

ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการ  
ทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จของกองทัพบก  
THE IMPACT OF INNOVATION CAPABILITY AND WORK EFFICIENCY  
OF ACCOUNTANTS TOWARDS THE SUCCESS OF  
THE ROYAL THAI ARMY

ร้อยตรี ชาญณรงค์ พรหมสอน  
SECOND LIEUTENANT CHANNARONG PROMSORN

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บัญชีมหาบัณฑิต คณะบัญชี

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

THE IMPACT OF INNOVATION CAPABILITY AND WORK EFFICIENCY  
OF ACCOUNTANTS TOWARDS THE SUCCESS OF  
THE ROYAL THAI ARMY

SECOND LIEUTENANT CHANNARONG PROMSORN

INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF ACCOUNTANCY SCHOOL OF ACCOUNTANCY  
SRIPATUM UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2019  
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY

**หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ**

ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและ  
ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จ  
ของกองทัพบก

THE IMPACT OF INNOVATION CAPABILITY AND  
WORK EFFICIENCY OF ACCOUNTANTS TOWARDS  
THE SUCCESS OF THE ROYAL THAI ARMY

**นักศึกษา**

ร้อยตรี ชาญณรงค์ พรหมสอน รหัส 62500694

**หลักสูตร**

บัญชีมหาบัณฑิต

**คณะ**

บัญชี

**อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ**

ดร.ชลิต ผลอินทร์หอม

**คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ**

  
.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ สาระพัต)

  
.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิตาภรณ์ สินจรูญศักดิ์)

  
.....กรรมการ

(ดร.ชลิต ผลอินทร์หอม)

**คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม** อนุมัติให้นับการศึกษาค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต

คณบดีคณะบัญชี





(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิตาภรณ์ สินจรูญศักดิ์)

วันที่ ๕๕ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ           | ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จของกองทัพบก |
| คำสำคัญ                              | ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม / ประสิทธิภาพการทำงาน / นักบัญชี  |
| นักศึกษา                             | ร้อยตรี ชาญณรงค์ พรหมสอน รหัส 62500694  |
| อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ | ดร.ชลิต ผลอินทร์หอม   |
| หลักสูตร                             | บัญชีมหาบัณฑิต  |
| คณะ                                  | บัญชี<br>มหาวิทยาลัยศรีปทุม   |
| ปีการศึกษา                           | 2562  |

## บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก กลุ่มตัวอย่าง คือ นายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนเหล่าทหารการเงินของกองทัพบก จำนวน 324 คน โดยใช้แบบสอบถาม วิธีที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษา พบว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน มีระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน 21-30 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นหน่วยจัดทำบัญชีระดับกองพัน มีหน่วยขึ้นตรงน้อยกว่า 5 หน่วย และมีระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วยงาน 51-75 ปี มีความคิดเห็นด้วยมากที่สุดว่าความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลกระทบด้านนวัตกรรมกระบวนการ มีความคิดเห็นมากที่สุดว่าประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีด้านความน่าเชื่อถือ มีความคิดเห็นด้วยมากที่สุดว่าความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล และมีความคิดเห็นด้วยมากที่สุดว่าประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพลและกระบวนการภายใน

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สามารถสำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิตาภรณ์ สินจรูญศักดิ์ คณบดีคณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ สารพัด ประธานกรรมการสอบ ดร.ประเวศ เพ็ญอุทัยกุล กรรมการสอบ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และดร.ชลิต ผลอินทร์หอม อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา คำแนะนำ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความทุ่มเท และความตั้งใจของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ผู้สอนทุกท่านของมหาวิทยาลัยศรีปทุมที่ได้มอบความรู้แก่ ข้าพเจ้าจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำวิจัยฉบับนี้ได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ขอขอบพระคุณ พ.ต.ดร. วีรยุทธ ศรีจันทรา ร.อ. จีระ จันทร์ชาวนา และร.อ. ภัทร์ ร่องเสียบ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์พิจารณาตรวจสอบ ประเมิน พร้อมเสนอแนะสำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้เขียนตำรา เอกสาร บทความต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศที่ได้ ศึกษาค้นคว้า และอ้างอิงเพื่อการดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ รวมถึงขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนร่วมรุ่น และรุ่นพี่ทุกคนที่ให้อำนาจใจ เพื่อให้ผู้วิจัยได้ทุ่มเท และมุ่งมั่นจนการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ สำเร็จ

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อย ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพ การทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จของกองทัพบก และผู้ที่ศึกษาค้นคว้าต่อไป

ชาญณรงค์ พรหมสอน

สิงหาคม 2563

## สารบัญ

|                      |     |
|----------------------|-----|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | I   |
| กิตติกรรมประกาศ..... | II  |
| สารบัญ.....          | III |
| สารบัญภาพ.....       | VII |

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 1 บทนำ.....                                       | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....               | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....                      | 3    |
| กรอบแนวคิดในการศึกษา.....                         | 3    |
| สมมติฐานการศึกษา.....                             | 4    |
| ขอบเขตของการศึกษา.....                            | 4    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                    | 5    |
| นิยามศัพท์.....                                   | 6    |
| 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....    | 8    |
| ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกองทัพบก.....                | 8    |
| แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม..... | 25   |
| แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน.....           | 31   |
| แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของหน่วยงาน.....         | 44   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                        | 61   |
| 3 ระเบียบวิธีการศึกษา.....                        | 68   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                      | 68   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....        | 75   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                          | 76   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                           | 77   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 78   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 78   |
| ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 78   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 79   |
| ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา.....                               | 79   |
| ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม<br>ของนักบัญชีด้วยสถิติเชิงพรรณนา ..... | 82   |
| ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี<br>ด้วยสถิติเชิงพรรณนา.....            | 86   |
| ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงานด้วยสถิติเชิงพรรณนา.....                         | 90   |
| ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบข้อมูล.....  | 94   |
| ตอนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ<br>(Multiple Regression Analysis).....          | 95   |
| 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....  | 101  |
| สรุปผลการศึกษา.....   | 101  |
| อภิปรายผลการศึกษา .....   | 103  |
| ข้อเสนอแนะ.....   | 106  |
| บรรณานุกรม.....   | 107  |
| ภาคผนวก.....  | 112  |
| ภาคผนวก ก แบบตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ<br>โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....             | 113  |
| ภาคผนวก ข ผลการทดสอบหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย .....  | 120  |
| ภาคผนวก ค ผลทดสอบคุณภาพความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย .....  | 128  |
| ภาคผนวก ง แบบสอบถาม .....   | 130  |
| ประวัติผู้ศึกษา.....  | 140  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....   | 65   |
| 2 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้อง.....  | 67   |
| 3 แสดงกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา.....  | 69   |
| 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน .....   | 79   |
| 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน .....                                | 79   |
| 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด .....  | 80   |
| 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับของหน่วยงานที่จัดทำบัญชี .....                                  | 80   |
| 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนหน่วยขึ้นตรง.....   | 81   |
| 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วยงาน.....                           | 81   |
| 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีในภาพรวม .....                 | 82   |
| 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกระบวนการ .....   | 83   |
| 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี..... | 84   |
| 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล.....  | 85   |
| 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีในภาพรวม.....                            | 86   |
| 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีด้านความน่าเชื่อถือ.....                 | 87   |
| 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....        | 88   |



## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงาน<br>ของนักบัญชี ด้านผลการปฏิบัติงาน .....                   | 89   |
| 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการทำงาน<br>ในภาพรวม .....  | 90   |
| 19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการทำงาน ด้านกำลังพล .....  | 91   |
| 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการทำงาน<br>ด้านกระบวนการภายใน.....                               | 92   |
| 21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการทำงาน<br>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา .....                         | 93   |
| 22 แสดงค่าความทนทาน (Tolerance) และค่า Variance Inflation Factor<br>(VIF) ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา .....          | 94   |
| 23 แสดงการถดถอยพหุคูณความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อ<br>ความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล .....             | 95   |
| 24 แสดงการถดถอยพหุคูณความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อ<br>ความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน.....       | 96   |
| 25 แสดงการถดถอยพหุคูณความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อ<br>ความสำเร็จของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ..... | 97   |
| 26 แสดงการถดถอยพหุคูณประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จ<br>ของกองทัพบก ด้านกำลังพล .....                       | 98   |
| 27 แสดงการถดถอยพหุคูณประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จ<br>ของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน .....                | 99   |
| 28 แสดงการถดถอยพหุคูณประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จ<br>ของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....            | 100  |

## สารบัญภาพ

| ภาพประกอบที่                 | หน้า |
|------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา ..... | 3    |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองทัพบกถือกำเนิดขึ้นพร้อมกับการก่อตั้งชาติไทย วิวัฒนาการของกองทัพบก เริ่มตั้งแต่ชนเผ่าไทยได้เข้ามาตั้งถิ่นฐาน และรวมกลุ่มตั้งเป็นนครรัฐเล็ก ๆ ในดินแดนประเทศไทยปัจจุบันและบริเวณใกล้เคียง มีการจัดกองทัพเพื่อทำสงครามกับชนชาติที่เข้ามารุกราน และแผ่ขยายอาณาเขตจนสามารถสถาปนาอาณาจักรไทยขึ้นทางตอนเหนือของประเทศ และได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามลำดับจนถึง กรุงสุโขทัย กรุงศรีอยุธยา กรุงธนบุรี และกรุงรัตนโกสินทร์ (กองทัพบก, 2561) กองทัพบกได้มีการเตรียมความพร้อมให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้หน่วยงานและกำลังพลมีการพัฒนาตนเอง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อเตรียมความพร้อมให้กำลังพลมีคุณสมบัติ มีความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยให้ผู้ทำบัญชี และหน่วยงานเกิดความมั่นใจว่าสามารถทำงานได้อย่างมั่นคง มีความรู้สึกดี และมีความพึงพอใจ จนสามารถพัฒนาเป็นความจงรักภักดีและความผูกพันต่อหน่วยงานในที่สุด ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เนื่องจากข้อมูลทางการเงินเป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับทุกหน่วยงาน เพื่อให้ข้อมูลทางการเงินมีความถูกต้อง และสะท้อนถึงฐานะทางการเงินที่แท้จริง ทำให้งานทางด้านการบัญชีที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวเลขและเอกสารทางการบัญชีจำนวนมาก ต้องอาศัยความละเอียด ความระมัดระวัง รอบคอบ เพราะฉะนั้นผู้ทำบัญชีต้องมีการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานทางการบัญชีของตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อคุณภาพของงานและเพื่อให้ข้อมูลนั้นเกิดความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการทำงานของนักบัญชีต้องอาศัยความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้กับหน่วยงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์ ได้แก่ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมกับเทคโนโลยี และนวัตกรรมกับการวัดผล เพื่อการประเมินความรู้ความสามารถของนักบัญชี และการเตรียมความรู้ให้กับนักบัญชีในหน่วยงานให้มีความพร้อมสำหรับทำงานให้กับหน่วยงานในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา นอกจากนี้

นักบัญชีต้องมีความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมแล้ว ต้องมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ของนักบัญชี ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านผลการปฏิบัติงาน โดยในทุก ๆ งานที่ทำเสร็จแล้ว ต้องมีความครบถ้วน ถูกต้อง และตรวจสอบได้

การกำหนดความสำเร็จของหน่วยงานตามแนวคิดของระบบการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินการ ภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เมื่อพิจารณาจากวิสัยทัศน์ของกองทัพบกที่กำหนดไว้ โดยครอบคลุมความต้องการของกองทัพ ซึ่งการที่กองทัพสามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา จากรัฐบาลและประชาชน ตลอดจน สามารถพัฒนากองทัพ ทั้งในด้านการเตรียมกำลัง และการใช้กำลังอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้าง ขีดความสามารถและความพร้อมรบ ให้เป็นหลักประกันว่าสามารถรักษาเอกราชอธิปไตยของชาติ และความผาสุกของพี่น้องประชาชนไว้ได้ตลอดไป จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ดังกล่าว สามารถแยก มุมมองความสำเร็จของหน่วยงาน ออกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกำลังพล ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนด้านการเงินที่ไม่ได้นำมาเป็นตัวชี้วัดในการวัดผลความสำเร็จของ หน่วยงาน เนื่องจากกองทัพบกไม่ใช่องค์กรธุรกิจ ความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่ผลกำไร แต่อยู่ที่การสามารถ รักษาเอกราช อธิปไตยของชาติ และความผาสุกของประชาชนไว้ให้ได้

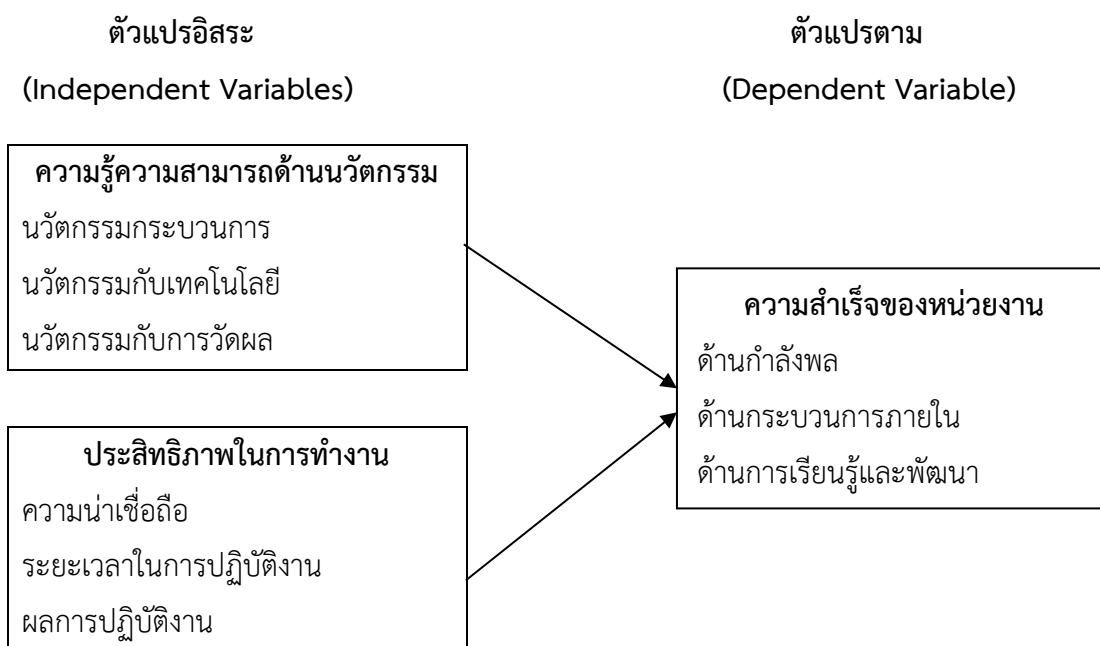
ดังนั้นผู้ศึกษาจึงศึกษาถึงผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและ ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลให้ กองทัพบกมีความสำเร็จมากขึ้น เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับนักบัญชีในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งเป็นแนวทางในการบริหารบุคคล จึงศึกษาในกลุ่มนักบัญชีของ กองทัพบก เนื่องจากเป็นทหารเหล่าการเงินมีหน้าที่หลักในการตอบสนองนโยบายของกองทัพบก ในด้านการจัดทำบัญชีของกองทัพบก เพื่อเป็นการขับเคลื่อนความสำเร็จของกองทัพบก หากนักบัญชี ของกองทัพบกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างมูลค่า และเพิ่มโอกาสในการ พัฒนา เพื่อความก้าวหน้าและมั่นคงต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก

## กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จของกองทัพบก ได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



**ภาพประกอบที่ 1** กรอบแนวคิดในการศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก

## สมมติฐานการศึกษา

**สมมติฐานข้อที่ 1** ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล

**สมมติฐานข้อที่ 2** ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน

**สมมติฐานข้อที่ 3** ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

**สมมติฐานข้อที่ 4** ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล

**สมมติฐานข้อที่ 5** ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน

**สมมติฐานข้อที่ 6** ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

## ขอบเขตของการศึกษา

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ได้ศึกษาข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี และความสำเร็จของหน่วยงาน

### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ นายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนของหน่วยงานในสังกัดกองทัพบกที่ต้องจัดส่งรายงานการเงินต่อกรมการเงินทหารบก จำนวน 568 หน่วย หน่วยละ 3 คน รวม 1,704 คน (กรมการเงินทหารบก, 2563)

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ นายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนเหล่าทหารการเงินของกองทัพบก จำนวน 324 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบไปด้วย

ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ได้แก่

- นวัตกรรมกระบวนการ
- นวัตกรรมกับเทคโนโลยี

- นวัตกรรมกับการวัดผล
- ประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่
- ความน่าเชื่อถือ
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- ผลการปฏิบัติงาน

### 3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ประกอบไปด้วย

- ความสำเร็จของหน่วยงาน ได้แก่
- กำลั้งพล
  - กระบวนการภายใน
  - การเรียนรู้และพัฒนา

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ประโยชน์ทางวิชาการ

ทำให้ทราบถึงระดับความสำเร็จของหน่วยงานที่นักบัญชีมีความรู้ความสามารถ ด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

### ประโยชน์ทางด้านการปฏิบัติ

1. เพื่อให้ให้นักบัญชีนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงาน
3. หน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

## นิยามศัพท์

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จของกองทัพบกได้ให้นิยามศัพท์ ดังนี้

**นักบัญชี (Accountants)** หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนสังกัดภายในหน่วยงานของกองทัพบก ปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชี

**ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability)** หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้และความคิด มาพัฒนาหรือดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น

**นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)** หมายถึง การเปลี่ยนแนวทางในการทำงานให้เป็นไปในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม

**นวัตกรรมกับเทคโนโลยี (Innovation And Technological)** หมายถึง การนำพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้การพัฒนานวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งใช้เป็นแรงผลักดันที่สำคัญของความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านการทำงาน สังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของกำลังพล

**นวัตกรรมกับการวัดผล (Innovation And Evaluation)** หมายถึง การนำความรู้ทางนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการวัดผลการทำงานของกำลังพลในกองทัพบก

**ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Efficiency)** หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือการทำงานได้ถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์ งานสำเร็จทันเวลา และผลของงานได้มาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ

**ความน่าเชื่อถือ (Credibility)** หมายถึง ความเชื่อมั่นของผู้บังคับบัญชาและกำลังพลภายในหน่วยงานที่มีต่อการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของทหารเหล่าการเงิน

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (Working Period)** หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานของทหารเหล่าการเงินที่ใช้ปฏิบัติไปในแต่ละภารกิจ

**ผลการปฏิบัติงาน (Performance)** หมายถึง ผลของงานที่ทำเสร็จ ครอบคลุมในเรื่องความถูกต้อง ครบถ้วน ตรวจสอบได้ ทันเวลา

**ความสำเร็จของหน่วยงาน (Organization Success)** หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่กำลังพลในหน่วยงาน



**กำลังพล (People)** หมายถึง ข้าราชการทหารในสังกัดของหน่วยงานกองทัพบก รวมถึง ลูกจ้างและพนักงานราชการด้วย

**กระบวนการภายใน (Internal Process)** หมายถึง ขั้นตอนการทำงานของนักบัญชี เพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อหน่วยงาน

**การเรียนรู้และพัฒนา (Learning And Development)** หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) ให้กับกำลังพล เพื่อให้กำลังพลมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ที่สำคัญการเรียนรู้และพัฒนา ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ

**ทหารเหล่าการเงิน (Finances)** หมายถึง ทหารการเงินที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี งบประมาณ และการเบิกจ่ายงบประมาณ มีหน้าที่เบิกจ่ายเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง เงินค่าใช้สอยต่าง ๆ มีหน้าที่ควบคุมการใช้จ่ายของหน่วยทหารให้เป็นไปตามระเบียบแบบธรรมเนียมของทหารด้วย

**หน่วยงาน (Unit)** หมายถึง หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหน่วย/เหล่าสายวิทยาการที่สังกัดในกองทัพบก

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงาน  
ของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จของกองทัพบก ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี  
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเนื้อหาเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกองทัพบก
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกองทัพบก

กองทัพบก มีพันธกิจ ดังนี้

1. **ศักยภาพ** กำลังพลต้องมีสุขภาพแข็งแรงทั้งกาย จิตใจ มีความรู้ความสามารถในการ  
ปฏิบัติหน้าที่ เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น มีจิตวิญญาณ อุทิศการณ มีขวัญและกำลังใจที่ดี และมีความ  
เป็นทหารอาชีพ สามารถปฏิบัติการรบได้ทุกรูปแบบ ทุกพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถใน  
การปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับ  
หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และมิตรประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะด้านภาษา  
สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ยุทธโศปกรณ์มีจำนวนครบตามอัตรา  
มีประสิทธิภาพ และทันสมัย สามารถใช้ในการปฏิบัติงาน สนองตอบภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้ง  
มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้ในการสนับสนุนปฏิบัติการ การฝึกการศึกษา มีระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสารที่มีมาตรฐานสากล มีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ งบประมาณมี  
จำนวนเพียงพอต่อการสนับสนุนในการปฏิบัติการและการพัฒนากองทัพอย่างต่อเนื่อง มีแผนงาน  
และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทรัพยากร มีระบบการติดตามประเมินผล  
การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างการจัดการหน่วยที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของ  
กองทัพบก และรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่รวมถึงยุทธวิธีและหลักนิยมในการรบของโลก  
อนาคต สามารถปฏิบัติงานร่วมกับประเทศและภาคส่วนต่าง ๆ ในทุกภารกิจ ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับ โครงสร้างองค์กรมีความอ่อนตัว สามารถปรับเปลี่ยนรองรับภารกิจได้ทุกรูปแบบทุกพื้นที่และทุกสถานการณ์

**2. ทักษะ** กำลังพลมีองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีทักษะด้านภาษาเรียนรู้เพิ่มเติมต่อเนื่อง (เป็นคนใฝ่เรียนรู้) มีความคิดก้าวหน้า มีความรู้เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก มีคุณวุฒิสูงขึ้นในหลักสูตรของพลเรือน มียุทธวิธีและเทคโนโลยีทางทหารที่เหมาะสมกับยุทธวิธีและหลักนิยมการรบของโลกยุคปัจจุบันและอนาคต มีอาวุธยุทธวิธีและเทคโนโลยีและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพคุณภาพดี ใช้งานง่าย มีความทนทาน มีระบบซ่อมบำรุงที่ดี ทดเทียมนานาชาติ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ มีระบบการศึกษาที่ทันสมัย เหมาะสมกับยุทธวิธีและหลักนิยมการรบของโลกยุคปัจจุบันและอนาคต มีโครงสร้างการจัดที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะภัยคุกคามในปัจจุบันและอนาคต มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ (เน้นระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์)

**3. ความเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน** "ความเชื่อมั่น" หมายถึง ความเชื่อถือ (Reliability) และความไว้วางใจ (Trust) ในตัวบุคคลหรือองค์การ ซึ่งต้องมีฐานรองรับ คือ ผลงานการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ ในปัจจุบันบริษัทหรือองค์การที่มีชื่อเสียงหลายแห่งต้องการภาพลักษณ์ของการเป็นบริษัทที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ เพราะการเป็นบริษัทหรือองค์การที่น่าเชื่อถือนั้น จะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อแบรนด์จากลูกค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์การที่ขาดความน่าเชื่อถือทำให้เสียเปรียบ และบริษัทหรือองค์การอาจไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้

สำหรับกองทัพบกนั้น การสร้างความเชื่อมั่นต่อกองทัพบกสามารถดำเนินการได้ โดยการให้บริการงานด้านความมั่นคงที่มีคุณภาพ และการมีภาพลักษณ์ขององค์การที่ดี ซึ่งได้มาจากการใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารและปฏิบัติราชการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรม

**4. เป็นหนึ่งในกองทัพชั้นนำในภูมิภาค** มีศักยภาพและทันสมัยในอันดับแรก ๆ ของกองทัพบกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมทั้งการมีบทบาทนำในอาเซียน

Thailand e-government (2563) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ของกองทัพบก คือ เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชนและเป็นหนึ่งในกองทัพชั้นนำของภูมิภาค

ปัจจุบัน กองทัพบก มีการแบ่งประเภทเหล่าทหารบก ออกเป็นเหล่าต่าง ๆ ดังนี้

**เหล่ารบ** เป็นเหล่าหลักที่ใช้ในการรบ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักในสนามรบ ประกอบด้วย

1. ทหารราบ (ร.) เป็นกำลังรบหลักของกองทัพบกไทย มีกำลังพลมากที่สุด มีหน้าที่เข้ายึดครองและรักษาพื้นที่ ทหารราบมาตรฐาน ทหารราบเบา ทหารราบยานเกราะ

2. ทหารม้า (ม.) แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ ทหารม้าลาดตระเวน ทหารม้าบรรทุกยานเกราะ ยานสายพาน หรือยานหุ้มเกราะเป็นพาหนะในการรบ ทหารม้ารถถัง ใช้รถถังเป็นอาวุธหลักในการปฏิบัติภารกิจ

**เหล่าสนับสนุนการรบ** เป็นฝ่ายสนับสนุนการรบ โดยมากปฏิบัติงานควบคู่กับหน่วยรบในสนามรบ ประกอบด้วย

1. ทหารปืนใหญ่ (ป.) ใช้ปืนใหญ่ ในการยิงสนับสนุนให้กับหน่วยกำลังรบ

2. ทหารช่าง (ช.) เป็นฝ่ายช่วยเหลือทางเทคนิคด้านงานช่าง ก่อสร้าง ซ่อม หรือทำลายสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ

3. ทหารสื่อสาร (ส.) เป็นฝ่ายช่วยเหลือทางเทคนิคด้านงานสื่อสาร และด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ

4. ทหารการข่าว (ขว.) ข่าวกรอง

**เหล่าช่วยรบ** เป็นฝ่ายส่งกำลังหรือสิ่งอุปกรณ์ช่วยเหลือการรบ โดยมากปฏิบัติงานแนวหลังในสนามรบ ประกอบด้วย

1. ทหารสรรพาวุธ (สพ.) เป็นฝ่ายสนับสนุนสิ่งอุปกรณ์จำพวก อาวุธ กระสุน วัตถุระเบิดตลอดจนยานพาหนะในการรบ

2. ทหารพลาธิการ (พธ.) เป็นฝ่ายสนับสนุนสิ่งอุปกรณ์จำพวก อาหาร เครื่องแต่งกาย เชื้อเพลิง ยุทธภัณฑ์ส่วนบุคคล

3. ทหารแพทย์ (พ.) เป็นฝ่ายสนับสนุนสิ่งอุปกรณ์ในกลุ่มเวชภัณฑ์ และสิ่งอุปกรณ์ทางการแพทย์ รวมถึงเป็นฝ่ายรักษาพยาบาลให้กับทหารและครอบครัวทหาร

4. ทหารขนส่ง (ขส.) เป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกเรื่องการขนส่งกำลังพล และการเคลื่อนย้ายสิ่งอุปกรณ์

**เหล่าสนับสนุนการช่วยรบ** เป็นหน่วยที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการรบโดยตรง ประกอบด้วย

1. ทหารสารบรรณ (สบ.) มีหน้าที่ดำเนินการด้านธุรการ เอกสาร ทะเบียนประวัติ และงานสำสดี

2. ทหารการเงิน (กง.) ปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี งบประมาณ และการเบิกจ่ายงบประมาณ

3. ทหารพระธรรมนูญ (ชน.) ดำเนินการด้านกฎหมาย การศาลทหาร
  4. ทหารแผนที่ (ผท.) มีหน้าที่สำรวจและจัดทำแผนที่และภาพถ่ายทางอากาศ (ขึ้นการบังคับบัญชากับกองบัญชาการกองทัพไทย)
  5. ทหารการสัตว์ (กส.) มีหน้าที่ดูแลสัตว์ในราชการกองทัพ
  6. ทหารดุริยางค์ (ดย.) มีหน้าที่ให้ความบันเทิง สันทนาการ
  7. ทหารสารวัตร (สท.) มีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อย ดูแลระเบียบวินัยของทหาร
- การเฉลย

### การจัดส่วนราชการของกองทัพบก แบ่งส่วนราชการเป็น 7 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนบัญชาการ ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่
  - 1.1 ฝ่ายเสนาธิการ
    - 1.1.1 สำนักงานเลขานุการกองทัพบก (สลก.ทบ.)
    - 1.1.2 กรมกำลังพลทหารบก (กพ.ทบ.)
    - 1.1.3 กรมข่าวทหารบก (ขว.ทบ.)
    - 1.1.4 กรมยุทธการทหารบก (ยก.ทบ.)
    - 1.1.5 กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก (กบ.ทบ.)
    - 1.1.6 กรมกิจการพลเรือนทหารบก (กร.ทบ.)
    - 1.1.7 สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก (สปช.ทบ.)
  - 1.2 ฝ่ายกิจการพิเศษ
    - 1.2.1 กรมสารบรรณทหารบก (สบ.ทบ.)
    - 1.2.2 กรมการเงินทหารบก (กง.ทบ.)
    - 1.2.3 กรมการสารวัตรทหารบก (สท.ทบ.)
    - 1.2.4 กรมจเรทหารบก (จบ.)
    - 1.2.5 กรมสวัสดิการทหารบก (สก.ทบ.)
    - 1.2.6 กรมดุริยางค์ทหารบก (ดย.ทบ.)
    - 1.2.7 หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน (นรด.)
    - 1.2.8 สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก (สวพ.ทบ.)
    - 1.2.9 สำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก (สตน.ทบ.)
    - 1.2.10 สำนักงานพระธรรมนูญทหารบก (สธน.ทบ.)
    - 1.2.11 ศูนย์ไซเบอร์กองทัพบก (ศชบ.ทบ.)

### 1.3 ฝ่ายยุทธบริการ

- 1.3.1 กรมการทหารช่าง (กช.)
- 1.3.2 กรมสรรพาวุธทหารบก (สพ.ทบ.)
- 1.3.3 กรมแพทย์ทหารบก (พบ.)
- 1.3.4 กรมการขนส่งทหารบก (ขส.ทบ.)
- 1.3.5 กรมพลธิการทหารบก (พธ.ทบ.)
- 1.3.6 กรมยุทธโยธาทหารบก (ยย.ทบ.)
- 1.3.7 กรมการสัตว์ทหารบก (กส.ทบ.)
- 1.3.8 กรมการทหารสื่อสาร (สส.)
- 1.3.9 กรมวิทยาศาสตร์ทหารบก (วศ.ทบ.)

