหน่วยงานหรือบริษัทนั้น ๆ เช่น ระบบหลักของบริษัทการบินไทย ก็คือ ระบบจองบัตรโดยสาร ระบบหลักของธนาคารก็คือ ระบบฝากถอนเงิน ระบบหลักของมหาวิทยาลัย คือ การลงทะเบียนเรียน ระบบหลักเหล่านี้นิยมเรียกว่า Mission Critical Systems

2. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems หรือ MIS) เป็นระบบสารสนเทศที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางใช้ ระบบนี้นำข้อมูลรายการค้ามาสรุปให้เป็นสารสนเทศแบบต่าง ๆ แล้วจัดทำเป็นรายงาน เช่น รายงานสารสนเทศเทศสรุปซึ่งได้แก่ รายงานที่สรุปข้อมูลต่าง ๆ เป็นกลุ่มตามความสนใจของผู้บริหาร รายงานแนวโน้มซึ่งแสดงแนวโน้มของการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การขายสินค้า การลงทะเบียนของนักศึกษา เป็นต้น รายงานพยากรณ์ได้แก่ รายงานเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยอาศัยหลักการทางสถิติ และรายงานเปรียบเทียบได้แก่ รายงานที่นำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยเพื่อให้ผู้บริหารทราบว่ามียะไรผิดปกติไปจากปกติธรรมดาหรือไม่ โดยที่ระบบนี้ต้องใช้ข้อมูลธุรกรรมเป็นพื้นฐานจึงอาจกล่าวได้ว่าระบบนี้เป็นส่วนขยายของระบบประมวลผลธุรกรรมสมควรกล่าวด้วยว่า ผู้บริหารชาวไทยนั้นได้ยืนยันแล้วว่า MIS กันมานานแล้ว และพอจะทราบว่าระบบนี้จะช่วยให้ได้รับสารสนเทศสำหรับนำไปใช้ในการตัดสินใจได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามการพัฒนาของระบบ MIS ขึ้นใช้งานจริงนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหาร (Executive Information System หรือ EIS) เป็นระบบสารสนเทศที่นำข้อมูลรายการค้า และข้อมูลอื่น ๆ ทั้งที่เป็นของหน่วยงานและของคู่แข่ง พันธมิตร และสิ่งแวดล้อมมาจัดทำเป็นข้อสรุป แล้วบันทึกไว้ในฐานข้อมูลผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารเรียกค้นออกมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้ทันที ระบบ EIS นี้เป็นระบบสำหรับผู้บริหารระดับสูง ความแตกต่างระหว่างระบบนี้กับระบบ MIS อยู่ที่การบันทึกคำอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นประกอบลงไปกับข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบความเป็นไปของหน่วยงานตลอดจนสาเหตุที่เป็นไปเช่นนั้น ปัจจุบันมีหน่วยงานของรัฐหลายแห่งที่เริ่มดำเนินการจัดทำระบบ EIS แล้ว ยกตัวอย่าง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย หรือ ปตท. มีระบบชื่อ TMIS ซึ่งย่อมาจาก Top Management Information System เป็นระบบที่ช่วยสรุปความเป็นไปได้ในด้านราคาน้ำมันประจำวัน ยอดขาย การนำเข้าน้ำมันดิบ และแก๊สธรรมชาติ การกลั่นน้ำมัน ตลอดจนอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ให้ผู้บริหารของ ปตท. ได้รับทราบสารสนเทศใหม่ ๆ ทุกวัน

4. ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System หรือ DSS) เป็นระบบที่นำเอาข้อมูลจากฐานข้อมูลมาคำนวณ โดยอาศัยสูตรคณิตศาสตร์ หรือโมเดลทางธุรกิจเพื่อคาดคะเนว่าหากตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งจะทำให้เกิดผลอย่างไรบ้าง สูตรคณิตศาสตร์นั้นเวลานี้มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการมาก งานบางอย่างก็สามารถคาดคะเนได้โดยสูตรคณิตศาสตร์ที่ตายตัว เช่น การคำนวณดอกเบี้ยทบต้นและงานบางอย่างก็อาจคาดคะเนได้โดยวิธีการทางสถิติ ระบบนี้จะต้องนำสูตรคณิตศาสตร์มาจัดทำเป็น โปรแกรมเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์

5. ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) เป็นระบบที่เก็บความรู้และความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญมาจัดประเภทไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้ราวกับเป็นผู้เชี่ยวชาญเอง ระบบผู้เชี่ยวชาญที่จัดทำขึ้นใช้ส่วนมากเป็นระบบแบบวินิจฉัยอาการแล้วหาสาเหตุ เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญโรคติดเชื้อ ระบบผู้เชี่ยวชาญโรคหัวใจ ฯลฯ การจัดทำระบบผู้เชี่ยวชาญนั้นต้องใช้วิทยาการสาขาใหม่ที่เรียกว่า ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) วิทยาการนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้คอมพิวเตอร์ทำงานในด้านต่าง ๆ ได้เหมือนคน อีกนัยหนึ่งก็คือ ทำให้คอมพิวเตอร์เข้าใจภาษามนุษย์ ฟังคำพูดออก พูดได้ คิดเหตุผลได้เอง ไปจนถึงมีสามัญสำนึก

6. ระบบสารสนเทศสำนักงาน (Office Information System) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับงานสำนักงานอัตโนมัติ แต่แทนที่จะเน้นทางด้านเครื่องมือ ก็เปลี่ยนไปเน้นการเก็บข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในสำนักงานไว้เป็นหมวดหมู่ เช่น ใช้เทคโนโลยีประมวลภาพลักษณะ (Image Processing) ในการบันทึกภาพลักษณะของเอกสารแล้วส่งต่อไปให้ผู้รับเพื่อดำเนินการต่อ การใช้เทคโนโลยีรู้จำอักขระด้วยแสง (Optical Character Recognition) เพื่อแปลงภาพลักษณะของตัวอักษรให้เป็นข้อความที่จะนำไปประมวลผลได้ การจัดเก็บเพิ่มข้อความต่าง ๆ เพื่อให้สามารถค้นคืนได้ครบถ้วน การส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบสารสนเทศเป็นระบบที่ทางสหรัฐอเมริการู้จักจัดทำขึ้นใช้งานมานานแล้ว แต่หน่วยงานต่าง ๆ ของไทยเพิ่งเริ่มต้นตัดสินใจจัดทำขึ้นเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง และยังไม่เห็นหน่วยงานใดที่สามารถจัดทำระบบสารสนเทศได้สมบูรณ์ครบถ้วน เพราะการจัดทำระบบสารสนเทศข้างต้นนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้พัฒนาต้องมีประสบการณ์ และต้องมีความสามารถหลายด้านด้วยกัน ทั้งทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการ จิตวิทยาและการสื่อสาร

2.2.6.4 การจัดการระบบสารสนเทศ

หน่วยงานที่ต้องการใช้ระบบสารสนเทศอาจจัดหาระบบมาใช้ได้หลายวิธีด้วยกัน ในที่นี้จะขอกกล่าวเพียงย่อ ๆ ดังนี้

1. จัดสร้างระบบเอง วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้กันทั่วไปถ้าหากหน่วยงานมีบุคลากรทางด้านคอมพิวเตอร์เพียงพอ ที่นิยมกันก็เพราะเชื่อว่าไม่มีใครรู้จักตัวเราดีไปกว่าตัวเราเอง ดังนั้นการที่เราจัดทำระบบเองจึงแน่ใจว่าจะได้ระบบที่เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด นอกจากนั้นในเมื่อคนของเราเองเป็นผู้พัฒนาระบบจึงไม่ค่อยกลัวกับความลับของหน่วยงานจะรั่วไหล อีกทั้งการประสานงานภายในก็จะราบรื่นด้วย อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการพัฒนาระบบเองก็คือ ปัจจุบันนี้หน่วยงานทั้งหลายมีบุคลากรด้านนี้ไม่พอเพียง บุคลากรที่มีอยู่ก็อาจจะไม่มีประสบการณ์มากพอที่จะพัฒนาระบบให้มีสมรรถนะถึงระดับที่ต้องการ ผลงานที่ได้ก็อาจจะไม่เป็นที่พอใจนอกจากนั้นการพัฒนาระบบเองก็จะมีปัญหาในด้านการบำรุงรักษา หากผู้พัฒนาระบบลาออกไปแล้วก็อาจจะไม่มีใครมีความรู้เกี่ยวกับระบบนั้นพอเพียงที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงระบบให้ผู้ใช้ได้ตามต้องการ ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งคือวิธีนี้ต้องใช้เวลานาน และต้องการทรัพยากรในการดำเนินงานค่อนข้างมาก

2. จ้างบริษัทที่ปรึกษา ปัจจุบันนี้มีผู้ทำธุรกิจด้านการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบสารสนเทศหลายบริษัทแล้ว บริษัทผู้ขายคอมพิวเตอร์ อย่างเช่น บริษัทไอบีเอ็ม ดิจิตอล ซิตีจี ก็มีบริการรับพัฒนาระบบให้ลูกค้าด้วย การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษามีได้สองแนวทาง คือว่าจ้างเฉพาะในด้านการจัดทำระบบสารสนเทศ นั่นคือหน่วยงานที่ว่าจ้างอาจจะมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อยู่แล้ว และต้องการว่าจ้างผู้อื่นให้จัดทำระบบสารสนเทศสำหรับใช้กับอุปกรณ์นั้น อีกแนวทางหนึ่งคือ การว่าจ้างในแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) นั่นคือว่าจ้างให้บริษัทจัดหาทั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และซอฟต์แวร์ให้เสร็จสรรพ การจัดทำระบบสารสนเทศโดยบริษัทที่ปรึกษานี้อาจจะใช้เวลานาน และเสียเงินค่าใช้จ่ายมาก หากระบบที่ต้องการนั้นเป็นระบบที่ไม่เหมือนกับของหน่วยงานอื่น และหน่วยงานที่เป็นเจ้าของระบบต้องการให้พัฒนาทุกอย่างใหม่หมด ข้อดีก็คือ บริษัทที่ปรึกษาบริการเรื่องบุคลากรไป ยิ่งถ้าได้บริษัทที่ได้ปรึกษาซึ่งเคยมีประสบการณ์ในการจัดทำระบบสารสนเทศแบบนั้นมารับจ้างด้วยแล้ว ยิ่งจะแน่ใจว่าจะได้ระบบที่ดี นอกจากนั้นยังอาจแน่ใจได้ว่าบริษัทจะรับทำหน้าที่ดูแลรักษาระบบต่อไปอีกระยะหนึ่งด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การซื้อระบบสำเร็จ ถ้าหากหน่วยงานมีวิธีการปฏิบัติงานบางอย่างที่เป็นมาตรฐานแบบเดียวกับหน่วยงานอื่น การจัดการระบบสารสนเทศมาใช้กับการปฏิบัติงานนั้นก็อาจจะเป็นเรื่องง่าย เพราะขณะนี้ก็มีผู้สนใจพัฒนาระบบสารสนเทศสำเร็จสำหรับจำหน่ายให้กับผู้ที่ต้องการทดลองใช้ในราคาที่ไมแพงนัก ระบบเช่นนี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ได้แก่ ระบบพัสดุ ระบบบริหารบุคลากร ระบบบัญชี หรืออาจเป็นระบบทั้งระบบที่เรียกชื่อตามงาน เช่น ระบบสารสนเทศโรงพยาบาล ระบบสารสนเทศโรงเรียน ระบบเช่นนี้ก็มีผู้จัดทำจำหน่าย เมื่อเราต้องการใช้ระบบเช่นนี้ สิ่งแรกที่จะต้องทำก็คือหาข้อมูลเกี่ยวกับระบบสำเร็จรูปที่มีผู้จำหน่ายมาให้มากที่สุด เพื่อกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติทางเทคนิคของระบบที่ต้องการ กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับความมั่นคงของบริษัทผู้เสนอขาย ต่อจากนั้นก็เปรียบเทียบระบบสำเร็จที่มีผู้เสนอมานั้นกับรายละเอียดด้านเทคนิคที่ได้จัดทำไว้ล่วงหน้าแล้วตัวบริษัทที่ผ่านการพิจารณาในรอบนี้เองก็จำเป็นต้องได้รับการสอบถามอีกครั้งว่ามีความสามารถจริง วิธีสอบถามก็คือ ขอรายชื่อลูกค้าที่ใช้ระบบสารสนเทศนั้นมาให้พิจารณา จากนั้นจึงติดต่อสอบถามปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าบางรายเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนลูกค้าของบริษัทที่เสนอขายระบบสารสนเทศนั้นได้ว่าให้บริการดีมากน้อยเพียงใด การใช้ระบบสารสนเทศสำเร็จนี้มีข้อดีหลายประการ เช่น เสียค่าใช้จ่ายน้อย และได้ระบบมาใช้อย่างรวดเร็วทันใจ ส่วนการบำรุงรักษาระบบในอนาคตก็น่าจะไม่เป็นปัญหามากนัก เพราะบริษัทที่จำหน่ายระบบย่อมต้องพยายามหาทางแก้ไขเพื่อให้เราเป็นหน่วยงานอ้างอิงที่เราจะได้ขายสินค้าต่อไป สำหรับข้อเสียของวิธีนี้ก็คือ หน่วยงานจะไม่ได้ระบบที่ตรงกับความต้องการทุกอย่าง ทั้งนี้เพราะการจัดทำระบบงานสำเร็จนั้นผู้พัฒนาต้องพยายามทำให้ระบบครอบคลุมงานหลายอย่าง ดังนั้นก่อนจะนำระบบสำเร็จไปใช้จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและแก้ไขระบบให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้ระบบก่อน

4. การ Outsourcing ความจริงวิธีนี้ก็เหมือนกับการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาให้จัดทำระบบให้เหมือนที่ได้กล่าวไปแล้วนั่นเอง แต่ที่แตกต่างออกไปก็คือ การ Outsourcing นี้อาจกำหนดให้บริษัทที่รับทำงานนี้เป็นผู้จัดหาเครื่อง ซอฟต์แวร์ ระบบ และบุคลากรมาดำเนินการต่าง ๆ ให้อย่างเบ็ดเสร็จ หน่วยงานของผู้ว่าจ้างไม่ต้องทำอะไรเลย เพียงแต่รอรับรายงานสารสนเทศตามที่ต้องการเท่านั้น อีกนัยหนึ่งบริษัท Outsourcing จำเป็นจะต้องลงทุนด้านต่าง ๆ เองทั้งหมด ต้องรับภาระการปฏิบัติการ และรับภาระในการจัดทำรายงานต่าง ๆ ให้ผู้บริหารของหน่วยงานตามที่ได้ตกลงไว้ วิธีการแบบนี้ยังไม่ได้นำมาใช้กับหน่วยราชการไทย

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพจิตร ศิริธรรมพันธ์และคณะ (2546 : 75) ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษา พนักงานสำนักธุรกิจในเขตกรุงเทพ ฯ และปริมณฑล โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงความพร้อมของธนาคารกรุงไทยในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ และเพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ และเพื่อสรุปและเสนอแนะการทำให้ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประสบความสำเร็จในการนำไปใช้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพร้อมของธนาคารกรุงไทยในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ พบว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน และความพร้อมในระดับปานกลาง 2 ประเด็น คือ ความพร้อมด้านระบบงาน และการสื่อสารในองค์กรกับความพร้อมด้านระบบสารสนเทศ และผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรพบว่าเกือบทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในทิศทางบวก ยกเว้นวัฒนธรรมองค์กร

