

การประชุมผลงานการวิจัยและวิชาการระดับชาติ  
**นวัตกรรมธุรกิจและ  
การเป็นผู้ประกอบการ**

---

15 ธันวาคม 2566 

E-Proceeding  
**NCIBE 2023**

วันศุกร์ที่ 15 ธันวาคม 2566  
จัดโดย คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยรังสิต  
ISSN : 2465-4876



**เอกสารประกอบการประชุมผลงานการวิจัยและวิชาการ  
นวัตกรรมธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ**

**ISSN: 2465 - 4876**

**วันศุกร์ที่ 15 ธันวาคม 2566**

**จัดโดย**

**คณะอนุกรรมการสาขาวิชาบริหารธุรกิจ**

**สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (สสอท.) ร่วมกับ**

**คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต**

**ปีที่ 8 เล่มที่ 2 มิถุนายน – ธันวาคม 2566**

การประชุมผลงานการวิจัยและวิชาการระดับชาติ นวัตกรรมธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ 15 ธันวาคม 2566

การประชุมผลงานการวิจัยและวิชาการระดับชาติ นวัตกรรมธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ 2566

## National Conference in Innovative Business and Entrepreneurship 2023

(NCIBE-2023)

วันศุกร์ที่ 15 ธันวาคม 2566

จัดโดยคณะกรรมการสาขาวิชาบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (สสอ.) ร่วมกับ  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

เว็บไซต์ของงานประชุมวิชาการ: [www.thaiejournal.com](http://www.thaiejournal.com)

หัวข้อ : กองบรรณาธิการจัดทำรายงานการประชุม และคณะกรรมการจัดการประชุม เปิดรับหัวข้อ  
งานวิจัยด้านนวัตกรรมธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อนำเสนอในการประชุมในวันศุกร์ที่ 15  
ธันวาคม 2566 โดยหัวข้อของงานวิจัยประกอบด้วย การจัดการ การเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรม  
ธุรกิจ การตลาด การเงิน การผลิตและการดำเนินงาน ธุรกิจระหว่างประเทศ โลจิสติกส์ และการ  
จัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่ปรึกษาคณะกรรมการจัดการประชุม :

ดร.อรรถวิท อุไรรัตน์

อธิการบดี มหาวิทยาลัยรังสิต

คณะกรรมการจัดการประชุม (กองบรรณาธิการจัดทำรายงานการประชุม) :

ประธานคณะกรรมการจัดการประชุม (ประธานกองบรรณาธิการ):

ผศ. ดร. อัมพล นววงศ์เสถียร

ประธานกองบรรณาธิการ

ประธานคณะกรรมการสาขาวิชาบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (สสอ.)

รองประธานคณะกรรมการจัดการประชุม

ผศ. ดร. รุจภา แพ่งเกษร

รองประธานกองบรรณาธิการ

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

คณะกรรมการจัดการประชุม (กองบรรณาธิการ):