### 2. ส่วนกำลังรบ ประกอบด้วย

2.1 กองทัพภาคที่ 1 (ทภ.1) รับผิดชอบพื้นที่ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก กองบัญชาการตั้งอยู่ที่ กรุงเทพมหานคร

2.2 กองทัพภาคที่ 2 (ทภ.2) รับผิดชอบพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งหมด กองบัญชาการตั้งอยู่ที่ ค่ายสุรนารี จ.นครราชสีมา

2.3 กองทัพภาคที่ 3 (ทภ.3) รับผิดชอบพื้นที่ภาคเหนือทั้งหมด กองบัญชาการตั้งอยู่ที่ ค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช และค่ายสมเด็จพระเอกาทศรถ จ.พิษณุโลก

2.4 กองทัพภาคที่ 4 (ทภ.4) รับผิดชอบพื้นที่ภาคใต้ทั้งหมด กองบัญชาการตั้งอยู่ที่ ค่ายวชิราวุธ จ.นครศรีธรรมราช และมีกองทัพภาคที่ 4 ส่วนหน้า ตั้งอยู่ที่ ค่ายอิงคยุทธบริหาร จ.ปัตตานี เพื่อดูแลปัญหา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้โดยเฉพาะ

2.5 หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ (นสศ.) กองบัญชาการตั้งอยู่ที่ ค่ายสมเด็จพระนารายณ์มหาราช อ.เมืองลพบุรี จ.ลพบุรี รับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับสงครามพิเศษ

2.6 หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ (นปอ.) กองบัญชาการตั้งอยู่ที่ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร มีภารกิจเกี่ยวกับการป้องกันภัยทางอากาศ การต่อต้านอากาศยาน

### 3. ส่วนสนับสนุนการรบ ประกอบด้วย

3.1 กองพลทหารปืนใหญ่ (พล.ป.) ดูแลพื้นที่ทั่วประเทศไทย มีที่ตั้งอยู่ที่ ค่ายพิบูลสงคราม อ.เมืองลพบุรี จ.ลพบุรี

3.2 กองพลทหารช่าง (พล.ช) ดูแลพื้นที่ทั่วประเทศไทย มีที่ตั้งอยู่ที่ ค่ายบูรฉัตร อ.เมืองราชบุรี จ.ราชบุรี

3.3 หน่วยข่าวกรองทางทหาร (ขกท.)

3.4 กองบัญชาการช่วยรบที่ 1 (บชร.1) ดูแลด้านการส่งกำลังบำรุงและซ่อมบำรุงพื้นที่ภาคกลาง มีที่ตั้งอยู่ที่ ค่ายพันสบดีศรีอุทัย ต.เกาะจันทร์ อ.เกาะจันทร์ จ.ชลบุรี

3.5 กองบัญชาการช่วยรบที่ 2 (บชร.2) ดูแลด้านการส่งกำลังบำรุงและซ่อมบำรุงพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีที่ตั้งอยู่ที่ ค่ายสุรนารี ต.ในเมือง อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา

3.7 กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 (บชร.3) ดูแลด้านการส่งกำลังบำรุงและซ่อมบำรุงพื้นที่ภาคเหนือ มีที่ตั้งอยู่ที่ ค่ายสมเด็จพระเอกาทศรถ ต.อรัญญิก อ.เมืองพิษณุโลก จ.พิษณุโลก

3.8 กองบัญชาการช่วยรบที่ 4 (บชร.4) ดูแลด้านการส่งกำลังบำรุงและซ่อมบำรุงพื้นที่ภาคใต้ มีที่ตั้งอยู่ที่ ค่ายเทพสตรีศรีสุนทร ต.กะปาง อ.ทุ่งสง จ.นครศรีธรรมราช

#### 4. ส่วนสนับสนุนการช่วยรบ/ส่วนส่งกำลังบำรุง ประกอบด้วย

4.1 กรมการทหารช่าง (กช.) ตั้งอยู่ค่ายภาณุรังษี ต.พงสวาย อ.เมืองราชบุรี จ.ราชบุรี

4.2 กรมการทหารสื่อสาร (สส.) ตั้งอยู่ ถ.พระรามที่ 5 แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

4.3 กรมสรรพาวุธทหารบก (สพ.ทบ.) ตั้งอยู่ ถ.ทหาร แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

4.4 กรมพลธิการทหารบก (พท.ทบ.) ตั้งอยู่ ถ.ติวานนท์ ต.ท่าทราย อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี

4.5 กรมแพทย์ทหารบก (พบ.) ตั้งอยู่ ถ.พญาไท แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร

4.6 กรมการขนส่งทหารบก (ขส.ทบ.) ตั้งอยู่ ถ.ประดิพัทธ์ แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

4.7 กรมยุทธโยธาทหารบก (ยย.ทบ.) ตั้งอยู่ ถ.พหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

4.8 กรมการสัตว์ทหารบก (กส.ทบ.) ตั้งอยู่ค่ายทองทิฆายุ ต.ธรรมศาลา อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม

4.9 กรมวิทยาศาสตร์ทหารบก (วศ.ทบ.) ตั้งอยู่ ถ.พหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

4.10 ศูนย์การบินทหารบก (สบบ.) ตั้งอยู่ค่ายสมเด็จพระศรีนครินทร์ อ.เมืองลพบุรี จ.ลพบุรี

#### 5. ส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย

##### 5.1 กองทัพภาคที่ 1 (ทภ.1) ได้แก่

5.1.1 มณฑลทหารบกที่ 11 (มทบ.11) ถ.แจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร

5.1.2 มณฑลทหารบกที่ 12 (มทบ.12) ค่ายจักรพงษ์ อ.เมืองปราจีนบุรี จ.ปราจีนบุรี

- 5.1.3 มณฑลทหารบกที่ 13 (มทบ.13) ค่ายสมเด็จพระนารายณ์มหาราช อ.เมืองลพบุรี  
จ.ลพบุรี
- 5.1.4 มณฑลทหารบกที่ 14 (มทบ.14) ค่ายนวมินทราชินี อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี
- 5.1.5 มณฑลทหารบกที่ 15 (มทบ.15) ค่ายรามราชนิเวศน์ อ.เมืองเพชรบุรี จ.เพชรบุรี
- 5.1.6 มณฑลทหารบกที่ 16 (มทบ.16) ค่ายภาณุรังษี อ.เมืองราชบุรี จ.ราชบุรี
- 5.1.7 มณฑลทหารบกที่ 17 (มทบ.17) ค่ายสุรสีห์ อ.เมืองกาญจนบุรี จ.กาญจนบุรี
- 5.1.8 มณฑลทหารบกที่ 18 (มทบ.18) ค่ายอดิศร อ.เมืองสระบุรี จ.สระบุรี
- 5.1.9 มณฑลทหารบกที่ 19 (มทบ.19) ค่ายสุรสิงหนาท อ.รัฐประเทศ จ.สระแก้ว
- 5.1.10 มณฑลทหารบกที่ 110 (มทบ.110) ค่ายทองทิพย์ อ.เมืองนครปฐม  
จ.นครปฐม
- 5.2 กองทัพอากาศที่ 2 (ทภ.2) ได้แก่
- 5.2.1 มณฑลทหารบกที่ 21 (มทบ.21) ค่ายสุรนารี อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา
- 5.2.2 มณฑลทหารบกที่ 22 (มทบ.22) ค่ายสรรพสิทธิประสงค์ อ.วารินชำราบ  
จ.อุบลราชธานี
- 5.2.3 มณฑลทหารบกที่ 23 (มทบ.23) ค่ายศรีพัชรินทร อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น
- 5.2.4 มณฑลทหารบกที่ 24 (มทบ.24) ค่ายประจักษ์ศิลปาคม อ.เมืองอุดรธานี  
จ.อุดรธานี
- 5.2.5 มณฑลทหารบกที่ 25 (มทบ.25) ค่ายวีรวัฒน์โยธิน อ.เมืองสุรินทร์ จ.สุรินทร์
- 5.2.6 มณฑลทหารบกที่ 26 (มทบ.26) ค่ายสมเด็จพระเจ้าพระยามหากษัตริย์ศึก  
อ.เมืองบุรีรัมย์ จ.บุรีรัมย์
- 5.2.7 มณฑลทหารบกที่ 27 (มทบ.27) ค่ายประเสริฐสงคราม อ.เมืองร้อยเอ็ด  
จ.ร้อยเอ็ด
- 5.2.8 มณฑลทหารบกที่ 28 (มทบ.28) ค่ายศรีสองรัก อ.เมืองเลย จ.เลย
- 5.2.9 มณฑลทหารบกที่ 29 (มทบ.29) ค่ายกฤษณ์สีวะรา อ.เมืองสกลนคร  
จ.สกลนคร
- 5.2.10 มณฑลทหารบกที่ 210 (มทบ.210) ค่ายพระยอดเมืองขวาง อ.เมืองนครพนม  
จ.นครพนม
- 5.3 กองทัพอากาศที่ 3 (ทภ.3) ได้แก่
- 5.3.1 มณฑลทหารบกที่ 31 (มทบ.31) ค่ายจिरประวัติ อ.เมืองนครสวรรค์ จ.นครสวรรค์
- 5.3.2 มณฑลทหารบกที่ 32 (มทบ.32) ค่ายสุรศักดิ์มนตรี อ.เมืองลำปาง จ.ลำปาง



- 5.3.3 มณฑลทหารบกที่ 33 (มทบ.33) ค่ายกาวิละ อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่
- 5.3.4 มณฑลทหารบกที่ 34 (มทบ.34) ค่ายขุนเจืองธรรมิกราช อ.เมืองพะเยา จ.พะเยา
- 5.3.5 มณฑลทหารบกที่ 35 (มทบ.35) ค่ายพิชัยดาบหัก อ.เมืองอุตรดิตถ์ จ.อุตรดิตถ์
- 5.3.6 มณฑลทหารบกที่ 36 (มทบ.36) ค่ายพ่อขุนผาเมือง อ.เมืองเพชรบูรณ์  
จ.เพชรบูรณ์
- 5.3.7 มณฑลทหารบกที่ 37 (มทบ.37) ค่ายเม็งรายมหาราช อ.เมืองเชียงราย  
จ.เชียงราย
- 5.3.8 มณฑลทหารบกที่ 38 (มทบ.38) ค่ายสุริยพงษ์ อ.เมืองน่าน จ.น่าน
- 5.3.9 มณฑลทหารบกที่ 39 (มทบ.39) ค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช อ.เมืองพิษณุโลก  
จ.พิษณุโลก
- 5.3.10 มณฑลทหารบกที่ 310 (มทบ.310) ค่ายวชิรปราการ อ.เมืองตาก จ.ตาก
- 5.4 กองทัพอากาศที่ 4 (ทภ.4) ได้แก่
- 5.4.1 มณฑลทหารบกที่ 41 (มทบ.41) ค่ายวชิราวุธ อ.เมืองนครศรีธรรมราช  
จ.นครศรีธรรมราช
- 5.4.2 มณฑลทหารบกที่ 42 (มทบ.42) ค่ายเสนาณรงค์ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
- 5.4.3 มณฑลทหารบกที่ 43 (มทบ.43) ค่ายเทพสตรีศรีสุนทร อ.ทุ่งสง จ.นครศรีธรรมราช
- 5.4.4 มณฑลทหารบกที่ 44 (มทบ.44) ค่ายเขตอุดมศักดิ์ อ.เมืองชุมพร จ.ชุมพร
- 5.4.5 มณฑลทหารบกที่ 45 (มทบ.45) ค่ายวิภาวดีรังสิต อ.เมืองสุราษฎร์ธานี  
จ.สุราษฎร์ธานี
- 5.4.6 มณฑลทหารบกที่ 46 (มทบ.46) ค่ายอิงคยุทธบริหาร อ.หนองจิก จ.ปัตตานี
6. ส่วนการศึกษา ประกอบด้วย
- 6.1 กรมยุทธศึกษาทหารบก (ยศ.ทบ.) ตั้งอยู่ ถ.เทอดดำริ แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต  
กรุงเทพมหานคร
- 6.2 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รร.จปร.) ตั้งอยู่ ถ.สุวรรณศร ต.พรหมณี  
อ.เมืองนครนายก จ.นครนายก
- 6.3 วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า (วพม.) ตั้งอยู่ ถ.ราชวิถี แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี  
กรุงเทพมหานคร
- 6.4 หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน (นรต.) ตั้งอยู่ ถ.เจริญกรุง แขวงพระบรมมหาราชวัง  
เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร

6.5 วิทยาลัยการทัพบก (วทบ.) ตั้งอยู่ ถ.เทอดดำริ แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

6.6 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก (รร.สธ.ทบ.) ตั้งอยู่ ถ.พระรามที่ 5 แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

6.7 โรงเรียนนายสิบทหารบก (รร.นส.ทบ.) ตั้งอยู่ค่ายโยธินศึกษา มหามงกุฎ ต.หนองแก อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์

6.8 ศูนย์การทหารราบ (ศร.) ตั้งอยู่ค่ายธนะรัชต์ ต.เขาน้อย อ.ปราณบุรี จ.ประจวบคีรีขันธ์

6.9 ศูนย์การทหารม้า (ศม.) ตั้งอยู่ค่ายอดิศร ต.ปากเพรียว อ.เมืองสระบุรี จ.สระบุรี

6.10 ศูนย์การทหารปืนใหญ่ (ศป.) ตั้งอยู่ค่ายพลโยธิน ต.เขาพระงาม อ.เมืองลพบุรี จ.ลพบุรี

6.11 ศูนย์สงครามพิเศษ (ศสพ.) ตั้งอยู่ค่ายสมเด็จพระนารายณ์มหาราช จ.ลพบุรี

#### 7. ส่วนช่วยการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย

7.1 กองทัพอากาศที่ 1 (ทภ.1) ได้แก่ กองพลพัฒนาที่ 1 (พล.พัฒนา 1) ตั้งอยู่ ต.ดอนตะโก อ.เมืองราชบุรี จ.ราชบุรี

7.2 กองทัพอากาศที่ 2 (ทภ.2) ได้แก่ กองพลพัฒนาที่ 2 (พล.พัฒนา 2) ตั้งอยู่ ต.ไชยมงคล อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา

7.3 กองทัพอากาศที่ 3 (ทภ.3) ได้แก่ กองพลพัฒนาที่ 3 (พล.พัฒนา 3) ตั้งอยู่ที่ ค่ายสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ ต.สมอแข อ.เมืองพิษณุโลก จ.พิษณุโลก

7.4 กองทัพอากาศที่ 4 (ทภ.4) ได้แก่ กองพลพัฒนาที่ 4 (พล.พัฒนา 4) ตั้งอยู่ที่ ค่ายรัตนพล ต.คลองหอยโข่ง อ.คลองหอยโข่ง จ.สงขลา (Wikipedia, 2562)

ตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการเงิน พ.ศ. 2554 ได้กล่าวไว้ว่า

หมวด 1 นิยาม

ข้อ 5 ในข้อบังคับนี้

5.1 “รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

5.2 “คลัง” หมายความว่า กรมบัญชีกลาง และสำนักงานคลังจังหวัด

5.3 “สำนักงบประมาณ” หมายความว่า สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี

5.4 “ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ” หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี

5.5 “ส่วนราชการ” หมายความว่า หน่วยตามอัตรการจัต หน่วยเฉพาะกิจ ที่ได้รับงบประมาณรายจ่าย หรือมีการรับจ่ายเงินราชการ

5.6 “ผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงิน” หมายความว่า หัวหน้าส่วนราชการตาม 5.5

5.7 “สำนักงานการเงิน” หมายความว่า หน่วยงานการเงินหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นของส่วนราชการตาม 5.5 ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการเงินราชการ มีหัวหน้านายทหารการเงิน เจ้าหน้าที่การเงิน หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.8 “นายทหารการเงิน” หมายความว่า ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรเหล่าทหารการเงิน หรือผู้ที่ทางการสั่งให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตรเหล่าทหารการเงิน หรือนายทหารสัญญาบัตร เหล่าทหารการเงินที่มีตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการเงินราชการในด้าน การควบคุมการเบิกจ่าย การรับจ่าย การเก็บรักษาและการบัญชี

5.9 “หัวหน้านายทหารการเงิน” หมายความว่า นายทหารการเงิน หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งมีหน้าที่บังคับบัญชารับผิดชอบหน่วยงานตาม 5.7

5.10 “เจ้าหน้าที่การเงิน” หมายความว่า ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร หรือผู้ที่ทางการสั่งให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งมีหน้าที่เช่นเดียวกับหัวหน้านายทหารการเงิน

5.11 “นายทหารบัญชี” หมายความว่า นายทหารการเงิน หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบัญชีเงินราชการ

5.12 “นายทหารควบคุมการเบิกจ่าย” หมายความว่า นายทหารการเงิน หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบหลักฐานการเงินและควบคุมการเบิกจ่ายเงินราชการ

5.13 “นายทหารรับจ่ายเงิน” หมายความว่า นายทหารการเงิน หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการรับจ่ายเงินราชการ

5.14 “ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงิน ผู้ช่วยนายทหารบัญชีผู้ช่วยนายทหารควบคุมการเบิกจ่าย และผู้ช่วยนายทหารรับจ่ายเงิน” หมายความว่า นายทหารการเงิน หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งทำหน้าที่ผู้ช่วยตำแหน่งนั้น

5.15 “เจ้าหน้าที่รับจ่ายเงิน” หมายความว่า ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร หรือผู้ที่ทางการสั่งให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งได้รับคำสั่งให้ทำหน้าที่รับจ่ายเงินเป็นครั้งคราว

5.16 “เสมียนการเงิน” หมายความว่า ข้าราชการทหารต่ำกว่าสัญญาบัตร เหล่าทหารการเงิน ซึ่งทำหน้าที่ตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

5.17 “พยานประจำวัน” หมายความว่า ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรหรือผู้ที่ทางการสั่งให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินสั่งให้ทำหน้าที่ตรวจสอบจำนวนเงินที่นำออกและนำเข้าเก็บในกำปั่นเก็บเงินทุกครั้ง

5.18 “ผู้ป้องกันอันตราย” หมายความว่า ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรหรือผู้ที่ทางการสั่งให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินสั่งให้ทำหน้าที่ควบคุมการไปรับไปจ่ายเงินนอกบริเวณสำนักงานการเงินเพื่อรักษาความปลอดภัย

5.19 “ผู้ถือลูกกุญแจกำปิ่นเก็บเงิน” หมายความว่า ผู้มีหน้าที่ถือลูกกุญแจกำปิ่นเก็บเงิน โดยตำแหน่ง ได้แก่ ผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงิน หรือข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรที่มีอำนาจสั่งจ่ายเงินแต่งตั้งให้เป็นผู้ถือลูกกุญแจแทนตน และหัวหน้านายทหารการเงินหรือเจ้าหน้าที่การเงิน

5.20 “ผู้ถือลูกกุญแจประตูที่เก็บกำปิ่นเก็บเงิน” หมายความว่า ผู้มีหน้าที่ถือลูกกุญแจประตูที่เก็บกำปิ่นเก็บเงินโดยตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บังคับกองรักษาการณ์ นายทหารเวร ผู้รักษาการณ์หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น หรือข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร รวมทั้งผู้ที่ทางการสั่งให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินแต่งตั้งให้เป็นผู้ถือลูกกุญแจประตูที่เก็บกำปิ่นเก็บเงิน

5.21 “ตรา” หมายความว่า เครื่องหมายที่ทำเป็นรูปต่าง ๆ สำหรับประทับเป็นสำคัญที่ครั้งหรือดินเหนียว

5.22 “กำปิ่นเก็บเงิน” หมายความว่า ตู้นิรภัย หรือตู้เหล็ก หรือหีบเหล็กอันมั่นคงสำหรับเก็บเงิน

5.23 “ที่เก็บกำปิ่นเก็บเงิน” หมายความว่า ห้องหรือกรงเหล็กที่ทำไว้โดยมั่นคงเป็นพิเศษสำหรับเก็บกำปิ่นเก็บเงิน

5.24 “เงิน” หมายความว่า เงินตราที่ชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย และให้หมายความรวมถึงเอกสารการเงินซึ่งมีมูลค่าเป็นเงิน เช่น เช็ค ดราฟต์ ธนาคณัติ เป็นต้น

5.25 “เงินราชการ” หมายความว่า เงินของทางราชการไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณหรือ เงินนอกงบประมาณ

5.26 “เงินงบประมาณ” หมายความว่า เงินงบประมาณรายจ่ายตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม และพระราชบัญญัติโอนเงินงบประมาณรายจ่าย

5.27 “เงินนอกงบประมาณ” หมายความว่า เงินของทางราชการที่ไม่ใช่เงินงบประมาณเงินรายได้แผ่นดิน เงินเบิกเกินส่งคืน และเงินเหลือจ่ายปีเก่าส่งคืน จำแนกออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

เงินนอกงบประมาณประเภทที่ 1 คือ เงินที่ส่วนราชการได้รับหรือต้องรับผิดชอบ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบของคณะรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง หรือ สำนักงบประมาณ รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรี หนังสือของกระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการงบประมาณ การเงิน การบัญชี การสถิติ และการพัสดุที่ให้ถือเป็นทางปฏิบัติ

เงินนอกงบประมาณประเภทที่ 2 คือ เงินที่ส่วนราชการได้รับหรือต้องรับผิดชอบ โดยที่ส่วนราชการนั้น หรือที่กระทรวงกลาโหม ส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ ออกข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง หรือ คำชี้แจง ไว้ให้ถือเป็นทางปฏิบัติ

5.28 “ระบบ” หมายความว่า ระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System: GFMS) ซึ่งปฏิบัติโดยผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์โดยตรง หรือผ่านช่องทางอื่นที่กระทรวงการคลังกำหนดก่อนนำข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์

5.29 “หลักฐานการจ่าย” หมายความว่า หลักฐานที่แสดงว่าได้มีการจ่ายเงินให้แก่ผู้รับหรือเจ้าหน้าที่ตามข้อผูกพันโดยถูกต้องแล้ว

5.30 “การเบิกเงิน” หมายความว่า รวมถึงการรับเงินและการรับเงินขอเบิกจากคลังตามระบบด้วย

5.31 “การจ่ายเงิน” หมายความว่า รวมถึงการส่งเงินด้วย

5.32 “บัญชี” หมายความว่า บัญชีเงินราชการตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

5.33 “ระเบียบแบบแผนของทางราชการ” หมายความว่า กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และคำสั่งแจง ของทางราชการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการงบประมาณ การเงิน การบัญชี การสถิติ และ การพัสดุ

หมวด 2 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ข้อ 6 ผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

6.1 อำนวยการและสั่งการเกี่ยวกับการเงินและการงบประมาณของส่วนราชการนั้น ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

6.2 เป็นผู้สั่งจ่ายเงินของส่วนราชการนั้น การสั่งจ่ายเงินแทนผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินให้กระทำได้ ตามนัยแห่งข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการสั่งการและประชาสัมพันธ์

6.3 ถือลูกกุญแจก้ำป้นเก็บเงินในหน้าที่ของตน หรือแต่งตั้งข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร เป็นผู้ถือลูกกุญแจแทนตนได้ตามความจำเป็น

6.4 จัดให้มีตราสำหรับผู้ถือลูกกุญแจ ดังนี้

6.4.1 ที่ประตูที่เก็บก้ำป้นเก็บเงิน

6.4.2 ที่ก้ำป้นเก็บเงินในตำแหน่งผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงิน

6.4.3 ที่ก้ำป้นเก็บเงินในตำแหน่งหัวหน้านายทหารการเงิน

6.5 แต่งตั้งผู้เก็บรักษาสมุดใบเสร็จรับเงิน และสมุดคู่มือวางฎีกาที่ยังไม่ได้ใช้

6.6 เป็นผู้เบิกเงินกรณีเบิกเงินจากคลัง หรือแต่งตั้งผู้เบิกแทนตน และดำเนินการใช้งานในระบบโดยถือปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

6.7 แต่งตั้งผู้เบิกแทนหัวหน้านายทหารการเงินหรือเจ้าหน้าที่การเงิน กรณีเบิกเงินระหว่างส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม

6.8 จัดเจ้าหน้าที่การเงินและเสมียน ในกรณีที่ไม่มีอัตรากำลังนายทหารการเงินและเสมียน การเงิน หรือมีอัตรากำลังนายทหารการเงินและเสมียนการเงินแต่ยังไม่สามารถบรรจุได้เมื่อสั่งแต่งตั้งแล้วให้แจ้งหัวหน้าสายวิทยาการด้านการเงินทราบด้วย

#### 6.9 จัดเจ้าหน้าที่รับจ่ายเงิน

6.10 ลงลายมือชื่อสั่งจ่ายเงินในเช็คหรือในใบถอนเงินของธนาคารร่วมกับหัวหน้านายทหารการเงิน หรือผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงิน หรือนายทหารบัญชี หรือผู้ช่วยนายทหารบัญชี หรือเจ้าหน้าที่การเงิน แล้วแต่กรณี ในการนี้จะแต่งตั้งข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรเป็นผู้ลงลายมือชื่อแทนตนก็ได้

6.11 แต่งตั้งพยานประจำวันและผู้ป้องกันอันตราย เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้

6.12 แต่งตั้งผู้จัดเก็บเงินรายได้แผ่นดินตามประเภทที่เห็นว่าจำเป็น

6.13 รับผิดชอบในการที่ได้สั่งให้รับหรือสั่งให้จ่ายเงินโดยพลการ

6.14 รับผิดชอบในการที่ได้สั่งซื้อ/สั่งจ้าง ก่อหนี้ผูกพัน หรือกระทำการใด ๆ ไปโดยพลการ ซึ่งเป็นการผิดระเบียบแบบแผนของทางราชการ หรือทำให้ส่วนราชการนั้นต้องตกอยู่ในฐานะถูกหนี้เกินกว่างบประมาณที่ได้รับอนุมัติหรือเกินกว่าเงินนอกงบประมาณแต่ละประเภทที่มีอยู่

6.15 ห้ามแต่งตั้งหัวหน้านายทหารการเงิน นายทหารบัญชี นายทหารควบคุมการเบิกจ่าย นายทหารรับจ่ายเงิน ผู้ช่วยของตำแหน่งนายทหารดังกล่าว และเจ้าหน้าที่การเงิน ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังต่อไปนี้

6.15.1 พยานประจำวัน

6.15.2 ผู้ถือลูกกุญแจกำปั่นเก็บเงินแทนผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงิน

6.15.3 ผู้ถือลูกกุญแจประตูที่เก็บกำปั่นเก็บเงิน

6.15.4 ผู้จัดเก็บเงินรายได้แผ่นดิน

6.15.5 ผู้เก็บรักษาสมุดคู่มือวางฎีกาที่ยังไม่ได้ใช้

ข้อ 7 หัวหน้านายทหารการเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

7.1 เป็นที่ปรึกษาของผู้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี

7.2 เป็นผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการเงิน

7.3 ควบคุมและกำกับดูแลการเบิกเงิน การรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการบัญชี

7.4 จัดทำระบบควบคุมภายในของสำนักงานการเงิน

7.5 เป็นผู้เบิกเงินระหว่างส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม

7.6 ถือลูกกุญแจกำปั่นเก็บเงินและชุดรหัส (ถ้ามี) ในหน้าที่ของตน

7.7 รับผิดชอบเงินที่เก็บรักษาอยู่ในกำปั่นเก็บเงินให้ถูกต้องครบถ้วนตรงกับรายการ และจำนวนเงินในสมุดบันทึกนำเงินเข้าออกและตรงกับยอดคงเหลือของสมุดเงินสดหรือบัญชีเงินสด วันเดียวกันนั้น รับผิดชอบเงินที่อยู่ในระหว่างทำการรับจ่ายเงินประจำวันด้วย เว้นแต่เงินที่อยู่ในระหว่างทำการรับจ่าย ในความรับผิดชอบของนายทหารรับจ่ายเงิน หรือเจ้าหน้าที่รับจ่ายเงิน

7.8 คำนวณจำนวนเงินที่จะนำออกจากกำปั่นเก็บเงิน หรือจำนวนเงินที่จะถอนจากธนาคาร เพื่อเตรียมจ่าย

7.9 จัดทำสมุดบันทึกนำเงินเข้าออกเมื่อนำเงินเข้าเก็บ หรือนำออกจากกำปั่นเก็บเงิน

7.10 ให้ทำหลักฐานรับส่งเงินต่อกันไว้ เมื่อมีการมอบเงินให้นายทหารรับจ่ายเงิน หรือ เจ้าหน้าที่รับจ่ายเงินไปทำการรับจ่ายประจำวัน

7.11 ลงลายมือชื่อส่งจ่ายเงินในเช็ค หรือในใบถอนเงินของธนาคาร ร่วมกับผู้มีอำนาจส่งจ่ายเงิน หรือผู้ได้รับแต่งตั้งให้ลงลายมือชื่อแทน

7.12 เก็บรักษาสมุดคู่มือวางฎีกาเล่มที่กำลังใช้อยู่

7.13 เก็บรักษาสมุดเช็คสมุดฝากเงินธนาคารหรือใบฝากเงินธนาคาร ที่ยังไม่ได้ใช้ และที่ใช้แล้ว

7.14 ชี้แจงหรือแก้ไขตามข้อทักท้วง ข้อเสนอแนะของนายทหารตรวจสอบภายใน ประจำส่วนราชการ กรรมการตรวจสอบภายใน และหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาที่กำหนด แล้วรายงานผลการปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ

ข้อ 8 เจ้าหน้าที่การเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเช่นเดียวกับหัวหน้านายทหารการเงิน

ข้อ 9 นายทหารบัญชี มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

9.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีเงินราชการ

9.2 ลงลายมือชื่อส่งจ่ายเงินในเช็คหรือในใบถอนเงินของธนาคารร่วมกับผู้มีอำนาจส่งจ่ายเงิน หรือผู้ได้รับแต่งตั้งให้ลงลายมือชื่อแทน ในกรณีที่หัวหน้านายทหารการเงินและผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงิน ไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

9.3 รวบรวมและตรวจสอบเอกสารประกอบการลงบัญชีให้ถูกต้องสมบูรณ์ก่อน บันทึกรายการบัญชีตลอดจนตรวจสอบยอดเงินตามบัญชีว่ามีพอจ่าย

9.4 บันทึกรายการบัญชีให้ถูกต้องตรงกับหลักฐานและประเภทเงิน แล้วให้ลงลายมือชื่อพร้อมทั้ง วัน เดือน ปี และหน้าบัญชีในเอกสารประกอบการลงบัญชีนั้น

9.5 สรุปรยอดเงินรวมรับจ่ายประจำวันตามที่ได้บันทึกรายการในสมุดเงินสด เสนอต่อหัวหน้านายทหารการเงิน ในวันที่มีการรับจ่ายเงิน

9.6 ทำรายงานการเงินเสนอต่อหัวหน้านายทหารการเงิน เพื่อเสนอต่อผู้มีอำนาจส่งจ่ายเงินตามระเบียบที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

9.7 เก็บรักษาบัญชี และเอกสารประกอบการลงบัญชีไว้ในที่ปลอดภัย

ข้อ 10 นายทหารควบคุมการเบิกจ่าย มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

10.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน

10.2 ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของเอกสารและหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน

ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

10.3 จัดทำหลักฐานการเบิกเงิน

10.4 บันทึกรายการในสมุดคู่มือวางฎีกา และวางฎีกาเบิกเงิน หรือจัดทำรายงานการขอเบิก เงินคงคลังในระบบ

10.5 เก็บรักษา

10.5.1 คู่มือบัญชีเบิกเงิน หรือรายงานการขอเบิกเงินคงคลังที่ยังไม่ได้รับเงิน

10.5.2 ฎีกาเบิกเงิน หรือรายงานการขอเบิกเงินคงคลัง ที่ยังไม่ได้จ่ายเงิน

10.6 จัดทำหลักฐานการนำส่งเงิน

10.7 ตรวจสอบการขอถอนเงินไว้เบิกเหลือปี และขอขยายเวลาขอเบิกเงินที่กันไว้

10.8 ควบคุมงบประมาณเฉพาะการเบิกจ่ายเงิน และรายงานสถานภาพการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

ข้อ 11 นายทหารรับจ่ายเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

11.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการรับจ่ายเงิน

11.2 รับเงินจากหัวหน้านายทหารการเงิน เพื่อจ่ายให้แก่ผู้มีสิทธิรับเงิน

11.3 รับผิดชอบเงินที่รับและจ่าย

11.4 รับจ่ายเงินให้ถูกต้องตามหลักฐานการรับจ่าย และให้ลงลายมือชื่อพร้อมทั้งวัน เดือน ปี ในหลักฐานนั้นโดยรับรองว่าได้รับหรือจ่ายเงินแล้วและคืนหลักฐานการรับจ่ายนั้นให้นายทหารบัญชี