สรายุ ประมวลวรชาติ (2544 : 111 - 139) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย: กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advance Info Service Public Company Limited (AIS)” โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรสื่อสาร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ประกอบด้วย 9 ปัจจัย คือ ด้านลักษณะธุรกิจ ด้านผู้นำ ด้านการประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ด้านสารสนเทศ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการเตรียมการ ด้านระบบการดำเนินการ ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านพนักงาน โดยปัจจัยด้านต่าง ๆ มีความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรในการนำระบบมาใช้ ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของแต่ละองค์กรว่าตระหนักถึงความสำคัญในแต่ละปัจจัยมากน้อยขนาดไหน และมีการเตรียมความพร้อมก่อนนำระบบมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร หรือถ้าเป็นแนวคิดที่ได้มาจากผู้บริหารก็จะยิ่งอำนวยความสะดวกได้มากโดยการดำเนินการก็คือ ผู้บริหารต้องมีการประชุมทั้งระดับ All function และ Executive Committee เพื่อหารือและกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ และต้องมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ส่วนระดับพนักงานต้องมีการสื่อสารให้พนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารงานควบคุมโรคเอดส์และกามโรค และเพื่อศึกษาแนวทางการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานควบคุมโรคเอดส์และกามโรค ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการระบบสารสนเทศด้านกระบวนการและด้านระบบฐานข้อมูล/สารสนเทศอยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ ในการใช้เครื่องมือโครคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูป ข้อมูล/สารสนเทศถูกจัดเก็บไม่เป็นระบบ ข้อเสนอแนะในการจัดระบบสารสนเทศคือควรกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบชัดเจน มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูล/สารสนเทศ มีผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะเพื่อการประสานงานการเก็บรวบรวมจากหน่วยงานต่าง ๆ ข้อมูล/สารสนเทศที่สำคัญในการบริหารควรจัดเก็บรวบรวมให้เป็นระบบฐานข้อมูล/สารสนเทศ

จันจรา กอบโกย (2541 : บทคัดย่อ) การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ครูมีการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วินิจฉัย นาควิเชียร (2535 : 79-80) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารและครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยส่วนรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546 : 242) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริษัท เบ็ทเทอร์ ฟาร์ม่า จำกัด ผลการศึกษาพบว่า บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม่า จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

บุญชัย ปัญญาธรรานุกูล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินนโยบายการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในระบบราชการ : ศึกษากรณีข้าราชการตำรวจ ซึ่งสังกัดหน่วยงานภายในกรมตำรวจปทุมวัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความพร้อมของข้าราชการตำรวจในด้านต่าง ๆ คือ ด้านความรู้ ความคิดเห็น และการนำไปปฏิบัติ รวมไปถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อม โดยในการศึกษารครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 600 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ใช้โปรแกรม SPSS/PC ในการประมวลผลข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้อัตราส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ย การพิสูจน์สมมติฐานใช้การคำนวณด้วยค่าไคสแควร์ (Chi-Square) โดยระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และระดับความเชื่อมั่นทางสถิติ 95%

ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการตำรวจซึ่งสังกัดหน่วยงานภายในกรมตำรวจมีความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะในด้านบุคลากร คือ กรมตำรวจควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดทำนโยบายแผนงาน โครงการมากขึ้นกว่าปัจจุบัน จัดให้มีการฝึกอบรม แจกข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวในวงการสารสนเทศ เพื่อให้ข้าราชการตำรวจมีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอและสร้างค่านิยมให้เล็งเห็นถึง

ประโยชน์จากการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการปฏิบัติงานและในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ควรมีการจัดเตรียมงบประมาณสำหรับเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ และการซ่อมบำรุงให้เพียงพอต่อความต้องการ ควรมีการกำหนดคุณลักษณะของเครื่องมืออุปกรณ์ ตลอดจนรูปแบบของข้อมูล การจัดเก็บ การเรียกใช้งานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ควรพิจารณาจัดให้มีโครงการสวัสดิการในการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้แก่ข้าราชการตำรวจ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยกำหนดขั้นตอนการวิจัยดังนี้

3.1 ประชากรในการวิจัย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรในการวิจัย

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ปีการศึกษา 2547 จำนวน 148 คน (ยกเว้นวิทยาเขตชุมพรและวิทยาเขตระยอง)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเลือกตอบ (Check list) ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน และสังกัดการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ใน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวน 5 ด้าน จำนวน 57 ข้อ แยกเป็น

- | | |
|-----------------------------------|--------------|
| 1 ด้านผู้นำ | จำนวน 9 ข้อ |
| 2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร | จำนวน 11 ข้อ |
| 3 ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร | จำนวน 8 ข้อ |
| 4 ด้านการทำงานเป็นทีม | จำนวน 10 ข้อ |
| 5 ด้านการสื่อสารภายในองค์กร | จำนวน 10 ข้อ |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษานำมาใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มีความพร้อมมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความพร้อมมาก
3	หมายถึง	มีความพร้อมปานกลาง
2	หมายถึง	มีความพร้อมน้อย
1	หมายถึง	มีความพร้อมน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Questionnaires) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือและพัฒนาแบบสอบถาม ความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวทางการสร้างเครื่องมือจากเอกสาร ตำรา ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ตลอดจนแนวทางการกำหนดข้อคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระตามวัตถุประสงค์
2. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. นำแนวคิดและข้อมูลต่าง ๆ ทั้งหมดมาพัฒนา และสร้างแบบสอบถามฉบับร่างสำหรับใช้เก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นนำเสนอจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบแนะนำและปรับปรุงแก้ไข
2. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งคำนวณหาจากความสอดคล้องระหว่างคำนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น และการใช้ภาษาเพื่อนำมาปรับปรุงโดยใช้เทคนิค IOC (Item – Objective Congruence Index) และเลือกข้อที่มีค่า $IOC \geq 0.5$ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงความคิดเห็นและให้คะแนนดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
 -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านประกอบด้วย

1. ดร. ผดุงชัย ภูพัฒน์ อาจารย์ประจำ สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. รศ.ดร. บุญวัฒน์ อัดชู คณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. รศ.ดร. วรนารถ แสงมณี อาจารย์ประจำ สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
4. ดร. กว้าน สีตะธนี ผู้เชี่ยวชาญ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC)
5. อาจารย์ศรีนวล นลินทิพย์วงศ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับค่านิยามศัพท์และจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ได้

ตอนที่	ตัวแปร	ข้อคำถามที่สร้างจริง	ข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ได้	ค่า IOC ของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ได้
2	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	60	57	0.80 - 1.00

3. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยข้อคำถามที่ไม่ได้นำมาใช้ เนื่องจากมีคำถามที่ซ้ำซ้อนกันและข้อคำถามไม่ตรงกับนิยามศัพท์

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้วมาปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ (ร่วม) เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try – Out) กับหัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่สังกัดวิทยาเขตชุมพร จำนวน 10 คน หัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 10 คน และหัวหน้างานสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ จำนวน 10 คน

6. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วไปหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีของ Cronbach ที่เรียกว่า “สัมประสิทธิ์อัลฟา” (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้ ด้านผู้นำ .94 ด้านวัฒนธรรมองค์กร .93 ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร .87 ด้านการทำงานเป็นทีม .90 ด้านการสื่อสารภายในองค์กร .84 ด้านระบบสารสนเทศ .91 แบบสอบถามทั้งฉบับมีความเชื่อมั่น .95

7. นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้แล้ว ทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. บันทึกลงเสนอให้งานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือถึงรองอธิการบดีฝ่ายบริหารสถาบัน ฯ เพื่อขอจำนวนบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบัน ฯ

2. บันทึกลงเสนอให้งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงคณบดีทุกคณะ ผู้อำนวยการทุกสำนัก และผู้อำนวยการกองทุกกองของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3. นำหนังสือแนะนำตัวพร้อมแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยตัวเอง ในระหว่างวันที่ 2 - 28 กุมภาพันธ์ 2548

4. ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และได้รับกลับคืนเป็นฉบับสมบูรณ์ จำนวน 148 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบจำนวน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับพบว่าใช้ได้ทุกฉบับและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยทำเป็นภาพรวม รายด้าน และรายชื่อ ในรูปตารางพร้อมคำบรรยาย

ใช้เกณฑ์การแปลความหมายมีดังนี้

4.50 – 5.00	มีระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติ/ระดับความรู้ความเข้าใจมากที่สุด
3.50 – 4.49	มีระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติ/ระดับความรู้ความเข้าใจมาก
2.50 – 3.49	มีระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติ/ระดับความรู้ความเข้าใจปานกลาง
1.50 – 2.49	มีระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติ/ระดับความรู้ความเข้าใจน้อย
1.00 – 1.49	มีระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติ/ระดับความรู้ความเข้าใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์การเปรียบเทียบความพร้อมในการนำระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามประเภทการดำเนินงานและสังกัดการทำงาน ดังนี้

1. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ตามความเห็นของหัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยทำเป็นภาพรวม รายด้าน และรายชื่อ ในรูปตารางพร้อมคำบรรยาย

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ตามความเห็นของหัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามสังกัดการทำงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยทำเป็นภาพรวม รายด้าน และรายชื่อ ในรูปตารางพร้อมคำบรรยาย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ภายใต้ปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านระบบสารสนเทศ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบคำอธิบาย แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของหัวหน้างาน เกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และจำแนกตามสังกัดการทำงาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน ร้อยละ และลำดับที่ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- หญิง	95	64.20
- ชาย	53	35.80
รวม	148	100.00
2. วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.70
- ปริญญาตรี	99	66.90
- สูงกว่าปริญญาตรี	48	32.40
รวม	148	100.00
3. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง		
- ต่ำกว่า 10 ปี	81	54.70
- 10 ปี ขึ้นไป	67	45.30
รวม	148	100.00
4. สังกัด		
- สำนักงานอธิการบดี	59	39.90
- คณะ	89	60.10
รวม	148	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้างานสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2547 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

เพศ พบว่า หัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 64.20 ส่วนเพศชาย มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80

ระดับการศึกษา พบว่า หัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒិการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 66.90 รองลงมาคือวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 32.40 และน้อยที่สุดคือวุฒิการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน พบว่า หัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้างาน ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 ส่วนที่เหลือมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้างาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 45.30

สังกัด พบว่า หัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่สังกัดคณะ จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 60.10 ส่วนที่เหลือสังกัดสำนักงานอธิการบดี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 39.90

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อม และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกเป็นรายด้าน

ด้าน	หัวหน้างาน (N=148)		ระดับความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
1. ผู้นำ	3.70	0.59	มาก	1
2. วัฒนธรรมองค์กร	3.06	0.67	ปานกลาง	4
3. ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร	3.12	0.58	ปานกลาง	3
4. การทำงานเป็นทีม	2.91	0.76	ปานกลาง	5
5. การสื่อสารภายในองค์กร	3.27	0.54	ปานกลาง	2
6. ระบบสารสนเทศ	2.78	0.59	ปานกลาง	6
รวม	3.14	0.44	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมมีความคิดเห็นว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu=3.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ($\mu=3.70$) และจำนวน 5 ด้าน มีความคิดเห็นว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\mu=3.27$) ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ($\mu=3.12$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\mu=3.06$) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\mu=2.91$) และด้านระบบสารสนเทศ ($\mu=2.78$) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อม และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านผู้นำ จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านผู้นำ	หัวหน้างาน (N=148)		ระดับ ความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
1. ผู้บริหารของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.21	0.72	มาก	1
2. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง	3.76	0.84	มาก	3
3. ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน	3.67	0.86	มาก	6
4. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.91	0.85	มาก	2
5. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ที่ยอมรับความรู้ ความสามารถในการทำงานของบุคลากร	3.74	0.89	มาก	4
6. ผู้บริหารของท่านสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค	3.63	0.94	มาก	7
7. ผู้บริหารของท่านมีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับบุคลากร	3.16	0.95	ปานกลาง	9
8. ผู้บริหารของท่านมีการติดตามการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.51	0.77	มาก	8
9. ผู้บริหารของท่านมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.73	0.74	มาก	5
รวม	3.70	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า หัวหน้างานมีความคิดเห็นของเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านผู้นำ ในภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\mu=3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่ามีความคิดเห็นว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ข้อ ที่เหลืออีก 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับแรกคือ ข้อ 1 ผู้บริหารของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ($\mu=4.21$) ข้อ 4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\mu=3.91$) ข้อ 2 ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง ($\mu=3.76$) ข้อ 5 ผู้บริหารเป็นผู้ที่ยอมรับความรู้ ความสามารถในการทำงานของบุคลากร ($\mu=3.74$) และ ข้อ 9 ผู้บริหารของท่านมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\mu=3.73$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อม และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	หัวหน้างาน (N=148)		ระดับ ความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานที่ตรงต่อเวลา	3.06	0.95	ปานกลาง	6
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีแนวการดำเนินงานแบบอย่างเดียวกัน	3.00	0.88	ปานกลาง	8
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแสวงหาความรู้ตลอดเวลา	3.01	0.82	ปานกลาง	7
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นบุคคลที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	3.10	0.89	ปานกลาง	5
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแบ่งปัน ความรู้, ข้อมูล, ข่าวสาร แก่กันและกัน	2.99	0.90	ปานกลาง	9
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.17	0.91	ปานกลาง	2
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีลักษณะของคนที่ดีกล้าแสดงความคิดเห็น	2.97	0.81	ปานกลาง	10
8. หน่วยงานของท่านส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	3.23	0.85	ปานกลาง	1
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือส่วนรวม	3.11	0.86	ปานกลาง	4
10. หน่วยงานของท่านมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการทำงาน	3.12	0.92	ปานกลาง	3
11. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีไปยังคนรุ่นหลัง	2.93	0.89	ปานกลาง	11
รวม	3.06	0.67	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.4 พบว่า หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu=3.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับแรก คือ ข้อ 8 หน่วยงานของท่านส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ($\mu=3.23$) ข้อ 6 ในหน่วยงานมีการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($\mu=3.17$) ข้อ 10 หน่วยงานของท่านมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการทำงาน ($\mu=3.12$) ข้อ 9 บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือส่วนรวม ($\mu=3.11$) และข้อ 4 บุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคคลที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ($\mu=3.10$)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อม และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร	หัวหน้างาน (N=148)		ระดับ ความ พร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
1. ท่านทราบถึงแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ เป็นอย่างดี	2.99	0.92	ปานกลาง	5
2. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานได้เองโดยสอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงานและสถาบันฯ	3.15	0.79	ปานกลาง	4
3. ท่านสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานได้	3.51	0.79	มาก	3
4. ท่านสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานได้	3.59	0.85	มาก	2
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	3.73	0.69	มาก	1
6. ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการทำงานของระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	2.67	0.93	ปานกลาง	7
7. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลดีในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้	2.68	0.90	ปานกลาง	6
8. ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในการทำงาน	2.62	0.86	ปานกลาง	8
รวม	3.11	0.58	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า มีจำนวน 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก และมีจำนวน 5 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับแรก คือ ข้อ 5 ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ($\mu = 3.73$) ข้อ 4 ท่านสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานได้ ($\mu = 3.59$) ข้อ 3 ท่านสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานได้ ($\mu = 3.51$) ข้อ 2 ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานได้เองโดยสอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงานและสถาบันฯ ($\mu = 3.15$) และข้อ 1 ท่านทราบถึงแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ เป็นอย่างดี ($\mu = 2.99$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อม และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการทำงานเป็นทีม	หัวหน้างาน (N=148)		ระดับ ความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
1. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	3.29	0.83	ปานกลาง	1
2. ผู้บริหารมีการจัดประชุมทีมงาน ปรัชญาหรือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกันเป็นประจำ	2.92	0.98	ปานกลาง	6
3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาทีมงาน เช่น ส่งเข้าอบรม, การศึกษาดูงาน, การให้ไปศึกษาต่อ	3.02	0.99	ปานกลาง	3
4. สมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน	2.78	0.95	ปานกลาง	8
5. สมาชิกทุกคนมีการปฏิบัติตามมติของทีมงาน	3.05	0.89	ปานกลาง	2
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ช่วยกันคิดช่วยกันออกความเห็น แล้วช่วยกันปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้	3.00	1.01	ปานกลาง	4
7. สมาชิกทุกคนช่วยกันแก้ปัญหาต่างๆ ในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	2.95	0.95	ปานกลาง	5
8. สมาชิกในหน่วยงานของท่านมีการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา	2.79	0.98	ปานกลาง	7
9. มีการประเมินผลการทำงานในลักษณะของทีมงาน	2.68	0.93	ปานกลาง	9
10. มีการนำผลประเมินมาปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น	2.65	0.98	ปานกลาง	10
รวม	2.91	0.76	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.6 พบว่า หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับแรก คือ ข้อ 1 หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.29$) ข้อ 5 สมาชิกทุกคนมีการปฏิบัติตามมติของทีมงาน ($\mu = 3.05$) ข้อ 3 ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาทีมงาน ($\mu = 3.02$) ข้อ 6 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ช่วยกันคิดช่วยกันออกความเห็นแล้วช่วยกันปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ($\mu = 3.00$) และข้อ 7 สมาชิกทุกคนช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\mu = 2.95$)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการสื่อสารภายในองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	หัวหน้างาน (N=148)		ระดับ ความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
1. หนังสือราชการ (บันทึก)	3.75	0.82	มาก	2
2. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail)	3.00	1.15	ปานกลาง	8
3. การประชุมชี้แจง	2.92	0.68	ปานกลาง	9
4. การอบรมสัมมนา	2.81	0.86	ปานกลาง	10
5. จดหมายเวียน	3.36	0.84	ปานกลาง	4
6. ป้ายประกาศ	3.20	0.85	ปานกลาง	6
7. โทรศัพท์	3.85	0.84	มาก	1
8. โทรสาร	3.21	1.09	ปานกลาง	5
9. ในหน่วยงานของท่านมีระบบในการติดต่อประสานงานผ่านระบบ LAN ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน	3.53	1.01	มาก	3
10. ในหน่วยงานของท่านมีการสร้างความเข้าใจโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเสมอ	3.09	0.97	ปานกลาง	7
รวม	3.22	0.54	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ในภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu=3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า มีจำนวน 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก และมีจำนวน 7 ข้อ ที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับแรก คือ ข้อ 7 โทรศัพท์ ($\mu=3.85$) ข้อ 1 หนังสือราชการ (บันทึก) ($\mu=3.75$) ข้อ 9 ในหน่วยงานของท่านมีระบบในการติดต่อประสานงานผ่านระบบ LAN ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ($\mu= 3.53$) ข้อ 5 จดหมายเวียน ($\mu=3.36$) และข้อ 8 โทรสาร ($\mu= 3.21$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านระบบสารสนเทศ จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านระบบสารสนเทศ	หัวหน้างาน (N=148)		ระดับ ความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
1. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	3.10	0.81	ปานกลาง	2
2. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.66	0.82	ปานกลาง	7
3. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.67	0.84	ปานกลาง	6
4. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.33	0.86	น้อย	9
5. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.81	0.86	ปานกลาง	5
6. ข้อมูลที่จัดเก็บมีความเชื่อมโยงกันทุก ๆ ด้าน ภายในหน่วยงาน	2.54	0.95	ปานกลาง	8
7. ระบบข้อมูลในหน่วยงานของท่านมีความเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลอื่น ๆ ภายนอกหน่วยงาน	2.82	0.91	ปานกลาง	4
8. ระบบข้อมูลในหน่วยงานของท่านมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ	3.24	0.72	ปานกลาง	1
9. หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทำให้สามารถเรียกดู/เรียกใช้ข้อมูลตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.86	0.92	ปานกลาง	3
รวม	2.78	0.59	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.8 พบว่า หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านระบบสารสนเทศ ในภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีจำนวน 8 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ที่เหลืออีก 1 ข้อ อยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับแรก คือ ข้อ 8 ระบบข้อมูลในหน่วยงานของท่านมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ ($\mu = 3.24$) ข้อ 1 ในหน่วยงานของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ ($\mu = 3.10$) ข้อ 9 หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทำให้สามารถเรียกดู/เรียกใช้ข้อมูลตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\mu = 2.86$) ข้อ 7 ระบบข้อมูลในหน่วยงานของท่านมีความเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลอื่น ๆ ภายนอกหน่วยงาน ($\mu = 2.82$) และข้อ 5 ในหน่วยงานของท่านมีระบบการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ ($\mu = 2.81$)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายด้าน