ผศ. ดร. จิรวุฒิ หลอมประโคน

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

ผศ. ดร. บุญยา วงษ์ชวลตกุล

มหาวิทยาลัยเซาท์อีสต์อีสท์บางกอก

อาจารย์สุรีย์พร เกียรติเฉลิมพร

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ผศ. ดร. อุบลวรรณ ขุนทอง	มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
ผศ. อัมพร สหัสขุคนธ์	มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
ผศ. ดร. รัฐชญา ฤาแรง	มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
ดร. อรรถพงษ์ ชุ่มเขียว	มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
ผศ. ดร. ปารีชาติ คุณปลื้ม	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ดร. ณัฐชยาน์ ศรีผลา	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ดร. ณกมล จันทร์สม	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. สมิตา กลิ่นพงศ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
อาจารย์อภิรัฐ ศิริวงษ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
อาจารย์พัฒนพงษ์ ยาลังกาญจน์	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. กฤษณา มุอัมหมัด	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.สุมาลี สว่าง	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. ปาจริย์ เหลียงประดิษฐ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. วรพจน์ ศิริชาติชัย	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. ศรรุ สุทธิคุณ โอรรถุรักษ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. พัชรหทัย จารุทวีผลนุกูล	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. ไพบูลย์ จงผิตะ	มหาวิทยาลัยรังสิต
อาจารย์ทวีพัฒน์ มุสิกะปาน	มหาวิทยาลัยรังสิต
อาจารย์ณัฐชยศ สุริยเสนีย์	มหาวิทยาลัยรังสิต
อาจารย์พิษณุ สมบูรณ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
อาจารย์อภิราม ทัพหวิรุพหังศ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
อาจารย์สนธากรณ์ จิตรสมบูรณ์มิตร	มหาวิทยาลัยรังสิต
อาจารย์อรรวรา คำเกลี้ยง	มหาวิทยาลัยรังสิต
อาจารย์ภัทแพร อ่วมอินทร์	มหาวิทยาลัยรังสิต
คุณสุภาลักษณ์ อคฺคทิจูพัชร	มหาวิทยาลัยรังสิต
คุณธาดากานท์ เกตุมยุรารนเดชร	มหาวิทยาลัยรังสิต
คุณเอกอรุ จุลพันธ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
คุณกัทลี บัวล้อมไบ	มหาวิทยาลัยรังสิต
คุณนันทนีย์ แสงรักษ์วงศ์	มหาวิทยาลัยรังสิต

**ประธานการประชุมกลุ่มย่อย :**

ผศ. ดร. รุจภา แพ่งเกษร

ดร. กฤษณา มุฮัมหมัด

ดร.ณกมล จันทร์สม

ดร. ปิยภรณ์ ชูชีพ

ดร. พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล

ดร. สมิตา กลิ่นพวงส์

ดร. ศรร์ สุทธิคุณ โอริญรักษ์

ดร. สุมาลี สว่าง

ดร. วรพจน์ ศิริชาติชัย

อาจารย์อภิรัฐ ศิริวงษ์

**กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาบทความ :**

ผศ. ดร. จิรวุฒิ หลอมประโคน

ผศ. ดร. บุษยา วงษ์ชวลิตกุล

ดร. ณัฐธยาน์ ศรีผลา

ผศ. ดร. ปิ่นปิ่นท์ จำดา

ผศ. ดร. พัฒน์ พิธิษฐเกษม

ดร. ณัฐพล พันธุ์ศักดิ์

ผศ. ว่าที่ร้อยตรี ดร. ภูริพัฒน์ ชาญกิจ

ดร. รัตขพงษ์ เขียวพันธ์

ดร. กุลบุตร โกเมนกุล

ดร. ปรัชมนันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา

ดร. จินดาภา ถีนีวา

ดร. ธนกร ลิ้มศรีณย์

ดร. สุวิมล มธุรส

อาจารย์สุรีย์พร เกียรติเฉลิมพร

อาจารย์เพ็ญจรี คันธวงศ์

อาจารย์ศรียศกาล เมฆบริบูรณ์

ดร. กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ

ดร. พันธุ์ปิติ โพธิ์วิจิตร

ผศ. ดร. รุจภา แพ่งเกษร

ดร. สมิตา กลิ่นพวงส์

ดร. ณกมล จันทร์สม

ดร. กฤษณา มุฮัมหมัด

ดร. พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล

ดร. ปิยภรณ์ ชูชีพ

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

มหาวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

มหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยสยาม

มหาวิทยาลัยเกริก

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

นักวิชาการอิสระ

นักวิชาการอิสระ

มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

การประชุมผลงานการวิจัยและวิชาการระดับชาติ นวัตกรรมธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ 15 ธันวาคม 2566

ดร. สุมาลี สว่าง	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. ปาจริย์ เหลียงประดิษฐ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. ชนะเกียรติ สมนานบุตร	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. ศรรุ สุทธิคุณ โอรรถุรักษ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร. วรพจน์ ศิริชาติชัย	มหาวิทยาลัยรังสิต
อาจารย์อภิรัฐ ศิริวงศ์	มหาวิทยาลัยรังสิต