11.5 สรุปยอดเงินรวมรับจ่ายประจำวันเสนอต่อหัวหน้านายทหารการเงิน พร้อมทั้งส่งเงินที่เหลือจ่ายคืนในวันที่รับจ่ายเงิน

11.6 จัดทำ ตรวจสอบ เก็บรักษาหลักฐานการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างประจำ เบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ และหรือเงินอื่นที่จ่ายเป็นรายเดือน

11.7 จัดทำหลักฐานการนำส่งเงิน

ข้อ 12 ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงิน ผู้ช่วยนายทหารบัญชี ผู้ช่วยนายทหารควบคุมการเบิกจ่ายและผู้ช่วยนายทหารรับจ่ายเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย



ข้อ 13 เจ้าหน้าที่รับจ่ายเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

13.1 ทำหลักฐานรับเงินไปจ่าย

13.2 รับผิดชอบเงินที่รับและจ่าย

13.3 รับจ่ายเงินให้ถูกต้องตามหลักฐานการรับจ่าย และให้ลงลายมือชื่อพร้อมทั้งวัน เดือน ปี ในหลักฐานนั้น โดยรับรองว่าได้รับหรือจ่ายเงินแล้ว

13.4 ท่างบแสดงยอดเงินรับจ่ายและคงเหลือ เสนอต่อผู้มอบเงินไปจ่าย พร้อมทั้งส่งหลักฐานและเงินเหลือจ่ายคืนให้เสร็จสิ้นภายในวันนั้น

ข้อ 14 เสมียนการเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

ข้อ 15 ผู้บังคับบัญชาจะสั่งให้เสมียนการเงินทำหน้าที่รับจ่ายเงินเป็นครั้งคราวได้เฉพาะในกรณีจำเป็นและจำนวนเงินที่สมควรเท่านั้น สำหรับการสั่งให้ไปรับจ่ายเงินนอกสำนักงานการเงิน และเงินที่จะไปรับหรือจ่ายเป็นเงินสด และหรือเช็คที่มีได้ขีดคร่อมให้กระทำใ้ภายในวงเงินคราวละไม่เกินห้าหมื่นบาท

ข้อ 16 พยานประจำวัน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

16.1 ตรวจนับเงินที่นำออกจากกำปั่นเก็บเงินให้ตรงกับรายการและจำนวนเงินนำออกในสมุดบันทึกนำเงินเข้าออก และควบคุมอยู่ตลอดเวลาจนกระทั่งถึงสำนักงานการเงิน

16.2 ตรวจนับเงินที่นำเข้าเก็บในกำปั่นเก็บเงิน ให้ตรงกับรายการและจำนวนเงินนำเข้า เก็บในสมุดบันทึกนำเงินเข้าออก และควบคุมอยู่ตลอดเวลาจนกระทั่งหัวหน้านายทหารการเงินหรือเจ้าหน้าที่การเงินนำเงินจำนวนนั้น เข้าเก็บในกำปั่นเก็บเงินและใส่กุญแจประทับตราที่ครั้ง หรือดินเหนียวเรียบร้อยแล้ว

16.3 ลงลายมือชื่อในสมุดบันทึกนำเงินเข้าออก เพื่อเป็นการรับรองว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ครบถ้วนแล้ว

ข้อ 17 ผู้ป้องกันอันตราย มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

17.1 คุ้มครองให้ความปลอดภัยแก่เงินที่หัวหน้านายทหารการเงิน เจ้าหน้าที่การเงินหรือ ผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ไปรับหรือจ่ายนอกบริเวณที่ทำการตลอดเวลา จนกลับถึงสำนักงานการเงินโดยเรียบร้อย

17.2 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ให้ผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินทราบจึงจะพ้นหน้าที่และความรับผิดชอบ

ข้อ 18 ผู้ถือลูกกุญแจกำปั่นเก็บเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

18.1 ไขกุญแจกำปั่นเก็บเงินด้วยตนเอง เพื่อให้หัวหน้านายทหารการเงินหรือเจ้าหน้าที่การเงินนำเงินออก หรือเข้าเก็บในกำปั่นเก็บเงิน

18.2 เมื่อนำเงินออกหรือเข้าเก็บแล้ว ให้ปิดกำปั่นเก็บเงินและใส่กุญแจให้เรียบร้อย พร้อมทั้งผูกเชือกประทับตราที่ครั้งหรือดินเหนียวเป็นเครื่องหมายของผู้ถือลูกกุญแจ

18.3 เก็บรักษาลูกกัญญาแจก่าป่นเก็บเงิน และตราไว้ในที่ปลอดภัยหากปรากฏว่าลูกกัญญาแจ หรือตราหาย หรือมีกรณีสงสัยจะมีผู้ปลอมแปลง ให้รายงานผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินโดยด่วน

18.4 ลงลายมือชื่อในสมุดบันทึกนำเงินเข้าออกทุกครั้ง ที่นำเงินออกและเข้าเก็บในกำป่นเก็บเงิน

ข้อ 19 ผู้ถือลูกกัญญาแจประตูที่เก็บกำป่นเก็บเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

19.1 ไขกุญญาแจประตูที่เก็บกำป่นเก็บเงินด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ถือลูกกัญญาแจกำป่นเก็บเงินได้เข้าไปเปิด และปิดกำป่นเก็บเงิน

19.2 ตรวจสอบผู้ที่ไขกุญญาแจกำป่นเก็บเงินว่าเป็นผู้มีสิทธิถือลูกกัญญาแจที่แท้จริง

19.3 เมื่อปิดประตูที่เก็บกำป่นเก็บเงินแล้ว ให้ใส่กุญญาแจให้เรียบร้อยพร้อมทั้งผูกเชือก ประทับตราที่ครั้งหรือดินเหนียวเป็นเครื่องหมายของผู้ถือลูกกัญญาแจ

19.4 เก็บรักษาลูกกัญญาแจประตูที่เก็บกำป่นเก็บเงินและตราไว้ในที่ปลอดภัยหากปรากฏว่า ลูกกัญญาแจหรือตราหาย หรือมีกรณีสงสัยจะมีผู้ปลอมแปลงให้รายงานผู้บังคับบัญชาโดยด่วน

19.5 ลงลายมือชื่อในสมุดบันทึกนำเงินเข้าออกทุกครั้ง ที่นำเงินออกและเข้าเก็บในกำป่นเก็บเงิน

หมวด 3 การจัดสำนักงานการเงิน

ข้อ 20 ให้จัดสำนักงานการเงินเป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อส่วนราชการตาม 5.5 อัตราเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการเงินประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

20.1 หัวหน้านายทหารการเงิน

20.2 ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงิน

20.3 นายทหารบัญชี

20.4 นายทหารควบคุมการเบิกจ่าย

20.5 นายทหารรับจ่ายเงิน

20.6 เสมียนการเงิน สำหรับตำแหน่งตาม 20.3 ถึง 20.4 จะกำหนดอัตรากำลังให้มีผู้ช่วยได้ตามความจำเป็น

ข้อ 21 ส่วนราชการที่เบิกเงินตรงจากคลัง และหรือส่วนราชการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณและอยู่ในเกณฑ์ที่จะต้องจัดทำบัญชี จะต้องกำหนดอัตรากำลังให้มีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการเงินตามข้อ 20 ส่วนราชการที่ไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณแต่มีการเบิกจ่ายเงินราชการ และอยู่ในเกณฑ์ที่จะต้องจัดทำบัญชี จะกำหนดอัตรากำลังให้มีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการเงินตามข้อ 20 ได้ตามความจำเป็น แต่อย่างน้อย จะต้องกำหนดอัตรากำลังให้มีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการเงินตาม 20.1, 20.3 และ 20.6 ยกเว้นหน่วยเฉพาะกิจและ สำนักงานในต่างประเทศ ให้หัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรง

ต่อกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ ผู้บัญชาการทหารอากาศ แล้วแต่กรณี เป็นผู้พิจารณาจัดเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการเงิน

ข้อ 22 ส่วนราชการที่มีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการเงินตามข้อ 20 หรือข้อ 21 อยู่แล้ว แต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ให้เจ้าหน้าที่ในสำนักงานการเงินนั้นปฏิบัติหน้าที่แทน ตามนัยแห่งข้อบังคับ กระทรวงกลาโหมว่าด้วยการสั่งการและประชาสัมพันธ์ ในกรณีที่ไม่สามารถ ดำเนินการตามความในวรรคหนึ่งได้และจำเป็นต้องแต่งตั้งผู้ทำการแทน เพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่ ทางราชการ ให้ผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินรายงานขอรับการสนับสนุนจากหัวหน้าสายวิทยาการด้านการเงิน ของส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ แล้วแต่กรณีก่อน ถ้าสายวิทยาการไม่สามารถจัดเจ้าหน้าที่ได้ให้ผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงิน แต่งตั้งข้าราชการ หรือพนักงานราชการ หรือลูกจ้างในส่วนราชการนั้นปฏิบัติหน้าที่แทนชั่วคราว ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่นั้น ๆ ด้วย

## แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม

### 1. ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) ตามรากศัพท์ในภาษาละติน มาจากคำว่า Innovare หมายถึง การทำสิ่งใหม่ขึ้นมา โดยใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และอาศัยประสบการณ์ ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการเข้ามาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ ซึ่งกระบวนการผลิตใหม่ หรือการ บริการใหม่ต้องตอบสนองความต้องการของตลาด โดยความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิด ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือการทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อ ตนเอง และสังคม การหยิบจับเทคโนโลยีต่าง ๆ มาก่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่า การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาก่อให้เกิดประโยชน์และมีคุณค่า นิยามของนวัตกรรม คือ ของใหม่และมีประโยชน์ ซึ่งแนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัย และพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก ทั้งนี้ความคิดและทฤษฎีเรื่อง นวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาโดยต่อเนื่อง โดยในช่วงทศวรรษที่ 1950 นักวิชาการให้ความเห็นว่า นวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่แยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ แต่ในปัจจุบันนี้ เป็นผลของ กระบวนการ เช่น กระบวนการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือ กระบวนการสร้าง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการทำงานร่วมกันขององค์กรกับผู้ที่มิบทบาทสำคัญอื่น ๆ

ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน มีทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กร

#### ลักษณะของนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation) หมายถึง ขบวนการเสนอสิ่งใหม่ที่ใหม่อย่างแท้จริงสู่สังคมโดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อเดิม ตลอดจนระบบคุณค่า (value system) ของสังคม อย่างสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) จัดว่าเป็นนวัตกรรมหนึ่งในยุคโลกข้อมูลข่าวสาร การนำเสนอระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ค่านิยมเดิมที่เชื่อว่า โลกข้อมูลข่าวสารจำกัดอยู่ในวงเฉพาะทั้งในด้านเวลา และสถานที่นั้นเปลี่ยนไป อินเทอร์เน็ตเปิดโอกาส ให้ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลไร้ขีดจำกัด ทั้งในด้านของเวลา และระยะทาง การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี ทำให้ระบบคุณค่าของข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงไป

2. นวัตกรรมที่มีลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นขบวนการการค้นพบหรือการคิดค้นสิ่งใหม่ โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดเดิมหรือความรู้ใหม่ที่มีลักษณะต่อเนื่องไม่สิ้นสุด โดยการคิดค้นเทคนิคหรือวิธีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ นวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป จึงมีลักษณะของการสะสมการเรียนรู้อยู่ในบทบาทหนึ่งของสังคม ซึ่งในปัจจุบัน สังคมได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ทำให้สังคมมีลักษณะการเชื่อมต่อบรรยากาศเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางด้านสังคม วัฒนธรรม การเมืองและการปกครอง ส่งผลให้นวัตกรรม มีแนวโน้มที่จะเกิดการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องในระดับนานาชาติมากกว่าที่จะเป็นนวัตกรรมเดิมโดยสิ้นเชิง

#### ประเภทของนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด นวัตกรรมนี้เป็นของใหม่ต่อโลกต่อประเทศหรือแม้แต่ต่อองค์กร นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นั้นยังสามารถถูกแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product)

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้าและบริการให้เป็นไปในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น การผลิตและบริการแบบทันเวลาพอดี การบริหารงานคุณภาพองค์กรรวม และการผลิตแบบกำจัดความสูญเปล่า เป็นต้น

นวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และยังหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุใดก็ตาม มีการแยกแยะความแตกต่างที่อย่างชัดเจน ระหว่างการประดิษฐ์ คิดค้น ความคิดริเริ่ม และ

นวัตกรรม อันหมายถึงความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล (Mckeown, 2008) และในหลายสาขา เชื่อกันว่าการที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นนวัตกรรมได้นั้น ต้องมีความแปลกใหม่อย่างเห็นได้ชัด

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้และกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ให้มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุน ผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2548)

นวัตกรรม เกิดจากการนำคำว่า นวตา (อ่านว่า นะ-วะ-ตา) ซึ่งแปลว่า ความใหม่ กับคำว่า กรม (อ่านว่า กัร-มะ) ซึ่งแปลว่า การกระทำ มาเข้าสมาสกัน แล้วใช้ในความหมายว่า การซ่อมใหม่ การซ่อมแซม เช่น นวัตกรรมในการศึกษา หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขระบบการศึกษา ปัจจุบันคำว่า นวัตกรรม มีความหมายกว้างขึ้น หมายถึง สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิม ซึ่งเป็นความคิด วิธีการหรืออุปกรณ์ เป็นต้น เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตประกอบการสอน ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2551)

กล่าวโดยสรุป นวัตกรรม หมายถึง การนำความรู้และความคิดมาสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการจัดการ และสิ่งอื่น ๆ ทำให้เกิดสิ่งใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยนวัตกรรมเป็นตัวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว

## 2. นวัตกรรมกระบวนการ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายนวัตกรรมกระบวนการไว้ดังนี้

**นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)** เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือบริการ ให้การให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น การผลิตแบบทันเวลาพอดี, การบริหารงานคุณภาพองค์กรรวม และการผลิตแบบกะทัดรัด เป็นต้น

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554) ได้ศึกษา เรื่องการศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้าและการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม ด้วยการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยี ตลอดจนความรู้ด้านกระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึง

การประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการต่าง ๆ ของการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สุวเนตร ธงยศ (2549) ได้ศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม และประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกระบวนการ ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลา และด้านผลงานได้มาตรฐาน

อรรถจิรา สงจันทร์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้ทำบัญชีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของบริษัทที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม มีความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกระบวนการอยู่ในระดับมาก มีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน และรายได้สุทธิต่อเดือนต่างกัน มีความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐมแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านเพศ ไม่แตกต่าง ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม ประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม

### 3. นวัตกรรมกับเทคโนโลยี

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายนวัตกรรมกับเทคโนโลยีไว้ดังนี้

คำว่า นวัตกรรม เป็นคำที่ใช้ควบคู่กับเทคโนโลยีเสมอ เนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องของการคิดค้นหรือการกระทำใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ซึ่งอยู่ในขั้นของการเสนอความคิดหรือในขั้นของการทดลองอยู่ก็ได้ ยังไม่เป็นที่คุ้นเคยของสังคม ส่วนเทคโนโลยีนั้นมุ่งไปที่การนำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการเข้ามาประยุกต์ใช้กับการทำงาน หรือแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าหากพิจารณาว่า นวัตกรรมหรือสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่นี้นำมาใช้ การนำเอานวัตกรรมเข้ามาใช้ก็จัดได้ว่าเป็นเทคโนโลยีด้วย และในการใช้เทคโนโลยีนี้ ถ้าเราทำให้เกิดวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น สิ่งนั้นก็เรียกว่า เป็นนวัตกรรม จึงมักเห็นคำว่า นวัตกรรมและเทคโนโลยีอยู่ควบคู่กันเสมอ

อัจฉรา สัมเขียนหวาน (2549) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมและเทคโนโลยีไว้ ดังนี้

1. นวัตกรรมเป็นแนวคิด แนวปฏิบัติหรือการกระทำใหม่ ๆ เป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนก็ได้ แต่เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ผู้คนส่วนใหญ่ยอมรับจนกลายเป็นแนวปฏิบัติ

2. นวัตกรรมอยู่ในขั้นตอนการเอาไปใช้ในกลุ่มย่อยเพียงบางส่วน ไม่แพร่หลาย แต่เทคโนโลยีอยู่ในขั้นการนำเอาไปปฏิบัติกันในชีวิตประจำวันจนกลายเป็นเรื่องธรรมดา

สมिता บุญวาศ (2546) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมและเทคโนโลยีไว้ว่า นวัตกรรมเป็นการวิจัยหาวัสดุอุปกรณ์และวิธีการใหม่ ๆ หรือปรับปรุงของเดิมให้ได้สิ่งที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ส่วนเทคโนโลยี คือ การนำเอาวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีระบบ

อำนาจ เดชชัยศรี (2544) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมกับเทคโนโลยีไว้ว่า นวัตกรรมเกิดจากแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดจากการคิดสร้างสรรค์ ส่วนเทคโนโลยีเกิดจากการนำนวัตกรรมมาพิสูจน์ตามขั้นตอนทางวิทยาศาสตร์ ผลผลิตจากการพิสูจน์ได้ถูกนำมาใช้อย่างมีระบบเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ

สุเนตร ธงยศ (2549) ได้ศึกษาความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์การของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์และผลกระทบความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์การ ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการทำงาน ด้านงานสำเร็จทันเวลา และด้านผลงานได้มาตรฐาน ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านเทคโนโลยีกับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และความสามารถทางนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน

Dale (1969) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีประกอบด้วยผลรวมของการทดลองเครื่องมือและกระบวนการ สิ่งทั้งหลายเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ ทดลองและได้รับการปรับปรุงแก้ไขมาแล้ว

Galbraith (1967) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง การใช้อย่างเป็นระบบของวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้ต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้มาใช้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติ

#### 4. นวัตกรรมกับการวัดผล

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายนวัตกรรมกับการวัดผลไว้ดังนี้

สุนันท์ ศลโกสม (2525) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผล หมายถึง กระบวนการในการนำสิ่งเร้าเข้าไปเร้าคุณลักษณะที่ต้องการวัด เป็นการทำให้ผู้ถูกเร้าได้แสดงพฤติกรรม หรือพฤติกรรมโต้ตอบตามคุณลักษณะนั้น ๆ ออกมาเป็นสิ่งที่สังเกตได้และวัดได้ เป็นตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่แทนคุณภาพ หรือปริมาณของพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น

ทิวต์ล มณีโชติ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การวัดผลเป็นกระบวนการกำหนดตัวเลขหรือสัญลักษณ์แทนปริมาณหรือคุณภาพของคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด โดยสิ่งที่ต้องการวัดนั้นเป็นผลมาจากการกระทำหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน เช่น การวัดผลการเรียนรู้ สิ่งที่วัดคือ ผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียน

พิชิต ฤทธิจรรณู (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผล หมายถึง กระบวนการกำหนดตัวเลขหรือสัญลักษณ์ให้กับบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์อย่างมีกฎเกณฑ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แทนปริมาณ หรือคุณภาพของคุณลักษณะที่วัด

สุวเนตร ธงยศ (2549) ได้ศึกษาความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์และผลกระทบความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์กร ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลาและด้านผลงานได้มาตรฐานความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านสำเร็จทันเวลา ประสิทธิภาพการทำงานด้านสำเร็จทันเวลา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงานได้มาตรฐานมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์และด้านเทคโนโลยีกับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และความสามารถทางนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน

อรรถจิรา สงจันทร์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้ทำบัญชีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของบริษัทที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม มีความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมด้านนวัตกรรมกับการวัดผลอยู่ในระดับมาก มีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก



มีความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน และรายได้สุทธิต่อเดือนต่างกัน มีความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านเพศ ไม่แตกต่าง ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม ประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม

Lindeman & Merenda (1979) ได้กล่าวไว้ว่า การวัดผล หมายถึง ขบวนการในการกำหนดตัวเลขให้สอดคล้องกับเซตบุคคลหรือสิ่งของภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้ชัดเจน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมข้างต้น สามารถสรุปได้ ดังนี้ นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการความคิด ความรู้ และการปฏิบัติ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงจากเดิมที่มีอยู่ ให้มีความทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม กระบวนการ ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล

## แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

### 1. ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน

Millet (1954) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจากการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า

สิริวดี ชูเชิด (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถและทักษะในการกระทำของบุคคลของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและขององค์กร ทำให้ตนเอง ผู้อื่นและองค์กรเกิดความพึงพอใจในที่สุด

สมใจ ลักษณะ (2543) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรเป็นหัวใจในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจทั้งลูกค้าและพนักงานในองค์กร ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ว่ามีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจองค์กรหรือไม่ คือ การสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ครบถ้วน โดยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมของประเทศไทย เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินของธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ฯลฯ ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นิยมของฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริหารบางลักษณะ เช่น บริการขายตรง อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ การซื้อขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สภาวะการซื้อขาย ส่งออกในตลาดโลก คู่แข่งขันทางการผลิตการบริการแหล่งวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ และผู้ร่วมลงทุน

2. สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่กำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานของพนักงาน

3. ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของพนักงานโดยเฉพาะด้านบุคคลถือเป็นหัวใจในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบด้านตัวบุคคล นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน สิ่งที่สำคัญ คือ ปรัชญา อุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน ความสามารถในการสำรวจตนเอง การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น มีการประดิษฐ์คิดค้น

4. กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับสองต่อจากองค์ประกอบด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่ทำให้เกิดการผลิต และการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรในด้านพนักงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

สรุปว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้ตนเอง ผู้อื่น และองค์กรเกิดความสุขในที่สุด โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม

ประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

1. ช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. ช่วยเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน และช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน
3. ช่วยทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่รวดเร็ว
4. ช่วยทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า หรือพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

5. ทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ลดความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา ทรัพยากร และกำลังคน
6. องค์กรมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสม ลดปัญหาอุปสรรค และมีความสุขในการทำงาน
7. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เมื่อพัฒนาตนเองแล้ว สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนานั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน และองค์กรต่อไป

### ประเภทของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ คือ การใช้ปัจจัยที่มีอยู่และกระบวนการในการดำเนินงาน โดยประสิทธิภาพอาจไม่ได้แสดงเป็นค่าเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด โดยไม่มีการสูญเปล่า ไม่ใช้เกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์ หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่มีความเหมาะสม เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ ประเภทของประสิทธิภาพ มี 2 ระดับ ได้แก่

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคล คือ การทำงานโดยใช้เวลาและทรัพยากรน้อยที่สุด มีค่านิยมการทำงานที่ดีต่อองค์กร ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล คือ บุคคลที่มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ ใช้ทักษะความรู้ที่มีในการทำงาน เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจ โดยใช้ทรัพยากรและเวลาในการทำงานไปน้อยที่สุด มีความสุขในการทำงาน สามารถเพิ่มคุณค่าและปริมาณความสำเร็จของผลงาน โดยการคิดค้น ประยุกต์ ดัดแปลง เพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดอยู่เสมอ

2. ประสิทธิภาพระดับองค์กร คือ การดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ ดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน ความสามารถขององค์กรในการใช้ทักษะ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยี เพื่อทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดีและมีความสุขในการทำงาน

องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร โดยยกตัวอย่างแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

Perterson & Plowman (1953) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพการทำงานไว้ดังนี้

1. คุณภาพของงาน (Quality) หมายถึง ผลของงานที่ปฏิบัติ ต้องมีคุณภาพสูง โดยที่ผู้ผลิต และผู้ใช้งานได้รับประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจ

2. ปริมาณ (Quantity) หมายถึง จำนวนของงานที่สำเร็จจากกระบวนการทำงาน ต้องเป็นไปตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

3. เวลา (Time) หมายถึง เวลาที่ใช้ในกระบวนการดำเนินงาน ต้องเป็นไปตามหลักการของความถูกต้อง มีความเหมาะสม รวดเร็ว และทันเวลา

4. ค่าใช้จ่าย (Cost) หมายถึง การดำเนินการทั้งหมด ต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ ต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรมีผลผลิตที่น่าพอใจ ทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและบุคลากร องค์กร องค์กรประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่สำคัญ มีดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่กำหนดทิศทางการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

3. ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคคล

ด้านบุคลากรหรือบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคคลต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นองค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ปรัชญา อุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม เป้าหมายของชีวิตในการทำงาน การสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

4. กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญลำดับสองต่อจากองค์ประกอบด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่ทำให้เกิดการผลิต และการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

Certo (2000) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร องค์กรมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม โดยเกี่ยวข้องกับปัจจัยย่อยที่สำคัญ ได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการดำเนินงาน

1.2 ปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงานใหม่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมศูนย์ หรือกระจายอำนาจ การจัดสายงาน การบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามกำกับดูแล และการประเมินผลการทำงาน

2. ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลคือหมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงาน หรือดำเนินต่าง ๆ สัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตามโครงสร้างงานในองค์กร ครอบคลุมบุคคลทุกระดับในการทำงานทั้งหมด ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ได้กำหนดไว้ในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน ความรู้และทักษะพื้นฐาน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง ความเป็นผู้นำ ทักษะในการสื่อสาร การบริหารจัดการ เจตคติที่มีต่อองค์กร ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการบริหาร การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยในกระบวนการผลิต การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูลการเชื่อมโยงการตลาด การบริการ เพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม

สมยศ นาวิการ (2544) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร มี 7 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการกำหนดภารกิจ การพัฒนาจุดอ่อน จุดแข็ง การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายในและภายนอกองค์กร

2. ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ช่วยให้การดำเนินงานสะดวกขึ้น

3. ปัจจัยด้านระบบ (System) เป็นระบบขององค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

4. ปัจจัยด้านรูปแบบ (Styles) เป็นรูปแบบเกี่ยวกับการบริหารการจัดการของผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

6. ปัจจัยด้านความสามารถ (Skill) คือ ความรู้ความสามารถ ทักษะของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

7. ปัจจัยด้านค่านิยม (Shared Value) เป็นค่านิยมร่วมกับบุคลากรในองค์กร

สมพิศ สุขแมน (2556) ได้กล่าวว่า การพิจารณาถึงคนที่มีประสิทธิภาพนั้นควรพิจารณาจากประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ความฉับไว เป็นการใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า แบบเข้าขามเย็นขาม นั่นคือ คนที่มีประสิทธิภาพ ถ้านายมอบหมายงานให้ทำภายในเวลา 10 นาที ก็ควรทำให้เสร็จตามกำหนด ไม่ควรใช้เวลาถึงครึ่งชั่วโมง หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ให้บริการต้องสร้างวัฒนธรรม การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service)

2. ความถูกต้องแม่นยำ เป็นการผิดพลาดในงานน้อย ตลอดจนมีความแม่นยำในกฎระเบียบ ข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ตลอดจนไม่ควรประมาท เลินเล่อ จนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร และต้องตรวจทานงานก่อนเสนอผู้บริหารเสมอ

3. ความรู้ คือ องค์กรความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่กำลังทำอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากองค์กร เรียนรู้จากผู้อื่น เรียนรู้จากอินเทอร์เน็ต

4. ประสบการณ์เป็นการรอบรู้หรือรอบด้าน จากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว

5. ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มุมมองแปลกใหม่ เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการใหม่ ๆ ที่ลดขั้นตอน คิดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ คิดวิธีการบริหารงานแบบเชิงรุก คิดปรับปรุงอาคารสถานที่แบบอเนกประสงค์ ดังนั้นคนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิดหรือ เก่งคิด หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่ คนที่ชอบทำงานตามคำสั่ง และต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์ การพิจารณาความมีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่ก็สามารถนำมาใช้เป็นกรอบหรือทิศทางในการประเมินบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดี ความชอบ หรือเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้เป็นอย่างดี

ประสงค์ ตระกูลแสงเงิน (2550) ได้กล่าวว่า เทคนิคการประเมินผลการทำงานของพนักงานบุคคล แบ่งได้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ปริมาณงาน (Quantity of Work) คือ การกำหนดความมากน้อยเกี่ยวกับจำนวน เป็นมาตรฐานในการมอบหมายงานให้การทำงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคล โดยมีตัวชี้วัดปริมาณงานที่ประสบผลสำเร็จตลอดระยะเวลาที่แน่นอนได้ อาจวัดผลสำเร็จเกี่ยวกับงานตรงเวลา ความมี

ประสิทธิผลต่าง ๆ การตรวจสอบผลงานเกี่ยวกับพนักงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าเขาบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีเพียงใด

2. คุณภาพงาน (Quality of Work) เป็นคุณภาพเกี่ยวกับผลงาน กล่าวคือ มีความถูกต้อง ความครบถ้วน ประณีต ทันเวลา และเป็นที่พึงพอใจจากผลงานที่สำเร็จของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) คือ ผู้ทำงานมีความรู้ความเข้าใจชัดเจนในคู่มือ ระเบียบปฏิบัติงาน รวมถึงการนำทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้กับงานเกี่ยวกับตนเอง และงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

4. คุณภาพเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว (Quality of Personal) คือ พฤติกรรมเกี่ยวกับบุคคล ที่แสดงออกทางบุคลิกภาพ การแต่งกาย กริยาท่าทาง การใช้วาจาที่เหมาะสม การให้ความช่วยเหลือ งานสังคม และความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานทั้งต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร

5. ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperativeness) คือ การที่ผู้ทำงานมีความสามารถและเต็มใจทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน มีความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีทั้งกับผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง เพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. มีความน่าไว้วางใจ (Dependability) คือ การที่ผู้ทำงานมีความน่าไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเกี่ยวกับองค์กร โดยมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ละเอียดถี่ถ้วน ความแม่นยำ ไว้วางใจได้ในเรื่องเวลา และเรื่องอื่น ๆ

7. มีความคิดริเริ่ม (Creativity) คือ การที่ผู้ทำงานมีความกระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ ทั้งในงานที่ทำอยู่ และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ถ้าเริ่มต้นงานได้ด้วยตนเอง แก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล

ปัจจัยที่ช่วยทำให้คนทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ

คนทำงานต้องคิดวิเคราะห์ว่ามีวิธีการใดที่ทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ก็ทำให้ตัวเองรู้สึกสนุก และมีความสุขในการทำงานด้วย ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้น มีเคล็ดลับที่คนทำงาน สามารถปฏิบัติได้ง่าย โดยอาศัยแนวทางดังต่อไปนี้

1. เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี คือในการทำงานนั้นเราจะต้องรู้จักหน้าที่ และมีความรับผิดชอบ และค้นคว้า แสวงหาความรู้อยู่เสมอ ทำตัวให้เป็นที่รักของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การที่เราทำตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ไม่เพียงทำให้เราทำงานอย่างมีความสุขเท่านั้น แต่ยังเป็นการเพิ่มความก้าวหน้าอีกด้วย การช่วยเหลือคนอื่นอยู่เสมอ ทำให้เราได้รับความช่วยเหลือตอบแทน ดังนั้น เมื่อติดขัดปัญหาอะไรก็ตาม เราก็สามารถผ่านพ้นไปได้โดยไม่ยากเย็น