ด้าน	ต่ำกว่า 10 ปี (N1 = 81)		10 ปี ขึ้นไป (N2 = 67)		ผลต่าง ($\mu 1 - \mu 2$)
	$\mu 1$	$\sigma 1$	$\mu 2$	$\sigma 2$	
1. ผู้นำ	3.75	0.53	3.65	0.65	0.10
2. วัฒนธรรมองค์กร	3.14	0.60	2.97	0.73	0.17
3. ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร	3.03	0.57	3.22	0.57	- 0.19
4. การทำงานเป็นทีม	2.96	0.62	2.85	0.92	0.11
5. การสื่อสารภายในองค์กร	3.29	0.52	3.25	0.57	0.04
6. ระบบสารสนเทศ	2.80	0.58	2.75	0.59	0.05
รวม	3.16	0.41	3.11	0.47	0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า หัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี กับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมแตกต่างกัน โดยหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.16$) สูงกว่าหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป ($\mu = 3.11$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ใน ด้านผู้นำ ($\mu = 3.75$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\mu = 3.14$) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\mu = 2.96$) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\mu = 3.29$) และด้านระบบสารสนเทศ ($\mu = 2.80$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป แต่ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ในด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ($\mu = 3.22$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งเป็นรายข้อ

ด้านผู้นำ	ต่ำกว่า 10 ปี (N1 = 81)		10 ปี ขึ้นไป (N2 = 67)		ผลต่าง ($\mu 1 - \mu 2$)
	$\mu 1$	$\sigma 1$	$\mu 2$	$\sigma 2$	
1. ผู้บริหารของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.18	0.74	4.25	0.70	- 0.07
2. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง	3.75	0.76	3.78	0.93	- 0.03
3. ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน	3.70	0.81	3.62	0.91	0.08
4. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.04	0.83	3.73	0.86	0.31
5. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ที่ยอมรับความรู้ความสามารถในการทำงานของบุคลากร	3.80	0.85	3.65	0.93	0.15
6. ผู้บริหารของท่านสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค	3.64	0.81	3.61	1.07	0.03
7. ผู้บริหารของท่านมีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับบุคลากร	3.24	0.90	3.06	0.99	0.18
8. ผู้บริหารของท่านมีการติดตามการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.59	0.68	3.41	0.85	0.18
9. ผู้บริหารของท่านมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.76	0.71	3.68	0.78	0.08
รวม	3.75	0.52	3.65	0.65	0.10

จากตารางที่ 4.10 พบว่า หัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านผู้นำ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ($\mu = 3.75$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป ($\mu = 3.65$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป คือ ข้อ 3, 4, 5, 6, 7, 8 และ ข้อ 9 ส่วนข้อ 1 และ ข้อ 2 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ต่ำกว่า 10 ปี (N1 = 81)		10 ปี ขึ้นไป (N2 = 67)		ผลต่าง ($\mu 1 - \mu 2$)
	$\mu 1$	$\sigma 1$	$\mu 2$	$\sigma 2$	
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานที่ตรงต่อเวลา	3.08	0.95	3.02	0.95	0.06
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีแนวการดำเนินงานแบบอย่างเดียวกัน	3.03	0.92	2.97	0.83	0.06
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแสวงหาความรู้ตลอดเวลา	3.04	0.78	2.97	0.86	0.07
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นบุคคลที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	3.22	0.85	2.95	0.91	0.27
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแบ่งปันความรู้ข้อมูลข่าวสารแก่กันและกัน	3.06	0.92	2.89	0.87	0.17
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.28	0.91	3.02	0.88	0.26
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีลักษณะของคนที่ดีแสดงความคิดเห็น	3.06	0.67	2.86	0.93	0.20
8. หน่วยงานของท่านส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	3.33	0.86	3.10	0.88	0.23
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือส่วนรวม	3.27	0.74	2.91	0.94	0.36
10. หน่วยงานของท่านมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการทำงาน	3.17	0.87	3.05	0.96	0.12
11. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีไปยังคนรุ่นหลัง	2.91	0.82	2.96	0.96	-0.05
รวม	3.14	0.60	2.97	0.73	0.17

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.11 พบว่า หัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ($\mu = 3.14$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป ($\mu = 2.97$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป 10 ข้อ คือ ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 และ ข้อ 10 ส่วนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี คือ ข้อ 11



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ

ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร	ต่ำกว่า 10 ปี (N1 = 81)		10 ปี ขึ้นไป (N2 = 67)		ผลต่าง ($\mu 1 - \mu 2$)
	$\mu 1$	$\sigma 1$	$\mu 2$	$\mu 2$	
1. ท่านทราบถึงแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ เป็นอย่างดี	2.96	0.81	3.01	1.03	- 0.05
2. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานได้เองโดยสอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงานและสถาบันฯ	3.03	0.73	3.28	0.84	- 0.25
3. ท่านสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานได้	3.33	0.74	3.71	0.79	- 0.38
4. ท่านสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานได้	3.44	0.86	3.76	0.87	- 0.32
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	3.70	0.66	3.76	0.71	- 0.06
6. ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการทำงานของระบบวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	2.62	0.94	2.71	0.91	- 0.09
7. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลดีในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้	2.60	0.87	2.78	0.93	- 0.18
8. ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในการทำงาน	2.53	0.77	2.73	0.96	- 0.20
รวม	3.03	0.57	3.22	0.57	- 0.19

จากตารางที่ 4.12 พบว่า หัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.22$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ($\mu = 3.03$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปีทุกข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ

ด้านการทำงานเป็นทีม	ต่ำกว่า 10 ปี (N1 =81)		10 ปี ขึ้นไป (N2 = 67)		ผลต่าง ($\mu 1 - \mu 2$)
	$\mu 1$	$\sigma 1$	$\mu 2$	$\sigma 2$	
1. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	3.34	0.77	3.20	0.89	0.14
2. ผู้บริหารมีการจัดประชุมทีมงาน ปรีกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกันเป็นประจำ	2.96	1.00	2.86	0.96	0.10
3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาทีมงาน เช่น ส่งเข้าอบรม, การศึกษาดูงาน, การให้ไปศึกษาต่อ	3.07	0.81	2.95	1.17	0.12
4. สมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน	2.86	0.83	2.68	1.09	0.18
5. สมาชิกทุกคนมีการปฏิบัติตามมติของทีมงาน	3.11	0.77	2.98	1.00	0.13
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ช่วยกันคิด ช่วยกันออกความเห็น แล้วช่วยกันปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้	3.06	0.91	2.94	1.12	0.12
7. สมาชิกทุกคนช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.06	0.82	2.82	1.08	0.24
8. สมาชิกในหน่วยงานของท่านมีการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา	2.82	0.83	2.74	1.13	0.08
9. มีการประเมินผลการทำงานในลักษณะของทีมงาน	2.72	0.82	2.64	1.05	0.08
10. มีการนำผลประเมินมาปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น	2.58	0.87	2.73	1.09	- 0.15
รวม	2.96	0.62	2.85	0.92	0.11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.13 พบว่า หัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ($\mu = 2.96$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป ($\mu = 2.85$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป 10 ข้อ คือ ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 และ ข้อ 9 ส่วนข้อ 10 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการสื่อสารภายในองค์กร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ

ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	ต่ำกว่า 10 ปี (N1 = 81)		10 ปี ขึ้นไป (N2 = 67)		ผลต่าง ($\mu_1 - \mu_2$)
	μ_1	σ_1	μ_2	σ_2	
1. หนังสือราชการ (บันทึก)	3.66	0.92	3.85	0.67	-0.19
2. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail)	3.16	1.13	2.82	1.15	0.34
3. การประชุมชี้แจง	2.91	0.59	2.94	0.77	-0.03
4. การอบรมสัมมนา	2.86	0.77	2.74	0.97	0.12
5. จดหมายเวียน	3.39	0.75	3.31	0.94	0.08
6. ป้ายประกาศ	3.23	0.71	3.16	1.00	0.07
7. โทรศัพท์	3.81	0.96	3.89	0.76	-0.08
8. โทรสาร	3.29	1.14	3.10	1.03	0.19
9. ในหน่วยงานของท่านมีระบบในการติดต่อประสานงานผ่านระบบ LAN ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน	3.55	1.04	3.50	0.97	0.05
10. ในหน่วยงานของท่านมีการสร้างความเข้าใจโดยผ่านสื่อต่างๆ ให้กับบุคลากรทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเสมอ	3.01	1.01	3.19	0.92	-0.18
รวม	3.29	0.52	3.25	0.57	0.04

จากตารางที่ 4.14 พบว่า หัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ($\mu = 3.29$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป ($\mu = 3.25$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป 6 ข้อ คือ ข้อ 2, 4, 5, 6, 8 และ ข้อ 9 ที่เหลืออีก 4 คือ ข้อ 1, 3, 7 และ ข้อ 10 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน

ต่ำกว่า 10 ปี เอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านระบบสารสนเทศ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายชื่อ

ด้านระบบสารสนเทศ	ต่ำกว่า 10 ปี (N1 = 81)		10 ปี ขึ้นไป (N2 = 67)		ผลต่าง ($\mu_1 - \mu_2$)
	μ_1	σ_1	μ_2	σ_2	
1. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่างๆ	3.22	0.79	2.95	0.80	0.27
2. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.65	0.77	2.67	0.87	- 0.02
3. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.71	0.84	2.61	0.83	0.10
4. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.34	0.83	2.31	0.89	0.03
5. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่างๆ	2.80	0.88	2.82	0.83	- 0.02
6. ข้อมูลที่จัดเก็บมีความเชื่อมโยงกันทุก ๆ ด้าน ภายในหน่วยงาน	2.49	1.00	2.61	0.90	- 0.12
7. ระบบข้อมูลในหน่วยงานของท่านมีความเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลอื่น ๆ ภายนอกหน่วยงาน	2.77	0.89	2.86	0.93	- 0.09
8. ระบบข้อมูลในหน่วยงานของท่านมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ	3.24	0.73	3.23	0.69	0.01
9. หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทำให้สามารถเรียกดู/เรียกใช้ข้อมูลตามความต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.96	0.87	2.71	0.96	0.25
รวม	2.80	0.58	2.75	0.59	0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า หัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\mu = 2.80$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป ($\mu = 2.75$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป 4 ข้อ คือ ข้อ 1, 3, 4, 8 และข้อ 9 ส่วน ข้อ 2, 5, 6 และข้อ 7 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามสังกัด เป็นรายด้าน

ด้าน	สำนักงานอธิการบดี (N1 = 59)		คณะ (N2 = 89)		ผลต่าง ($\mu 1 - \mu 2$)
	$\mu 1$	$\sigma 1$	$\mu 2$	$\sigma 2$	
1. ผู้นำ	3.71	0.58	3.69	0.59	0.02
2. วัฒนธรรมองค์กร	2.97	0.59	3.12	0.70	- 0.15
3. ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร	3.20	0.54	3.05	0.59	0.15
4. การทำงานเป็นทีม	2.94	0.69	2.90	0.81	0.04
5. การสื่อสารภายในองค์กร	3.22	0.52	3.30	0.55	- 0.08
6. ระบบสารสนเทศ	2.76	0.56	2.80	0.60	- 0.04
รวม	3.13	0.39	3.15	0.46	- 0.02

จากตารางที่ 4.16 พบว่า หัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีกับสังกัดคณะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมแตกต่างกัน โดยที่หัวหน้างานในสังกัดคณะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ($\mu = 3.15$) ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.13$) ของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่สังกัดสำนักงานอธิการบดีในด้านผู้นำ ($\mu = 3.71$) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ($\mu = 3.20$) และการทำงานเป็นทีม ($\mu = 2.94$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดคณะ แต่ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานในสังกัดคณะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีในด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\mu = 3.12$) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\mu = 3.30$) และด้านระบบสารสนเทศ ($\mu = 2.80$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านผู้นำ จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ

ด้านผู้นำ	สำนักงานอธิการบดี (N1 = 59)		คณะ (N2 = 89)		ผลต่าง ($\mu_1 - \mu_2$)
	μ_1	σ_1	μ_2	σ_2	
1. ผู้บริหารของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.17	0.74	4.23	0.71	- 0.06
2. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง	3.64	0.79	3.83	0.86	- 0.19
3. ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน	3.60	0.88	3.70	0.84	- 0.10
4. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.00	0.80	3.84	0.88	0.16
5. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ที่ยอมรับความรู้ความสามารถในการทำงานของบุคลากร	3.87	0.91	3.65	0.86	0.22
6. ผู้บริหารของท่านสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค	3.69	0.95	3.58	0.92	0.11
7. ผู้บริหารของท่านมีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับบุคลากร	3.16	0.86	3.16	0.99	0.00
8. ผู้บริหารของท่านมีการติดตามการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.52	0.68	3.51	0.81	0.01
9. ผู้บริหารของท่านมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.73	0.70	3.72	0.77	0.01
รวม	3.71	0.58	3.69	0.59	0.02

จากตารางที่ 4.17 พบว่า หัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านผู้นำ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ($\mu = 3.71$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดคณะ ($\mu = 3.69$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานสังกัดสำนักงานอธิการบดี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานสังกัดคณะใน 5 ข้อ คือ ข้อ 4, 5, 6, 8 และ 9 ส่วนข้อ 1, 2 และ 3 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานในสังกัดคณะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ส่วนข้อ 7 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	สำนักงานอธิการบดี (N1 = 59)		คณะ (N2 = 89)		ผลต่าง ($\mu 1 - \mu 2$)
	$\mu 1$	$\sigma 1$	$\mu 2$	$\sigma 2$	
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานที่ตรงต่อเวลา	3.01	0.84	3.08	1.01	-0.07
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีแนวการดำเนินงานแบบอย่างเดียวกัน	2.67	0.74	3.20	0.96	-0.53
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแสวงหาความรู้ตลอดเวลา	2.98	0.79	3.03	0.84	-0.05
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นบุคคลที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	3.03	0.80	3.14	0.93	-0.11
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแบ่งปัน ความรู้, ข้อมูล, ข่าวสาร แก่กันและกัน	2.94	0.77	3.01	0.97	-0.07
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.03	0.93	3.25	0.88	-0.22
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีลักษณะของคนที่ดีกล้าแสดงความคิดเห็น	3.00	0.66	2.95	0.88	0.05
8. หน่วยงานของท่านส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	3.26	0.84	3.20	0.85	0.06
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือส่วนรวม	3.03	0.73	3.15	0.92	-0.12
10. หน่วยงานของท่านมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการทำงาน	2.94	0.92	3.22	0.90	-0.28
11. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีไปยังคนรุ่นหลัง	2.82	0.74	3.00	0.96	-0.18
รวม	2.97	0.59	3.12	0.70	-0.15

จากตารางที่ 4.18 พบว่า หัวหน้างานในสังกัดคณะมีความคิดเห็นของเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ($\mu = 3.12$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ($\mu = 2.97$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานสังกัดคณะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี 9 ข้อ คือ ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10 และ 11 ที่เหลืออีก 2 ข้อ คือ ข้อ 7 และ 8 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดคณะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ

ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร	สำนักงานอธิการบดี (N1 = 59)		คณะ (N2 = 89)		ผลต่าง ($\mu_1 - \mu_2$)
	μ_1	σ_1	μ_2	σ_2	
1. ท่านทราบถึงแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ เป็นอย่างดี	2.91	0.99	3.03	0.87	-0.12
2. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานได้เองโดยสอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของหน่วยงานและสถาบันฯ	3.17	0.89	3.13	0.78	0.04
3. ท่านสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานได้	3.66	0.76	3.41	0.78	0.25
4. ท่านสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานได้	3.92	0.73	3.38	0.84	0.54
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	3.69	0.85	3.75	0.57	-0.06
6. ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการทำงานของระบบวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	2.70	0.80	2.65	0.99	0.05
7. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลดีในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้	2.82	0.81	2.60	0.94	0.22
8. ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในการทำงาน	2.79	0.84	2.52	0.87	0.27
รวม	3.20	0.54	3.05	0.59	0.15

จากตารางที่ 4.19 พบว่า หัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีมีความคิดเห็นของเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ($\mu = 3.20$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดคณะ ($\mu = 3.05$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานสังกัดสำนักงานอธิการบดีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดคณะ 6 ข้อ คือ ข้อ 2, 3, 4, 6, 7, และ 8 ที่เหลืออีก 2 ข้อ คือ ข้อ 1 และ ข้อ 5 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานในสังกัดคณะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ

ด้านการทำงานเป็นทีม	สำนักงานอธิการบดี (N1 = 59)		คณะ (N2 = 89)		ผลต่าง ($\mu 1 - \mu 2$)
	$\mu 1$	$\sigma 1$	$\mu 2$	$\sigma 2$	
1. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	3.30	0.78	3.27	0.86	0.03
2. ผู้บริหารมีการจัดประชุมทีมงาน ปรีกษาหารือ แลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกันเป็นประจำ	2.85	1.03	2.95	0.95	-0.10
3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาทีมงาน เช่น ส่งเข้าอบรม, การศึกษาดูงาน, การให้ไปศึกษาต่อ	3.08	0.87	2.97	1.05	0.11
4. สมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน	2.87	1.01	2.72	0.92	0.15
5. สมาชิกทุกคนมีการปฏิบัติตามมติของทีมงาน	3.03	0.91	3.06	0.87	-0.03
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ช่วยกันคิดช่วย กันออกความเห็น แล้วช่วยกันปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้	3.03	0.87	2.98	0.98	0.05
7. สมาชิกทุกคนช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	2.85	0.90	3.01	1.00	-0.16
8. สมาชิกในหน่วยงานของท่านมีการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา	2.69	0.93	2.84	1.01	-0.15
9. มีการประเมินผลการทำงานในลักษณะของทีมงาน	2.83	0.75	2.59	1.06	0.24
10. มีการนำผลประเมินมาปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น	2.78	0.82	2.56	1.06	0.22
รวม	2.94	0.69	2.90	0.81	0.04

จากตารางที่ 4.20 พบว่า หัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีมีความคิดเห็นของเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ($\mu = 2.94$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดคณะ ($\mu = 2.90$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานสังกัดสำนักงานอธิการบดีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดคณะ 6 ข้อ คือ ข้อ 1, 3, 4, 6, 9 และ 10 ที่เหลืออีก 4 ข้อ คือ ข้อ 2, 5, 7 และ 8 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานในสังกัดคณะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการสื่อสารภายในองค์กร จำแนกตามสังกัดเป็นรายชื่อ

ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	สำนักงานอธิการบดี (N1 = 59)		คณะ (N2 = 89)		ผลต่าง ($\mu 1 - \mu 2$)
	$\mu 1$	$\sigma 1$	$\mu 2$	$\sigma 2$	
1. หนังสือราชการ (บันทึก)	3.60	0.75	3.84	0.85	-0.24
2. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail)	2.98	1.03	3.02	1.22	-0.04
3. การประชุมชี้แจง	2.89	0.56	2.94	0.74	-0.05
4. การอบรมสัมมนา	2.64	0.81	2.91	0.88	-0.27
5. จดหมายเวียน	3.35	0.81	3.35	0.85	0.00
6. ป้ายประกาศ	3.08	0.93	3.27	0.79	-0.19
7. โทรศัพท์	3.78	0.86	3.89	0.83	-0.11
8. โทรสาร	3.19	1.10	3.21	1.09	-0.02
9. ในหน่วยงานของท่านมีระบบในการติดต่อประสานงานผ่านระบบ LAN ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน	3.51	0.85	3.54	1.10	-0.03
10. ในหน่วยงานของท่านมีการสร้างความเข้าใจโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเสมอ	3.19	0.94	3.03	0.99	0.16
รวม	3.22	0.52	3.30	0.55	-0.08

จากตารางที่ 4.21 พบว่า หัวหน้างานในสังกัดคณะ มีความคิดเห็นของเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.30$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ($\mu = 3.22$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานสังกัดคณะ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี 8 ข้อ คือ ข้อ 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8 และ 9 ส่วนข้อ 10 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดคณะ ส่วนข้อ 5 ค่าเฉลี่ยเท่ากัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านระบบสารสนเทศ จำแนกตามสังกัด เป็นรายชื่อ

ด้านระบบสารสนเทศ	สำนักงานอธิการบดี (N1 = 59)		คณะ (N2 = 89)		ผลต่าง ($\mu_1 - \mu_2$)
	μ_1	σ_1	μ_2	σ_2	
1. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	3.03	0.87	3.14	0.76	- 0.11
2. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.83	0.78	2.55	0.83	0.28
3. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.75	0.83	2.61	0.83	0.14
4. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.42	0.73	2.27	0.92	0.15
5. ในหน่วยงานของท่านมีระบบการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ	2.83	0.78	2.79	0.90	0.04
6. ข้อมูลที่จัดเก็บมีความเชื่อมโยงกันทุก ๆ ด้าน ภายในหน่วยงาน	2.39	0.86	2.64	1.00	- 0.25
7. ระบบข้อมูลในหน่วยงานของท่านมีความเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลอื่น ๆ ภายนอกหน่วยงาน	2.80	0.79	2.82	0.97	- 0.02
8. ระบบข้อมูลในหน่วยงานของท่านมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ	3.10	0.77	3.32	0.66	- 0.22
9. หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทำให้สามารถเรียกดู/เรียกใช้ข้อมูลตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.66	0.97	2.96	0.87	- 0.30
รวม	2.76	0.56	2.80	0.60	- 0.04

จากตารางที่ 4.22 พบว่า หัวหน้างานในสังกัดคณะ มีความคิดเห็นของเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านระบบสารสนเทศ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ($\mu = 2.80$) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ($\mu = 2.76$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานสังกัดคณะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี 5 ข้อ คือ ข้อ 1, 6, 7, 8 และ 9 ที่เหลืออีก 4 ข้อ คือ ข้อ 2, 3, 4 และ 5 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดคณะ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของหัวหน้างานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน ดังนี้

ตารางที่ 4.23 แสดงความถี่ ความคิดเห็นเพิ่มเติมผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	ความถี่
ด้านผู้นำ	
1. ผู้นำต้องเร่งพัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ และพัฒนาควบคู่กันไป และควรส่งเสริมทุกคนไม่ควรให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง	9
2. ผู้นำควรเป็นตัวอย่างที่ดี มีเมตตาธรรม รับฟังข้อเสนอแนะ ใจกว้าง ไม่เผด็จการ รู้จักเสียสละและมีความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการทำงาน	9
3. ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์และตื่นตัวในการพัฒนางานให้ก้าวหน้าและทันต่อการแข่งขันให้มากยิ่งขึ้น	8
4. ผู้นำควรจะต้องมีความรู้และการจัดการทางด้านบริหารอย่างมาก และต้องมีองค์ความรู้ โดยรวมทั้งกว้าง ไกลและมองความเจริญขององค์กรเป็นลำดับแรก พร้อมทั้งดูแลบริหารงานบุคลากรในลักษณะจัดการที่ดีกว่าปัจจุบัน	6
5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญในระดับนโยบาย ที่ควรวางระบบให้ใช้ระบบต่าง ๆ ที่เข้ามาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ฯ	4
6. ยังขาดผู้ที่เป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ กลไกการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน ฯ เป็นที่มาของความแตกแยกกัน	2
รวม	38
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	
1. วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมต้องใช้ระยะเวลาและความคงเส้นคงวา ความต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ควรสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร คือ การทำงานตามหลักธรรมาภิบาล	7
2. บุคลากรไม่ค่อยให้ความสำคัญ ขาดวัฒนธรรมที่ดีในการทำงานขาดความสามัคคี มองประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก	6
3. วัฒนธรรมองค์กรจะต้องเปลี่ยนทิศทางในลักษณะมุมมองใหม่ ไม่ควรยึดติดจากวัฒนธรรมองค์กรแบบเก่า โดยต้องให้ความรู้และเปลี่ยนทัศนคติของทั้งผู้นำและผู้ร่วมงาน	6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

รายการ	ความถี่
4. ควรจะต้องมีการจัดอบรมเพื่อยกระดับจิตใจในแง่ของคุณธรรม จริยธรรม และความเอื้ออาทรต่อกัน	4
5. ควรมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมที่บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมมากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมวันสำคัญทางพุทธศาสนา รวบรวมการจัดการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	4
6. ควรจัดให้มีโครงสร้างชัดเจนและสายบังคับบัญชาให้สั้นลง และมีความเหมาะสมเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน	3
รวม	30
ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	
1. บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard)น้อย ควรมีการอบรมทำความเข้าใจให้มากขึ้นเพื่อความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ฯ	32
2. ควรมีการประชาสัมพันธ์หรืออบรมให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจที่ตรงกันถึงการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	8
3. ต้องมีการวัดผลและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเครื่องมือที่เที่ยงตรง แม่นยำและตระหนักถึงความจำเป็นและมาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	3
รวม	43
ด้านการทำงานเป็นทีม	
1. สถาบันฯ ยังขาดการทำงานเป็นทีม บุคลากรต่างคนต่างทำ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกัน ควรมีการส่งเสริมให้หน่วยงานมีการทำงานเป็นทีมระหว่างหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หัวหน้างานต้องเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย เช่นในเรื่องของการให้ความร่วมมือ เพื่อให้เกิดภาพรวมที่ดีของสถาบัน ฯ	10
2. ควรสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และการติดตามผลงานยอมรับการทำงานของทีมงานไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกกัน ต้องมีการประชุมและประสานงานให้มากขึ้นและมีความต่อเนื่องด้วย	8
3. ควรให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ประชุมสร้างความเข้าใจให้ทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันทำกิจกรรมที่ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

รายการ	ความถี่
4. สถาบันฯ มีลักษณะการทำงานที่เป็นกลุ่มย่อย ๆ แต่หากทั้งกลุ่มย่อยไม่ทำงานร่วมกันแล้วมักจะ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เพราะฉะนั้นการจัดตั้งกลุ่มทำงานไม่เหมาะสมกับภาระความรับผิดชอบ ทำให้การทำงานมีอุปสรรค ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะมีความรู้เฉพาะตัว และรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ไม่ได้นำมาปรับแก้ไขก็จะไม่เกิดผลที่ดีในการทำงาน	4
5. ทีมงานจะบรรลุผลสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาวะของผู้นำ ควรมีหัวหน้าทีมงานที่เก่ง มีภาพพจน์ที่ดีของคนทำงาน มีจิตวิทยาในการชักจูงใจคน	4
6. ผู้บริหารควรหาวิธีการให้บุคลากรมีใจรักในองค์กร และงานที่ตนรับผิดชอบจะเป็นพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม	3
7. กลไกการทำงานเป็นทีมในภาพรวมไม่เอื้ออำนวย ควรรวมทีมได้เฉพาะกิจในบางกิจกรรม หลายภารกิจซ้ำซ้อนกันอยู่มาก หากรวมศูนย์รวมทีมกันทำงานจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อภาพรวมของสถาบัน ฯ	3
รวม	36
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	
1. ควรจัดให้มีการสื่อสารทั้งในแนวตั้งและแนวราบ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความลับไว ไม่คลุมเครือ เข้าใจถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย ควรประชาสัมพันธ์ให้กับทุกกลุ่ม ไม่เน้นไปที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง	6
2. ควรมีการสื่อสารในลักษณะของหอกระจายข่าว เพื่อให้ทราบรายละเอียดความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ขององค์กร	3
3. ปักจ้ำในการสื่อสารของสถาบัน ฯ มีทุกอย่างครบถ้วน ควรใช้ประโยชน์ให้มากกว่านี้ และใช้ให้ตรงตรงตามวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ	3
รวม	12
ด้านระบบสารสนเทศ	
1. ระบบสารสนเทศยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและเร่งพัฒนาระบบสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีการปรับปรุงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ระบบควรเชื่อมโยงข้อมูลอย่างสะดวก รวดเร็วและต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากกว่าปัจจุบัน	31