2. รักษามารยาทในการทำงาน การทำงานโดยยึดถือระเบียบ และเคารพกฎกติกา ทำให้เรายู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ไร้อุปสรรคในการทำงาน การรู้จักมารยาทในการทำงาน ไม่เพียง

เป็นการเคารพผู้อื่น แต่ยังเป็นเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เคารพเราด้วย เคารพในการทำงานที่มีความเป็นมืออาชีพ รู้ว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำในที่ทำงาน

3. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เรามีความสุขมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้เราเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงาน ปฏิเสธไม่ได้ว่ารอยยิ้มเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงาน ทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกได้ถึงความเป็นมิตรของเรา เมื่อมีความสุข ประสิทธิภาพในการทำงานก็เกิดขึ้นอย่างไม่ยากเย็น

4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การทำงานมีความราบรื่นมากขึ้น การให้वानใครให้ช่วยเหลือก็ทำได้ง่ายขึ้น เพื่อนร่วมงานย่อมช่วยเหลือเราด้วยความเต็มใจ เพราะเขารู้อยู่แล้วว่าเราก็พร้อมช่วยเขา เมื่อคนที่ทำงานที่อยู่ในออฟิศเดียวกันพร้อมช่วยเหลือกัน การดำเนินงานขององค์กรจึงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพนั้น มีอยู่หลายแนวทาง ขึ้นอยู่กับว่าใช้วิธีไหน แต่สิ่งหนึ่งที่เราต้องคิดไว้เสมอ คือ การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพได้ ต้องเกิดจากการทำงานที่มีความสุขควบคู่กันไป หากวันใดวันหนึ่งเราเริ่มรู้สึกเบื่องาน เราต้องเริ่มคิดแล้วว่าเราต้องทำอย่างไร จึงทำให้การทำงานนั้น กลับมามีความสุขอย่างเดิม เพื่อให้การทำงานของเรากลับมามีประสิทธิภาพตามไปด้วย

การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานนั้น สามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ ที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาตนเองได้ ดังนี้

1. วิเคราะห์ตนเอง ก่อนการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่ควรต้องทำ คือ การวิเคราะห์ตนเอง คนเรานั้นถ้ารู้ว่า ตนเองมีความสามารถ ความชำนาญหรือมีศักยภาพพิเศษในด้านใดก็ควรต้องเสริมสร้างศักยภาพของตนในด้านนั้น และควรทำในสิ่งที่ตนเองมีความถนัด หรือมีความชำนาญ และสำหรับความสามารถในด้านที่ยังขาดทักษะและความชำนาญ ควรหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

2. มุ่งมั่นเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองได้ ต้องมีความกล้าเปลี่ยนแปลง และต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความตั้งใจ ต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้ และทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาซึ่งสิ่งดี ๆ ในชีวิตวันข้างหน้า

3. วางแผนก่อนลงมือทำ การวางแผนก่อนลงมือทำงาน ช่วยให้เราทำงานได้เร็วขึ้น เพราะ เรารู้ว่าเราต้องทำงานอะไรบ้าง หากมีข้อผิดพลาดเราก็สามารถตรวจสอบได้ง่าย และแก้ปัญหาได้ตรงจุด การวางแผนการทำงาน ต้องรู้ว่า เราให้ใครทำ ทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไหร่ มีเวลาเท่าไร ทำอย่างไร ภายใต้งบประมาณเท่าไร ให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผล



สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. มองโลกในแง่ดี (คิดบวก) การมองโลกในแง่ดี หมายถึง มองสิ่งต่าง ๆ หรือมองปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามาในทางที่ดี ในทางบวกไม่ใช่ในทางลบ มีผลต่อสุขภาพจิตของเราด้วย คนมองโลกในแง่ดีเครียดน้อยกว่า เขาก็มีสุขภาพดีกว่าคนมองโลกในแง่ไม่ดี มองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทาย ทำให้เขาต้องปรับปรุงตัวเอง มองทุกสิ่งทุกอย่างที่มีทางเป็นไปได้ เขาก็พอใจมากกว่าและกล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยงและประสบความสำเร็จมากกว่า การมองโลกในแง่ดี หรือการคิดบวกนั้นเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ควรปฏิบัติ และสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำให้เกิดเป็นนิสัย การมองโลกในแง่ดี และการคิดบวกช่วยในการเสริมกำลังใจและสามารถช่วยลดปัญหาในเรื่องของความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น และความขัดแย้งในตัวตนของตนเอง ดังนั้นการพัฒนาทางความคิดและทัศนคติในการทำงาน เป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น

5. การใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ การหาความรู้เพิ่มเติม ช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เรายังไม่รู้ เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม สามารถแก้ปัญหาได้ง่ายหาทางออกของปัญหาได้มากขึ้น การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ไม่ได้อยู่ที่ผลงานของเรา แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อยู่ที่ศักยภาพทางสมองของเราได้มีการพัฒนามากขึ้น พร้อมกับประสบการณ์และทักษะของการทำงานที่เฉียบคมมากขึ้นกว่าเดิม

6. มีบุคลิกภาพดี บุคลิกภาพเป็นเรื่องของภาพรวมที่ตัวเราแสดงออกไป ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว โดยมีคนอื่นมองอยู่ หรือรู้สึกกับสิ่งที่เราแสดงออก ดังนั้น จึงต้องมีการระมัดระวังและตกแต่งเสริมเติมให้บุคลิกภาพของเรายิ่งน่ามอง และเป็นที่น่าสนใจของคนรอบตัว นอกจากนี้บุคลิกภาพเป็นการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ มารยาท ท่าทาง การสำรวม ล้วนเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น บุคลิกภาพที่ดี คือ การแต่งกาย การมองบุคคล การพูด การเดิน การยืน การนั่ง การไอ หรือจาม การรับประทานอาหาร และการหยิบของหรือสิ่งต่าง ๆ

7. การสื่อสารที่ดี เป็นกระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลจาก ผู้ส่งข่าวสาร ไปยังผู้รับข่าวสาร มีวัตถุประสงค์ เพื่อชักจูงให้ผู้รับข่าวสาร มีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ การสื่อสารที่ดีที่ผู้สื่อสารต้องให้ความสำคัญกับผู้ฟังให้มากกว่าตัวเราเอง เพราะจุดประสงค์ของการสื่อสาร คือ ทำให้ผู้ฟังเข้าใจและคล้อยตามแนวความคิด ดังนั้นหากเราสื่อสารได้ตรงกับความต้องการของผู้ฟังแล้วย่อมทำให้การสื่อสารสมบูรณ์ การให้ความสำคัญในการพัฒนาตัวเองให้เป็นนักสื่อสารที่ดี ควรพัฒนาทักษะ เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การพูดให้เข้าใจผู้ฟัง การรับฟังความต้องการของผู้ฟัง การเรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และการมองผู้ฟังด้วย

ทัศนคติเชิงบวก เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ ผู้ปฏิบัติงานควรมีการฝึกเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้เหมาะสมกับกาลเทศะ สามารถเลือกใช้ภาษาในการสื่อความหมายให้ชัดเจน เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ต่อไป

8. สมาธิเพิ่มพลังในการคิด การทำสมาธิ คือ การฝึกฝนทางจิตหลากหลายรูปแบบ ซึ่งเป้าหมาย คือ ก่อให้เกิดการตระหนักรู้ตนเอง และต่อการทำงาน โดยทั่วไปเป็นการฝึกปฏิบัติเฉพาะบุคคล เช่น การฝึกสมาธิ โดยให้จดจ่อกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง กำหนดผ่านลมหายใจเข้าออก การเพ่งวัตถุต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งการจดจ่อกับกิจกรรมที่กระทำ การทำสมาธิเกี่ยวกับการปลุกฝังความรู้สึกหรือความเชื่อมั่นภายใน การตั้งเป้าหมาย หรือการเชื่อมโยงกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจงก็ได้ สมาธิที่ดีไม่ว่าทำอะไรก็ออกมาดีเสมอ แต่คนเราส่วนมากมีเรื่องมากมายให้คิด จนบ่อยครั้งก็รบกวนการทำงานของใครหลาย ๆ คน วิธีสร้างสมาธิในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ๆ ในการทำงานทุกประเภท เพราะช่วยให้ผู้ทำสมาธิ สามารถทำงานได้อย่างมีสติ การทำงานเกิดประสิทธิภาพและมีความถูกต้อง

9. การมีสุขภาพดี คนที่มีสุขภาพดี คือ คนที่มีความสุข มีความหวัง และมีพลังกาย พลังใจ สุขภาพเป็นเสมือนหนึ่งวิถีทาง ที่นำบุคคลไปสู่ความสุขและความสำเร็จต่าง ๆ นานาในชีวิต ส่วนการปฏิบัติตนเพื่อสุขภาพที่ดี ดังนี้

1. ตื่นนอนในตอนเช้าอย่างสดชื่น
2. กินอาหารอย่างเอร็ดอร่อย
3. ขับถ่ายเป็นเวลา
4. มีสมาธิในการทำงาน
5. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในครอบครัว

สุขภาพร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานทุกอย่าง ซึ่งไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย ผู้มีสุขภาพดีย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรดูแลสุขภาพให้ดี และออกกำลังกายสม่ำเสมอ การมีสุขภาพที่ดี เป็นสภาวะที่ร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ร่างกายสามารถทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสรุปว่าจากที่กล่าวมานั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล

## 2. ความน่าเชื่อถือ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายความน่าเชื่อถือไว้ ดังนี้

อรรถจิรา สงจันทร์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้ทำบัญชีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของบริษัทที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม มีความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมอยู่ใน

ระดับมาก มีประสิทธิภาพการทำงานด้านความน่าเชื่อถือ อยู่ในระดับมาก มีความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบันประสบการณ์การทำงาน และรายได้สุทธิต่อเดือนต่างกัน มีความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านเพศ ไม่แตกต่าง ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม ประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม

จุฑามาศ จันทร์เปล่ง (2553) ได้ศึกษาผลกระทบของนวัตกรรมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการศึกษาความเป็นไปได้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการนำไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน จึงสรุปว่า นวัตกรรมในการทำงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน

Moorman, Deshpande & Zaltman (1992) ได้อธิบายไว้ว่า ความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ การเจตนาแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความเชื่อใจไว้วางใจที่มีต่อผู้ที่มีส่วนร่วม ซึ่งเกิดจากการที่ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่สามารถพึ่งพาหรือช่วยเหลือตัวเองหรือขาดความรู้

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการมอบหมายบริการเพื่อตอบสนองตามพันธะสัญญาอย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ของบริการนั้นภายในเวลาที่เหมาะสม ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจมีความสำคัญที่สุดในด้านการรับรู้คุณภาพ ได้แก่ ศักยภาพในการทำตามคำมั่นสัญญาในการให้บริการที่น่าเชื่อถือ และความแม่นยำในการให้บริการ

Gronroos (2000) ได้กล่าวถึงความเชื่อใจได้ไว้ว่า ผู้รับบริการทำการพิจารณาหลังจากที่ได้รับบริการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งการให้บริการของผู้ให้บริการต้องปฏิบัติตามที่ได้รับตกลงกัน

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2548) ได้กล่าวว่า ความเชื่อใจได้ในมาตรฐานคุณภาพบริการเกี่ยวข้องกับผลงานและความพร้อมให้บริการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ หมายความว่า องค์การต้องให้บริการอย่างถูกต้องเหมาะสมตั้งแต่แรก และความหมายถึงองค์การนั้นรักษาสัญญาที่รับปากกับ ผู้รับบริการไว้

### 3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สุวเนตร ธงยศ (2549) ได้ศึกษาความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์การของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์และผลกระทบความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์การ ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านนวัตกรรมกับการวัดผลมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลาและด้านผลงานได้มาตรฐานความรู้ความสามารถ ด้านนวัตกรรม ด้านวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านสำเร็จทันเวลา ประสิทธิภาพการทำงานด้านสำเร็จทันเวลา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงานได้มาตรฐานมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การด้านการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์และด้านเทคโนโลยีกับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และความสามารถทางนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน

จุฑามาศ จันทร์เปล่ง (2553) ได้ศึกษาผลกระทบของนวัตกรรมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านเวลาด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการศึกษาความเป็นไปได้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพของงานและด้านปริมาณงาน นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการนำไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน จึงสรุปว่า นวัตกรรมในการทำงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน

### 4. ผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

พนิดา งามประเสริฐ (2553) ได้ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าพฤติกรรมของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกันมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

สุวเนตร ธงยศ (2549) ได้ศึกษาความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์และผลกระทบความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์กร ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านนวัตกรรมกับการวัดผลมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลาและด้านผลงานได้มาตรฐานความรู้ความสามารถ ด้านนวัตกรรม ด้านวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านสำเร็จทันเวลา ประสิทธิภาพการทำงานด้านสำเร็จทันเวลา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงานได้มาตรฐานมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์และด้านเทคโนโลยีกับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และความสามารถทางนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน

จุฑามาศ จันทร์เปล่ง (2553) ได้ศึกษาผลกระทบของนวัตกรรมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการศึกษาความเป็นไปได้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพของงานและด้านปริมาณงาน นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการนำไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน จึงสรุปว่านวัตกรรมในการทำงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานข้างต้น สามารถสรุปได้ ดังนี้ ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามความคาดหวังไว้ หรือการทำงานให้สำเร็จโดยใช้เวลาน้อยที่สุด ทันเวลา ผลของงานมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ โดยประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของหน่วยงาน

พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไว้ว่า “เทคนิคการประเมินที่คำนึงถึงความสมดุล 4 มิติ คือ มิติผู้รับบริการ มิติการเงิน มิติการบริหารจัดการ และมิตินวัตกรรมการเรียนรู้ โดยพัฒนาตัวบ่งชี้ของความสำเร็จในแต่ละมิติ เพื่อใช้ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการประเมินคุณภาพขององค์กร”( ราชบัณฑิตยสถาน, 2551)

Kaplan & Norton (2535) ได้ใช้ Balanced Scorecard ในเรื่องการบริหารจัดการเพื่อหาทางวัดผลสำเร็จขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงความสำเร็จด้านการเงินอย่างเดียว เนื่องจากพบว่าบริษัทขนาดใหญ่จำนวนมากในสหรัฐอเมริกา ประสบปัญหาไม่เจริญก้าวหน้า บางบริษัทขาดทุน เพราะบริษัทส่วนใหญ่ยึดมั่นในการบริหารจัดการในรูปแบบเดิม เชื่อมั่นในความมั่นคงทางฐานะการเงินของบริษัท และการไม่ค่อยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกิจการของบริษัท

จากการศึกษาของ Chief Financial Officer Magazine (CFO Magazine) พบว่าบริษัทในประเทศของสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะในช่วงปี 2535 มีเพียงร้อยละ 10 ที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางแผนกลยุทธ์เชิงธุรกิจ ส่วนบริษัทนอกจากนั้น ต่างก็ประสบอุปสรรคด้านต่าง ๆ กล่าวโดยสรุปได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์ (The Vision Barrier)
2. อุปสรรคด้านบุคลากร (The People Barrier) บุคลากรระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการ มีเพียงร้อยละ 25 ที่เห็นความสำคัญของเรื่องวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์ และบริหารจัดการหรือปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของบริษัท
3. อุปสรรคด้านทรัพยากร (The Resource Barrier)
4. อุปสรรคด้านการจัดการ (The Management Barrier) ผู้บริหารองค์การจำนวนมากถึงร้อยละ 85 ที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญในการประชุมปรึกษาหารือในเรื่องแผนกลยุทธ์ของบริษัท โดยใช้เวลาในการประชุมเรื่องดังกล่าวน้อยในแต่ละเดือน แคปแลนและนอร์ตัน จึงได้หาวิธีการหรือเครื่องมือเพื่อประเมินกิจการด้านต่าง ๆ ของบริษัท โดยให้ความเห็นว่า โดยทั่วไปบริษัทต่าง ๆ วัดประสิทธิภาพของบริษัทโดยเครื่องมือวัดที่มุ่งไปด้านใดด้านหนึ่ง และจะมองไปยังอดีตที่เป็นความสำเร็จของบริษัทในอดีตเพียงด้านเดียว วิธีการหรือเครื่องมือใหม่ที่บุคคลทั้งสองได้พัฒนาขึ้นคือ การประเมินแบบสมดุล (Balanced ScoreCard)

การประเมินแบบสมดุล มีมุมมองเพื่อการพิจารณาโดยสรุป 4 ด้าน คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นเรื่องของการพิจารณาเน้นด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพการผลิตที่มีมูลค่าสูงแต่การลงทุนไม่มาก และมีการสูญเสียในกระบวนการผลิต การติดต่อแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ รวมทั้งการได้กำไรเพิ่มขึ้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้า ความเชื่อมั่นของลูกค้าในคุณภาพสินค้าหรือบริการที่เสนอ การให้บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ขององค์กร การทำสำรวจวิจัยการตลาด การทำเครือข่ายลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Business Perspective) เป็นการมองด้านกระบวนการทำงาน การผลิตสินค้า หรือการบริหารภายในองค์กรเอง รวมทั้งการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนสั้น ไม่ยุ่งยาก การประสานงานและการสื่อสารภายในชัดเจนใช้เวลาไม่มาก ใช้ระบบเครื่องจักร เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย การผลิตสินค้าและบริการมีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning And Growth Perspective) เป็นเรื่องของการให้ความรู้ในเรื่องของการผลิตการพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้อง งานวิจัย การฝึกอบรม การฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องและจำเป็น การรับฟังข้อเสนอแนะ การพัฒนาขวัญและกำลังใจของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และการจัดหาระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการสื่อสารภายในและมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกับแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนศักยภาพของพนักงานขององค์กรและหน่วยงานสาขามุมมองทั้ง 4 ด้าน ต่างก็มีองค์ประกอบย่อย 4 เรื่อง เช่นเดียวกัน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่บริษัทหรือองค์กรต้องการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ

2. ตัวชี้วัด หรือ เครื่องชี้บ่งความสำเร็จ (Measures หรือ KPIs: Key Performance Indicators) เป็นเครื่องมือเพื่อบ่งบอกว่า องค์กรหรือบริษัทดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

3. เป้าหมาย (Targets) ส่วนใหญ่ ระบุเป็นตัวเลข หรือเป็นจำนวนเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้ ประเมินได้

4. แผนงานโครงการ แนวคิดใหม่ (Initiatives) หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นหรือจัดทำขึ้นตามกรอบของมุมมองแต่ละด้าน

มุมมองทั้ง 4 ด้าน ต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นไปตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทหรือองค์กรที่เป็นกรอบก่อนดำเนินงานในภาพรวม

บริษัทเอกชนและส่วนราชการของประเทศไทย ได้นำแนวความคิดนี้มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล การวางแผนการผลิตสินค้าและการบริการ หรือการบริหารในระดับต่าง ๆ นอกจากนั้นยังมีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการว่า ในท้ายที่สุดในช่วงการประเมิน บริษัท องค์กรการ รัฐวิสาหกิจหรือส่วนราชการ ประสบความสำเร็จหรือทำงานบรรลุผลในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวประการใด มุมมองด้านใดควรได้รับการดูแลแก้ไข ปรับปรุง เพื่อให้คะแนนจากบัตรคะแนนที่ได้จากการประเมินมีความสมดุลระหว่างด้านต่าง ๆ สูงสุด

ในช่วงเวลาต่อมา ได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบที่แตกต่างไปจากแนวความคิดเดิมเพื่อให้เข้ากับบริบทวัฒนธรรมองค์กร บริษัท ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจมากขึ้น รูปแบบที่มีการใช้ และกล่าวถึงมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ส่วนใหญ่มีลักษณะที่มาและมีฐานความคิ มุ่งเรื่องหลัก ๆ เช่นเดียวกัน

แคปแลน กล่าวว่ หลักสำคัญของการประเมินแบบสมดุล ทั้งที่เป็นหน่วยงานของภาคเอกชนหรือภาครัฐ คือการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดความคิดกลยุทธ์ไปสู่ทุกหน่วยงานในองค์กร การสื่อสารดังกล่าวควรมีลักษณะเปิดกว้าง ตรงไปตรงมา มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญ คือ การให้อำนาจแก่พนักงานในการดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขาด้วย แคปแลนกล่าวด้วยว่า จำเป็นต้องมีการพบปะพูดคุยและสื่อสารระหว่างหัวหน้าและฝ่ายปฏิบัติการให้มากขึ้นด้วย

กลยุทธ์หลักที่ควรพิจารณา มีดังนี้

1. การขับเคลื่อน (Mobilize) ผู้นำสูงสุด คือ ผู้สำคัญที่สุดที่ต้องเป็นผู้นำในการจุดชนวนความคิด การขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. การแปลความ (Translate) ต้องมีการแปลความ ถ่ายทอดความหมาย ความคิดโดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. แนวคิดเดียวกัน (Alignment) คือ การทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรคิดเช่นเดียวกัน มีความรักสามัคคีเป็นทีมเดียวกัน ทำงานมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
4. กระตุ้น (Motivate) คือ ต้องสร้างแรงกระตุ้น แรงบันดาลใจให้ทุกคนทำงานตามภาระหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ
5. การควบคุมดูแล (Govern) คือ การบริหารจัดการให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ หรือการบริการสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

ในประเทศไทย นอกจากมีการนำแนวความคิดและกระบวนการดังกล่าว มาประยุกต์ใช้ในองค์กร บริษัทเอกชน ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ของไทยหลายแห่งได้นำแนวความคิดการประเมินแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้เช่นเดียวกัน และพบว่าเป็นประโยชน์ในช่วงการวางแผนกลยุทธ์



การดำเนินการ การจัดการงบประมาณ และการประเมินผล ซึ่งส่วนที่แตกต่างกันชัดเจน คือ ไม่มีผลิตภัณฑ์ หรือผลผลิต ในรูปลักษณะสินค้าหรือการบริการ เครื่องมือ เครื่องใช้สำหรับการอุปโภค หรือบริโภค ดังเช่นองค์การ หรือบริษัทเอกชน

โดยสรุป การประเมินแบบสมดุลเป็นแนวความคิดการบริหารจัดการโดยใช้เครื่องมือการติดตามประเมินผล ที่คำนึงถึงความสมดุล 4 มิติ คือ มิติผู้รับบริการ มิติการเงิน มิติการบริหารจัดการ และมิตินวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นเรื่องหลักในการดำเนินการทั้งกระบวนการ ซึ่งเชื่อว่าดีกว่าการมีมุมมองการประเมินด้านหนึ่งด้านเดียว นับว่าเป็นแนวความคิดที่มี บริษัท องค์การทั้งของเอกชน และของรัฐ นำไปประยุกต์ใช้ และพบว่า ช่วยให้การรับทราบจุดแข็งและจุดที่ควรแก้ไขเพิ่มเติมขององค์การได้ชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ของแต่ละสังคมและภาระหน้าที่ของแต่ละองค์การ ทั้งของแต่ละเอกชน หรือของรัฐมีอยู่ ต่างก็แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การนำแนวคิดเรื่องนี้ไปประยุกต์ใช้คงต้องนำเรื่องราวละเอียดอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษของแต่ละองค์การ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย ลักษณะผลิตภัณฑ์ ผลผลิต กระบวนการให้บริการ งานวิจัยประเมินผล ฯลฯ ที่ไม่เหมือนกัน มาร่วมพิจารณาประกอบด้วย เพื่อที่จะช่วยให้แนวความคิดนี้ เกิดประโยชน์มากที่สุดในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การแต่ละแห่ง

เทคนิค BSC กับการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การมีประเด็นที่ต้องพิจารณา ดังต่อไปนี้

1. เทคนิค BSC กับสี่ขั้นตอนหลักของการบริหาร
2. องค์ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการจัดทำ BSC อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความรู้เรื่องขั้นตอนในการจัดทำ BSC
4. ตัวอย่างและขั้นตอนการจัดทำ BSC
5. ประสบการณ์ในการใช้ BSC

ในการนำ BSC ไปใช้ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึง “หลัก 5 Know-Whs and 1 Know-H” คือผู้ที่ประยุกต์ใช้ BSC และ KPI ต้องหมั่นถามตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมี “หลัก 5 Know-Whs and 1 Know-H” ครบถ้วนทุกมิติแล้วหรือยัง โดยให้ถามตัวเอง ดังนี้

1. มี Know-What คือ มีความรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วมขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร วัตถุประสงค์หลักขององค์กร จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ขององค์กรดีพอแล้วหรือยัง
2. มี Know-Where คือ มีความรู้เรื่องทิศทางที่จกามาและทิศทางที่กำลังไปชัดเจนหรือยัง และรู้ไหมว่า ทิศทางในอนาคตเรากำลังไปไหน

3. มี Know-When คือ มีความรู้เรื่องเวลาขององค์กรหรือไม่ เช่น รู้ว่าองค์กรตั้งเวลาที่ไปให้ถึงไว้อย่างไร ปี ไหน เดือนไหน วันไหน

4. มี Know-Why คือ มีความรู้เรื่องเหตุผลที่เลือกจุดมุ่งหมาย เลือกทิศทางเลือกเวลา เช่นนั้น ว่าเรามีวิธีเลือกอย่างไร

5. มี Know-Who คือ มีความรู้ว่า ในการจัดทำ BSC และ KPI ต้องเกี่ยวข้องกับใครบ้าง

6. มี Know-How คือ มีความรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงบรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงไว้ เทคนิค BSC และ KPI กับสี่ขั้นตอนหลักของการบริหาร BSC และ KPI สามารถนำไปใช้ได้ทั้ง 4 ขั้นตอนหลักคือ

(1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning)

(2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)

(3) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

(4) ขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐาน (Standardization) เน้นหนักในเรื่องการนำ BSC และ KPI ไปใช้ในขั้นตอนจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ แม้ว่าเนื้อหาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแต่ก็ได้พยายามอธิบายเชื่อมโยงให้เห็น ความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนการวางแผนกับขั้นตอนอื่น ๆ ในกระบวนการบริหารกล่าวคือขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนการ ติดตามและประเมินผล และขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐาน

1. เทคนิค BSC และ KPI กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการวางแผน เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสำคัญมากที่สุดในการบริหารจัดการ หากเปรียบเทียบระหว่างระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นกับระบบการบริหารแบบอเมริกัน จะพบว่าญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับขั้นตอนการวางแผนมากกว่าอเมริกัน ความจริง เรื่องความสำคัญของการวางแผนนี้มีกรกล่าวถึงมานานแล้ว ตั้งแต่สมัยซุนวู (Zun Tsu) ซุนวูเคยพูดไว้ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” การที่สามารถรู้เขารู้เราได้ นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนก่อน แผนที่ดีช่วยให้เรารู้จักตนเอง และรู้จักคู่ต่อสู้ ได้ดีขึ้น แนวความคิดและวิธีการระดมสมองเพื่อจัดทำ SWOT ก็วิวัฒนาการมาจากคำพูดของซุนวู นี้เอง แนวความคิดเรื่องการนำ BSC และ KPI ไปใช้ในช่วงขั้นตอนการวางแผนก็คือ การจัดทำแผน โดยจัดให้มีตัวชี้วัด (KPI) แต่ตัวชี้วัดเหล่านี้ต้องมีการจัดระบบให้ครอบคลุมมิติต่าง ๆ เช่น ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจก็ควรจัดระบบให้ครอบคลุมมิติด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน ก็ควรจัดระบบให้ครอบคลุมมิติต่างๆ เช่น มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) มิติด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Business Process) และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning And Growth) ในแต่ละมิติของ BSC ประกอบด้วยตัวชี้วัด KPI จำนวนหนึ่ง หากมีใครถามว่า ในแต่ละมิติควรมีตัวชี้วัดกี่ตัวคำตอบ คือ ไม่มีจำนวนที่แน่นอน ก็ตัว

ก็ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์การ สำหรับขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ มีขั้นตอนย่อย ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
2. ขั้นตอนกำหนดพันธกิจ (Mission)
3. ขั้นตอนกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value)
4. ขั้นตอนกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency)
5. ขั้นตอนกำหนดวัตถุประสงค์ (Long-term Objective)
6. ขั้นตอนกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Goal)
7. ขั้นตอนกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC)
8. ขั้นตอนกำหนดรายชื่อแผนงานและโครงการ (List of Program and Project)
9. ขั้นตอนกำหนดตารางแผนปฏิบัติการแบบอิงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI Based Action Plan)

2. เทคนิค BSC และ KPI ก็การนำไปใช้ในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ BSC และ KPI มีบทบาทที่สำคัญมากเพราะการกระจายนโยบายและจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ฝ่ายต่าง ๆ จนกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้อย่างครบถ้วน และผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้อย่างครบถ้วน และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกฝ่าย ทุกระดับก็เข้าใจในจุดมุ่งหมายที่ตนเกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ตรงตามเจตนารมณ์ของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ยาก อย่างไรก็ตาม การกระจายนโยบายและแผนลงสู่การปฏิบัตินี้นับได้ว่า องค์การของญี่ปุ่นมีความสามารถในเรื่องนี้มาก เรียกการกระจายนโยบายและแผนลงสู่การปฏิบัตินี้ว่า Hoshin Kanri คือ กระบวนการกระจายนโยบายและแผน (Policy Deployment) มีรายละเอียดที่แตกต่างจาก Policy Deployment ตามวิธีการของอเมริกันอยู่บ้าง

สรุปการนำแผนไปปฏิบัติสามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การประชุมชี้แจงหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่ผู้เกี่ยวข้องมีจำนวนไม่มาก ให้จัดประชุมร่วมกันทั้งหมด แต่หากจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก ให้จัดประชุมแบ่งเป็นรุ่น ๆ เช่น การประชุมชี้แจงแก่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และบุคลากรระดับปฏิบัติการ สำหรับการประชุมชี้แจงนี้มีลักษณะการประชุมที่ใช้เวลาน้อย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ และรับแจกเอกสารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปศึกษาด้วยตนเองก่อน

2. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนา ได้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่ รูปแบบการสัมมนา

ควรมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพราะการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำให้ผู้เข้าประชุมมีความรู้ความเข้าใจชัดเจนขึ้น การสัมมนาควรแยกจัดเป็นรุ่น ๆ จนครบทุกรุ่น การจัดสัมมนาเช่นนี้มีความจำเป็น เนื่องจากเป็นวิธีการเดียวที่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ สามารถเข้าใจในแผนได้อย่างถูกต้อง และถ่องแท้ในการสัมมนาดังกล่าว ผู้เข้าสัมมนาควรตระหนักไว้เสมอว่า ตนเองมีหน้าที่ต้องนำแผนไปใช้ บางท่านนำไปใช้ฐานะผู้รับผิดชอบโครงการ บางท่านนำแผนไปใช้ในฐานะผู้กำกับดูแล ผู้ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล โดยผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรทุกคนต้องเตรียมคำถามไว้ให้กับวิทยากรในที่ประชุมสัมมนา เพื่อใช้เวลาในที่ประชุมสัมมนาที่มีอย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าที่สุด

3. การจัดทำความต้องการในการเรียนรู้ (Learning Need) วัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักนโยบายและแผน และหน่วยงานฝึกร่วมกัน สำรวจความต้องการในการเรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อปรับองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง การสำรวจความต้องการในการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กรสามารถทำได้ในหลายวิธี เช่น การจัดทำในรูปแบบการสัมมนาระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้อง การทำสำรวจข้อเท็จจริงและความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง การจัดทำแบบผสมผสานระหว่างการสำรวจข้อเท็จจริงและความคิดเห็นร่วมกับการประชุมสัมมนาระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. การจัดทำเอกสารการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) วัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารเพื่อการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัตินี้คือ เพื่อให้การกระจายนโยบายและแผนของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกระจายนโยบายที่ดีควรจัดทำเป็นรูปเอกสารที่มีลักษณะกระชับ เข้าใจง่ายบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ของจุดมุ่งหมายในระดับต่าง ๆ อย่างชัดเจน ต้องสื่อให้ผู้อ่าน เข้าใจว่าเขา/เธอต้องทำอะไรบ้าง อะไรคือตัวชี้วัด ต้องเริ่มงานเมื่อไร และต้องทำให้เสร็จเมื่อไร ต้องนำเสนอใคร และตนเองต้องกำกับดูแลใคร การกระจายนโยบายแบบญี่ปุ่นที่มีชื่อเรียกว่า Hoshin Kanri นั้นมีลักษณะของการกระจายนโยบายที่พยายามให้การไหลของจุดมุ่งหมาย ตั้งแต่จุดมุ่งหมายระดับสูง เช่น จุดมุ่งหมายในระดับยุทธศาสตร์จนถึงจุดมุ่งหมายในระดับล่างสุด เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการ วัตถุประสงค์ของแผนก หรือวัตถุประสงค์ของภารกิจของบุคลากร แต่ละคน กล่าวโดยสรุป บุคลากรทุกคนในองค์กรของญี่ปุ่นทราบในเรื่องต่อไปนี้ คือ

(1) จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานระดับส่วนตัวมีอะไรบ้าง มีตัวชี้วัดกี่ตัว ใช้อะไรเป็นหน่วยวัด มีการใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการวัด ต้องส่งผลงานแก่ใคร

(2) จุดมุ่งหมายในระดับแผนก (สำหรับงานประจำ) หรือจุดมุ่งหมายในระดับโครงการ (สำหรับงานโครงการ) มีกี่ประการ อะไรบ้าง แผนกของเราหรือโครงการที่เราทำมีอะไรเป็นตัวชี้วัดบ้าง ใช้อะไรเป็นหน่วยวัด มีการใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการวัด มีอะไรเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จบ้าง

ต้องส่งผลงานแก่ใคร แผนกอื่น ๆ หรือโครงการอื่น ๆ ที่อยู่ภายใต้กองเดียวกันกับเราหรือแผนงานเดียวกันกับเรามีแผนหรือโครงการอะไรบ้าง

(3) จุดมุ่งหมายในระดับกอง สำนัก (งานประจำ) หรือจุดมุ่งหมายในระดับแผนงาน มีกี่ประการ อะไรบ้าง กองของเรา สำนักของเรา หรือแผนงานของเรา มีอะไรเป็นตัวชี้วัดบ้าง ใช้อะไรเป็น 5 หน่วยวัด มีการใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการวัด มีอะไรเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จบ้าง มิติด้านนี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลมีกี่ด้าน อะไรบ้าง งานที่เราทำเกี่ยวข้องกับมิติด้านไหน

(4) จุดมุ่งหมายในระดับยุทธศาสตร์สำหรับแผนกลยุทธ์ในระยะปี พ.ศ. 2547 - 2549 นี้ มีกี่ประการได้แก่อะไรบ้าง งานที่เราทำอยู่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านไหน กระบวนการของการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation Process) มีลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) ไม่ใช่สภาวะการณ์ที่คงที่ (Static) ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ต้องผลักดันให้มีการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การจำเป็นต้องคอยติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ทราบกันดีว่าปัญหาของการบริหารจัดการที่สำคัญประการหนึ่งได้แก่ การขาดการติดตามงานและขาดการประเมินผลที่ดี มีหลายหน่วยงานที่มักประสบปัญหาการมอบหมายนโยบายและมอบหมายงานไปให้แต่ผู้รับมอบไม่ได้ทำหรือทำช้ากว่ากำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ ปัญหาเหล่านี้ สามารถแก้ได้ด้วยการวางแผนในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติให้รอบคอบและจริงจัง

3. เทคนิค BSC และ KPI กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการติดตามและประเมินผล ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญเช่นกัน ปัญหาที่ประเทศกำลังพัฒนาเผชิญอยู่ คือคุณภาพและมาตรฐานของงานที่ยังต่ำกว่าคุณภาพและงานของประเทศที่พัฒนาแล้ว นอกจากนั้นยังต้องเผชิญกับปัญหาการขาดงบประมาณในการจัดสรรเพื่อการติดตามและประเมินผล หน่วยงานต่าง ๆ จึงไม่สามารถติดตามประเมินผลได้ทุกโครงการ ต้องใช้วิธีเลือกเอาบางโครงการมาทำการติดตาม ประเมินผลโดยเฉพาะการประเมินผลโดยหน่วยงานกลาง เพื่อลดข้อจำกัดและพยายามแก้ปัญหา ดังกล่าวข้างต้นให้หมดไป

ปัจจุบันระบบราชการของไทยได้นำเอาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่บูรณาการร่วมกับการบริหารที่อิงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ที่ระบุวัตถุประสงค์ ระบุทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารและตัวชี้วัด กิจกรรมที่ต้องทำและตัวชี้วัด ผลผลิตและตัวชี้วัด ผลลัพธ์และตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัด การติดตามประเมินผลในยุคปัจจุบันจึงทำได้ง่ายกว่าในอดีต กล่าวคือ ในปัจจุบันสามารถนำองค์ความรู้ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) มาใช้เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผล ยิ่งองค์การที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่ ที่มีตัวชี้วัดอยู่ด้วยก็ยิ่งง่ายต่อการติดตามประเมินผล เพราะตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้จัดทำไว้แล้วในช่วงการจัดทำแผน 6 วิธีการในการติดตามและประเมินผล ในกรณีของสำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งได้จัดทำแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการแบบใหม่ที่

มีตัวชี้วัด (KPI) ในระดับต่าง ๆ กำกับไว้แล้วจึงเป็นการง่ายที่จะติดตามและประเมินผลงาน ติดตามและประเมินผลในปัจจุบันสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบการติดตามและประเมินผลตนเอง และในรูปแบบการติดตามและประเมินผลโดยคณะบุคคลอื่น แม้ว่าในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการได้จัดทำแผนปฏิบัติการที่มีตัวชี้วัดกำกับไว้แล้ว เมื่อถึงคราวนำมาใช้เพื่อการติดตามและประเมินผลควรมีการปรับปรุงหรือตัดแปลงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะตารางแผนปฏิบัติการที่จัดทำไว้ในคราวจัดทำแผนฯ นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นสื่อกลางสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนฯ ทุกหน่วยงานหรือทุกลักษณะงาน สำหรับลักษณะงานติดตามและประเมินผล จำเป็นต้องมีหน่วยวัด มีน้ำหนัก มีเกณฑ์วัด และมีระดับของค่าเกณฑ์วัด เป็นต้น ดังนั้น แผนปฏิบัติการฯ ที่ได้จัดทำไว้จึงควรมีการปรับปรุงและตัดแปลงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้เข้าใจง่ายและได้ประโยชน์จากการศึกษาตัวอย่างที่นำเสนอได้เต็มที่ จึงได้นำตัวอย่างการติดตามและประเมินผลโครงการการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มาเป็นตัวอย่างในการออกแบบตารางการติดตามและประเมินผล การติดตามและการประเมินผลแบบใหม่ เน้นที่ตัวชี้วัด โดยจัดทำตัวชี้วัดให้อยู่ในกรอบของตัวแบบระบบ กล่าวคือ มีตัวชี้วัดในทุกขั้นตอนของระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ ตัวชี้วัดในขั้นตอนปัจจัยนำเข้า (Input) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรม (Processor Activity) ตัวชี้วัดในขั้นตอนผลผลิต (Output) และตัวชี้วัดในขั้นตอนผลลัพธ์ (Outcome) หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) สำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานก็คือ ตัวชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ (Result)

4. เทคนิค BSC และ KPI กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐานขององค์การ การปรับปรุงมาตรฐานเป็นกิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำอย่างต่อเนื่องจากอดีต พบว่า หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจบางแห่ง ได้กำหนดมาตรฐานงานพิมพ์ดีดไว้ว่า พนักงานพิมพ์ดีดนี้พบวาทนาการปรับปรุง จนกระทั่งในเวลาต่อมาเทคโนโลยีการพิมพ์เอกสารได้เปลี่ยนจากเครื่องพิมพ์ดีดธรรมดา มาเป็นเครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้าและเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์แล้ว มาตรฐานก็ยังคงเป็นอย่างเช่นนี้อีกตัวอย่าง ช่างต้น แสดงให้เห็นถึงการปล่อยปละละเลยเรื่องมาตรฐานกันมานาน ปัจจุบัน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการแข่งขัน จุดแพ้จุดชนะของการแข่งขันก็อยู่ที่เรื่องมาตรฐานนี้เอง องค์กรที่ขาดการเอาใจใส่เรื่องกำหนดมาตรฐาน จะล้าหลังองค์กรที่ใส่ใจ ปรับปรุงมาตรฐาน ยังมีการพัฒนาบ้าง แต่องค์กรที่เรียนรู้เทคนิคการปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่ล้ำหน้าสุด

องค์ความรู้ที่จำเป็นในการจัดทำ BSC และ KPI ให้มีประสิทธิภาพ

1. ความรู้ด้านการวางแผน (Planning) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ความรู้ด้านการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยเฉพาะการวางแผนโครงการแบบ Log Frame (Project Planning by Logical Framework)

2. ความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขั้นตอนการกำหนดภารกิจหลัก (Mission) ขั้นตอนการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Value) ขั้นตอนการกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Long-term Objective) ขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ขั้นตอนการกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ขั้นตอนการกำหนดแผนงานและโครงการ (Program and Project) นอกจากความรู้เรื่องขั้นตอนในการจัดทำกลยุทธ์แล้ว ผู้วางแผนยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเครื่องมือการวิเคราะห์และวิธีการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอน โดยปกติ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นพิจารณาสภาพการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบว่าเป็นอย่างไร “ตอนนี้การดำเนินงานขององค์กรของเราเป็นอย่างไร” (Where are we now?) เครื่องมือสำเร็จรูปที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ McKinsey’s 7-S และ Michael Porter’s Value Chain นอกจากนี้เครื่องมือสำเร็จรูปเหล่านี้ ผู้วางแผนกลยุทธ์สามารถสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมขึ้นมาใช้เองก็ได้ การสร้างเครื่องมือวิเคราะห์ขึ้นใช้เองควรพิจารณาร่วมกันในที่สัมมนาระหว่างวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและผู้เข้าร่วมสัมมนาวางแผนการผลิต (Output) การวิเคราะห์ช่วยให้เราทราบถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นพิจารณาอนาคตขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าเป็นอย่างไร “ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด” (Where do we want be?) เครื่องมือสำเร็จรูปที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ SWOT นอกจากนี้ผู้จัดทำแผนสามารถสร้างเครื่องมือที่เห็นว่าเหมาะสมขึ้นมาใช้เองก็ได้ ผลผลิต (Output) จากการวิเคราะห์ ทำให้เราได้วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหลัก (Mission) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และ จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals)

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นพิจารณาวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายนั้น เพื่อให้ทราบว่าเป็นอย่างไร “ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น” (How will we get there?) เครื่องมือสำเร็จรูปที่นิยมใช้วิเคราะห์ ได้แก่ Boston Consulting Group Model (BCG Model), General Electric Model (GE Model) ADO Portfolio Planning Matrix นอกจากนี้เครื่องมือสำเร็จรูปเหล่านี้ ผู้วางแผนกลยุทธ์สามารถสร้างเครื่องมือชนิดอื่นที่เหมาะสมกว่าขึ้นมาใช้เองก็ได้ ผลผลิต (Output) จากการวิเคราะห์นี้ช่วยให้ได้กลยุทธ์หรือกิจกรรมกลยุทธ์หรือแผนงาน (Strategies or Strategic Activities or Program) นอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงวิธีกำหนดชื่อโครงการและการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

3. ความรู้ด้านการวางแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนปฏิบัติการแบบ Log Frame และความรู้เรื่องการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) เพื่อให้สามารถกระจาย

จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ได้  
 แผนปฏิบัติการแบบ Log Frame คือแผนที่ใช้กับโครงการ (Project Plan) เป็นการสรุปเรื่องราวของ  
 แผนโครงการไว้ในตาราง 4 x 4 ช่อง รวมทั้งหมด 16 ช่อง เมื่อพิจารณาตามแนวตั้งหรือคอลัมน์จะมี  
 ดังนี้ คือ

คอลัมน์ที่ 1 คือ คอลัมน์ที่ว่าด้วยการสรุปเรื่องราวเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน  
 (Program Goal) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ผลผลิตของโครงการ (Project  
 Outputs) และปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมของโครงการ (Project Input)

คอลัมน์ที่ 2 คือ คอลัมน์ที่ว่าด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จของปัจจัยนำเข้าผลผลิต  
 วัตถุประสงค์โครงการ และจุดมุ่งหมายแผนงาน (Objectively Verifiable Indicators: OVI) ซึ่งก็คือ  
 KPI นั่นเอง OVI หรือ KPI นี้ จะมี 4 ระดับ คือ

1. KPI ในระดับ Project Input
2. KPI ในระดับ Project Output
3. KPI ในระดับ Project Purpose
4. KPI ในระดับ Program Goal

คอลัมน์ที่ 3 คือ คอลัมน์ที่ว่าด้วยการทำหน้าที่ติดตามประเมินผล (Means of  
 Verification: MOV) ซึ่งก็คือ การติดตามตรวจสอบและการประเมินผล (Monitoring and  
 Evaluation) มี 4 ระดับ คือ

1. การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลในระดับปัจจัยนำเข้า (MOV ในระดับ Input)
2. การติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลในระดับผลผลิตของโครงการ (MOV ใน  
 ระดับ Project Output)
3. การติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลในระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ  
 (MOV ในระดับ Project Purpose)
4. การติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลในระดับจุดมุ่งหมายของแผนงาน (MOV  
 ในระดับ Program Goal)

คอลัมน์ที่ 4 คือ คอลัมน์ที่ว่าด้วยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (Important Assumption:  
 IA) ซึ่งก็คือ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จนั่นเอง (Critical Success Factors: CSF) มี 4 ระดับ คือ

1. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จในระดับปัจจัยนำเข้า (CSF at Project Input) เงื่อนไขแห่ง  
 ความสำเร็จในระดับ Project Input นำไปสู่ความสำเร็จของผลผลิตของโครงการ (Project Output)
2. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จในระดับผลผลิต (CSF at Project Output) เงื่อนไขแห่ง  
 ความสำเร็จในระดับผลผลิตของโครงการ (Project Output) นำไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของ  
 โครงการ (Project Purpose)



3. เจ็อนไขแห่งความสำเร็จในระดับจุดมุ่งหมายของโครงการ (CSF at Project Purpose) เจ็อนไขแห่งความสำเร็จในระดับ Project Purpose นำไปสู่ความสำเร็จในระดับของจุดมุ่งหมายของแผนงาน (Program Goal)

4. เจ็อนไขแห่งความสำเร็จในระดับจุดมุ่งหมายของแผนงาน (CSF at Program Goal) เจ็อนไขแห่งความสำเร็จในระดับ Program Goal นำไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของแผนก หรือวัตถุประสงค์ที่อยู่ในระดับที่เหนือกว่า เมื่อพิจารณาตามแนวนอน หรือตามแนวขวาง จากล่างขึ้นบน

4. ความรู้ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการบริหารจัดการ เช่น ความรู้ในเรื่องขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ขั้นตอนการกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารจัดการ (Input) ขั้นตอนการจัดทำกิจกรรม (Processes) ขั้นตอนของผลผลิต (Outputs) ขั้นตอนของผลลัพธ์ (Outcome) ขั้นตอนของผลสัมฤทธิ์ (Results) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นการประหยัดทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประหยัดในแง่ของการผลิตหรือการให้บริการที่จะช่วยให้ ต้นทุนต่ำสุด (Economies of Scale) ประหยัดในแง่ของการกำหนดรูปแบบสินค้าและบริการที่หลากหลายขึ้น (Economies of Scope) ประหยัดในแง่ของการใช้เวลาอย่างคุ้มค่า (Economies of Speed) นอกจากการประหยัดแล้ว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และหลักประสิทธิผล (Effectiveness) ด้วย และที่สำคัญ คือ ต้องบริหารจัดการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Results) ไม่ใช่บรรลุผลแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ กล่าวคือ บรรลุผลในระดับผลผลิต (Output) หรือในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นความสำเร็จที่ยังไม่สมบูรณ์

5. ความรู้ด้านตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators: KPI) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPI) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานให้ประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและบรรลุผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้เพราะหากขาดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ เราก็ไม่ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใด เกิดปัญหาการประสานงานระหว่างผู้มอบหมายงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ติดตามประเมินผล ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ จึงเป็นหลักฐานอ้างอิงที่ใช้สำหรับการทำหน้าที่ของผู้มอบหมายงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ติดตามประเมินผล การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPI) ได้อย่างถูกต้อง นั้นต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนโครงการแบบ Log Frame กล่าวคือ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนโครงการแบบ Log Frame จะช่วยบอกเราว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในระดับปัจจัยนำเข้าของโครงการ (KPI at Project Input Level) ควรเป็นอย่างไร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในระดับผลผลิต (KPI at Project Output Level) ควรเป็นอย่างไร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ (KPI at Project Purpose) ควรเป็นอย่างไร

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในระดับของจุดมุ่งหมายของแผนงาน (KPI at Program Goal Level) ควรเป็นอย่างไร

6. ความรู้ด้านตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (The Balanced Scorecard: BSC) ตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (BSC) คือ ความพยายามในการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคง ซึ่งต้องอาศัยความรู้และความเข้าใจของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรอย่างเป็นระบบ ว่าระบบภายในขององค์กร (Internal System) มีระบบย่อยอะไรบ้าง ระบบภายนอกองค์กร (External System) มีระบบย่อยอะไรบ้าง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของสมาชิกของระบบย่อยทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ครบถ้วน ทั้งนี้เพราะการตอบสนองความต้องการ เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งนั้นไม่เพียงพอ ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง โดยทั่วไประบบย่อยหรือองค์ประกอบย่อยของระบบภายในและระบบภายนอกขององค์กร ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านกระบวนการทำงาน (Internal Business Processes Perspective) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นต้น จุดมุ่งหมายของการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (BSC) คือ เพื่อเตือนสติผู้บริหารให้ตระหนักถึงความสำคัญของความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถ้าผู้บริหารมุ่งตอบสนองความต้องการเพียงด้านใดด้านหนึ่ง และเพิกเฉยด้านอื่น ๆ เช่น ในกรณีของหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริการสนใจแต่เฉพาะเรื่องงานที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของประชาชน ไม่สนใจงานด้านอื่นที่จริงก็มีความตั้งใจดี มีเป้าหมายที่ดี แต่วิธีการผิดพลาด การให้ความสนใจแก่งานที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยเพิกเฉยงานด้านอื่น ๆ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา ซึ่งในที่สุดกระทบต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนนั่นเอง ดังนั้น หากประสงค์ให้ความตั้งใจให้งานที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของประชาชนของตนสัมฤทธิ์ผล ก็ต้องให้ความสนใจงานด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย เช่น ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของบุคลากร ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ก็คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPI) ให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านอย่างสมดุล และคำว่า “อย่างสมดุล” มีความหมาย ดังนี้

(1) ต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPI) ให้ครบทุกด้าน

(2) อย่าให้ความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดในแต่ละด้านอย่างใกล้เคียงกัน

(3) การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบางด้านมากกว่าด้านอื่น ๆ สามารถทำได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่า การให้ความสำคัญในด้านนั้นเป็นพิเศษ จำเป็นสำหรับความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร ก็สามารถทำได้ เช่น หน่วยงานบริการประชาชนของรัฐ จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชน มากกว่าด้านอื่น ๆ หรือหน่วยงานด้าน

บริการด้านการเงิน หรือธนาคารจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินมากกว่าด้านอื่น ๆ เป็นต้น

7. ความรู้ด้านการเทียบวัดมาตรฐานขององค์กร (Benchmarking) การเทียบวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องเข้าใจและต้องจัดทำ การเพิกเฉยต่อกิจกรรม การเทียบวัดมาตรฐาน ทำให้องค์กรของเราล้าหลัง ไม่มีโอกาสทราบความก้าวหน้าขององค์กรอื่น จึงยากในการคิดแข่งขันกับองค์กรอื่น ปัจจุบัน องค์กรในระดับนานาชาติ ส่วนใหญ่ล้วนมีการจัดทำ การเทียบวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานก็คือ

(1) การเทียบวัดมาตรฐาน ทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจุบันกับอดีต

(2) การเทียบวัดมาตรฐาน ทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์กรด้วยกันเองระหว่างหน่วยงานหนึ่ง

(3) การเทียบวัดมาตรฐาน ทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานของกระบวนการทำงานขององค์กรของเรากับองค์กรของคู่แข่ง

(4) การเทียบวัดมาตรฐาน ทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานของกระบวนการทำงานขององค์กรของเรากับองค์กรอื่น ที่ไม่ใช่กลุ่มคู่แข่งของเรา

การได้จัดทำมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง มีการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่บันทึกเป็นสถิติไว้ นำมาเทียบวัดตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังกล่าว ช่วยทำให้เราทราบทิศทางการพัฒนาองค์กรได้ชัดเจนขึ้น ทราบลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของเรื่องที่ต้องรีบจัดทำอย่างเป็นรูปธรรม และอย่างมีวัตถุประสงค์ (Objectivity) เป็นที่ทราบกันดีว่า การกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการในปัจจุบัน เราใช้เทคนิคการระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และแปลงความคิดเห็นเป็นน้ำหนักของคะแนน แล้วคำนวณผลออกมาเป็นตัวเลข ซึ่งดูเหมือนมีลักษณะเป็นรูปธรรมและมีวัตถุประสงค์ (Objectivity) แต่ในความเป็นจริงแล้ว ยังเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยความรู้สึกและความเห็นของผู้เกี่ยวข้องอยู่นั่นเอง (Subjectivity) ข้อจำกัดในเรื่องนี้เราสามารถใช่วิธีการเทียบวัด (Benchmarking) มาช่วยแก้ไขได้ นอกจากต้องอาศัยองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการดังกล่าวแล้ว ในส่วนของวิธีการจัดทำก็มีความสำคัญมาก หากใช่วิธีการจัดทำผิดพลาด ทำให้ได้แผนออกมาไม่มีคุณภาพ คณะทีมงานจึงให้ความสำคัญกับวิธีการจัดทำแผนไม่ด้อยไปกว่าการให้ความสำคัญกับองค์ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการจัดทำแผน

Newstrom & Davis (2002) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อความสำเร็จในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หรือเป็นกระบวนการพัฒนา เจริญต่อตรง และกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งให้

พนักงานมีความรับผิดชอบพร้อมด้วยเพื่อความสำเร็จ เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าปราศจากเป้าหมายที่เหมาะสมและชัดเจนแล้ว พนักงานขาดทิศทางในการดำเนินงาน ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาได้

อรรถจิรา สงจันทร์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้ทำบัญชีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของบริษัทที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม มีความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก มีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบันประสบการณ์การทำงาน และรายได้สุทธิต่อเดือนต่างกัน ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านเพศ ไม่แตกต่าง ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม ประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม

ปณิตดา แก้วตรีวงศ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพทางนวัตกรรมกับผลประกอบการของธุรกิจส่งออกอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ พบว่า ทักษะความเป็นผู้ประกอบการ ด้านความเป็นอิสระ และด้านความเป็นนวัตกรรมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จโดยรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความเป็นนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการยอมรับความเสี่ยง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ประกอบการสำนักงานบัญชีมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีทักษะความเป็นผู้ประกอบการ และมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก และผู้ประกอบการที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน และมีระยะเวลาในการประกอบกิจการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวแตกต่างกัน ซึ่งข้อเสนอแนะนี้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงทักษะของผู้ประกอบการให้ได้รับความสำเร็จผู้ประกอบการสามารถวางแผนพัฒนาระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ในปัจจุบัน นำไปพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานและเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้ที่ต้องการดำเนินธุรกิจสำนักงานบัญชี

สุวนेत्र ธงยศ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์และผลกระทบความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์กร ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลาและด้านผลงานได้มาตรฐาน ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิง

บวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านสำเร็จทันเวลา ประสิทธิภาพการทำงานด้านสำเร็จทันเวลา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงานได้มาตรฐาน มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านเทคโนโลยีกับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้าและ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และความสามารถทางด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน

ปิยธิดา สายสุทธิ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของศักยภาพทางนวัตกรรมที่มีต่อความเป็น มืออาชีพและความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง พบว่า ศักยภาพทางนวัตกรรม ด้านการเรียนรู้ ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ด้านการตลาด ด้านองค์กร และด้านกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความเป็นมืออาชีพโดยรวม ด้านเทคนิควิธีการที่ยอดเยี่ยม ด้านพนักงานที่มีความสามารถ ด้านผู้บริหารที่ชาญฉลาด ด้านการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและด้านการบริการเป็นเลิศ ศักยภาพทางนวัตกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงลบกับความเป็นมืออาชีพโดยรวม ด้านพนักงานที่มีความสามารถ และด้านการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ศักยภาพทางนวัตกรรม ด้านการเรียนรู้ ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ด้านการตลาด ด้านองค์กร และด้านกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงิน และความเป็นมืออาชีพ ด้านเทคนิควิธีการที่ยอดเยี่ยม ด้านพนักงานที่มีความสามารถ ด้านผู้บริหารที่ชาญฉลาด ด้านการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และด้านการบริการเป็นเลิศ มีความสัมพันธ์และผลกระทบ เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงินโดยสรุป ศักยภาพทางนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความเป็นมืออาชีพและ ความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง และความเป็นมืออาชีพ มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง

วิมลฤดี ทิศคร (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในสำนักงานบัญชี พบว่า ความรู้ ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ ความสำเร็จในการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน ความรู้ความสามารถ ด้านนวัตกรรมด้านการพัฒนา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน

ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านการปฏิบัติมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงานและด้านปริมาณงาน ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน โดยสรุปว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน

Roper & Love (2002) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมและผลประกอบการส่งออกข้อมูลจากโรงงานผลิตของอังกฤษและเยอรมัน พบว่า การสำรวจเปรียบเทียบระดับโรงงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยของผลประกอบการส่งออกของกลุ่มโรงงานผลิตของอังกฤษและเยอรมัน มีการประเมินว่า นวัตกรรมนี้มีผลกระทบต่อความน่าจะเป็นและแนวโน้มของการส่งออกของทั้งสองประเทศมากขึ้น นวัตกรรมนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกันในเชิงบวกกับความน่าจะเป็นในสองประเทศนี้ ในประเทศอังกฤษ มาตรฐานการทำงานของนวัตกรรมของโรงงานยังพบว่ามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกกับแนวโน้มการส่งออกด้วย ส่วนในประเทศเยอรมันนั้นแม้ระดับความเข้มข้นของนวัตกรรมมีค่าสูงกว่า แต่อัตราส่วนการขายสินค้าใหม่ยังอยู่ในระดับต่ำ และยังพบข้อมูลความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างมาตรฐานการทำงานของนวัตกรรมกับผลประกอบการส่งออก นอกจากนี้พบความแตกต่างที่สำคัญระหว่างโรงงานที่ใช้นวัตกรรมกับไม่ใช้นวัตกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการดูดซึมผลกระทบต่าง ๆ เข้าไป โรงงานนวัตกรรมของอังกฤษส่งผลต่อศักยภาพมากในการช่วยให้มีการแผ่กระจายจากการทำงานด้านนวัตกรรมของบริษัทในภาคการผลิตประเภทเดียวกัน หากเปรียบเทียบในเยอรมันแล้วกลับพบว่าโรงงานที่ไม่ใช้นวัตกรรมรับเอาผลกระทบที่แพร่หลายไปสู่ระบบห่วงโซ่อุปทานการขายตามแถบภูมิภาคนั้น การที่ที่ตั้งร่วมกันกับบริษัทที่มีนวัตกรรมอื่น ๆ นั้นพบเห็นได้ทั่วไปว่าเป็นปัญหาอุปสรรคของการส่งออก

Sher & Yang (2005) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของศักยภาพทางนวัตกรรมกับการวิจัยและพัฒนาที่มีต่อผลประกอบการของบริษัท พบว่า ผลกระทบของด้านต่าง ๆ ของศักยภาพทางนวัตกรรมที่มีต่อผลประกอบการของบริษัท โดยมีการนำเอาวิสัยทัศน์ด้านกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่ใช้ทรัพยากรเป็นฐาน มาเป็นจุดเด่นให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรกับประสิทธิภาพการศึกษานี้ ยังศึกษาถึงผลงานของกลุ่มงานวิจัยและพัฒนาเรื่องนวัตกรรม และการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ การศึกษาถึงผลกระทบของศักยภาพทางนวัตกรรมและผลกระทบที่เกิดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมวงจรผสมผสานของไต้หวัน ซึ่งให้เห็นว่า ศักยภาพทางนวัตกรรมมีความเกี่ยวข้องกับผลประกอบการในเชิงบวกมากที่สุด เมื่อมีการประเมินผลโดยอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA) ยังพบว่าความเข้มข้นและพลังของมนุษย์ในการวิจัยและพัฒนาที่มีคุณภาพมากกว่านี้เป็นตัวชี้วัดถึงผลประกอบการของบริษัทที่มีการพัฒนามากขึ้น นอกจากนี้ยังพบอีกว่าบริษัทที่มีขั้นตอนของการสร้าง

มูลค่าหลาย ๆ ขั้นตอนนั้น มีศักยภาพทางนวัตกรรมในรูปแบบที่แตกต่างกันการวิจัยและพัฒนาระดับปานกลางและต่ำ นั้นบอกให้ทราบถึงสมรรถภาพระดับกลางในเชิงบวกในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางนวัตกรรมกับผลประกอบการ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จของหน่วยงานข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน ประกอบด้วยด้านกำลังพล ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรรถจิรา สงจันทร์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้ทำบัญชีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของบริษัทที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม มีความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก มีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบันประสบการณ์การทำงาน และรายได้สุทธิต่อเดือนต่างกัน มีความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านเพศ ไม่แตกต่าง ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม ประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม

ปนัดดา แก้วตรีวงศ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพทางนวัตกรรมกับผลประกอบการของธุรกิจส่งออกอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ พบว่า ทักษะความเป็นผู้ประกอบการด้านความเป็นอิสระ และด้านความเป็นนวัตกรรมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จโดยรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความเป็นนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการยอมรับความเสี่ยง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ประกอบการสำนักงานบัญชีมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีทักษะความเป็นผู้ประกอบการและมีการสำเร็จอยู่ในระดับมาก และผู้ประกอบการที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน และมีระยะเวลาในการประกอบกิจการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวแตกต่างกัน ซึ่งข้อเสนอแนะนี้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงทักษะของผู้ประกอบการให้ได้รับความสำเร็จ ผู้ประกอบการสามารถวางแผน พัฒนาระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ในปัจจุบัน นำไป

พัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงาน และเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้ที่ต้องการดำเนินธุรกิจ สำนักงานบัญชี

สุวเนตร ธงยศ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์และผลกระทบความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์กร ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลาและด้านผลงานได้มาตรฐาน ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านสำเร็จทันเวลา ประสิทธิภาพการทำงานด้านสำเร็จทันเวลา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงานได้มาตรฐานมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์และด้านเทคโนโลยีกับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้าและ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และความสามารถทางนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน

ปิยธิดา สายสุทธิ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของศักยภาพทางนวัตกรรมที่มีต่อความเป็นมืออาชีพและความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง พบว่า ศักยภาพทางนวัตกรรมด้านการเรียนรู้ ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ด้านการตลาด ด้านองค์กร และด้านกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความเป็นมืออาชีพโดยรวม ด้านเทคนิควิธีการที่ยอดเยี่ยม ด้านพนักงานที่มีความสามารถ ด้านผู้บริหารที่ชาญฉลาด ด้านการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและด้านการบริการเป็นเลิศ ศักยภาพทางนวัตกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงลบกับความเป็นมืออาชีพโดยรวม ด้านพนักงานที่มีความสามารถ และด้านการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ศักยภาพทางนวัตกรรม ด้านการเรียนรู้ ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์ ด้านการตลาด ด้านองค์กร และด้านกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงิน และความเป็นมืออาชีพ ด้านเทคนิควิธีการที่ยอดเยี่ยม ด้านพนักงานที่มีความสามารถ ด้านผู้บริหารที่ชาญฉลาด ด้านการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และด้านการบริการเป็นเลิศ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จของ



องค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงินโดยสรุป ศักยภาพทางนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความเป็นมืออาชีพและความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง และความเป็นมืออาชีพมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง

วิมลฤดี ทศคร (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในสำนักงานบัญชี พบว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านการพัฒนา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านการปฏิบัติมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงานและด้านปริมาณงาน ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน โดยสรุปว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน

จุฑามาศ จันทร์เปล่ง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของนวัตกรรมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านเวลาด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการศึกษาความเป็นไปได้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพของงานและด้านปริมาณงาน นวัตกรรมในการทำงาน ด้านการนำไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณงาน จึงสรุปว่า นวัตกรรมในการทำงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน

Roper & Love (2002) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมและผลประกอบการส่งออกข้อมูลจากโรงงานผลิตของอังกฤษและเยอรมัน พบว่า การสำรวจเปรียบเทียบระดับโรงงานมีความแตกต่างกัน มีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยของผลประกอบการส่งออกของกลุ่มโรงงานผลิตของอังกฤษและเยอรมัน มีการประเมินว่า นวัตกรรมนี้มีผลกระทบต่อความน่าจะเป็นและแนวโน้มของการส่งออกของทั้งสองประเทศมากขึ้น นวัตกรรมนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกันในเชิงบวกกับความน่าจะเป็นในสองประเทศนี้ ในประเทศอังกฤษ มาตรฐานการทำงานของนวัตกรรมของโรงงานยังพบว่ามีสัมพันธ์กันในเชิงบวกกับแนวโน้มการส่งออกด้วย ส่วนในประเทศเยอรมันนั้นแม้ระดับความเข้มข้นของนวัตกรรมมีค่าสูงกว่า แต่อัตราส่วนการขายสินค้าใหม่ยังอยู่ในระดับต่ำ และยังพบข้อมูลความสัมพันธ์เชิงลบระหว่าง

มาตรฐานการทำงานของนวัตกรรมกับผลประกอบการส่งออก นอกจากนี้พบความแตกต่างที่สำคัญระหว่างโรงงานที่ใช้นวัตกรรมกับไม่ใช้นวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการดูดัชนีผลกระทบต่าง ๆ เข้าไป โรงงานนวัตกรรมของอังกฤษส่งผลต่อศักยภาพมากในการช่วยให้มีการแผ่กระจายจากการทำงานด้านนวัตกรรมของบริษัทในภาคการผลิตประเภทเดียวกัน หากเปรียบเทียบในเยอรมันแล้ว กลับพบว่าโรงงานที่ไม่ใช้นวัตกรรมรับเอาผลกระทบที่แพร่หลายไปสู่ระบบห่วงโซ่อุปทาน การขายตามแถบภูมิภาคนั้น การหาที่ตั้งร่วมกันกับบริษัทที่มีนวัตกรรมอื่น ๆ นั้นพบเห็นได้ทั่วไปว่าเป็นปัญหาอุปสรรคของการส่งออก

Sher & Yang (2005) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของศักยภาพทางนวัตกรรมกับการวิจัยและพัฒนาที่มีต่อผลประกอบการของบริษัท พบว่า ผลกระทบของด้านต่าง ๆ ของศักยภาพทางนวัตกรรมที่มีต่อผลประกอบการของบริษัท โดยมีการนำเอาวิสัยทัศน์ด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ใช้ทรัพยากรเป็นฐานมาเป็นจุดเด่นให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรกับประสิทธิภาพการศึกษาที่ยังศึกษาถึงผลงานของกลุ่มงานวิจัยและพัฒนาเรื่องนวัตกรรม และการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ การศึกษาถึงผลกระทบของศักยภาพทางนวัตกรรมและผลกระทบที่เกิดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมวงจรผสมผสานของไต้หวัน ชี้ให้เห็นว่า ศักยภาพทางนวัตกรรมมีความเกี่ยวข้องกับผลประกอบการในเชิงบวกมากที่สุด เมื่อมีการประเมินผลโดยอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (Return Asset: ROA) ยังพบว่าความเข้มข้นและพลังของมนุษย์ในการวิจัยและพัฒนาที่มีคุณภาพมากกว่านี้เป็นตัวชี้วัดถึงผลประกอบการของบริษัทที่มีการพัฒนามากขึ้น นอกจากนี้ยังพบอีกว่าบริษัทที่มีขั้นตอนของการสร้างมูลค่าหลาย ๆ ขั้นตอนนั้น มีศักยภาพทางนวัตกรรมในรูปแบบที่แตกต่างกันการวิจัยและพัฒนาระดับปานกลางและต่ำ นั้นบอกให้ทราบถึงสมรรถภาพระดับกลางในเชิงบวกในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางนวัตกรรมกับผลประกอบการ

ตารางที่ 1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| ผู้วิจัย/หัวข้อวิจัย  | ตัวแปรอิสระ   | ตัวแปรตาม                                     |
|---|---|---|
| อรรณจิรา สงจันทร์ (2558)<br>“ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม”                          | 1. ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม<br>2. ประสิทธิภาพการทำงาน | 1. ความสำเร็จของธุรกิจ                        |
| ปนัดดา แก้วตรีวงศ์ (2549)<br>“ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางนวัตกรรมกับผลประกอบการของธุรกิจส่งออกอิเล็กทรอนิกส์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์”            | 1. ศักยภาพทางนวัตกรรม                                     | 1. ผลประกอบการ                                |
| สุวนตร ธงยศ (2549)<br>“ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” | 1. ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม<br>2. ประสิทธิภาพการทำงาน | 1. ความสำเร็จขององค์กร                        |
| ปิยธิดา สายสุทธิ (2554)<br>“ผลกระทบของศักยภาพทางนวัตกรรมที่มีต่อความเป็นมืออาชีพและความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง”                 | 1. ศักยภาพทางนวัตกรรม                                     | 1. ความเป็นมืออาชีพ<br>2. ความสำเร็จขององค์กร |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ผู้วิจัย/หัวข้อวิจัย   | ตัวแปรอิสระ                                  | ตัวแปรตาม                                 |
|--|--|---|
| วิมลฤดี ทศคร (2551)<br>“ผลกระทบของความรู้<br>ความสามารถด้านนวัตกรรมที่มีต่อ<br>ความสำเร็จในการทำงานของ<br>ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในสำนักงาน<br>บัญชี” | 1. ความรู้ความสามารถด้าน<br>นวัตกรรม         | 1. ความสำเร็จในการ<br>ทำงานของผู้สอบบัญชี |
| จุฑามาศ จันทรเปล่ง (2553)<br>“ผลกระทบของนวัตกรรมในการ<br>ทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการ<br>ทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขต<br>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”      | 1. นวัตกรรมในการทำงาน                        | 1. ประสิทธิภาพการ<br>ทำงาน                |
| Roper & Love (2002)<br>“นวัตกรรมและผลประกอบการ<br>ส่งออกข้อมูลจากโรงงานผลิตของ<br>อังกฤษและเยอรมัน”  | 1. นวัตกรรม                                  | 1. ผลประกอบการ                            |
| Sher & Yang (2005)<br>“ผลกระทบของศักยภาพทาง<br>นวัตกรรมกับการวิจัยและพัฒนาที่<br>มีต่อผลประกอบการของบริษัท”  | 1. ศักยภาพทางนวัตกรรม<br>2. การวิจัยและพัฒนา | 1. ผลประกอบการ                            |

ตารางที่ 2 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

| ผู้วิจัย                   | ความรู้<br>ความสามารถ<br>ด้านนวัตกรรม | ประสิทธิภาพ<br>การทำงาน | ความสำเร็จของ<br>การทำงาน |
|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| อรรณจิรา สงจันทร์ (2558)   | ✓                                     | ✓                       |                           |
| ปนัดดา แก้วตรีวงศ์ (2549)  | ✓                                     |                         | ✓                         |
| สุนทร ธงยศ (2549)          | ✓                                     | ✓                       | ✓                         |
| ปิยธิดา สายสุทธิ (2554)    | ✓                                     |                         | ✓                         |
| วิมลฤดี ทิศคร (2551)       | ✓                                     |                         | ✓                         |
| จุฑามาศ จันทร์เปล่ง (2553) | ✓                                     | ✓                       |                           |
| Roper & Love (2002)        | ✓                                     |                         | ✓                         |
| Sher & Yang (2005)         | ✓                                     |                         | ✓                         |

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จของกองทัพบก” ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ทหารเหล่าการเงินสังกัดกองทัพบกที่ต้องจัดส่งรายงานการเงินต่อกรมการเงินทหารบก จำนวน 568 หน่วย จำนวนหน่วยละ 3 คน รวม 1,704 คน (กรมการเงินทหารบก, 2563)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษา เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ดีของประชากรตามหลักวิชาการ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาจากคำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ คือ ร้อยละ 5 มีค่าเท่ากับ 0.05

แทนค่าลงในสูตร จะได้

$$n = \frac{1,704}{1+(1,704)(0.05)^2}$$
$$= 323.95$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ 324 คน

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของหน่วยงานภายในกองทัพบก

|     | หน่วยงาน               | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|------------------------|---------------|
| 1.  | กรมการขนส่งทหารบก      | 3             |
| 2.  | กรมการเงินทหารบก       | 3             |
| 3.  | กรมการทหารช่าง         | 3             |
| 4.  | กรมการทหารสื่อสาร      | 3             |
| 5.  | กรมการสัตว์ทหารบก      | 3             |
| 6.  | กรมกำลังพลทหารบก       | 3             |
| 7.  | กรมกิจการพลเรือนทหารบก | 3             |
| 8.  | กรมข่าวทหารบก          | 3             |
| 9.  | กรมจเรทหารบก           | 3             |
| 10. | กรมดุริยางค์ทหารบก     | 3             |
| 11. | กรมทหารช่างที่ 21      | 2             |
| 12. | กรมทหารปืนใหญ่ที่ 5    | 2             |
| 13. | กรมทหารพรานที่ 13      | 2             |
| 14. | กรมทหารม้าที่ 3        | 2             |
| 15. | กรมทหารราบที่ 14       | 2             |
| 16. | กรมทหารราบที่ 25       | 2             |
| 17. | กรมทหารราบที่ 7        | 2             |
| 18. | กรมพลศึกษาทหารบก       | 3             |
| 19. | กรมพัฒนาที่ 1          | 2             |
| 20. | กรมยุทธการทหารบก       | 3             |
| 21. | กรมยุทธศึกษาทหารบก     | 3             |
| 22. | กรมรบพิเศษที่ 1        | 2             |
| 23. | กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก | 3             |
| 24. | กรมสรรพาวุธทหารบก      | 3             |
| 25. | กรมสวัสดิการทหารบก     | 3             |
| 26. | กรมสารบรรณทหารบก       | 3             |
| 27. | กองทัพน้อย 1           | 3             |

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

|     | หน่วยงาน                                     | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|--|---------------|
| 28. | กองทัพน้อยที่ 2                              | 3             |
| 29. | กองทัพน้อยที่ 3                              | 3             |
| 30. | กองทัพน้อยที่ 4                              | 3             |
| 31. | กองทัพภาคที่ 1                               | 3             |
| 32. | กองทัพภาคที่ 2 ส่วนหน้า                      | 2             |
| 33. | กองทัพภาคที่ 2                               | 3             |
| 34. | กองทัพภาคที่ 3 ส่วนหน้า                      | 3             |
| 35. | กองทัพภาคที่ 3                               | 3             |
| 36. | กองทัพภาคที่ 4 ส่วนหน้า                      | 3             |
| 37. | กองทัพภาคที่ 4                               | 3             |
| 38. | กองพลทหารช่าง                                | 3             |
| 39. | กองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน               | 3             |
| 40. | กองพลทหารม้าที่ 1                            | 3             |
| 41. | กองพลทหารม้าที่ 3                            | 2             |
| 42. | กองพลทหารราบที่ 15                           | 1             |
| 43. | กองพลทหารราบที่ 3                            | 2             |
| 44. | กองพลทหารราบที่ 4                            | 1             |
| 45. | กองพลทหารราบที่ 5                            | 1             |
| 46. | กองพลทหารราบที่ 6                            | 1             |
| 47. | กองพลทหารราบที่ 7                            | 1             |
| 48. | กองพลทหารราบที่ 9                            | 2             |
| 49. | กองพลพัฒนาที่ 1                              | 2             |
| 50. | กองพลพัฒนาที่ 2                              | 3             |
| 51. | กองพลพัฒนาที่ 4                              | 3             |
| 52. | กองพลรบพิเศษที่ 1                            | 3             |
| 53. | กองพันซ่อมบำรุงที่ 24 กองบัญชาการช่วยรบที่ 4 | 1             |
| 54. | กองพันทหารช่างที่ 302                        | 2             |



## ตารางที่ 3 (ต่อ)

|     | หน่วยงาน                                    | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|---|---------------|
| 55. | กองพันทหารช่างที่ 401                       | 2             |
| 56. | กองพันทหารช่างที่ 51                        | 1             |
| 57. | กองพันทหารช่างที่ 9                         | 1             |
| 58. | กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 104                    | 2             |
| 59. | กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 15 กรมทหารปืนใหญ่ที่ 5 | 2             |
| 60. | กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 3 กรมทหารปืนใหญ่ที่ 13 | 2             |
| 61. | กองพันทหารม้าที่ 12                         | 2             |
| 62. | กองพันทหารม้าที่ 13 กรมทหารม้าที่ 3         | 2             |
| 63. | กองพันทหารม้าที่ 16 กองพลทหารราบที่ 5       | 2             |
| 64. | กองพันทหารม้าที่ 31 กองพลทหารราบที่ 15      | 2             |
| 65. | กองพันทหารม้าที่ 8                          | 2             |
| 66. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 5          | 2             |
| 67. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 13         | 2             |
| 68. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 14         | 2             |
| 69. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 151        | 2             |
| 70. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 16         | 2             |
| 71. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 19         | 2             |
| 72. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 25         | 2             |
| 73. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 3          | 2             |
| 74. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 4          | 2             |
| 75. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7          | 2             |
| 76. | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 8          | 2             |
| 77. | กองพันทหารราบที่ 1 ศูนย์การทหารราบ          | 2             |
| 78. | กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 6          | 2             |
| 79. | กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 25         | 2             |
| 80. | กองพันทหารสื่อสารที่ 23                     | 2             |
| 81. | กองพันทหารสื่อสารที่ 5                      | 2             |

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

|      | หน่วยงาน                            | กลุ่มตัวอย่าง |
|------|-------------------------------------|---------------|
| 82.  | กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 15 | 2             |
| 83.  | กองพันบินที่ 41                     | 2             |
| 84.  | กองพันปฏิบัติการจิตวิทยา            | 2             |
| 85.  | กองพันปฏิบัติการพิเศษ               | 2             |
| 86.  | กองพันพัฒนาที่ 1                    | 2             |
| 87.  | กองพันพัฒนาที่ 2                    | 2             |
| 88.  | กองพันพัฒนาที่ 3                    | 2             |
| 89.  | กองพันพัฒนาที่ 4                    | 2             |
| 90.  | กองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 1  | 2             |
| 91.  | กองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 4  | 2             |
| 92.  | กองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 5  | 2             |
| 93.  | กองพันรบพิเศษที่ 2 กรมรบพิเศษที่ 1  | 2             |
| 94.  | กองพันสัตว์ต่าง กรมการสัตว์ทหารบก   | 2             |
| 95.  | กองพันเสนารักษ์ที่ 3                | 1             |
| 96.  | กองพันเสนารักษ์ที่ 4                | 2             |
| 97.  | กองพันเสนารักษ์ที่ 6                | 2             |
| 98.  | กองพันเสนารักษ์ที่ 8                | 2             |
| 99.  | การพันทหารช่างที่ 15                | 2             |
| 100. | มณฑลทหารบกที่ 11                    | 1             |
| 101. | มณฑลทหารบกที่ 12                    | 2             |
| 102. | มณฑลทหารบกที่ 14                    | 1             |
| 103. | มณฑลทหารบกที่ 16                    | 2             |
| 104. | มณฑลทหารบกที่ 17                    | 2             |
| 105. | มณฑลทหารบกที่ 18                    | 2             |
| 106. | มณฑลทหารบกที่ 19                    | 2             |
| 107. | มณฑลทหารบกที่ 21                    | 1             |
| 108. | มณฑลทหารบกที่ 210                   | 2             |

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

|      | หน่วยงาน                     | กลุ่มตัวอย่าง |
|------|------------------------------|---------------|
| 109. | มณฑลทหารบกที่ 22             | 1             |
| 110. | มณฑลทหารบกที่ 23             | 2             |
| 111. | มณฑลทหารบกที่ 25             | 2             |
| 112. | มณฑลทหารบกที่ 26             | 1             |
| 113. | มณฑลทหารบกที่ 27             | 2             |
| 114. | มณฑลทหารบกที่ 28             | 2             |
| 115. | มณฑลทหารบกที่ 29             | 2             |
| 116. | มณฑลทหารบกที่ 31             | 2             |
| 117. | มณฑลทหารบกที่ 310            | 2             |
| 118. | มณฑลทหารบกที่ 32             | 2             |
| 119. | มณฑลทหารบกที่ 33             | 1             |
| 120. | มณฑลทหารบกที่ 34             | 2             |
| 121. | มณฑลทหารบกที่ 35             | 2             |
| 122. | มณฑลทหารบกที่ 36             | 1             |
| 123. | มณฑลทหารบกที่ 37             | 2             |
| 124. | มณฑลทหารบกที่ 38             | 1             |
| 125. | มณฑลทหารบกที่ 39             | 2             |
| 126. | มณฑลทหารบกที่ 41             | 2             |
| 127. | มณฑลทหารบกที่ 42             | 2             |
| 128. | มณฑลทหารบกที่ 43             | 2             |
| 129. | มณฑลทหารบกที่ 44             | 2             |
| 130. | มณฑลทหารบกที่ 45             | 1             |
| 131. | มณฑลทหารบกที่ 46             | 2             |
| 132. | โรงพยาบาลค่ายจिरประวัติ      | 1             |
| 133. | โรงพยาบาลค่ายเทพสตรีศรีสุนทร | 1             |
| 134. | โรงพยาบาลค่ายธนระริชต์       | 1             |
| 135. | โรงพยาบาลค่ายนวมินทราชินี    | 1             |

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

|      | หน่วยงาน                                      | กลุ่มตัวอย่าง |
|------|---|---------------|
| 136. | โรงพยาบาลค่ายประจักษ์ศิลปาคม                  | 1             |
| 137. | โรงพยาบาลค่ายเม็งรายมหาราช                    | 1             |
| 138. | โรงพยาบาลค่ายวชิราวุธ                         | 1             |
| 139. | โรงพยาบาลค่ายวีรวัฒน์โยธิน                    | 1             |
| 140. | โรงพยาบาลค่ายศรีพัชรินทร์                     | 1             |
| 141. | โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช | 1             |
| 142. | โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์                 | 1             |
| 143. | โรงพยาบาลค่ายสุรนารี                          | 1             |
| 144. | โรงพยาบาลค่ายสุรศักดิ์มนตรี                   | 1             |
| 145. | โรงพยาบาลค่ายสุรสิงหนาท                       | 1             |
| 146. | โรงพยาบาลค่ายอดิศร                            | 1             |
| 147. | โรงพยาบาลค่ายอิงคยุทธบริหาร                   | 1             |
| 148. | โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า                        | 1             |
| 149. | โรงพยาบาลโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า        | 1             |
| 150. | โรงพยาบาลอานันทมหิดล                          | 1             |
| 151. | โรงเรียนการบินทหารบก                          | 1             |
| 152. | โรงเรียนข่าวทหารบก                            | 1             |
| 153. | โรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก          | 1             |
| 154. | โรงเรียนทหารขนส่ง กรมการขนส่งทหารบก           | 1             |
| 155. | โรงเรียนทหารพลาธิการ กรมพลาธิการทหารบก        | 1             |
| 156. | โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า               | 1             |
| 157. | โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ               | 1             |
| 158. | โรงเรียนทหารสรรพาวุธ กรมสรรพาวุธทหารบก        | 1             |
| 159. | โรงเรียนทหารสื่อสาร กรมการทหารสื่อสาร         | 1             |
| 160. | โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า                 | 1             |
| 161. | โรงเรียนนายสิบทหารบก                          | 1             |
| 162. | โรงเรียนสังกัดกำลังบำรุงทหารบก                | 1             |

### ตารางที่ 3 (ต่อ)

| หน่วยงาน                                  | กลุ่มตัวอย่าง |
|---|---------------|
| 163. โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ | 1             |
| 164. โรงเรียนเสนาธิการทหารบก              | 1             |
| 165. ศูนย์การทหารปืนใหญ่                  | 2             |
| 166. ศูนย์การทหารม้า                      | 2             |
| 167. ศูนย์การทหารราบ                      | 2             |
| 168. ศูนย์การบินทหารบก                    | 2             |
| 169. ศูนย์สงครามพิเศษ                     | 2             |
| 170. หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ      | 2             |
| 171. หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน             | 2             |
| <b>รวม</b>                                | <b>324</b>    |

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก โดยสร้างแบบสอบถามจากเนื้อหาทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของนักบัญชีในกองทัพบก ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 3 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงานในกองทัพบก ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 3 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของหน่วยงาน จำนวนหน่วยขึ้นตรง และระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมของนักบัญชี จำนวน 15 ข้อ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านนวัตกรรมกระบวนการ จำนวน 5 ข้อ ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี จำนวน 5 ข้อ และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล จำนวน 5 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน จำนวน 15 ข้อ โดยแบ่งเนื้อหา ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ จำนวน 5 ข้อ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ข้อ ด้านผลการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 5 ความสำเร็จของการทำงาน จำนวน 15 ข้อ โดยแบ่งเนื้อหา ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกำลังพล จำนวน 5 ข้อ ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 5 ข้อ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 5 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

แบบสอบถามตอนที่ 3 – 5 กำหนดระดับผลกระทบได้เป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย

|         |         |                     |
|---------|---------|---------------------|
| ระดับ 5 | หมายถึง | มีผลกระทบมากที่สุด  |
| ระดับ 4 | หมายถึง | มีผลกระทบมาก        |
| ระดับ 3 | หมายถึง | มีผลกระทบปานกลาง    |
| ระดับ 2 | หมายถึง | มีผลกระทบน้อย       |
| ระดับ 1 | หมายถึง | มีผลกระทบน้อยที่สุด |

โดยผลกระทบในแต่ละระดับ จะมีช่วงของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.80 การแปรผลของค่าเฉลี่ย มีดังนี้

| ค่าเฉลี่ย   | การแปรผล               |
|-------------|------------------------|
| 4.21 – 5.00 | ระดับผลกระทบมากที่สุด  |
| 3.41 – 4.20 | ระดับผลกระทบมาก        |
| 2.61 – 3.40 | ระดับผลกระทบปานกลาง    |
| 1.81 – 2.60 | ระดับผลกระทบน้อย       |
| 1.00 – 1.80 | ระดับผลกระทบน้อยที่สุด |

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

ทั้งนี้ได้ใช้แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านตรวจสอบ ซึ่งผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คะแนนความสอดคล้องของแบบสอบถาม อยู่ในเกณฑ์ผ่าน ตามที่ปรากฏในภาคผนวก ข

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากทหารเหล่าการเงิน สังกัดหน่วยงานภายในกองทัพบก

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์สรุปประเด็นในลักษณะการบรรยายข้อมูล และมีกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

### 1. สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย

- 1.1 ค่าสถิติการแจกแจงความถี่
- 1.2 ค่าร้อยละ
- 1.3 ค่าเฉลี่ย
- 1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 2. สถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วย

2.1 ทดสอบความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรอิสระด้วยการหาค่าความทนทาน (Tolerance) และหาค่า Variance Inflation Factor (VIF) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร ประกอบด้วย นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมกับเทคโนโลยี นวัตกรรมกับการวัดผล ความน่าเชื่อถือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน มีค่า Tolerance ใกล้ 1 แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร เป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่าต่ำกว่า 10 ตามเกณฑ์ แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์กัน และมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

2.2 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จของกองทัพบก โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวนของหน่วยในสังกัดกองทัพบก จำนวน 324 คน

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

|                |     |   |
|----------------|-----|---|
| N              | แทน | จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์                 |
| $\bar{X}$      | แทน | ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง                                 |
| S.D.           | แทน | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง                   |
| t              | แทน | ค่าทดสอบของนัยสำคัญของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ t-test) |
| R              | แทน | ค่าสหสัมพันธ์หาคูณ  |
| R <sup>2</sup> | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of determinant)    |
| F              | แทน | ค่าคำนวณจากการวิเคราะห์ความแปรปรวน                        |
| Sig.           | แทน | ความน่าจะเป็นสำหรับบอกค่านัยสำคัญทางสถิติ                 |
| *              | แทน | ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05                        |
| VIF            | แทน | ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระ      |

#### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงานด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบข้อมูล

ตอนที่ 6 ผลการตรวจสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

| ตำแหน่งงานปัจจุบัน     | จำนวน (นาย) | ร้อยละ        |
|------------------------|-------------|---------------|
| นายทหารชั้นสัญญาบัตร   | 105         | 32.40         |
| นายทหารชั้นสัญญาประทวน | 219         | 67.60         |
| <b>รวม</b>             | <b>324</b>  | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 67.60 และเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 32.40

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน

| ระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน | จำนวน (คน) | ร้อยละ     |
|---------------------------------|------------|------------|
| น้อยกว่า 10 ปี                  | 78         | 24.10      |
| 10 – 20 ปี                      | 58         | 17.90      |
| 21 – 30 ปี                      | 102        | 31.50      |
| มากกว่า 30 ปี                   | 86         | 26.50      |
| <b>รวม</b>                      | <b>324</b> | <b>100</b> |

จากตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน พบว่า ระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10 มีระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน 10 - 20 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 17.90 มีระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน 21 – 30 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 31.50 และมีระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน มากกว่า 30 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

| ระดับการศึกษาสูงสุด | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|---------------------|------------|---------------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี    | 135        | 41.70         |
| ปริญญาตรี           | 142        | 43.80         |
| ปริญญาโท            | 41         | 12.70         |
| ปริญญาเอก           | 6          | 1.90          |
| <b>รวม</b>          | <b>324</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน พบว่า มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 41.70 การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 และการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับของหน่วยงานที่จัดทำบัญชี

| ระดับของหน่วยงานที่จัดทำบัญชี | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|-------------------------------|------------|---------------|
| กองพัน                        | 90         | 27.80         |
| กรม                           | 69         | 21.30         |
| กองพล                         | 31         | 9.60          |
| กองทัพภาค                     | 32         | 9.90          |
| โรงพยาบาล                     | 19         | 5.90          |
| โรงเรียน                      | 14         | 4.30          |
| หน่วยเบิกคลัง                 | 69         | 21.30         |
| <b>รวม</b>                    | <b>324</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน พบว่า หน่วยงานที่จัดทำบัญชีระดับกองพัน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 หน่วยงานที่จัดทำบัญชีระดับกรม จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30 หน่วยงานที่จัดทำบัญชีระดับกองพล จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 หน่วยงานที่จัดทำบัญชีระดับกองทัพภาค จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.90 หน่วยงานที่จัดทำบัญชีระดับโรงพยาบาล จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.90 หน่วยงานที่จัดทำบัญชีระดับโรงเรียน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30 และหน่วยงานที่จัดทำบัญชีระดับหน่วยเบิกคลัง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนหน่วยขึ้นตรง

| จำนวนหน่วยขึ้นตรง | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|-------------------|------------|---------------|
| น้อยกว่า 5 หน่วย  | 106        | 32.70         |
| 5 – 10 หน่วย      | 97         | 29.90         |
| 11 – 15 หน่วย     | 79         | 24.40         |
| มากกว่า 15 หน่วย  | 42         | 13.00         |
| <b>รวม</b>        | <b>324</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 8 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน พบว่า จำนวนหน่วยงานขึ้นตรงน้อยกว่า 5 หน่วย จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 32.70 จำนวนหน่วยงานขึ้นตรง 5 - 10 หน่วย จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90 จำนวนหน่วยขึ้นตรง 11 – 15 หน่วย จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40 และมีจำนวนหน่วยขึ้นตรงมากกว่า 15 หน่วย จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วยงาน

| ระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วยงาน | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|---------------------------------------|------------|---------------|
| น้อยกว่า 25 ปี                        | 26         | 8.00          |
| 26 – 50 ปี                            | 56         | 17.30         |
| 51 – 75 ปี                            | 152        | 46.90         |
| มากกว่า 75 ปี                         | 90         | 27.80         |
| <b>รวม</b>                            | <b>324</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 9 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วยงาน 51 – 75 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 46.90 รองลงมามีระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วยงานมากกว่า 75 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และน้อยที่สุดมีระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วยงานน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีด้วยสถิติ  
เชิงพรรณนา

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีใน  
ภาพรวม

| ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม<br>ของนักบัญชี | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|--|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| นวัตกรรมกระบวนการ                            | 4.24                       | 0.53                              | มากที่สุด                |
| นวัตกรรมกับเทคโนโลยี                         | 4.20                       | 0.56                              | มาก                      |
| นวัตกรรมกับการวัดผล                          | 4.20                       | 0.58                              | มาก                      |
| <b>รวม</b>                                   | <b>4.21</b>                | <b>0.51</b>                       | <b>มากที่สุด</b>         |

จากตารางที่ 10 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้  
ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ในภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 (S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมาก  
ไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี มากที่สุด คือ  
ด้านนวัตกรรมกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 (S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ด้านนวัตกรรมกับ  
การวัดผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.58) และด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
4.20 (S.D. = 0.56) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี  
ด้านนวัตกรรมกระบวนการ

| นวัตกรรมกระบวนการ   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|---|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. หน่วยงานมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาขั้นตอนหรือกระบวนการการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น                 | 4.35                       | 0.68                              | มากที่สุด                |
| 2. ท่านมีการปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการในการทำงานให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการปฏิบัติ                                    | 4.29                       | 0.68                              | มากที่สุด                |
| 3. ท่านมีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา   | 4.27                       | 0.66                              | มากที่สุด                |
| 4. ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่เพื่อกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น | 4.22                       | 0.73                              | มากที่สุด                |
| 5. ท่านสามารถกำหนดกรอบของนวัตกรรมกระบวนการที่ปฏิบัติภายในหน่วยงาน   | 4.07                       | 0.80                              | มาก                      |
| <b>รวม</b>  | <b>4.24</b>                | <b>0.53</b>                       | <b>มากที่สุด</b>         |