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

รายการ	ความถี่
2. ควรมีการอบรมแนะนำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและสามารถใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง	9
3. ควรมีการพัฒนากระบวนการข้อมูล เช่น ระบบงานการเจ้าหน้าที่ให้สามารถเชื่อมโยงทั้งสถาบันฯ ข้อมูลใดเข้าเปิดเข้าไปดูได้ ข้อมูลใดที่เป็นความลับส่วนบุคคลให้เปิดดูได้เฉพาะผู้ที่รับผิดชอบเท่านั้น การขอเข้าไปดูข้อมูลควรมีรหัสผ่านแต่ละบุคคลไว้ด้วย	5
รวม	45
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ	
1. ในการนำระบบใหม่ ๆ อย่างระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ควรให้ความรู้แก่ข้าราชการและพนักงาน การนำระบบใหม่ ๆ มาใช้ต้องมีการศึกษาถึงข้อดี-ข้อเสีย และมีการปรับปรุงกับระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันปรับใช้กับระบบใหม่ โดยทั้งนี้ทั้งนั้นต้องมีวิธีการและให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากร พร้อมทั้งอุปกรณ์ต้องมีความพร้อมด้วย	15
2. การจะนำระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้นั้น เพื่อเป็นการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้นำในการดำเนินการอย่างจริงจัง	5
3. บุคลากรของสถาบันฯ ควรมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร	5
4. เรื่องความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันฯ ในปีจชัย 6 ด้านดังกล่าว จะต้องมีความพร้อมที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ เป็นข้อมูลประเมิน ดังนั้นควรพิจารณาเพื่อกำหนด ส่วนประกอบ (Components) ของปัจจัยแต่ละด้านให้เป็นตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมขึ้นก่อน	4
5. การนำปัจจัยและตัวชี้วัดต่าง ๆ จากภายนอกมาใช้ในการวัดและประเมินบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ควรจะคำนึงถึงความพร้อมของบุคลากรเป็นสำคัญ	3
รวม	32

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “ความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ตามความเห็นของหัวหน้างานสายสนับสนุน ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ตามความเห็นของหัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ตามความเห็นของหัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามการสังกัดการทำงาน

5.1.2 สมมติฐานการวิจัย

1. หัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านแตกต่างกัน
2. หัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่สังกัดการทำงานประจำคณะกับสังกัดสำนักงานอธิการบดี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.3 ประชากร

หัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
จำนวน 148 คน

5.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเลือกตอบ
(Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล
(Balanced Scorecard) มาใช้ใน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มี
ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวน 6 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้าน
วัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสาร
ภายในองค์กรและด้านระบบสารสนเทศ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ
ความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

5.1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำบันทึกเสนอขอให้งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบ
แบบสอบถามฉบับคิดคะแนนต่าง ๆ และผู้อำนวยการสังกัดกองต่าง ๆ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจาก
หัวหน้างานสายสนับสนุน โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามด้วยตนเองกับหัวหน้างานสายสนับสนุน
จำนวน 148 ฉบับ ได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์ครบ 148 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป
โดยแบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่และร้อยละ ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดย
การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.7 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยได้นำเสนอตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการวิจัยความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 6 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านระบบสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้างานมีความคิดเห็นในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านผู้นำ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านระบบสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยที่หัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยในด้านผู้นำด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านระบบสารสนเทศ สูงกว่าหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป แต่ความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี คือ ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการวิจัยตามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังจำแนกตามสังกัดการทำงาน ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยที่หัวหน้างานในสังกัดคณะมีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าหัวหน้างานที่สังกัดสำนักงานอธิการบดีมีความคิดเห็นในด้านผู้นำ ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร และการทำงานเป็นทีมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้างานในสังกัดคณะ แต่ความคิดเห็นของหัวหน้างานในสังกัดคณะสูงกว่าค่าเฉลี่ยหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีในด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านระบบสารสนเทศ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลผู้วิจัย ได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ตามความเห็นของหัวหน้างานสายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรในสถาบันฯ ยังไม่มีความรู้และไม่เข้าใจหรือความเข้าใจที่ผิดต่อแนวทางและประโยชน์ของการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันฯ อีกทั้งบุคลากรของสถาบันฯ อาจมองว่าเป็นเรื่องใหม่และเหมาะสมสำหรับองค์กรธุรกิจ ซึ่งในวงการการศึกษายังไม่ได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายมากนัก และการดำเนินการเรื่องวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มีขั้นตอนและรายละเอียดค่อนข้างมากในการกำหนดวิธีการต่าง ๆ จึงอาจทำให้เกิดความกลัวเมื่อนำการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้แล้วจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่แย่งสำหรับตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสราวุธ ประมวลชาติ (2544 : 122) กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ คือ เรื่องความวิตกกังวลของพนักงาน การไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุน ความไม่เข้าใจในระบบและการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาดำเนินการ และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ พศุ เดชะรินทร์ (2546 : 244) ที่กล่าวว่าในองค์กรของประเทศไทยพบอยู่หลายแห่งที่นำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้แล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรครอบคลุมตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานของหน่วยงานและบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กรจากเดิมที่ไม่เคยมีการประเมินผลที่ชัดเจน ไม่มีการตั้งเป้าหมาย กลายเป็นการทำงานที่มีการประเมินผลที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งมีการบริหารและตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลมากขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความกลัวได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของอานันท์นิ จันทรรณดี (2544 : 93) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไปบริษัทพญาพิฑูอินดิคส์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรคือ การที่บุคลากรเกิดการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ได้ยาก และอาจทำให้บุคลากรเกิดการต่อต้านขึ้นมาได้ จึงควรมีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจให้เข้าใจหลักการและประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของพศุ เดชะรินทร์ (2546 : 12) ที่กล่าวไว้ว่าถ้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคลากรได้เข้าใจถึงหลักการและประโยชน์ของการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ภายในองค์กรแล้ว การต่อต้านหรือไม่ยอมรับก็มักจะน้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบุคลากรมองเห็นว่าเมื่อนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้แล้วทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น และเมื่อองค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้นบุคลากรภายในองค์กรที่ทำงานเต็มที่ได้ก็ได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นด้วย และอีกประเด็นหนึ่งที่บุคลากรในสถาบัน ฯ ไม่มีความเข้าใจในหลักการของวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เท่าที่ควรนั้นอาจเป็นเพราะว่าสถาบัน ฯ ไม่เคยจัดการอบรมในเรื่องวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ให้กับบุคลากรภายในสถาบัน ฯ ทำให้บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจหลักการและผลดี-ผลเสียของการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ และในการนำระบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในสถาบัน ฯ อาจจะทำให้บุคลากรกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงถึงวิธีการทำงานที่จะเกิดขึ้น เพราะไม่ได้รับการอบรมให้เข้าใจหลักการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาก่อน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในการนำระบบใหม่ ๆ อย่างวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน ฯ ควรให้ความรู้ความเข้าใจและให้ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงประโยชน์ของการนำมาใช้ในสถาบัน ฯ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของวัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 369) กล่าวว่าในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรนั้นควรต้องรู้หลัก 5 Know – W and Know-H ได้แก่ 1) Know-What คือมีความรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ความสามารถหลักวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ และจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ขององค์กรดีพอ 2) Know-Where คือมีความรู้เรื่องทิศทางในอนาคตว่าจะไปในทิศทางไหน 3) Know-When คือ มีความรู้เรื่องเวลาที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย 4) Know-Why คือ มีความรู้เรื่องเหตุผลที่เลือกจุดหมาย ทิศทาง เวลา ว่ามีวิธีเลือกอย่างไร 5) Know-Who คือมีความรู้ว่าการจัดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จะต้องเกี่ยวข้องกับใคร และ 6) Know-How มีความรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงไว้ และผลการวิจัยครั้งนี้ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของไพจิตร ศิริธรรมพันธ์ และคณะ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กร : มุมมองของพนักงานธนาคารไทย ฯ ผลการวิจัยพบว่าระดับความพร้อมของธนาคารกรุงไทยในการนำระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) พบว่ามีความพร้อมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านผู้นำ หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเป็นอันดับหนึ่ง ทั้งนี้

อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับบุคลากร ให้ความเป็นกันเอง บุคลากรสามารถ

เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรึกษาหารือได้ อีกทั้งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วางแผนการบริหารงานของหน่วยงาน (คณะและสำนักต่าง ๆ) พร้อมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกด้านให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ ปณิธาน พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบัน ฯ นอกจากนี้ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยอมรับความรู้ ความสามารถในการทำงานของบุคลากร สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับบุคลากร และมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสมยศ นาวิกาน (2540 : 61-62) ที่กล่าวไว้ว่าหน้าที่ของผู้นำที่ดีคือ กำหนดจุดมุ่งหมายต่าง ๆ และรักษาทิศทางของเป้าหมายขององค์กร จัดหาแนวทางที่จะสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผล และรักษาโครงสร้างขององค์กรหรือของกลุ่มอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของสมาชิก และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและกัน อีกทั้งเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนอย่างเสมอภาค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพสุ เดชะรินทร์ (2546: 269) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูง ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการที่จะนำเอาวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ ถ้าในองค์กรใดผู้บริหารระดับสูงไม่ส่งเสริม สนับสนุนในการจัดทำการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) องค์กรนั้นก็สมควรที่จะทำการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งยังมีประเด็นที่น่าสนใจที่ผู้บริหารระดับสูงควรคำนึงถึงอยู่อีกหลายประการ เช่น ความเข้าใจ ผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องมีความเข้าใจพื้นฐานและหลักการของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของวัตถุประสงค์ในการจัดทำการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และประโยชน์ที่จะได้รับ และประเด็นอีกอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคือ ทักษะการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ เนื่องจากความสำเร็จและล้มเหลวของการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้เริ่มจากตัวผู้บริหาร ดังนั้นการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรจะมีทัศนคติอย่างไรต่อการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ถ้าผู้บริหารระดับสูงมองว่าวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษพนักงาน บุคลากรก็ย่อมจะมองวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นศัตรู แต่ถ้าผู้บริหารมองวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้เพื่อทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น บุคลากรทั่วทั้งองค์กรย่อมมองว่าวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและองค์กรด้วยเช่นกัน ส่วนการสนับสนุนและรับเป็นเจ้าภาพ ผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นเจ้าภาพในการพัฒนาและนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กร โดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน เนื่องจากการรับเป็นเจ้าภาพเองนั้นจะทำให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำมาใช้เพื่อประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาใช้มากขึ้น การรับเป็นเจ้าภาพนั้นไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าประชุมในการพัฒนาวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ทุกครั้ง แต่ควรที่จะแสดงให้เห็นว่าทั้งองค์กรได้มองเห็นและตระหนักต่อความสำคัญของการจัดทำของการจัดทำและนำ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ นอกจากนี้เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ ผู้บริหารระดับสูงควรที่จะก้าวเข้ามาดูแล และแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ทันที และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของไพจิตร ศิริธรรมพันธ์ และคณะ (2546 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษา พนักงานสำนักธุรกิจในเขตกรุงเทพฯ ฯ และปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่าระดับความพร้อมของธนาคารกรุงไทยในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้พบว่ามีความพร้อมด้านผู้นำอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ฉวี สำเร็จวานิชย์ (2544 : 86) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำของสมาชิกสภาเขตกลุ่มศรีนครินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของสมาชิกสภาเขต และผู้บริหารเขตกลุ่มศรีนครินทร์เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของสมาชิกสภาเขตกลุ่มศรีนครินทร์อยู่ในระดับมาก เพราะเป็นสิ่งจำเป็นของสมาชิกสภาเขตในการปฏิบัติหน้าที่ โดยผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีการประสานงานที่ดี มีความสามารถ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูง และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ วิเชียร อ่อนประเสริฐ (2537 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก คือ มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบดี มีความรับผิดชอบและกล้าเผชิญกับปัญหา มีความสามารถในการตั้งการและตัดสินใจ มีเหตุผลและยอมรับความจริงและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมองการณ์ไกล และยังสอดคล้องแนวคิดของ สราญ ประมวลชาติ (2544: 118) กล่าวว่า ผู้นำมีลักษณะดังนี้ ผู้นำเป็นคนรุ่นใหม่ เก่ง มีความสามารถ เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล และเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บรรยงค์ โตจินดา (2543 :369) กล่าวถึงเทคนิคของผู้นำ ที่ควรจะมีคือ การแสวงหาความร่วมมือ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องระดมความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ และมีความเข้าใจในการทำงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานเป็นทีม และผู้นำควรมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งบอกผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับทราบ ผู้นำก็จะได้รับความร่วมมือในการทำงานในระหว่างการปฏิบัติงาน แผนงานและเป้าหมายอาจเปลี่ยนแปลงไป ผู้นำควรต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเหตุผล ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือมากขึ้น ส่วนการใช้อำนาจ ผู้นำมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ แต่บางครั้งอำนาจก็ไม่มีประโยชน์ ถ้าไม่สามารถใช้อำนาจนั้นอย่างได้ผล และการใช้อำนาจให้ได้ผลต้องมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องเป็นคนมีเหตุผล และการสั่งการและการติดต่อสื่อสาร ผู้นำจะต้องมีเอกภาพในการสั่งการ การออกคำสั่ง นอกจากจะต้องมีเอกภาพแล้วต้องมีความชัดเจนด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารนั้นเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งได้ดำเนินงานมาเป็นเวลากว่า 40 ปีแล้ว ทำให้บุคลากรมองวัฒนธรรมองค์กรว่ามีความสำคัญในการดำเนินงาน เนื่องจากมีความต้องการให้สถาบัน ฯ เกิดการพัฒนายิ่งขึ้นและสร้างจุดแข็งให้กับสถาบัน บุคลากรในสถาบัน ฯ จึงมีการแสวงหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสถาบัน ฯ กำลังจะออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายในปี 2548 นี้ จึงทำให้สถาบันจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ที่มีความพร้อมในเชิงบริหารและวิชาการ พร้อมทั้งก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ที่สามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งในระดับภูมิภาคและระดับชาติ การที่สถาบันอยู่ในกำกับของรัฐ สถาบันจะต้องบริหารเพื่อความอยู่รอดของตนเองนั้น ทำให้ทั้งสถาบันการศึกษาของรัฐและสถาบันการศึกษาของเอกชนทุกแห่งจะต้องมีการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นนี้อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเนื่องจากแต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างรายได้ให้กับตนเอง ดังนั้นจึงทำให้บุคลากรในสถาบัน ฯ มีความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือส่วนรวม มีการแบ่งปัน ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร แก่กันและกัน และการปฏิบัติงานที่ตรงเวลาขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิชาญ รังสิวารชนะ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานเทศบาล จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และค่านิยมในเรื่องของความรับผิดชอบและการตรงต่อเวลาต่อการนัดหมายถือเป็นสิ่งสำคัญ การที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลต้องมีการประสานงานกันทุกฝ่าย ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรยังเปรียบดั่งกลไกควบคุมและชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมบุคลากรในสถาบันและเป็นกรอบแบบแผนสำหรับบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติตามและพฤติกรรมองค์กรที่ถูกต้องได้ และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Salama (อ้างใน สุรวี สุนาลัย, 2541 : 87) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวเกื้อหนุนและเอื้อให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่บางครั้งวัฒนธรรมองค์กรกลับเป็นอุปสรรคให้หยุดยั้งการพัฒนา โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่ผิด ๆ และค่านิยมของ กริช สืบสนธิ์ (2535 : 98) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรอาจสร้างความหมายที่ชัดเจนหรือเกิดความสับสน มีค่านิยม อาจเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งมั่น แข็งแกร่งหรือเป็นวัฒนธรรมที่เย็นชืด เลื่อนราง การเข้าใจวัฒนธรรมจะทำให้เข้าใจว่า ทำไมองค์กรจึงประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของสมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร(2529 : 59) กล่าวว่าไว้ว่าลักษณะของผู้นำสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยแนวใหม่ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งได้รับอิทธิพลจากชาวตะวันตก คือ เป็นคนกระตือรือร้น และเป็นคนมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพในการทำงาน พฤติกรรมดังกล่าวขัดแย้งกับค่านิยมไทยดั้งเดิมที่ถือว่าคนไทยเฉยชาและไม่ชอบการทำงานหนัก พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปเช่นนี้ถือว่าเป็นผลมาจากอิทธิพลการศึกษาแนวความคิดทางการบริหารชาวตะวันตก และการเห็นตัวอย่างของประเทศในแถบเอเชียที่พัฒนาทางการบริหารแล้ว

ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถาบัน ฯ ได้นำระบบประกันคุณภาพการศึกษา มาใช้ในสถาบัน ฯ และคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 มาใช้ในหน่วยงานบางหน่วยงานเช่นที่สำนักวิจัยและบริการคอมพิวเตอร์ จึงทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าใจเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร รวมทั้งเข้าใจถึงกระบวนการทำงานว่าจะสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อยู่บ้างแล้ว เมื่อบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของสถาบัน ฯ จึงมีส่วนสำคัญในการทำให้รู้ถึงทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานและของตนเอง ตลอดจนการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนจะส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน ฯ ได้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอานันท์นิ จันทรวรรณคดี (2544 : 86) เรื่องปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิดวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัทพญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด ผลการวิจัยพบว่าในการรับรู้และความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรนั้น พนักงานมีการรับรู้และเข้าใจตลอดจนเห็นความสำคัญของการมีเป้าหมายขององค์กรจะช่วยให้การดำเนินงานของตนเองนั้นมีทิศทางและดำเนินงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งสถาบัน ฯ ได้มีการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในเรื่องวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาบ้างแล้ว จึงทำให้บุคลากรของสถาบัน ฯ บางส่วนมีความเข้าใจอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ทางสถาบัน ฯ ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในส่วนที่น้อยอยู่ เพราะเป็นที่น่าสังเกตว่า หัวหน้างานของสถาบัน ฯ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการทำงาน วิธีการ ผลดี-ผลเสีย ของการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน ฯ ในระดับที่น้อยอยู่ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ สราวุธ ประมวลชาติ (2544 : 108) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กร คือความวิตกกังวลของพนักงาน เมื่อนำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์กรส่งผลให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลว่าตนจะทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถ้าตั้งไว้สูงเกินไปเป็นการเสี่ยงที่จะทำไม่สำเร็จ นั้นหมายความว่าพนักงานล้มเหลว (Fail) พนักงานทุกคนกลัวความล้มเหลวเพราะทำให้ประวัติเสีย (Bad Record) การปฏิบัติงานจึงเกิดความไม่สบายใจกับแนวคิดนี้ และคิดว่าการที่นำวิธีนี้เข้ามาใช้ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนถูกควบคุมตลอดเวลา และยัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สอดคล้องกับแนวความคิดของพสุ เดชะรินทร์ (2546 : 271) ที่ว่า อย่าให้บุคลากรมองว่าวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจับผิดและลงโทษ เนื่องจากถ้าบุคลากรมองว่าวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษเมื่อใด บุคลากรจะมองว่าวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นศัตรู และทำให้ไม่เปิดใจยอมรับต่อการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ ถ้าบุคลากรในองค์กรมีทัศนคติแบบนี้เมื่อใด ก็จะพยายามที่จะหาทางลัดในการที่จะทำให้ผลงานตามวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ออกมาดูดี ไม่ว่าจะเป็นการหาตัวชี้วัดที่ง่าย ๆ หรือการตั้งเป้าหมายที่ต่ำ ๆ ที่จะบรรลุได้ง่าย

ด้านการทำงานเป็นทีม หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในหน่วยงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความเข้าใจหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนมีการประสานงานติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องแนวความคิดของบรียงค์ โดจินดา (2543 : 381) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบกันหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่เป็นตัวกลางในการปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรอื่น ๆ อย่างไรก็ดีตามปัจจุบันวิทยาการต่าง ๆ เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็วจนทำให้บุคคลเพียงคนเดียวยากที่จะรอบรู้ขนาดได้ทุกเรื่อง ดังนั้นการรู้จักสังเคราะห์ประโยชน์จากการดึงเอาศักยภาพของบุคคลแต่ละคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กรที่เขาทำงานอยู่ด้วย เทคนิคการสร้างทีมงานเป็นเทคนิคที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง และคุ้มประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในทุกระดับ เพราะการมีทีมงานที่เข้มแข็งนั้นจะเป็นการประสานความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของหมู่สมาชิกให้สอดคล้องกลมกลืนกัน ช่วยกันสร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน และในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรด้วย และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ เมธี ปิณฑนันทน์ (2528 : 58) กล่าวว่า การบริหารโดยคณะกรรมการหรือทีมงานเป็นแนวที่ร่วมกันรับผิดชอบ ระดมสมอง ระดมความคิด ระดมความรับผิดชอบและอื่น ๆ ร่วมกัน โดยอยู่บนพื้นฐาน ความเชื่อว่า ความคิด ความฉลาด ความรู้ของบุคคลยิ่งมากคนนำมารวมเข้าด้วยกันจะทรงพลัง เกิดความผิดพลาดยากและมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ กิติมา ปรีดีดิลก (อ้างใน นภคธ เชนะโยธิน 2536 : 93) กล่าวไว้ว่า การบริหารจะทำได้ดีต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มหรือของทีมงานเพื่อความสำเร็จของงานที่ทำ ซึ่งการทำงานเป็นกลุ่มที่มีการบริหารงานที่ดีย่อมประสบความสำเร็จมากกว่าการดำเนินการโดยลำพังคนเดียว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านการสื่อสารภายในองค์กร หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสื่อสารภายในสถาบัน ฯ มีหลายรูปแบบซึ่งบุคลากรสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสม สื่อบางชนิดง่ายและสะดวกต่อการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ และจดหมายเวียน ก็จะมีการใช้ติดต่อสื่อสารกันในระดับมาก ส่วนสื่อบางชนิด เช่น การประชุมชี้แจงและการอบรมสัมมนาใช้กันน้อย เพราะต้องมีกระบวนการขั้นตอนหลายอย่างอีกทั้งต้องมีระยะเวลาในการสื่อสารจึงใช้ในการสื่อสารค่อนข้างน้อย แต่การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จของการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง จะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งการติดต่อสื่อสารมีบทบาทเสมอในชีวิตประจำวันของมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวรณารด แสงมณี (2542 : 97) ซึ่งกล่าวไว้ว่า โดยปกติแล้วมนุษย์เราใช้เวลาไปเกือบ 70 % ของเวลาที่เรามีอยู่ในช่วงหลังจากตื่นนอน เพื่อทำการติดต่อสื่อสาร เช่น การเขียน การอ่าน การพูด การฟัง และผลจากการใช้เวลาส่วนใหญ่ไปเพื่อการนี้ เราจึงพบว่าแหล่งที่มาของความขัดแย้งส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งมากที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี ดังนั้นในทางปฏิบัติบ่อยครั้งจะพบว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทางมนุษย์สัมพันธ์และเป็นสิ่งหนึ่งที่ขัดขวางความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และความเข้าใจระหว่างกันในกลุ่มชน ก็คือความบกพร่องและการขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอนั่นเอง และจากแนวคิดของ Kaplan และ Norton (2542 : 87) กล่าวว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดีเยาว์ (2537 : 152) กล่าวว่า การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ปัญหาในการปฏิบัติงานทุกวันนี้คือ การขาดประสิทธิภาพในการสื่อความ การสื่อสารทุกรูปแบบล้วนเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือสร้างความล้มเหลวให้กับองค์กร โดยที่การสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคนจะทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อมรา รัตตากร (2539 : 57) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร และองค์กรกับองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรมีทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามบุคคลแต่ละคนต่างก็มีรูปแบบของการสื่อสารของตนเองการที่จะสื่อสารให้มีประสิทธิภาพนั้นควรจะสามารถใช้รูปแบบการสื่อสารได้หลาย ๆ รูปแบบ

ด้านระบบสารสนเทศ หัวหน้างานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าความคิดเห็นเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าระบบสารสนเทศ และเป็นระบบที่มีค่าใช้จ่ายสูง เพราะต้องใช้อุปกรณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์อื่นใดเป็นการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เครื่องมือต่าง ๆ ที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีราคาสูง เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติ และอุปกรณ์สื่อสารต่าง ๆ อีกทั้งบุคลากรในสถาบัน ฯ ยังไม่ให้ความสำคัญของระบบสารสนเทศมากนักด้วยอาจจะยังคิดว่าการทำงานแบบระบบเดิม ๆ ก็สามารถทำงานให้เสร็จได้เช่นกัน นอกจากนี้ยังต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านระบบสารสนเทศ ซึ่งปัจจุบันยังขาดแคลนอยู่มาก การจ้างบุคลากรเหล่านี้มาปฏิบัติงานจึงสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากขึ้น และบุคลากรของสถาบัน ฯ บางส่วนก็ไม่ค่อยให้ความสำคัญในการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้งานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศว่าจะสามารถช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งการจัดเก็บการนำเสนอ และการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ได้ อีกทั้งระบบสารสนเทศของสถาบัน ฯ ยังขาดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านระบบสารสนเทศว่าควรจะมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบงานการเจ้าหน้าที่ให้สามารถเชื่อมโยงทั้งสถาบัน ฯ ข้อมูลใดเปิดเข้าไปดูได้ ข้อมูลใดที่เป็นความลับส่วนบุคคลให้เปิดดูได้เฉพาะผู้ที่รับผิดชอบเท่านั้น การขอเข้าไปดูข้อมูลควรมีรหัสผ่านแต่ละบุคคลไว้ด้วย ซึ่งระบบสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งจำเป็นในโลกปัจจุบันทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน อีกทั้งถ้าองค์กรใดมีการบริหารระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถบริหารงานในขณะใดขณะหนึ่งได้โดยทันที แต่บางหน่วยงานของสถาบัน ฯ ยังขาดการพัฒนา ระบบสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามของการวิจัยครั้งนี้ ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม คือ ระบบสารสนเทศยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญและการเร่งพัฒนาระบบสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่มีการปรับปรุงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ระบบควรเชื่อมโยงข้อมูลอย่างสะดวก รวดเร็วและต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากกว่าปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญชัย ปัญญาธรรานุกูล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินนโยบายการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้งานในระบบราชการ : ศึกษากรณีข้าราชการตำรวจซึ่งสังกัดหน่วยงานภายในกรมตำรวจปทุมวัน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจซึ่งสังกัดหน่วยงานภายในกรมตำรวจมีความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากขาดการฝึกอบรม และไม่มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวในวงการสารสนเทศเพื่อให้ข้าราชการตำรวจมีความรู้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ และการสร้างค่านิยมให้เล็งเห็นถึงประโยชน์จากการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการปฏิบัติงาน ยังมีอยู่น้อย สอดคล้องกับผลการวิจัยของประเสริฐ สุขสิงห์คณี (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดระบบสารสนเทศในยุครูปการการศึกษา : ศึกษากรณีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าขั้นตอนในการประมวลผลข้อมูลมีการปฏิบัติพอสมควร เนื่องจากโรงเรียนไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในประมวลผลข้อมูล และบุคลากรไม่มีการประมวลผลข้อมูลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของนราสินี สติมัย (2543 : 86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาเฉพาะกรณีแนวทางการจัดการระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารงานควบคุมโรคเอดส์และ
 กามโรคโรงพยาบาลพระอาจารย์ฝั้น อาจาโร จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการ
 ระบบสารสนเทศด้านกระบวนการและด้านระบบฐานข้อมูล/สารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง
 เนื่องจากไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ ในการใช้เครื่อง
 ไมโครคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูป ข้อมูล/สารสนเทศถูกจัดเก็บไม่เป็นระบบ ในทำนอง
 เดียวกันครรชิต มาลัยวงศ์ (2537 : 20-22) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสารสนเทศมี
 ความสำคัญอย่างมากต่อหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของราชการและเอกชน โลกในอนาคตจะมีการแข่งขัน
 กันด้านเศรษฐกิจการค้าทั้งในประเทศและระหว่างประเทศอย่างรุนแรง ระบบสารสนเทศช่วยเพิ่มขีด
 ความสามารถในการแข่งขันนี้ และระบบสารสนเทศเป็นอาวุธด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การช่วง
 ชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน การเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน การค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการ
 บริหารจัดการและพัฒนาองค์กร จึงควรมีการพัฒนาสารสนเทศให้สามารถเพิ่มศักยภาพใน
 การทำงานให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของดำรง วัฒนา (2539 : 57) กล่าวไว้ว่า การ
 พัฒนาระบบสารสนเทศ จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี จึงจะใช้ประโยชน์ได้
 อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่ควรพิจารณา คือ 1) การประยุกต์ระบบสารสนเทศด้านใดบ้าง
 ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีที่นำมาใช้ว่าจะได้รับ
 ประโยชน์และผลกระทบอะไรต่อองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใน
 หน่วยงาน จำเป็นจะต้องมีการกำหนดแผนอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสู่การ
 ประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากเลือกใช้เทคโนโลยีที่ผิดแล้วจะเกิดความเสียหายได้มาก
 เพราะนอกจากจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายแล้วยังเสียเวลา และยังเกิดความปั่นป่วนในการทำงานอีกด้วย
 3) การกำหนดมาตรฐานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพราะการทำงานร่วมกัน
 ระหว่างกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ อันได้แก่
 คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ ระบบการจัดการฐานข้อมูล ภาษาที่ใช้ ตลอดจนโปรแกรมที่ใช้ควรเป็น
 มาตรฐานเดียวกัน เพื่อหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำงานได้สะดวกขึ้นและไม่สิ้นเปลืองทรัพยากร
 มาตรฐานด้านข้อมูลและรหัสข้อมูลก็ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นอัน
 มาก 4) การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณา เราต้องยอมรับว่า
 งบประมาณค่าใช้จ่ายในด้านนี้เป็นเรื่องจำเป็น แต่ปริมาณที่เหมาะสมควรเป็นเท่าใด ผลตอบแทนที่
 จะได้รับจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ 5) การจัดองค์กร เมื่อมีแผน
 และงบประมาณสำหรับระบบสารสนเทศแล้ว องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่มีความ
 เข้มแข็งหรือไม่ บางองค์กรไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงก็ใช้วิธีการนำงานเทคโนโลยี
 สารสนเทศไปฝากไว้กับแผนกโน้นแผนกนี้ เกิดความระส่ำระสายในการปฏิบัติหน้าที่ และขาดความ
 รับผิดชอบต่อหน้าที่และการพัฒนาระบบ 6) การบริหารและการพัฒนาระบบสารสนเทศ จำเป็นที่
 จะต้องใช้เวลาและกำหนดขั้นตอนสำหรับพัฒนาระบบ จำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งงานและมอบหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้างานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าสามารถยอมรับและเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อีกทั้งหัวหน้างานที่มีประสบการณ์น้อยกว่ามีความยินดีเต็มใจที่จะให้การร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีความเป็นกันเอง เป็นคนกระตือรือร้นซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมไทยแนวใหม่อาจจะเป็นเพราะว่าต้องการเรียนรู้การทำงานเพื่อเป็นประสบการณ์และความก้าวหน้าของตนเองต่อไปในอนาคต และทั้งนี้อาจจะได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นบุคลากรจึงมีการปรับตัวให้เข้ากับยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากทั่วโลกได้เข้าสู่ยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร (2529 : 59) ที่กล่าวไว้ว่าพฤติกรรมของนักบริหารเริ่มสอดคล้องกับวัฒนธรรมแนวใหม่ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากตะวันตก คือเป็นคนกระตือรือร้น และเป็นคนมีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวขัดแย้งกับค่านิยมไทยดั้งเดิมที่ถือว่าคนไทยเฉยชาและไม่ชอบการทำงานหนัก และยังสอดคล้องกับแนวคิดของธีระศักดิ์ กำปรรณรักษ์ (2542 : 45-59) กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรรวมทั้งต่อความสำเร็จในการบริหารงานและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรด้วย ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีผลต่อการแข่งขันในด้านการศึกษามากขึ้นเช่นเดียวกับการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจ ทำให้บุคลากรในสถาบัน ฯ ต้องปรับตัวเป็นสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้เพื่อให้สถาบัน ฯ สามารถแข่งขันได้ในระดับประเทศและระหว่างประเทศได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546 : 242) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริษัท เบ็ทเทอร์ ฟาร์ม่า จำกัด ผลการศึกษาพบว่า บริษัท เบ็ทเทอร์ ฟาร์ม่า จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป สูงกว่าหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ในด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หัวหน้างานที่มีประสบการณ์สูงกว่ามีโอกาสได้เรียนรู้และได้รับการอบรม สัมมนา มากกว่าจึงทำให้เกิดความเข้าใจมากกว่าหัวหน้างานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า อีกทั้งสามารถมองเห็นปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริง เกิดทักษะในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Kruse (อ้างใน ชรรยง อรรถโกมล, 2545 : 117) กล่าวไว้ว่าประสบการณ์เป็นการสั่งสมความรู้ความสามารถที่ได้จากการเรียนรู้ในชีวิต ประสบการณ์จะเพิ่มความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้ที่มีประสบการณ์มากก็就会有ความรอบรู้ในงานมาก ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสามารถวิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 54) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน ฯ ของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีสูงกว่าหัวหน้างานในสังกัดคณะ ด้านผู้นำ ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร และด้านการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นแตกต่างกันสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หัวหน้างานสำนักงานอธิการบดีมีโอกาสในการอบรมเกี่ยวกับเรื่องวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาบ้างแล้ว เช่น สำนักงานประกันคุณภาพของสถาบันที่กำลังศึกษาเพื่อนำมาใช้ในระบบประกันคุณภาพของสถาบัน ฯ จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในเกี่ยวกับวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเห็นได้จากความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีที่ได้ให้ความเห็นว่าได้มีการเข้าอบรมในเรื่องวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จึงมีความรู้ความเข้าใจพอสมควร อีกทั้งกองแผนงานซึ่งสังกัดสำนักงานอธิการบดีเป็นส่วนงานที่จัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ฯ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจและสามารถทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ที่จะมีผลกระทบต่อสถาบัน ฯ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) จึงทำให้สามารถเข้าใจหลักการของระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มากกว่าหัวหน้างานที่สังกัดคณะ ซึ่งเห็นได้จากหนังสือบันทึกข้อความจากสำนักงานอธิการบดี กองแผนงาน หนังสือที่ ศบ 0524.01 (6)/763 ลงวันที่ 11 ตุลาคม 2547 เรื่องขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นในแบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรสถาบัน ฯ เรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ระดับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อกองแผนงานสำนักงานอธิการบดีจะดำเนินการเตรียมการทบทวนแผนกลยุทธ์ของสถาบัน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ได้เปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกสถาบัน อีกทั้งหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีมีสายการบังคับบัญชาระหว่างผู้บริหารมีขั้นตอนไม่มาก ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้นำหรือผู้บริหารของหัวหน้างานที่สังกัดสำนักงานอธิการบดีคือ ผู้อำนวยการของสำนักและผู้อำนวยการกองต่าง ๆ ทำให้หัวหน้างานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการประสานงานร่วมกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิดเพราะมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว จึงมีโอกาสรับรู้และเข้าใจการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสมยศ นาวิกการ (2525 : 78-80) ที่กล่าวไว้ว่า บุคคลใดบุคคลหนึ่งควรจะรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ถ้าหากว่าเขาต้องรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คนแล้ว ความสับสนและความไม่มีประสิทธิภาพของการทำงานจะเกิดขึ้นได้ และบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดีมีโอกาสร่วมกันทำงานเป็นทีมบ่อยครั้งทำให้เกิดการประสานงานและทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น เช่น กองบริการซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการจัดการประชุม สัมมนาทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เรื่องหลักสูตร เรื่องกฎระเบียบต่าง ๆ ของสถาบัน ฯ เป็นต้น จึงทำให้บุคลากรของกองบริการซึ่งสังกัดสำนักงานอธิการบดีจึงต้องมีความกระตือรือร้นและศึกษากันว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำความเข้าใจในเรื่องที่จะประชุมหรือจัดอบรมในแต่ครั้งจึงต้องมีการทำงานวางแผนและการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สอดคล้องกับ Waterman (อ้างใน ชาญชัย อาจิมสมาจาร. 2542: 186) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการรวบรวมบุคลากรเข้าด้วยกันเพื่อทำงานภายใต้เป้าหมายหรือค่านิยมร่วมกัน อีกทั้งสำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่เป็นแบบรวมศูนย์บริการของการทำงานของสถาบัน ฯ จึงมีขอบข่ายของงานที่กว้างและมากกว่าส่วนงานในคณะ จึงทำให้หัวหน้างานที่สังกัดสำนักงานอธิการบดีมองเห็นภาพรวมของสถาบัน ฯ ได้ชัดเจนกว่าและทำให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบงานการบริหารมากกว่าส่วนงานในระดับคณะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ (2526 : 174) มีความเห็นว่าโรงเรียนที่มีขนาดไม่เท่ากันนั้น โรงเรียนขนาดใหญ่ประเภทของงานก็มีมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และยังสอดคล้องกับจันจรา กอบโกย (2541 : บทคัดย่อ) การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามทัศนของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ครูมีการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใหญ่กว่าภาระหน้าที่รับผิดชอบก็ย่อมมากกว่า จึงทำให้ผู้บริหารมีโอกาสใช้ภาวะความเป็นผู้นำและทักษะมากกว่าตามไปด้วย