จากตารางที่ 11 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกระบวนการ พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 (S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกระบวนการมากที่สุด คือ หน่วยงานมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาขั้นตอนหรือกระบวนการการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 (S.D. = 0.68) ลำดับถัดมา คือ ท่านมีการปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการในการทำงานให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 (S.D. = 0.68) ท่านมีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (S.D. = 0.66) ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่เพื่อกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 (S.D. = 0.73) ท่านสามารถกำหนดกรอบของนวัตกรรมกระบวนการที่ปฏิบัติภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 (S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี  
ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี

| นวัตกรรมกับเทคโนโลยี  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|---|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. หน่วยงานมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่เกิดการเรียนรู้และ<br>พัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย<br>มาใช้ | 4.23                       | 0.68                              | มากที่สุด                |
| 2. ท่านมีการออกแบบและประยุกต์เทคโนโลยีต่าง ๆ<br>ให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของหน่วยงาน                         | 4.14                       | 0.79                              | มาก                      |
| 3. ท่านมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการ<br>ปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระการทำงานที่ซ้ำซ้อนและ<br>มีความยุ่งยาก        | 4.22                       | 0.71                              | มากที่สุด                |
| 4. ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสำหรับสนับสนุนและ<br>อำนวยความสะดวกในการทำงานของหน่วยงาน                               | 4.27                       | 0.73                              | มากที่สุด                |
| 5. ท่านสามารถอธิบายการทำงานของเทคโนโลยีที่ใช้<br>ในหน่วยงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้                               | 4.14                       | 0.73                              | มาก                      |
| <b>รวม</b>  | <b>4.20</b>                | <b>0.56</b>                       | <b>มาก</b>               |

จากตารางที่ 12 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้  
ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี พบว่า มีระดับความคิดเห็น  
ด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจาก  
มากไปหาน้อย พบว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี  
มากที่สุด คือ ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสำหรับสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานของ  
หน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (S.D. = 0.73) ลำดับถัดมา คือ หน่วยงานมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่  
เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23  
(S.D. = 0.68) ท่านมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระการทำงานที่ซ้ำซ้อน  
และมีความยุ่งยาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 (S.D. = 0.71) ท่านมีการออกแบบและประยุกต์เทคโนโลยี  
ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 (S.D. = 0.79)  
ท่านสามารถอธิบายการทำงานของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 (S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี  
ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล

| นวัตกรรมกับการวัดผล   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|---|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. หน่วยงานสามารถวัดผลการดำเนินงานโดยเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าการคิดหาวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมาย | 4.23                       | 0.72                              | มากที่สุด                |
| 2. ท่านสามารถระบุเวลาที่ชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้                 | 4.20                       | 0.77                              | มาก                      |
| 3. ท่านสามารถวัดผลการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์ที่ได้เพื่อใช้เป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ                  | 4.20                       | 0.74                              | มาก                      |
| 4. ท่านสามารถวัดผลความสำเร็จจากการทำงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด  | 4.19                       | 0.72                              | มาก                      |
| 5. ท่านสามารถระบุตัววัดผลการทำงานของหน่วยงานได้   | 4.15                       | 0.74                              | มาก                      |
| <b>รวม</b>  | <b>4.20</b>                | <b>0.58</b>                       | <b>มาก</b>               |

จากตารางที่ 13 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกับการวัดผลมากที่สุด คือ หน่วยงานสามารถวัดผลการดำเนินงานโดยเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าการคิดหาวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 (S.D. = 0.72) ลำดับถัดมา คือ ท่านสามารถระบุวันเวลาที่ชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.77) ท่านสามารถวัดผลการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์ที่ได้เพื่อใช้เป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.74) ท่านสามารถวัดผลความสำเร็จจากการทำงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 (S.D. = 0.72) ท่านสามารถระบุตัววัดผลการทำงานของหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 (S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีในภาพรวม

| ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| ความน่าเชื่อถือ                | 4.31                       | 0.54                              | มากที่สุด                |
| ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน        | 4.33                       | 0.54                              | มากที่สุด                |
| ผลการปฏิบัติงาน                | 4.33                       | 0.52                              | มากที่สุด                |
| <b>รวม</b>                     | <b>4.32</b>                | <b>0.49</b>                       | <b>มากที่สุด</b>         |

จากตารางที่ 14 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ในภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 (S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีระดับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี มากที่สุด คือ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 (S.D. = 0.54) รองลงมา คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 (S.D. = 0.52) และด้านความน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 (S.D. = 0.54) ตามลำดับ



ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านความน่าเชื่อถือ

| ความน่าเชื่อถือ  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|--|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. หน่วยงานสามารถนำเสนอข้อมูลรายงานทางการเงินได้อย่างมีความถูกต้องและเชื่อถือได้                                   | 4.45                       | 0.62                              | มากที่สุด                |
| 2. ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บังคับบัญชาในการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการตัดสินใจ                       | 4.36                       | 0.70                              | มากที่สุด                |
| 3. ท่านสามารถวิเคราะห์รายงานทางการเงินและเสนอแนะผู้บังคับบัญชาได้  | 4.20                       | 0.73                              | มาก                      |
| 4. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียด รอบคอบ เพื่อให้ผลงานมีความถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล | 4.27                       | 0.72                              | มากที่สุด                |
| 5. ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานจากผลการปฏิบัติงาน  | 4.25                       | 0.72                              | มากที่สุด                |
| <b>รวม</b>   | <b>4.31</b>                | <b>0.54</b>                       | <b>มากที่สุด</b>         |

จากตารางที่ 15 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านความน่าเชื่อถือ พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 (S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านความน่าเชื่อถือ มากที่สุด คือ หน่วยงานสามารถนำเสนอข้อมูลรายงานทางการเงินได้อย่างมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D. = 0.62) ลำดับถัดมา คือ ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บังคับบัญชาในการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 (S.D. = 0.70) ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียด รอบคอบ เพื่อให้ผลงานมีความถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (S.D. = 0.72) ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานจากผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 (S.D. = 0.72) ท่านสามารถวิเคราะห์รายงานทางการเงินและเสนอแนะผู้บังคับบัญชาได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.72) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี  
ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

| ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{x}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|--|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. ท่านสามารถบริหารเวลาเพื่อให้งานเสร็จ<br>ทันเวลาและทันต่อเหตุการณ์         | 4.42                       | 0.66                              | มากที่สุด                |
| 2. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จ<br>ตามเวลาที่กำหนด              | 4.30                       | 0.68                              | มากที่สุด                |
| 3. ท่านสามารถจัดส่งรายงานทางการเงินได้ทัน<br>ตามเวลาที่กำหนด                 | 4.34                       | 0.71                              | มากที่สุด                |
| 4. ท่านทราบระยะเวลาในการทำงานของแต่ละ<br>ส่วนงาน                             | 4.30                       | 0.73                              | มากที่สุด                |
| 5. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถ<br>บริหารจัดการเวลากับงานที่ทำได้ | 4.30                       | 0.69                              | มากที่สุด                |
| <b>รวม</b>   | <b>4.33</b>                | <b>0.54</b>                       | <b>มากที่สุด</b>         |

จากตารางที่ 16 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 (S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ท่านสามารถบริหารเวลาเพื่อให้งานเสร็จทันเวลาและทันต่อเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 (S.D. = 0.66) ลำดับถัดมา คือ ท่านสามารถจัดส่งรายงานทางการเงินได้ทันตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 (S.D. = 0.71) ท่านทราบระยะเวลาในการทำงานของแต่ละส่วนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.73) ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถบริหารจัดการเวลากับงานที่ทำได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.69) ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี  
ด้านผลการปฏิบัติงาน

| ผลการปฏิบัติงาน  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|--|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. ท่านมีการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของ<br>งานที่ทำเสร็จทุกครั้ง                | 4.40                       | 0.63                              | มากที่สุด                |
| 2. ท่านปฏิบัติตามขั้นตอนทุกครั้งที่ได้รับ<br>มอบหมายให้ปฏิบัติงาน                | 4.29                       | 0.69                              | มากที่สุด                |
| 3. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง<br>และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า | 4.36                       | 0.66                              | มากที่สุด                |
| 4. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตรง<br>ตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด         | 4.29                       | 0.68                              | มากที่สุด                |
| 5. ท่านสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เมื่อ<br>ปฏิบัติงานเสร็จสิ้น              | 4.30                       | 0.69                              | มากที่สุด                |
| <b>รวม</b>   | <b>4.33</b>                | <b>0.52</b>                       | <b>มากที่สุด</b>         |

จากตารางที่ 17 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 (S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย  
พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านผลการปฏิบัติงาน มากที่สุด คือ ท่านมีการตรวจสอบ  
ความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ทำเสร็จทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 (S.D. = 0.63) ลำดับถัดมา คือ  
ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้องและมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
4.36 (S.D. = 0.66) ท่านสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จสิ้น มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.69) ท่านปฏิบัติตามขั้นตอนทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 4.29 (S.D. = 0.69) ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่หน่วยงาน  
กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 (S.D. = 0.68) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงานด้วยสถิติเชิงพรรณนา

##### ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการทำงานในภาพรวม

| ความสำเร็จของการทำงาน | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| กำลังพล               | 4.34                       | 0.54                              | มากที่สุด                |
| กระบวนการภายใน        | 4.32                       | 0.51                              | มากที่สุด                |
| การเรียนรู้และพัฒนา   | 4.28                       | 0.56                              | มากที่สุด                |
| <b>รวม</b>            | <b>4.31</b>                | <b>0.49</b>                       | <b>มากที่สุด</b>         |

จากตารางที่ 18 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงาน ในภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 (S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีระดับความสำเร็จของการทำงานมากที่สุด คือ ด้านกำลังพล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 (S.D. = 0.54) รองลงมา คือ ด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 (S.D. = 0.51) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 (S.D. = 0.56) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการทำงาน ด้านกำลังพล

| กำลังพล  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|--|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. ท่านสร้างความพึงพอใจให้กับกำลังพลเกี่ยวกับการให้บริการทางการเงิน                                | 4.40                       | 0.68                              | มากที่สุด                |
| 2. ท่านปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกำลังพล                 | 4.40                       | 0.66                              | มากที่สุด                |
| 3. ท่านสามารถช่วยเหลือและให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินให้กับกำลังพลได้                       | 4.30                       | 0.70                              | มากที่สุด                |
| 4. ท่านได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากกำลังพลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางการเงิน                 | 4.32                       | 0.71                              | มากที่สุด                |
| 5. ท่านสร้างการรับรู้งานด้านการเงิน เพื่อให้กำลังพลมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานด้านการเงินและบัญชี | 4.27                       | 0.74                              | มากที่สุด                |
| <b>รวม</b>   | <b>4.34</b>                | <b>0.54</b>                       | <b>มากที่สุด</b>         |

จากตารางที่ 19 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงาน ด้านกำลังพล พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 (S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ความสำเร็จของการทำงาน ด้านกำลังพลมากที่สุด คือ ท่านสร้างความพึงพอใจให้กับกำลังพลเกี่ยวกับการให้บริการทางการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 (S.D. = 0.68) ลำดับถัดมา คือ ท่านปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกำลังพล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 (S.D. = 0.66) ท่านได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากกำลังพลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 (S.D. = 0.71) ท่านสามารถช่วยเหลือและให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินให้กับกำลังพลได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.70) ท่านสร้างการรับรู้งานด้านการเงิน เพื่อให้กำลังพลมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานด้านการเงินและบัญชี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการทำงาน ด้านกระบวนการภายใน

| กระบวนการภายใน  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|---|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. หน่วยงานตรวจสอบกระบวนการทำงานภายใน<br>อยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น  | 4.39                       | 0.63                              | มากที่สุด                |
| 2. หน่วยงานนำกลยุทธ์การให้บริการใหม่ ๆ มา<br>บริการกำลังพลอยู่เสมอ  | 4.27                       | 0.65                              | มากที่สุด                |
| 3. หน่วยงานนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่<br>ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้าง<br>ประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้รวดเร็ว<br>ยิ่งขึ้น | 4.32                       | 0.69                              | มากที่สุด                |
| 4. หน่วยงานส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม<br>เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น   | 4.33                       | 0.72                              | มากที่สุด                |
| 5. หน่วยงานมีกระบวนการภายในหน่วยงานที่<br>รัดกุม  | 4.27                       | 0.69                              | มากที่สุด                |
| <b>รวม</b>  | <b>4.32</b>                | <b>0.51</b>                       | <b>มากที่สุด</b>         |

จากตารางที่ 20 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงาน ด้านกระบวนการภายใน พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 (S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ความสำเร็จของการทำงาน ด้านกระบวนการภายใน มากที่สุด คือ หน่วยงานตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 (S.D. = 0.63) ลำดับถัดมา คือ หน่วยงานส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 (S.D. = 0.72) หน่วยงานนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 (S.D. = 0.69) หน่วยงานมีกระบวนการภายในหน่วยงานที่รัดกุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (S.D. = 0.69) หน่วยงานนำกลยุทธ์การให้บริการใหม่ ๆ มาบริการกำลังพลอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการทำงาน ด้านการเรียนรู้ และพัฒนา

| การเรียนรู้และพัฒนา   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|---|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. หน่วยงานส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วย<br>ได้รับการศึกษาเพื่อเพิ่มเติมความรู้อยู่เสมอ        | 4.38                       | 0.63                              | มากที่สุด                |
| 2. หน่วยงานสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความ<br>พึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่                       | 4.22                       | 0.76                              | มากที่สุด                |
| 3. หน่วยงานนำเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่ทันสมัย<br>มาช่วยในการทำงาน เพื่อความถูกต้อง สะดวก<br>รวดเร็ว | 4.32                       | 0.66                              | มากที่สุด                |
| 4. หน่วยงานฝึกฝนการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่<br>เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว              | 4.28                       | 0.73                              | มากที่สุด                |
| 5. หน่วยงานมีการประเมินความรู้ของเจ้าหน้าที่<br>ภายในหน่วยงาน                                     | 4.20                       | 0.74                              | มาก                      |
| <b>รวม</b>  | <b>4.28</b>                | <b>0.56</b>                       | <b>มากที่สุด</b>         |

จากตารางที่ 21 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 (S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ความสำเร็จของการทำงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มากที่สุด คือ หน่วยงานส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยได้รับการศึกษาเพื่อเพิ่มเติมความรู้อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 (S.D. = 0.63) ลำดับถัดมา คือ หน่วยงานนำเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาช่วยในการทำงาน เพื่อความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 (S.D. = 0.66) หน่วยงานฝึกฝนการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 (S.D. = 0.73) หน่วยงานสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 (S.D. = 0.76) หน่วยงานมีการประเมินความรู้ของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.74) ตามลำดับ

## ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบข้อมูล

ในการทดสอบความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรอิสระตามกรอบแนวความคิด ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบหาค่าความทนทาน (Tolerance) และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา

**ตารางที่ 22** ค่าความทนทาน (Tolerance) และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา

| ตัวแปรอิสระ             | Collinearity Statistics |       |
|-------------------------|-------------------------|-------|
|                         | Tolerance               | VIF   |
| นวัตกรรมกระบวนการ       | 0.303                   | 3.296 |
| นวัตกรรมกับเทคโนโลยี    | 0.344                   | 2.907 |
| นวัตกรรมกับการวัดผล     | 0.312                   | 3.202 |
| ความน่าเชื่อถือ         | 0.301                   | 3.322 |
| ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน | 0.302                   | 3.314 |
| ผลการปฏิบัติงาน         | 0.281                   | 3.557 |

จากตารางที่ 22 พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร ประกอบด้วย นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมกับเทคโนโลยี นวัตกรรมกับการวัดผล ความน่าเชื่อถือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน มีค่า Tolerance ใกล้ 1 แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ 10 ตามเกณฑ์ แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์กัน และมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



## ตอนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงาน ของนักบัญชีกับความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกับความสำเร็จของหน่วยงาน ในกองทัพบก ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95 % ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล

**ตารางที่ 23** แสดงการถดถอยพหุคูณความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จ ของกองทัพบก ด้านกำลังพล

| ตัวแปร                  | Standardized Coefficients | t     | Sig.   |
|-------------------------|---------------------------|-------|--------|
| 1. นวัตกรรมกระบวนการ    | 0.221                     | 3.415 | 0.001* |
| 2. นวัตกรรมกับเทคโนโลยี | 0.192                     | 3.161 | 0.002* |
| 3. นวัตกรรมกับการวัดผล  | 0.419                     | 6.579 | 0.000* |

หมายเหตุ :  $n=324$ ,  $R=0.771$ ,  $R^2=0.595$ ,  $F=156.839$ ,  $sig=0.00$  \*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 23 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ระดับการเปิดเผยข้อมูล R มีค่า เท่ากับ 0.771 แสดงว่าอธิบายการเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผล ต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล ร้อยละ 56.8 แสดงว่า ความรู้ความสามารถด้าน นวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกระบวนการ ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี และด้านนวัตกรรม กับการวัดผล ได้รับการสนับสนุนทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญอยู่ในระดับที่ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2** ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก  
ด้านกระบวนการภายใน

**ตารางที่ 24** แสดงการถดถอยพหุคูณความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จ  
ของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน

| ตัวแปร                  | Standardized Coefficients | t     | Sig.   |
|-------------------------|---------------------------|-------|--------|
| 1. นวัตกรรมกระบวนการ    | 0.064                     | 0.925 | 0.350  |
| 2. นวัตกรรมกับเทคโนโลยี | 0.352                     | 5.396 | 0.000* |
| 3. นวัตกรรมกับการวัดผล  | 0.366                     | 5.351 | 0.000* |

หมายเหตุ : n=324, R=0.729, R<sup>2</sup>=0.531, F=120.986, sig=0.00 \*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 24 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ระดับการเปิดเผยข้อมูล R มีค่าเท่ากับ 0.729 แสดงว่าอธิบายการเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน ร้อยละ 45.9 แสดงว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล ได้รับการสนับสนุนทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญอยู่ในระดับที่ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 3** ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก  
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

**ตารางที่ 25** แสดงการถดถอยพหุคูณความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จ  
ของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

| ตัวแปร                  | Standardized Coefficients | t     | Sig.   |
|-------------------------|---------------------------|-------|--------|
| 1. นวัตกรรมกระบวนการ    | 0.054                     | 0.783 | 0.430  |
| 2. นวัตกรรมกับเทคโนโลยี | 0.288                     | 4.470 | 0.000* |
| 3. นวัตกรรมกับการวัดผล  | 0.446                     | 6.592 | 0.000* |

หมายเหตุ : n=324, R=0.737, R<sup>2</sup>=0.543, F=126.625, sig=0.00 \*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 25 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ระดับการเปิดเผยข้อมูล R มีค่าเท่ากับ 0.737 แสดงว่าอธิบายการเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ร้อยละ 56.4 แสดงว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล ได้รับการสนับสนุนทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญอยู่ในระดับที่ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล

ตารางที่ 26 แสดงการถดถอยพหุคูณประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล

| ตัวแปร                     | Standardized Coefficients | t     | Sig.   |
|----------------------------|---------------------------|-------|--------|
| 1. ความน่าเชื่อถือ         | 0.220                     | 3.755 | 0.000* |
| 2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน | 0.391                     | 6.664 | 0.000* |
| 3. ผลการปฏิบัติงาน         | 0.266                     | 4.378 | 0.000* |

หมายเหตุ : n=324, R=0.817, R<sup>2</sup>=0.668, F=214.479, sig=0.00 \*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 26 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ระดับการเปิดเผยข้อมูล R มีค่าเท่ากับ 0.817 แสดงว่าอธิบายการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล ร้อยละ 63.8 แสดงว่า ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีด้านความน่าเชื่อถือ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านผลการปฏิบัติงาน ได้รับการสนับสนุนทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญอยู่ในระดับที่ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 5 ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก  
ด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 27 แสดงการถดถอยพหุคูณประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของ  
กองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน

| ตัวแปร                     | Standardized Coefficients | t     | Sig.   |
|----------------------------|---------------------------|-------|--------|
| 1. ความน่าเชื่อถือ         | 0.233                     | 3.400 | 0.001* |
| 2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน | 0.132                     | 1.932 | 0.054  |
| 3. ผลการปฏิบัติงาน         | 0.425                     | 5.993 | 0.000* |

หมายเหตุ : n=324, R=0.741, R<sup>2</sup>=0.548, F=129.552, sig=0.00 \*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 27 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ระดับการเปิดเผยข้อมูล R มีค่าเท่ากับ 0.741 แสดงว่าอธิบายการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน ร้อยละ 47.4 แสดงว่า ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านผลการปฏิบัติงาน ได้รับการสนับสนุนทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญอยู่ในระดับที่ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 6** ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของ  
กองทัพบกด้านการเรียนรู้และพัฒนา

**ตารางที่ 28** แสดงการถดถอยพหุคูณประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของ  
กองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

| ตัวแปร                     | Standardized Coefficients | t     | Sig.   |
|----------------------------|---------------------------|-------|--------|
| 1. ความน่าเชื่อถือ         | 0.179                     | 2.378 | 0.018* |
| 2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน | 0.096                     | 1.272 | 0.204  |
| 3. ผลการปฏิบัติงาน         | 0.441                     | 5.669 | 0.000* |

หมายเหตุ : n=324, R=0.675, R<sup>2</sup>=0.456, F=89.375, sig=0.00 \*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 28 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ระดับการเปิดเผยข้อมูล R มีค่าเท่ากับ 0.675 แสดงว่าอธิบายการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ร้อยละ 47.3 แสดงว่า ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านผลการปฏิบัติงาน ได้รับการสนับสนุนทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญอยู่ในระดับที่ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนเหล่าทหารการเงินของหน่วยงานในสังกัดกองทัพบก จำนวน 324 คน ด้วยแบบสอบถาม โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 100 ทั้งนี้ผู้ทำการศึกษานำข้อมูลที่เก็บรวบรวมด้วยการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยวิธีการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งมีรายละเอียดแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผลการศึกษา
3. ข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน มีระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน 21 – 30 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นหน่วยจัดทำบัญชีระดับกองพัน มีหน่วยขึ้นตรงน้อยกว่า 5 หน่วย และมีระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วยงาน 51 – 75 ปี

ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ประกอบด้วย นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมกับเทคโนโลยี และนวัตกรรมกับการวัดผล ที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นด้วยมากที่สุดว่าความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลกระทบด้านนวัตกรรมกระบวนการ และมีความคิดเห็นด้วยมากที่สุดว่าความรู้

ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบกด้านกำลังพล ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นมากที่สุดว่าประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีด้านความน่าเชื่อถือ และมีความคิดเห็นด้วยมากที่สุดว่ามีประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบกด้านกำลังพลและกระบวนการภายใน

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 6 ข้อ สรุปได้ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2** ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 3** ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 4** ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบกด้านกำลังพล และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 5** ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบกด้านกระบวนการภายใน และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 6** ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบกด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05



## อภิปรายผลการศึกษา

ผลจากการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม และประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก สามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล พบว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกระบวนการ ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยหน่วยงานมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาขั้นตอนหรือกระบวนการการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีการปรับปรุงหรือตัดแปลงกระบวนการในการทำงานให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการปฏิบัติ มุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ สามารถใช้เทคโนโลยีสำหรับสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานของหน่วยงาน สามารถวัดผลการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์ที่ได้เพื่อใช้เป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุวเนตร ธงยศ, 2549) ได้ศึกษาความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์การของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยหน่วยงานมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ มีการออกแบบและประยุกต์เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของหน่วยงาน สามารถระบุวันเวลาที่ชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถวัดผลการดำเนินงานโดยเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าการคิดหาวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อรรถจิรา สงจันทร์, 2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้ทำบัญชีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของบริษัทที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม มีความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม

3. ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของนักบัญชี ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี และด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยหน่วยงานนำเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่ทันสมัย มาช่วยในการทำงาน เพื่อความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว มีการประเมินความรู้ของเจ้าหน้าที่ภายใน หน่วยงาน ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยได้รับการศึกษาเพื่อเพิ่มเติมความรู้อยู่เสมอ อธิบายการทำงานของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปิยธิดา สายสุทธิ, 2554) ได้ศึกษาผลกระทบของศักยภาพทางนวัตกรรมที่มีต่อความเป็นมืออาชีพและความสำเร็จขององค์กร ของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง พบว่า ศักยภาพทางนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงิน โดยสรุป ศักยภาพทางนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความเป็นมืออาชีพและความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง และความเป็นมืออาชีพมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง

4. ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกำลังพล ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียด รอบคอบ เพื่อให้ผลงานมีความถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานจากผลการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามเวลาที่กำหนด สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กมลฤ สันตะจักร, 2561) ได้ศึกษาคุณลักษณะของนักบัญชีที่พึงประสงค์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยราชการไทย พบว่า คุณลักษณะของนักบัญชีที่พึงประสงค์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้านความรู้ทางวิชาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการไทย

5. ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านกระบวนการภายใน ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยหน่วยงานสามารถนำเสนอข้อมูลรายงานทางการเงินได้อย่างมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บังคับบัญชาในการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามเวลาที่กำหนด มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถบริหารจัดการเวลากับงานที่ทำได้ มีการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ทำเสร็จ

ทุกครั้ง ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุวเนตร ธงยศ, 2549) ได้ศึกษาความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์การของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์และผลกระทบของประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์การ ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงานได้มาตรฐานมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านเทคโนโลยีกับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และความสามารถทางนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน

6. ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยหน่วยงานสามารถนำเสนอข้อมูลรายงานทางการเงินได้อย่างถูกต้อง และเชื่อถือได้ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บังคับบัญชาในการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามเวลาที่กำหนด มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถบริหารจัดการเวลากับงานที่ทำได้ มีการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ทำเสร็จทุกครั้ง ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุวเนตร ธงยศ, 2549) ได้ศึกษาความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์การของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์และผลกระทบของประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์การ ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงานได้มาตรฐานมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม ด้านลูกค้าและกลยุทธ์ และด้านเทคโนโลยีกับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และความสามารถทางนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 นักบัญชีของหน่วยงานในกองทัพบก ควรให้ความสำคัญกับการมีความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

1.2 นักบัญชีของหน่วยงานในกองทัพบก ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ ทักษะและเทคโนโลยีด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความสำเร็จให้กับหน่วยงาน

1.3 นักบัญชีของหน่วยงานในกองทัพบก ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและปลูกฝังเกี่ยวกับเรื่องการมีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้ได้รับความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

1.4 นักบัญชีของหน่วยงานในกองทัพบก ควรศึกษาแนวทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน

1.5 หน่วยงานในกองทัพบก ควรเปิดโอกาสให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำหนดทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่น

### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในภาคอื่นๆ เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของนักบัญชี แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นไปวิเคราะห์และเปรียบเทียบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบในการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักบัญชีมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร

2.2 ควรศึกษาตัวแปรอื่นที่ไม่ใช่ประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ศักยภาพในการทำงาน คุณภาพการทำงาน เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางด้านบัญชีในอนาคต

## บรรณานุกรม

- กมลภู สันตะจักร์. (2561). **คุณลักษณะของนักบัญชีที่พึงประสงค์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการในประเทศไทย.** วารสารมหาจุฬานาค รพรรศน์, 5(3), 771-778.
- กองทัพบก. (2561). **ประวัติ กองทัพบก.** สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2563, จากเว็บไซต์ : [https://rta.mi.th/rta\\_website\\_v2/index.php/about/history](https://rta.mi.th/rta_website_v2/index.php/about/history)
- ข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการเงิน พ.ศ.2554. (2554). สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2562, จากเว็บไซต์: [http://www.engrdept.com/eng\\_banchakan/moeny54.pdf](http://www.engrdept.com/eng_banchakan/moeny54.pdf)
- จิตติมา อัครธิพิงศ์. (2556). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development).** คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จุฑามาศ จันทร์เปล่ง. (2553). **ผลกระทบของนวัตกรรมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์บัณฑิตมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทิวต์ มณีโชติ. 2549. **การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** นนทบุรี:ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ปนัดดา แก้วตรีวงษ์. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางนวัตกรรมกับผลประกอบการของธุรกิจส่งออกอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปภาวี สุขมณี และฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์. (2551). **ความรู้ความสามารถของนักบัญชีที่มีต่อประสิทธิผลการทำงานของนักบัญชีธุรกิจSMEsในจังหวัดกาฬสินธุ์.** คณะเทคโนโลยีสังคม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์.
- ประสงค์ ตระกูลแสงเงิน. (2550). **ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (ฝ่ายกิจการสาขา 3).** ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรีดา จิรวินาศ. (2546). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในสายงานอาชีพนักบัญชีในธุรกิจเอกชน.** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ , มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปัทมาพร ท่อชู. (2559). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.** สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2563, จากเว็บไซต์:[http://www.thailandindustry.com/indust\\_newweb/onlinemag\\_preview.php?cid=771](http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/onlinemag_preview.php?cid=771)

- ปิยธิดา สายสุทธิ์. (2554). **ผลกระทบของศักยภาพทางนวัตกรรมที่มีต่อความเป็นมืออาชีพและความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคกลาง**. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พนิดา งามประเสริฐ. (2553). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิชิต ฤทธิจรรยา. (2552). **หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: แฮ้าส์ ออฟ เคอร์มิสท์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2551). **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- วิมลฤดี ทศคร. (2551). **ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในสำนักงานบัญชี**. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์. (2548). **การตลาดธุรกิจบริการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วุฒิพงษ์ ภัคดีเหล่า. (2554). **การศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม:กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม**. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมใจ ลักษณะ. (2544). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). **นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ**. วารสารบริหารธุรกิจ, 33(4), 52-54.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). **เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ**. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2562, จากเว็บไซต์: <https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ/>.
- สมยศ นาวิการ. (2544). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์บรรณกิจ.
- สมिता บุญวาต. (2546). **เทคโนโลยีการศึกษา**. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2548). **สุดยอดนวัตกรรมไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สิริวดี ชูเชิด. (2556). **การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน**. สืบค้นเมื่อ 25 ม.ค. 2563 จากเว็บไซต์: <http://www.thailandindustry.com/onlineMag/view2.php?id=771>.
- สุนันท์ ศลโกสุม. (2525). **การวัดผลการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สุวเนตร ธงยศ. (2549). **ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อรรถจิรา สงจันทร์. (2558). **ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ทำบัญชี และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม.** วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- อังค์วรา เพียรธรรม. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นต่อทุดตราสินค้าของผู้ใช้บริการสถาบันการเงินในเขตกรุงเทพมหานคร.** สาขาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คณะนิเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อัจฉรา สัมเขี้ยวหวาน. (2549). **ความหมายของนวัตกรรม.** สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2562, จากเว็บไซต์ : <http://it.east.spu.ac.th/informatics/admin/knowledge/A307Innovation%20and%20Technology.pdf>.
- อำนวยการค้าของคณบดี. (2544). **นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา.** กรุงเทพฯ : องค์กรการค้าของคณบดี.
- อุทัยรัตน์ เนียรเจริญสุข. (2544). **ปัจจัยทางชีวสังคม ลักษณะทางพุทธและจิตลักษณะที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับ.** วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

## BIBLIOGRAPHY

- Certo, S. C. (2000). **Modern Management**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dale, Edgar. (1969). **Audio - Visual Methods in Teaching**. 3rd ed. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Galbraith, J. K. (1967). **The new industrial state**. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Gronroos, C. (2000). **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**. Hoboken: John Wiley and Sons, Ltd.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(2006). **Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies**. Boston: Harvard Business School Pr.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (2001). **The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard company thrive in the new business environment**. Boston: Harvard Business School Pr.
- Lindeman, R.H., Merenda, P.F. & Gold, R.Z. (1980). **Introduction to bivariate and multivariate analysis**. Glenview, IL:Scott, Forestman and company.
- Love, J.H, Roper, S. and Du, J. (2009). **Innovation, ownership and profitability**. International Journal of Industrial Organization.
- McKeown, Max.(2008). **The Truth About Innovation**. London, UK: Prentice Hall.
- Meyer. (2002). **Rethinking Performance Measurement: Beyond the balanced scorecard**. Cambridge: Cambridge University Pr.
- Millet. (1954). **Management in the Public Service. The quest for effective performance**. New York: McGraw-Hill Book.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1992). **Relationships between Providers and user of Market Research**. Journal of Marketing, 29(3), 314-329.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**. (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Niven. (2006). **Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing performance and maintaining results**. Hoboken, NJ.: J. Wiley.
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1985). **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of marketing 49.



- Peterson, E. & Plowman, G. E. (1953). **Business Organization and Management**. (3rd ed.). Ill: Irwin.
- Sher, P.J., Yang, P.Y. (2005). **The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance**: The evidence of Taiwan's semiconductor industry. Technovation.
- Taro Yamane. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. 3<sup>rd</sup> Ed. New York. Harper and Row Publications.
- Thailand e-government. (2563). **วิสัยทัศน์องค์กร**. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2563, จากเว็บไซต์: <https://www.egov.go.th/th/government-agency/87/>
- Wikipedia. (2562). **กองทัพไทย**. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2563, จากเว็บไซต์ : <https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือโดย  
ผู้ทรงคุณวุฒิ

|          |   |
|----------|---|
| เรื่อง   | ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทัพบก |
| จัดทำโดย | ร้อยตรี ชาญณรงค์ พรหมสอน  |
| นักศึกษา | ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต<br>คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม   |

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในกองทัพบก

### แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านตรวจสอบข้อความว่ามีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการหรือไม่ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

|                 |                            |  |
|-----------------|----------------------------|--|
| ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่อง +1 เมื่อท่านเห็นว่า | ท่านแน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ    |
| ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่อง 0 เมื่อท่านเห็นว่า  | ท่านไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ |
| ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่อง -1 เมื่อท่านเห็นว่า | ท่านแน่ใจว่าข้อความไม่มีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ |

ในกรณีที่ท่านมีความเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงนิยามและข้อความแต่ละข้อ โปรดเขียนข้อเสนอแนะของท่านลงในช่องเสนอแนะหรืออาจจะให้ข้อเสนอแนะโดยตรงแก่ผู้ศึกษาจักขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

## แบบรายงานผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับนิยามของตัวแปร

| ตัวแปร  | ระดับความสอดคล้อง |   |    | หมายเหตุ |
|---|-------------------|---|----|----------|
|   | 1                 | 0 | -1 |          |
| <b>ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>   |                   |   |    |          |
| 1. ตำแหน่งงานปัจจุบัน   |                   |   |    |          |
| 2. ระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน  |                   |   |    |          |
| 3. ระดับการศึกษาสูงสุด  |                   |   |    |          |
| <b>ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน</b>  |                   |   |    |          |
| 1. ระดับของหน่วยงานที่จัดทำบัญชี  |                   |   |    |          |
| 2. จำนวนหน่วยขึ้นตรง  |                   |   |    |          |
| 3. ระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วยงาน  |                   |   |    |          |
| <b>ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม</b>  |                   |   |    |          |
| <b>1.ด้านนวัตกรรมกระบวนการ</b>  |                   |   |    |          |
| 1. หน่วยงานมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาขั้นตอนหรือกระบวนการการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น                 |                   |   |    |          |
| 2. ท่านมีการปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการในการทำงานให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการปฏิบัติ                                    |                   |   |    |          |
| 3. ท่านมีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา   |                   |   |    |          |
| 4. ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่เพื่อกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น |                   |   |    |          |
| 5. ท่านสามารถกำหนดกรอบของนวัตกรรมกระบวนการที่ปฏิบัติภายในหน่วยงาน   |                   |   |    |          |
| <b>2.ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี</b>   |                   |   |    |          |
| 1. หน่วยงานมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้                   |                   |   |    |          |

## แบบรายงานผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับนิยามของตัวแปร

| ตัวแปร  | ระดับความสอดคล้อง |   |    | หมายเหตุ |
|---|-------------------|---|----|----------|
|   | 1                 | 0 | -1 |          |
| 2. ท่านมีการออกแบบและประยุกต์เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของหน่วยงาน                |                   |   |    |          |
| 3. ท่านมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดภาระการทำงานที่ซ้ำซ้อนและมีความยุ่งยาก     |                   |   |    |          |
| 4. ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสำหรับสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานของหน่วยงาน                       |                   |   |    |          |
| 5. ท่านสามารถอธิบายการทำงานของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้                       |                   |   |    |          |
| <b>3.ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล</b>  |                   |   |    |          |
| 1. หน่วยงานสามารถวัดผลการดำเนินงานโดยเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าการคิดหาวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมาย |                   |   |    |          |
| 2. ท่านสามารถระบุวันเวลาที่ชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้              |                   |   |    |          |
| 3. ท่านสามารถวัดผลการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์ที่ได้เพื่อใช้เป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ                  |                   |   |    |          |
| 4. ท่านสามารถวัดผลความสำเร็จจากการทำงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด  |                   |   |    |          |
| 5. ท่านสามารถระบุตัววัดผลการทำงานของหน่วยงานได้   |                   |   |    |          |
| <b>ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน</b>  |                   |   |    |          |
| <b>1.ด้านความน่าเชื่อถือ</b>  |                   |   |    |          |
| 1. หน่วยงานสามารถนำเสนอข้อมูลรายงานทางการเงินได้อย่างมีความถูกต้องและเชื่อถือได้                    |                   |   |    |          |
| 2. ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บังคับบัญชาในการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการตัดสินใจ        |                   |   |    |          |

## แบบรายงานผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับนิยามของตัวแปร

| ตัวแปร  | ระดับความสอดคล้อง |   |    | หมายเหตุ |
|---|-------------------|---|----|----------|
|   | 1                 | 0 | -1 |          |
| 3. ท่านสามารถวิเคราะห์รายงานทางการเงินและเสนอแนะผู้บังคับบัญชาได้   |                   |   |    |          |
| 4. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ผลงานมีความถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล |                   |   |    |          |
| 5. ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานจากผลการปฏิบัติงาน   |                   |   |    |          |
| <b>2.ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>  |                   |   |    |          |
| 1. ท่านสามารถบริหารเวลาเพื่อให้งานเสร็จทันเวลาและทันต่อเหตุการณ์  |                   |   |    |          |
| 2. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามเวลาที่กำหนด   |                   |   |    |          |
| 3. ท่านสามารถจัดส่งรายงานทางการเงินได้ทันตามเวลาที่กำหนด  |                   |   |    |          |
| 4. ท่านทราบระยะเวลาในการทำงานของแต่ละส่วนงาน  |                   |   |    |          |
| 5. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถบริหารจัดการเวลากับงานที่ทำได้  |                   |   |    |          |
| <b>3.ด้านผลการปฏิบัติงาน</b>  |                   |   |    |          |
| 1. ท่านมีการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ทำเสร็จทุกครั้ง   |                   |   |    |          |
| 2. ท่านปฏิบัติตามขั้นตอนทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน   |                   |   |    |          |
| 3. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้องและมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า                                      |                   |   |    |          |
| 4. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด  |                   |   |    |          |
| 5. ท่านสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้  |                   |   |    |          |

## แบบรายงานผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับนิยามของตัวแปร

| ตัวแปร  | ระดับความสอดคล้อง |   |    | หมายเหตุ |
|---|-------------------|---|----|----------|
|   | 1                 | 0 | -1 |          |
| <b>ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงาน</b>  |                   |   |    |          |
| <b>1.ด้านกำลังพล</b>  |                   |   |    |          |
| 1. ท่านสร้างความพึงพอใจให้กับกำลังพล เกี่ยวกับการให้บริการทางการเงิน  |                   |   |    |          |
| 2. ท่านปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกำลังพล  |                   |   |    |          |
| 3. ท่านสามารถช่วยเหลือและให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินให้กับกำลังพลได้  |                   |   |    |          |
| 4. ท่านได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากกำลังพลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางการเงิน  |                   |   |    |          |
| 5. ท่านสร้างการรับรู้งานด้านการเงิน เพื่อให้กำลังพลมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานด้านการเงินและบัญชี                                |                   |   |    |          |
| <b>2.ด้านกระบวนการภายใน</b>   |                   |   |    |          |
| 1. หน่วยงานตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น  |                   |   |    |          |
| 2. หน่วยงานนำกลยุทธ์การให้บริการใหม่ ๆ มาบริการกำลังพลอยู่เสมอ  |                   |   |    |          |
| 3. หน่วยงานนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น |                   |   |    |          |
| 4. หน่วยงานส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น  |                   |   |    |          |
| 5. หน่วยงานมีกระบวนการภายในหน่วยงานที่รัดกุม  |                   |   |    |          |
| <b>3.ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>  |                   |   |    |          |
| 1. หน่วยงานส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยได้รับการศึกษาเพื่อเพิ่มเติมความรู้อยู่เสมอ  |                   |   |    |          |



## แบบรายงานผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับนิยามของตัวแปร

| ตัวแปร   | ระดับความสอดคล้อง |   |    | หมายเหตุ |
|--|-------------------|---|----|----------|
|  | 1                 | 0 | -1 |          |
| 2. หน่วยงานสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่                    |                   |   |    |          |
| 3. หน่วยงานนำเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาช่วยในการทำงาน เพื่อความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว |                   |   |    |          |
| 4. หน่วยงานฝึกฝนการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว          |                   |   |    |          |
| 5. หน่วยงานมีการประเมินความรู้ของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน                                  |                   |   |    |          |

ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบ

(.....)

...../...../.....

## ภาคผนวก ข

ผลการทดสอบหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม     | ความคิดเห็น<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         | รวม | ค่า<br>ดัชนี<br>IOC | แปร<br>ผล |
|------------------------------------|------------------------------|---------|---------|-----|---------------------|-----------|
|                                    | ท่านที่                      | ท่านที่ | ท่านที่ |     |                     |           |
|                                    | 1                            | 2       | 3       |     |                     |           |
| 1. ตำแหน่งงานปัจจุบัน              | 1                            | 1       | 1       | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 2. ระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน | 1                            | 1       | 1       | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 3. ระดับการศึกษาสูงสุด             | 1                            | 1       | 1       | 3   | 1                   | ใช้ได้    |

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

| ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน                      | ความคิดเห็น<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         | รวม | ค่า<br>ดัชนี<br>IOC | แปร<br>ผล |
|--|------------------------------|---------|---------|-----|---------------------|-----------|
|  | ท่านที่                      | ท่านที่ | ท่านที่ |     |                     |           |
|  | 1                            | 2       | 3       |     |                     |           |
| 1. ระดับของหน่วยงานที่จัดทำบัญชี             | 1                            | 1       | 1       | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 2. จำนวนหน่วยขึ้นตรง                         | 1                            | 1       | 1       | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 3. ระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของ<br>หน่วยงาน | 1                            | 1       | 1       | 3   | 1                   | ใช้ได้    |

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม

| ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม   | ความคิดเห็น<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         | รวม | ค่า<br>ดัชนี<br>IOC | แปร<br>ผล |
|---|------------------------------|---------|---------|-----|---------------------|-----------|
|   | ท่านที่                      | ท่านที่ | ท่านที่ |     |                     |           |
|   | 1                            | 2       | 3       |     |                     |           |
| <b>นวัตกรรมกระบวนการ</b>  |                              |         |         |     |                     |           |
| 1. หน่วยงานมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยี<br>ใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาขั้นตอนหรือ<br>กระบวนการการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น | 1                            | 1       | 1       | 3   | 1                   | ใช้ได้    |

## ตอนที่ 3 (ต่อ)

| ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม   | ความคิดเห็น   |              |              | รวม | ค่า<br>ดัชนี<br>IOC | แปร<br>ผล |
|---|---------------|--------------|--------------|-----|---------------------|-----------|
|   | ผู้ทรงคุณวุฒิ |              |              |     |                     |           |
|   | ท่านที่<br>1  | ท่านที่<br>2 | ท่านที่<br>3 |     |                     |           |
| <b>นวัตกรรมกระบวนการ(ต่อ)</b>   |               |              |              |     |                     |           |
| 2. ท่านมีการปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการในการทำงานให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการปฏิบัติ                                    | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 3. ท่านมีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา   | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 4. ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่เพื่อกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 5. ท่านสามารถกำหนดกรอบของนวัตกรรมกระบวนการที่ปฏิบัติภายในหน่วยงาน   | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| <b>นวัตกรรมกับเทคโนโลยี</b>   |               |              |              |     |                     |           |
| 1. หน่วยงานมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้                   | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 2. ท่านมีการออกแบบและประยุกต์เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของหน่วยงาน                                      | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 3. ท่านมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระการทำงานที่ซ้ำซ้อนและมีความยุ่งยาก                          | 0             | 1            | 1            | 2   | 0.67                | ใช้ได้    |

## ตอนที่ 3 (ต่อ)

| ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม   | ความคิดเห็น   |              |              | รวม | ค่า<br>ดัชนี<br>IOC | แปร<br>ผล |
|---|---------------|--------------|--------------|-----|---------------------|-----------|
|   | ผู้ทรงคุณวุฒิ |              |              |     |                     |           |
|   | ท่านที่<br>1  | ท่านที่<br>2 | ท่านที่<br>3 |     |                     |           |
| <b>นวัตกรรมกับเทคโนโลยี(ต่อ)</b>  |               |              |              |     |                     |           |
| 4. ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสำหรับสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานของหน่วยงาน                       | 0             | 1            | 1            | 2   | 0.67                | ใช้ได้    |
| 5. ท่านสามารถอธิบายการทำงานของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้                       | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| <b>นวัตกรรมกับการวัดผล</b>  |               |              |              |     |                     |           |
| 1. หน่วยงานสามารถวัดผลการดำเนินงานโดยเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าการคิดหาวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมาย | 1             | 1            | 0            | 2   | 0.67                | ใช้ได้    |
| 2. ท่านสามารถระบุวันเวลาที่ชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้              | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 3. ท่านสามารถวัดผลการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์ที่ได้เพื่อใช้เป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ                  | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 4. ท่านสามารถวัดผลความสำเร็จจากการทำงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด  | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 5. ท่านสามารถระบุตัววัดผลการทำงานของหน่วยงานได้   | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |

## ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

| ประสิทธิภาพการทำงาน  | ความคิดเห็น   |              |              | รวม | ค่า<br>ดัชนี<br>IOC | แปร<br>ผล |
|--|---------------|--------------|--------------|-----|---------------------|-----------|
|  | ผู้ทรงคุณวุฒิ |              |              |     |                     |           |
|  | ท่านที่<br>1  | ท่านที่<br>2 | ท่านที่<br>3 |     |                     |           |
| <b>ความน่าเชื่อถือ</b>   |               |              |              |     |                     |           |
| 1. หน่วยงานสามารถนำเสนอข้อมูลรายงานทางการเงินได้อย่างมีความถูกต้องและเชื่อถือได้                             | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 2. ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บังคับบัญชาในการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการตัดสินใจ                 | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 3. ท่านสามารถวิเคราะห์รายงานทางการเงินและเสนอแนะผู้บังคับบัญชาได้  | 1             | 0            | 1            | 2   | 0.67                | ใช้ได้    |
| 4. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียด รอบคอบ เพื่อให้ผลงานมีความถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 5. ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานจากผลการปฏิบัติงาน  | 0             | 1            | 1            | 2   | 0.67                | ใช้ได้    |
| <b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>   |               |              |              |     |                     |           |
| 1. ท่านสามารถบริหารเวลาเพื่อให้งานเสร็จทันเวลาและทันต่อเหตุการณ์   | 1             | 0            | 1            | 2   | 0.67                | ใช้ได้    |
| 2. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามเวลาที่กำหนด  | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 3. ท่านสามารถจัดส่งรายงานทางการเงินได้ทันตามเวลาที่กำหนด   | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 4. ท่านทราบระยะเวลาในการทำงานของแต่ละส่วนงาน   | 1             | 0            | 1            | 2   | 0.67                | ใช้ได้    |
| 5. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานสามารถบริหารจัดการเวลากับงานที่ทำได้                                      | 1             | 0            | 1            | 2   | 0.67                | ใช้ได้    |

## ตอนที่ 4 (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการทำงาน  | ความคิดเห็น   |              |              | รวม | ค่า<br>ดัชนี<br>IOC | แปร<br>ผล |
|--|---------------|--------------|--------------|-----|---------------------|-----------|
|  | ผู้ทรงคุณวุฒิ |              |              |     |                     |           |
|  | ท่านที่<br>1  | ท่านที่<br>2 | ท่านที่<br>3 |     |                     |           |
| <b>ผลการปฏิบัติงาน</b>   |               |              |              |     |                     |           |
| 1. ท่านมีการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ทำเสร็จทุกครั้ง                | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 2. ท่านปฏิบัติตามขั้นตอนทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน                | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 3. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้องและมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 4. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด         | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 5. ท่านสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้เมื่อปฏิบัติงานเสร็จสิ้น               | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |

## ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงาน

| ความสำเร็จของการทำงาน  | ความคิดเห็น   |              |              | รวม | ค่า<br>ดัชนี<br>IOC | แปร<br>ผล |
|--|---------------|--------------|--------------|-----|---------------------|-----------|
|  | ผู้ทรงคุณวุฒิ |              |              |     |                     |           |
|  | ท่านที่<br>1  | ท่านที่<br>2 | ท่านที่<br>3 |     |                     |           |
| <b>กำลังพล</b>   |               |              |              |     |                     |           |
| 1. ท่านสร้างความพึงพอใจให้กับกำลังพลเกี่ยวกับการให้บริการทางการเงิน                | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 2. ท่านปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกำลังพล | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |

## ตอนที่ 5 (ต่อ)

| ความสำเร็จของการทำงาน   | ความคิดเห็น   |              |              | รวม | ค่า<br>ดัชนี<br>IOC | แปร<br>ผล |
|---|---------------|--------------|--------------|-----|---------------------|-----------|
|   | ผู้ทรงคุณวุฒิ |              |              |     |                     |           |
|   | ท่านที่<br>1  | ท่านที่<br>2 | ท่านที่<br>3 |     |                     |           |
| <b>กำลังพล(ต่อ)</b>   |               |              |              |     |                     |           |
| 3. ท่านสามารถช่วยเหลือและให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินให้กับกำลังพลได้  | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 4. ท่านได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากกำลังพลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางการเงิน  | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 5. ท่านสร้างการรับรู้งานด้านการเงินเพื่อให้กำลังพลมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานด้านการเงินและบัญชี                                 | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| <b>กระบวนการภายใน</b>   |               |              |              |     |                     |           |
| 1. หน่วยงานตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น  | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 2. หน่วยงานนำกลยุทธ์การให้บริการใหม่ ๆ มาบริการกำลังพลอยู่เสมอ  | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 3. หน่วยงานนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น | 0             | 1            | 1            | 2   | 0.67                | ใช้ได้    |
| 4. หน่วยงานส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น  | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 5. หน่วยงานมีกระบวนการภายในหน่วยงานที่รัดกุม  | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |



## ตอนที่ 5 (ต่อ)

| ความสำเร็จของการทำงาน  | ความคิดเห็น   |              |              | รวม | ค่า<br>ดัชนี<br>IOC | แปร<br>ผล |
|--|---------------|--------------|--------------|-----|---------------------|-----------|
|  | ผู้ทรงคุณวุฒิ |              |              |     |                     |           |
|  | ท่านที่<br>1  | ท่านที่<br>2 | ท่านที่<br>3 |     |                     |           |
| <b>การเรียนรู้และพัฒนา</b>   |               |              |              |     |                     |           |
| 1. หน่วยงานส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ภายใน<br>หน่วยได้รับการศึกษาเพื่อเพิ่มเติมความรู้<br>อยู่เสมอ     | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 2. หน่วยงานสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ<br>ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่                        | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 3. หน่วยงานนำเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่<br>ทันสมัยมาช่วยในการทำงาน เพื่อความ<br>ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |
| 4. หน่วยงานฝึกฝนการทำงานให้กับ<br>เจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง<br>รวดเร็ว          | 0             | 1            | 1            | 2   | 0.67                | ใช้ได้    |
| 5. หน่วยงานมีการประเมินความรู้ของ<br>เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน                                      | 1             | 1            | 1            | 3   | 1                   | ใช้ได้    |

## ภาคผนวก ค

ผลทดสอบคุณภาพความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย

ผลการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรง

| แบบสอบถาม                            | ค่าความเชื่อมั่น<br>(Cronbach's Alpha Coefficient) |
|--------------------------------------|--|
| <b>ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม</b> |  |
| - ด้านนวัตกรรมกระบวนการ              | 0.951  |
| - ด้านนวัตกรรมกับเทคโนโลยี           | 0.951  |
| - ด้านนวัตกรรมกับการวัดผล            | 0.949  |
| <b>ประสิทธิภาพการทำงาน</b>           |  |
| - ด้านความน่าเชื่อถือ                | 0.950  |
| - ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน        | 0.951  |
| - ด้านผลการปฏิบัติงาน                | 0.950  |
| <b>ความสำเร็จของหน่วยงาน</b>         |  |
| - ด้านกำลังพล                        | 0.950  |
| - ด้านกระบวนการภายใน                 | 0.952  |
| - ด้านการเรียนรู้และพัฒนา            | 0.954  |

ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

**เรื่อง** ผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จของกองทัพบก

### คำชี้แจง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จของกองทัพบก โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 3 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน มี 3 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม มี 15 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน มี 15 ข้อ

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงาน มี 15 ข้อ

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

การตอบแบบสอบถามนี้ คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยการนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น คำตอบของท่านจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษา และเพื่อให้ผลการศึกษาครั้งนี้มีความสมบูรณ์ กรุณาตอบคำถามให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริงที่สุด

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความร่วมมือ

(ร้อยตรี ชาญณรงค์ พรหมสอน)

นักศึกษาหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต

คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่เป็นจริงมากที่สุด

1. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> นายทหารชั้นสัญญาบัตร | <input type="checkbox"/> นายทหารชั้นประทวน |
|---|--|

2. ระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี | <input type="checkbox"/> 10 - 20 ปี    |
| <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี     | <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี |

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาโท         | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก |

**ตอนที่ 2** ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่เป็นจริงมากที่สุด

1. ระดับของหน่วยงานที่จัดทำบัญชี

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> กองพัน         | <input type="checkbox"/> กรม         |
| <input type="checkbox"/> กองพล          | <input type="checkbox"/> กองทัพอากาศ |
| <input type="checkbox"/> โรงพยาบาล      | <input type="checkbox"/> โรงเรียน    |
| <input type="checkbox"/> หน่วยเบ็ดเตล็ด |                                      |

2. จำนวนหน่วยขึ้นตรง

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 หน่วย | <input type="checkbox"/> 5 - 10 หน่วย     |
| <input type="checkbox"/> 11 - 15 หน่วย    | <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 หน่วย |

3. ระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วของหน่วยงาน

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี | <input type="checkbox"/> 25 - 50 ปี    |
| <input type="checkbox"/> 51 - 75 ปี     | <input type="checkbox"/> มากกว่า 75 ปี |

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม

คำชี้แจง โปรดพิจารณารายการในแต่ละข้อว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงระดับเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

| ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม   | ระดับความคิดเห็น |            |                |             |                   |
|---|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   | มากที่สุด<br>(5) | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>นวัตกรรมกระบวนการ</b>  |                  |            |                |             |                   |
| 1. หน่วยงานมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาขั้นตอนหรือกระบวนการการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น                 |                  |            |                |             |                   |
| 2. ท่านมีการปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการในการทำงานให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการปฏิบัติ                                    |                  |            |                |             |                   |
| 3. ท่านมีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา   |                  |            |                |             |                   |
| 4. ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่เพื่อกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น |                  |            |                |             |                   |
| 5. ท่านสามารถกำหนดกรอบของนวัตกรรมกระบวนการที่ปฏิบัติภายในหน่วยงาน   |                  |            |                |             |                   |

## ตอนที่ 3 (ต่อ)

| ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม   | ระดับความคิดเห็น |            |                |             |                   |
|---|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   | มากที่สุด<br>(5) | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>นวัตกรรมกับเทคโนโลยี</b>   |                  |            |                |             |                   |
| 1. หน่วยงานมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ |                  |            |                |             |                   |
| 2. ท่านมีการออกแบบและประยุกต์เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของหน่วยงาน                    |                  |            |                |             |                   |
| 3. ท่านมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดภาระการทำงานที่ซ้ำซ้อนและมีความยุ่งยาก         |                  |            |                |             |                   |
| 4. ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสำหรับสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานของหน่วยงาน                           |                  |            |                |             |                   |
| 5. ท่านสามารถอธิบายการทำงานของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้                           |                  |            |                |             |                   |
| <b>นวัตกรรมกับการวัดผล</b>  |                  |            |                |             |                   |
| 1. หน่วยงานสามารถวัดผลการดำเนินงานโดยเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าการคิดหาวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมาย     |                  |            |                |             |                   |
| 2. ท่านสามารถระบุวันเวลาที่ชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้                  |                  |            |                |             |                   |
| 3. ท่านสามารถวัดผลการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์ที่ได้เพื่อใช้เป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ                      |                  |            |                |             |                   |
| 4. ท่านสามารถวัดผลความสำเร็จจากการทำงานได้ตรงตามงวดเวลาที่กำหนด   |                  |            |                |             |                   |
| 5. ท่านสามารถระบุตัววัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้   |                  |            |                |             |                   |



#### ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณารายการในแต่ละข้อว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงระดับเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

| ประสิทธิภาพการทำงาน   | ระดับความคิดเห็น |            |                |             |                   |
|---|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   | มากที่สุด<br>(5) | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ความน่าเชื่อถือ</b>  |                  |            |                |             |                   |
| 1. หน่วยงานสามารถนำเสนอข้อมูลรายงานทางการเงินได้อย่างมีความถูกต้องและเชื่อถือได้                                  |                  |            |                |             |                   |
| 2. ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บังคับบัญชาในการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการตัดสินใจ                      |                  |            |                |             |                   |
| 3. ท่านสามารถวิเคราะห์รายงานทางการเงินและเสนอแนะผู้บังคับบัญชาได้   |                  |            |                |             |                   |
| 4. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ผลงานมีความถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล |                  |            |                |             |                   |
| 5. ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานจากผลการปฏิบัติงาน   |                  |            |                |             |                   |

## ตอนที่ 4 (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการทำงาน  | ระดับความคิดเห็น |            |                |             |                   |
|--|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|  | มากที่สุด<br>(5) | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>   |                  |            |                |             |                   |
| 1. ท่านสามารถบริหารเวลาเพื่อให้งานเสร็จทันเวลาและทันต่อเหตุการณ์             |                  |            |                |             |                   |
| 2. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามเวลาที่กำหนด                  |                  |            |                |             |                   |
| 3. ท่านสามารถจัดส่งรายงานทางการเงินได้ทันตามเวลาที่กำหนด                     |                  |            |                |             |                   |
| 4. ท่านทราบระยะเวลาในการทำงานของแต่ละส่วนงาน                                 |                  |            |                |             |                   |
| 5. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถบริหารจัดการเวลากับงานที่ทำได้     |                  |            |                |             |                   |
| <b>ผลการปฏิบัติงาน</b>   |                  |            |                |             |                   |
| 1. ท่านมีการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ทำเสร็จทุกครั้ง                |                  |            |                |             |                   |
| 2. ท่านปฏิบัติตามขั้นตอนทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน                |                  |            |                |             |                   |
| 3. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้องและมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า |                  |            |                |             |                   |
| 4. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด         |                  |            |                |             |                   |
| 5. ท่านสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จสิ้น              |                  |            |                |             |                   |

### ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงาน

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณารายการในแต่ละข้อว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงานอยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงระดับเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

| ความสำเร็จของการทำงาน  | ระดับความคิดเห็น |            |                |             |                   |
|--|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|  | มากที่สุด<br>(5) | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>กำลังพล</b>   |                  |            |                |             |                   |
| 1. ท่านสร้างความพึงพอใจให้กับกำลังพล เกี่ยวกับการให้บริการทางด้านการเงิน                           |                  |            |                |             |                   |
| 2. ท่านปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกำลังพล                 |                  |            |                |             |                   |
| 3. ท่านสามารถช่วยเหลือและให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินให้กับกำลังพลได้                       |                  |            |                |             |                   |
| 4. ท่านได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากกำลังพลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางการเงิน                 |                  |            |                |             |                   |
| 5. ท่านสร้างการรับรู้งานด้านการเงิน เพื่อให้กำลังพลมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานด้านการเงินและบัญชี |                  |            |                |             |                   |

## ตอนที่ 5 (ต่อ)

| ความสำเร็จของการทำงาน   | ระดับความคิดเห็น |            |                |             |                   |
|---|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   | มากที่สุด<br>(5) | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>กระบวนการภายใน</b>   |                  |            |                |             |                   |
| 1. หน่วยงานตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น  |                  |            |                |             |                   |
| 2. หน่วยงานนำกลยุทธ์การให้บริการใหม่ ๆ มาบริการกำลังพลอยู่เสมอ  |                  |            |                |             |                   |
| 3. หน่วยงานนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น |                  |            |                |             |                   |
| 4. หน่วยงานส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น  |                  |            |                |             |                   |
| 5. หน่วยงานมีกระบวนการภายในหน่วยงานที่รัดกุม  |                  |            |                |             |                   |
| <b>การเรียนรู้และพัฒนา</b>  |                  |            |                |             |                   |
| 1. หน่วยงานส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยได้รับการศึกษาเพื่อเพิ่มเติมความรู้อยู่เสมอ  |                  |            |                |             |                   |
| 2. หน่วยงานสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่   |                  |            |                |             |                   |
| 3. หน่วยงานนำเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาช่วยในการทำงาน เพื่อความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว  |                  |            |                |             |                   |
| 4. หน่วยงานฝึกฝนการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว   |                  |            |                |             |                   |
| 5. หน่วยงานมีการประเมินความรู้ของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน   |                  |            |                |             |                   |

**ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

## ประวัติผู้ศึกษา

|   |   |
|---|---|
| ชื่อ-สกุล                                   | ร้อยตรี ชาญณรงค์ พรหมสอน  |
| วัน เดือน ปีเกิด                            | 5 กันยายน 2534  |
| สถานที่เกิด                                 | จังหวัดเชียงราย   |
| วุฒิการศึกษา                                | ปริญญาตรี บัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช   |
| ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน<br>ที่อยู่ปัจจุบัน | นายทหารคนสนิทเจ้ากรมการเงินทหารบก<br>กรมการเงินทหารบก แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร<br>กรุงเทพมหานคร |