และเป็นที่น่าสนใจกว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน ฯ ของหัวหน้างานในสังกัดคณะสูงกว่าหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านระบบสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวัฒนธรรมองค์กรซึ่งที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นแตกต่างกันสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานระดับคณะมีขนาดเล็กมีหน้าที่ขอบเขตของงานจำกัด คือมีหน้าที่ในการให้บริการทางการศึกษาเป็นหลัก ทั้งนี้บุคลากรที่สังกัดคณะซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการให้กับนักศึกษา คณาจารย์ ผู้ปกครอง และบุคลากรภายนอก ที่มาติดต่อคณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักศึกษาที่มาใช้บริการกับคณะ ไม่ว่าจะเรื่องการเรียนการสอน การใช้ห้องเรียน การให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการเรียนการสอน ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น การมาปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะส่วนมากจะมาปฏิบัติงานตรงเวลาเพราะบุคลากรของคณะต้องมาเตรียมการเรียนสอน เตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียนการสอน อีกทั้งบุคลากรในคณะมีความสนใจสิ่งทั่วโลกเดียวกันเพราะเป็นหน่วยงานเล็กทำให้สื่อสารวัฒนธรรมองค์กรกันได้ง่าย และรับรู้ได้อย่างทั่วถึงกันทุกคน ส่วนทางด้านการสื่อสารภายในองค์กรและด้านระบบสารสนเทศความคิดเห็นของหัวหน้างานสังกัดคณะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน ฯ สูงกว่าหัวหน้างานสังกัดสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าคณะต่าง ๆ ในสถาบันเป็นองค์กรขนาดเล็ก การสื่อสารและการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีการเชื่อมโยงในการทำงานสามารถสื่อสารกันได้สะดวกและเข้าถึงได้ดี ในเพราะไม่มีชั้นตอนยุ่งยาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2539 : 48) ที่กล่าวว่า การสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรขนาดเล็กมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทั้งยังช่วยลดความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และสงวนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำเป็นในการใช้บุคลากรจำนวนมาก เพื่อการบริหารและควบคุมเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเข้า
รับหน้าที่นี้แทน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลที่ได้จากการวิจัย มีข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในการเตรียมความพร้อมในการนำระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล
(Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบัน ฯ นั้น มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรมีการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจของบุคลากร โดยจัดให้มีการอบรมและประชาสัมพันธ์
ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ วิธีการ ผลดีและประโยชน์ของระบบ วิธีการบริหารแบบสมดุล
(Balanced Scorecard) ให้มากขึ้น เพื่อความเข้าใจของบุคลากรและสามารถปฏิบัติให้สอดคล้องกับ
เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบัน ฯ ได้ในทิศทางเดียวกัน

2. ควรมีการเร่งพัฒนาระบบสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
ควรมีการปรับปรุงอย่างจริงจัง โดยที่ระบบสารสนเทศควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลในทุก ๆ ด้านเพื่อ
การเข้าถึงอย่างสะดวก รวดเร็วและต่อเนื่องมีประสิทธิภาพมากกว่าปัจจุบัน และควรมีจัดอบรมให้
ความรู้กับบุคลากรให้เข้าใจและสามารถใช้งานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสามารถเพิ่มสมรรถนะและศักยภาพ
ในการทำงานได้มากขึ้น เพราะระบบสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นในโลกปัจจุบันทั้งเรื่องส่วนตัวและ
การทำงาน

3. ผู้บริหารควรหาวิธีการให้บุคลากรมีใจรักในองค์กร และควรส่งเสริมให้ความสำคัญใน
การทำงานเป็นทีม โดยการประชุมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจประสานงานให้มากขึ้น
และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่ง
กันและกันของบุคลากร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามความคิดเห็นของ เจ้าหน้าที่
สนับสนุนวิชาการระดับปฏิบัติการ คณาจารย์ และผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบ
และนำผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการเตรียมความพร้อมต่อไป

2. ควรศึกษาความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้
ในองค์กรของสถาบันและมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบและนำผลการวิจัยที่เป็น
ประโยชน์มาใช้ในการพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

- กองแผนงาน. 2545. แผนกลยุทธ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2545 – 2549. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. [Online]. Available : <http://www.kmitl.ac.th/plandiv/>
- กันยา อัครอารีย์. 2545. การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการแบบดุลยภาพ: กรณีศึกษา โรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กริช สืบสนธิ์. 2535. สร้างวัฒนธรรมให้องค์กร สร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กฤษณี เต็มเปี่ยม. 2546. “การเตรียมความพร้อมเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. 2540. ทัศนะไอที. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: กองบริการสื่อสารสนเทศ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. 2541. ข้าราชการกับไอที: เส้นทางที่จะต้องเลือกเดิน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ฝ่ายศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม.
- จันจรา กอบโกย. 2541. “การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. 2546. “วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทบริษัท เบ็ทเทอร์ ฟาร์ม จำกัด”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2542. วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ: พิมพ์ทอง.
- ชุมพล ศฤงคารศิริ. 2540. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: ป. สัมพันธ์พาณิชย์.
- ชุติมา มาลัย. 2538. กิจกรรม 5 ส. ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษาบริษัท กระจกไทยอาชาอี จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต. โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ชูชีพ ศรีตระกูล. 2541. “การพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงาน กรณีศึกษานาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)”. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดำรง วัฒนา. 2539. การนำระบบสารสนเทศไปใช้ในการปรับปรุงการบริการภาครัฐ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ณรงค์ ใจคำ. 2543. “ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะเบี่ยงความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม ศึกษาเฉพาะกรณี: พนักงานซ่อมบำรุงรักษาบริษัท ซีเมนส์ จำกัด ในโครงการรถไฟฟ้ามหานคร”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2544. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐ สำเร็จวานิชย์. 2544. “ความเป็นผู้นำของสมาชิกสภาเขตกลุ่มศรีนครินทร์”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณ์. 2545. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2535. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542. “การสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร”. วารสารบริหารธุรกิจ (กรกฎาคม – กันยายน) : 45-59.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2534. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- นภคณ เชนะโยธิน. 2536. องค์การและการจัดการ. ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ. สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา.
- นราสินี สติมย์. 2543. “การศึกษาเฉพาะกรณีแนวทางการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานควบคุมโรคเอดส์และกามโรค โรงพยาบาลพระอาจารย์ฝั้น อาจาโร จังหวัดสกลนคร”. ปริญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บรรยงค์ โตจินดา. 2543. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- บุญชัย ปัญญาธรรณกุล. 2542. “ความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินนโยบายการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในระบอบราชการ : ศึกษากรณีข้าราชการตำรวจซึ่งสังกัดหน่วยงานภายในกรมตำรวจปทุมวัน”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกริก.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ประเสริฐ สุขสิงห์คลี. 2541. “การจัดระบบสารสนเทศในยุคปฏิรูปการศึกษา : ศึกษากรณีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย”. ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2534. จิตวิทยาการศึกษา. (ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ). กรุงเทพมหานคร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. การจัดและบริหารอาชีพศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พนัส หันนาคินทร์. 2526. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ.
- พสุ เคะชรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.
- พิชัย อุทัยเชษฐ. 2535. “ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของประชาชนเกี่ยวกับผังเมืองรวม: กรณีศึกษาประชาชนในเขตผังเมืองรวมเมืองสงขลา” วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวางแผนภาคและเมือง, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ไพจิตร ศิริธรรมพันธ์, และคณะ. 2546. “ความพร้อมของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร : มุมมองพนักงานธนาคารกรุงไทย ฯ” รายงานวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพบุตย์ ช่างเรียน. 2538. วัฒนธรรมกับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- เมธี ปิลาธนนานนท์. 2528. การวางแผนอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์.
- ยรรยง อรรถโกท. 2545. “ทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรรณรัตน์ วัฒนามิตกุล. 2546. “การใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารงานเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัย”. วารสาร สอ. ประเทศไทย. 6 (2) : 98-109.
- วชิราพร พุ่มบานเย็น. 2545. เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ: ซอฟท์เพรส.
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์. 2537. “ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารจะหันมาให้ความสำคัญกับ Balanced Scorecard”. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 16 (มิถุนายน) : 39-52.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BSC และ KPI** เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ ฯ : พิมพ์กิจการพิมพ์.
- วิจิตร วรุตบางกูร. 2524. การวางแผนและพัฒนาสถานศึกษา. สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์และโฆษณา.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วิชาญ รังสีวรรณะ. 2546. “วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานเทศบาล จังหวัดราชบุรี” ภาคนิพนธ์
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- วินิจ นาควิเชียร. 2535. “การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะ
ของผู้บริหาร โรงเรียนและครู สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิเชียร อ่อนประเสริฐ. 2537. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาตามความ
คาดหวังของผู้บริหารและครูอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิวัฒน์ อัสวลาทอง. 2545. “การศึกษาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษาบริษัทอัลฟา
ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด”. สารนิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการ
จัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วีรวรรณ เลิศวรรณ. 2545. การวัดผลสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานขององค์กรด้วย **Balanced
Scorecard และ Key Performance Indicators**. โครงการพิเศษ ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- วีราภรณ์ มณีรัตน์. 2544. “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจ้างงานภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล”. สารนิพนธ์หลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542. “การสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร”. วารสารบริหารธุรกิจ.
(กรกฎาคม – กันยายน) : 45-59.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร. 2529. พฤติกรรมของนักบริหารภายใต้วัฒนธรรมไทย. วารสารบริหารธุรกิจ.
10 (กรกฎาคม – กันยายน): 47-52.
- สมคิด บางโม. 2539. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. 2540. ทฤษฎีองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมบัติ โตศิลาพันธ์. 2545. “ทัศนคติของผู้บริหารในกรนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผล
การปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทในเครือเทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)”.
การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2542. หลักการบริหารการศึกษา. ภาควิชาการศึกษาและอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สราญ ประมวลวรชาติ. 2544. “ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจและการสื่อสารของไทย: กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advanced Info Service Public Company (AIS)”. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สกุลพร ตั้งวรกาญจน์. 2529. “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหาร หอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาวี. 2537. การสื่อสารภายในองค์กร. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. 2538. “เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง วิสัยทัศน์ของผู้นำ.” ม.ป.ท.
- สิริวุฒิ บุรณพิร. 2546. **Balanced Scorecard (BSC)** ระดับองค์กรสำหรับมหาวิทยาลัยไทย. จุฬาลงกรณ์วารสาร. 16, 61: 9-28.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2540. จิตวิทยาการจัดการองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.
- สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล. 2548. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี **Balanced Scorecard**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ก.
- สุครัตน์ เนตรวงษ์. 2543. “แบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยายภาคองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวสต์โกลด์”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุพจน์ โกสียะจินดา. 2540. การบริหารโครงการในระบบงานคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ฝ่ายศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม.
- สุรวี สุนาลัย. 2541. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษาองค์กรในอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์กร: แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพฯ : โพรเพซ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สุนทรวาสิทธิ์ คุมมานนท์. 2544. การเปรียบเทียบหลักการบาลานซ์สโคร์การ์ดกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ กรณีศึกษา: บริษัทไทยโพลีเอคริลิก จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อมรา รัตตากร. 2539. พฤติกรรมองค์กร. ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- อุทัย หิรัญโต. 2531. หลักการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อรุณ รักธรรม. 2527. พฤติกรรมข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์.
- อานันท์ นิธิ จันทรวรรณดี. 2544. “ปัจจัยด้านเป้าหมายขององค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัทพญาฟู้ด อินดัสตรี จำกัด”. ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อำนาจ วงษ์สมิง. 2541. การเพิ่มศักยภาพองค์กรด้วยการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- อุทัย หิรัญโต. 2531. หลักการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Kaplan. R. S. and Norton. D.P. 1992. **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance.** Harvard Business Review. (January – February): 71-79.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. 2547. **Balanced Scorecard** กับการเน้นกลยุทธ์. แปลโดย พิพัฒน์ ก่องกิจกุล. กรุงเทพมหานคร: Be Bright Books.
- Schein. E.H. 1992. **Organization culture and Leadership.** (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich. L. 1983. **Concepts of culture and organizational analysis.** Administrative Science Quarterly, 28, 339-358.
- Robbins, S.P. 1996. **Organization behavior: Concepts, controversies and application.** (7nd ed.) New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง



คำชี้แจง

1. การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารภายในองค์กรและด้านระบบสารสนเทศจาแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และจำแนกตามการสังกัดการทำงาน

2. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกได้ 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารภายในองค์กรและด้านระบบสารสนเทศ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารภายในองค์กรและด้านระบบสารสนเทศ

ดังนั้นในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์มายังทุกท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์และถูกต้องของการวิจัย คำตอบของท่านเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำมาใช้ในการวิจัยเท่านั้นและไม่มีการเผยแพร่ใด ๆ ต่อท่าน

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไปรษณีย์ให้ใช้ประโยชน์ด้านการค้า

นางสาวยุพิน จันทร์เพ็ชร
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรตำแหน่ง หัวหน้างาน รักษาการหัวหน้างาน หรือตำแหน่งเทียบเท่า หัวหน้างาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

1) หญิง

2) ชาย

2. วุฒิการศึกษา

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน รักษาการหัวหน้างาน หรือตำแหน่งเทียบเท่าหัวหน้างาน (เศษของปีถ้าเกิน 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี)

1) ต่ำกว่า 10 ปี

2) 10 ปีขึ้นไป

4. ท่านทำงานสังกัด

1) สำนักงานอธิการบดี

2) คณะ (โปรดระบุ

3) อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

คำชี้แจง

1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของคำถามเกี่ยวกับความพร้อมของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ต่อการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว ทั้งนี้โดยพิจารณาจากเกณฑ์ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | มีระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติ/ระดับความรู้ความเข้าใจมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติ/ระดับความรู้ความเข้าใจมาก |
| 3 | หมายถึง | มีระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติ/ระดับความรู้ความเข้าใจปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติ/ระดับความรู้ความเข้าใจน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีระดับความคิดเห็น/ระดับการปฏิบัติ/ระดับความรู้ความเข้าใจน้อยที่สุด |

2. คำว่า **ผู้บริหาร** หมายถึง คณบดี ในกรณีที่ท่านสังกัดคณะต่างๆ และ หมายถึง ผู้อำนวยการ ในกรณีที่ท่านสังกัดสำนักต่างๆ

ข้อที่	ปัจจัยความพร้อมของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังต่อการนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	<u>ด้านผู้นำ</u> ผู้บริหารของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2	ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง
3	ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน
4	ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5	ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ที่ยอมรับความรู้ความสามารถในการทำงานของบุคลากร
6	ผู้บริหารของท่านสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค
7	ผู้บริหารของท่านมีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับบุคลากร

ข้อที่	ปัจจัยความพร้อมของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังต่อการ นำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8	ผู้บริหารของท่านมีการติดตามการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
9	ผู้บริหารของท่านมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร						
1	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานที่ตรงต่อเวลา
2	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีแนวการดำเนินงานแบบอย่างเดียวกัน
3	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแสวงหาความรู้ตลอดเวลา
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นบุคคลที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแบ่งปันความรู้, ข้อมูล, ข่าวสาร แก่กันและกัน
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีลักษณะของคนที่ดีแสดงความคิดเห็น
8	หน่วยงานของท่านส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม
9	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือส่วนรวม
10	หน่วยงานของท่านมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการทำงาน
11	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีไปยังคนรุ่นหลัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ปัจจัยความพร้อมของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังต่อการ นำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้	ระดับความรู้ความเข้าใจ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1	ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ท่านทราบถึงแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ เป็น อย่างดี
2	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ เอง โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจ ของหน่วยงานและสถาบัน ฯ
3	ท่านสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการตาม แผนงานหรือ โครงการของหน่วยงานได้
4	ท่านสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของ หน่วยงานได้
5	ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ กำหนด
6	ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการทำงาน ของระบบ Balanced Scorecard
7	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลดีในการ นำ Balanced Scorecard มาใช้
8	ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ปัจจัยความพร้อมของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังต่อการนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ด้านการทำงานเป็นทีม					
1	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน
2	ผู้บริหารมีการจัดประชุมทีมงาน ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกันเป็นประจำ
3	ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาทีมงาน เช่น ส่งเข้าอบรม, การศึกษาคูงาน, การให้ไปศึกษาต่อ
4	สมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน
5	สมาชิกทุกคนมีการปฏิบัติตามมติของทีมงาน
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ช่วยกันคิด ช่วยกันออกความเห็น แล้วช่วยกันปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
7	สมาชิกทุกคนช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ
8	สมาชิกในหน่วยงานของท่านมีการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา
9	มีการประเมินผลการทำงานในลักษณะของทีมงาน
10	มีการนำผลประเมินมาปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ปัจจัยความพร้อมของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังต่อการ นำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
	ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ภายในหน่วยงานของท่านมีการติดต่อสื่อสาร โดยใช้สื่อต่อไปนี้ในระดับใด					
1	หนังสือราชการ (บันทึก)
2	จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail)
3	การประชุมชี้แจง
4	การอบรมสัมมนา
5	จดหมายเวียน
6	ป้ายประกาศ
7	โทรศัพท์
8	โทรสาร
9	ในหน่วยงานของท่านมีระบบในการติดต่อ ประสานงานผ่านระบบ LAN ทั้งใน หน่วยงานและนอกหน่วยงาน
10	ในหน่วยงานของท่านมีการสร้างความเข้าใจ โดยผ่านสื่อต่าง ๆ ให้กับบุคลากรทราบ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เสมอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ปัจจัยความพร้อมของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังต่อการ นำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
	ด้านระบบสารสนเทศ					
1	ในหน่วยงานของท่านมีระบบการจัดเก็บ ข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ
2	ในหน่วยงานของท่านมีระบบการประมวลผล ข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ
3	ในหน่วยงานของท่านมีระบบการแลกเปลี่ยน ข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ
4	ในหน่วยงานของท่านมีระบบการวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วน งานต่าง ๆ
5	ในหน่วยงานของท่านมีระบบการเผยแพร่ ข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนงานต่าง ๆ
6	ข้อมูลที่จัดเก็บมีความเชื่อมโยงกันทุก ๆ ด้าน ภายในหน่วยงาน
7	ระบบข้อมูลในหน่วยงานของท่านมีความ เชื่อมโยงกับระบบข้อมูลอื่น ๆ ภายนอก หน่วยงาน
8	ระบบข้อมูลในหน่วยงานของท่านมีความถูก ต้องน่าเชื่อถือ
9	หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทำ ให้สามารถเรียกดู/เรียกใช้ข้อมูลตามความ ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 โปรคแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับความพร้อมในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารภายในองค์กรและด้านระบบสารสนเทศ

1. ด้านผู้นำ.....

.....

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....

.....

3. ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับระบบ Balanced Scorecard

.....

4. ด้านการทำงานเป็นทีม.....

.....

5. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร.....

.....

6. ด้านระบบสารสนเทศ.....

.....

7. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ❧❧ ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้อย่างสมบูรณ์ ❧❧
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ข หนังสือราชการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

.....

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

1.นางสาวยุพิน จันทรพิเชฐ รหัสประจำตัว 45061421 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความพร้อมในการ ทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (THE READINESS TO USING BALANCED SCORECARD IN KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG)" โดยมี ดร.ณรงค์ พิมสาร เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.อาทิตย์ ธรรมโน และ รศ.อมรศรี ตันพิพัฒน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

2.นางสาวนวลจันทร์ สาโรช รหัสประจำตัว 45061401 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ศึกษาการใช้ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2545 (ปรับปรุงพุทธศักราช 2546) ประเภทวิชาอุตสาหกรรม ใน สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 2 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (A STUDY OF VOCATIONAL EDUCATION CERTIFICATE CURRICURUM B.E. 2545 (REVISION B.E. 2546) IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL PROGRAM IN THE EASTERN VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE 2 OF VOCATIONAL EDUCATION)" โดยมี รศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้น ภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2548

(รศ.ดร.อิทธิพล แจ่มชัด)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรณีสืบค้นเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งยังปฏิบัติราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 4386

วันที่ ๖ ตุลาคม 2547

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้กับนักศึกษา

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพ็ชร นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มีความประสงค์จะขอข้อมูล
เกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน (ระบุชื่อและต้นสังกัด) เพื่อประกอบการจัดเตรียมหัวข้อ
และเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาการนำ Balanced Scorecard มาใช้กับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ให้กับนักศึกษาดังกล่าว และหวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์รวีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศร 0524.04/ 0255

วันที่ 17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน รศ.ดร.บุญวัฒน์ อัฐชู

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพร้อมในการนำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง" คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบ
มาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ
นางสาวยุพิน จันทร์เพชร มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ได้แนบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีและขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา
ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/0255

วันที่ 17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน รศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพร้อมในการนำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง" คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของนางสาวยุพิน จันทร์เพชร มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ได้แนบบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีและขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กตীনหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศษ 0524.04 / 0255

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.กวีาน สีตะธนี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพ็ชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพร้อมในการนำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง
ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหา
ถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ
นางสาวยุพิน จันทร์เพ็ชร มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็น
อย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 0255

วันที่ 17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพร้อมในการนำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง" คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นางสาวยุพิน จันทร์เพชร มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ได้แนบบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีและขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 0255

วันที่ 17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน อาจารย์ศรีนวล นลินทิพวงษ์

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพ็ชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพร้อมในการนำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง" คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบ
มาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ
นางสาวยุพิน จันทร์เพ็ชร มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ได้แนบบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีและขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา
ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กิ่งนหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0945

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน รองอธิการบดี ฝ่ายสิทธิประโยชน์และประชาสัมพันธ์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (วิทยาเขตชุมพร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพร้อมในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอม
เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง " คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาต
ให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร ทดลองใช้แบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานของวิทยาเขตชุมพร
เพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร.02- 326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0945

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

3 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพร้อมในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง " คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร ทดลองใช้แบบสอบถามกับบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานในคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร.02- 326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในสำนักทะเบียนและประมวลผลได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์รวีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง

ด้วย นางสาวยุพิน จันทรพีชกร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อ
วันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต
ให้นางสาวยุพิน จันทรพีชกร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายใน
สำนักหอสมุดกลางได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์
จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี โครงการคณะอุตสาหกรรมเกษตร

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในโครงการคณะอุตสาหกรรมเกษตรได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในคณะเทคโนโลยีสารสนเทศได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ด้วย นางสาวยุพิน จันทรพีชร์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทรพีชร์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายใน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีรวัฒน์ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศร 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี คณะเทคโนโลยีการเกษตร

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อ
วันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต
ให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายใน
คณะเทคโนโลยีการเกษตรได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์
จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์รวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศษ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีรวัฒน์ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์

ด้วย นางสาวยุพิน จันทรเพ็ชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อ
วันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต
ให้นางสาวยุพิน จันทรเพ็ชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายใน
คณะวิศวกรรมศาสตร์ได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์
จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี คณะวิทยาศาสตร์

ด้วย นางสาวยุพิน จันทรพีชर นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อ
วันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาต
ให้นางสาวยุพิน จันทรพีชर เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายใน
คณะวิทยาศาสตร์ได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์
จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี บัณฑิตวิทยาลัย

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในบัณฑิตวิทยาลัยได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีวีรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่

ด้วย นางสาวยุพิน จันทรเพ็ชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทรเพ็ชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในกองอาคารสถานที่ได้ พร้อมทั้งนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีรธรรม ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองแผนงาน

ด้วย นางสาวยุพิน จันทรเพ็ชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทรเพ็ชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในกองแผนงานได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีรธรรม ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในกองกิจการนักศึกษาได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีรธรรม ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในกองบริการการศึกษาได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองกลาง

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพ็ชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพ็ชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในกองกลางได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีรวัฒน์ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศษ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโครงการสำนักนวัตกรรมการ

ด้วย นางสาวยุพิน จันทรพีชร์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทค
โนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อ
วันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต
ให้นางสาวยุพิน จันทรพีชร์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายใน
โครงการสำนักนวัตกรรมการได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์
จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็น
อย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์รวีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โครงการสำนักบริการและพัฒนา

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในโครงการสำนักบริการและพัฒนาได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโครงการสำนักประกันคุณภาพการศึกษา

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในโครงการสำนักประกันคุณภาพการศึกษาได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์รวีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโครงการสำนักวิจัยการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้วย นางสาวยุพิน จันทร์เพชร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทร์เพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในโครงการสำนักวิจัยการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศได้ พร้อมกันนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีรธรรม ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1015

วันที่ 9 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการคอมพิวเตอร์

ด้วย นางสาวยุพิน จันทรพีชร์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการทำ BALANCED SCORECARD มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2548 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวยุพิน จันทรพีชร์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ภายในสำนักวิจัยและบริการคอมพิวเตอร์ได้ พร้อมทั้งนี้ได้แนบประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นางสาวยุพิน จันทร์เพ็ชร
วัน เดือน ปี เกิด	5 กันยายน 2515
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 264/70 หมู่ 5 ตำบลหินตก อำเภอรัตนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 112/6 หมู่ที่ 4 หมู่บ้านเศรษฐกิจ ซอยเศรษฐกิจ 22/19 แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงาน	คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่พัฒนาและส่งเสริมวิชาการ
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2527 สำเร็จการศึกษา ระดับประถมศึกษา จากโรงเรียนชุมชนบ้านพุดหงี จังหวัดนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2533 สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา จากโรงเรียนรัตนพิบูลย์เกียรติวสุนทรวิวัฒน์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2536 สำเร็จการศึกษา ระดับอนุปริญญาวิทยาศาสตร สาขาวิชาสถิติประยุกต์ จากสถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2540 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา (เลขานุการ) จากสถาบันราชภัฏจันทรเกษม ปีการศึกษา 2547 สำเร็จการศึกษา หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้