**วันจัดงานประชุม: 15 ธันวาคม 2566**

**การนำเสนอผลงานวิชาการผ่านระบบ VDO Conference โดยใช้ Application ZOOM**

**RBS CONFERENCE ROOM # 2**

**ประธานห้อง ดร.วรพจน์ ศิริชาติชัย**

**VooV Meeting: <https://voovmeeting.com/dm/EknThWMaRDtU>**

ลำดับ	เวลา	ชื่อ	เรื่อง
1	09.30 - 09.45	ชุติมา อวนศรี, อารียา แซ่โจ้ว และ พลฤทธิ จุลมนต์	การปรับปรุงแผนผังคลังสินค้าของบริษัทผู้ผลิตเทียนด้วยหลักการ FSN Analysis
2	09.45 - 10.00	พงศกรณ์ เสาร์ทน, เอกโอพาร โขติอนุสรณ์, ชุมพล รอดแจ่ม, ทวิชชัย อูร์จันท์ และปฐมภรณ์ คำชื่น	นวัตกรรมการจัดการท้องถิ่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลท้องถิ่น ในจังหวัดขอนแก่น
3	10.00 - 10.15	พงศกรณ์ เสาร์ทน, เอกโอพาร โขติอนุสรณ์, ชุมพล รอดแจ่ม, ทวิชชัย อูร์จันท์ และปฐมภรณ์ คำชื่น	การบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล
4	10.15 - 10.30	แพรวา ตั้งประเสริฐ และ โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล	การศึกษาองค์ประกอบปัจจัยกรอบความคิดแบบเติบโต
5	10.30 - 10.45	กัณวีร์ จันท์ธนกวิน, จิรวุฒิ หลอมประโคน สุกฤษฎี ศรีกัญชัย และกัลย์สุดา ศรีสุวรรณ	การพัฒนาผลิตภัณฑ์น้ำดื่มบรรจุขวด กรณีศึกษาห้างหุ้นส่วนจำกัดท่าพระจันทร์ 2007
6	10.45 - 11.00	วรรณวิสา รัชฎญเจริญ, วรรณพร ปองสุข, บุญยวีร์ เลิศลอยกุลชัย, ศราวุธ ยิ้มเรื่อน, มารุต มกรเสน, อิศราภรณ์ ทนุผล, พนารัตน์ ปานมณี และพรปวีณ์ ชาญสุวรรณ	การฝึกอบรม ความสอดคล้อง สิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผลของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การพัฒนาผลิตภัณฑ์น้ำดื่มบรรจุขวด กรณีศึกษาห้างหุ้นส่วนจำกัด ท่าพระจันทร์ 2007 โดย กัณวรัชร์ จันทร์ชนกวิน, จิรวุฒิ หลอมประโคน สุภชญา ศรีกัญชัย และ กัลย์สุดา ศรีสุวรรณ	268 - 285
การฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผลของ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ประยุกต์แนวคิด การบริหารฐานกิจกรรม โดย วรรณวิสา ชาญเจริญ, วรรณพร ปองสุข, บุญยวีร์ เลิศลอยกุลชัย, ศรายุทธ ยิ้มเรื่อน, มารุต มกรเสน, อิศราภรณ์ ทนุผล, พนารัตน์ ปานมณี และ พรปรวีณ์ ชาญสุวรรณ	286 - 300
การประเมินความเสี่ยงด้านการยศาสตร์ขั้นตอนการผลิตน้ำดื่ม กรณีศึกษา พื้นที่ ต.เขารูปช้าง อ.เมือง จ.สงขลา โดย ชนะรัตน์ รัตนกุล, กัณฑ์ชมน สุขกระจ่าง, อรสา แนนมใส, ภาณุวัฒน์ คำหมิ, ธีรัช มาเล็ก, ต่วนอิมรอน กุจิ, ชุลกัณย์ มะตือเงาะ และชอลาสูติน เถาะยิ	301 - 312
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกสายพันธุ์กัญชาด้วยการวิเคราะห์เชิง ลำดับชั้น กรณีศึกษา พื้นที่อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา โดย ชนะรัตน์ รัตนกุล, กัณฑ์ชมน สุขกระจ่าง, อรสา แนนมใส, อัครพนธ์ สกุทธราช, มนุญ หมัดเหนาะ และอรรถพล ช้องจิตร	313 - 323
ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อาหาร เนื้อสัตว์จากพืช (Plant-Based Meat) ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร โดย พิทักษ์ ปัน โย, จิรวุฒิ หลอมประโคน, ปัญชา ลิ้มปะพันธ์ และ ณัฐพล นาคสุสุข	324 - 345
การประยุกต์ใช้กระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้นในการคัดเลือกปัจจัยของ การเลี้ยงกุ้งขาว กรณีศึกษาจังหวัดปัตตานี โดย กัณฑ์ชมน สุขกระจ่าง, อรสา แนนมใส, ชนะรัตน์ รัตนกุล, อับดุลอาซีร์ ดุรามัน, คมสรรค์ บายคายคม และภูวดล นาฬัด	346 - 355



**การฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล  
ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม  
Training, Alignment of Incentives, Communication, and Reporting in the Companies Listed  
on the Stock Exchange of Thailand Applying Activity-based Management**

**วรรณวิสา ชาญเจริญ, วรรณพร ปองสุข**

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**บุญยวีร์ เลิศลอยกุลชัย, ศรายุทธ ยิ้มเรื่อน, มารุต มกรเสน, อิศราภรณ์ ทนุผล**

อาจารย์ประจำหลักสูตรบัญชีบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**พนารัตน์ ปานมณี, พรปรวิฬห์ ชาญสุวรรณ**

อาจารย์ประจำหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล ของบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในปัจจุบัน และ(2) ศึกษาเปรียบเทียบระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล ระหว่างบริษัทกลุ่มที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการกับกลุ่มที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 772 บริษัท ได้รับการตอบกลับ 144 บริษัท มีบริษัทประยุกต์แนวคิด ABM จำนวน 74 บริษัท งานวิจัยนี้ทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Independent Samples Test (t-test) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยของระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล เรียงตามลำดับเท่ากับ 4.78 4.82 4.75 และ 4.73 สำหรับกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยของระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล เรียงตามลำดับเท่ากับ 3.63 3.78 3.58 และ 3.33 นอกจากนี้ บริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ มีระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล สูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

**คำสำคัญ:** การบริหารฐานกิจกรรม การฝึกอบรม ความสอดคล้องกับสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล การรายงานผล

### Abstract

The objectives of this research are: (1) to investigate the training levels, alignment of incentives levels, communication levels, and reporting levels within companies that presently implement the activity-based management concept and (2) to compare the training levels, alignment of incentives levels, communication levels, and reporting levels between the group of companies implementing the ABM concept across all processes and those implementing it in partial processes. Primary data are collected through questionnaires distributed to finance and accounting executives from 772 companies listed on the Stock Exchange of Thailand and there are 74 companies applying the ABM concept. This research employs the Independent Samples Test (t-test) to examine the relationships. The findings indicate that companies applying the ABM concept across all processes exhibit the average levels of training, alignment of incentives, communication, and reporting, with mean values of 4.78, 4.82, 4.75, and 4.73, respectively. For the group of companies implementing the ABM concept in partial processes, the average levels of training, alignment of incentives, communication, and reporting, with mean values of 3.63, 3.78, 3.58, and 3.33, respectively. Moreover, the group of companies applying the ABM concept across all processes shows significantly higher levels of training, alignment of incentives, communication, and reporting compare to companies applying the ABM concept in partial processes, with statistical significance at the 0.01 level.

**Keywords:** Activity-based management, Training, Alignment of incentives, Communication, Reporting

### บทนำ

แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม (Activity – Based Management : ABM) เป็นกระบวนการซึ่งมุ่งเน้นการบริหารกิจกรรมดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าหรือบริการ และนำมาสู่กำไรที่เพิ่มขึ้นของกิจการ การบริหารฐานกิจกรรมครอบคลุมทั้งมิติด้านต้นทุนที่ให้ความสำคัญกับการคิดต้นทุนของสินค้า และมิติด้านกระบวนการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์คุณค่าของกระบวนการโดยพยายามลดกิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและพยายามส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (เชรศ สันตติวงศ์ไชย, 2565) ในสถานการณ์การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความผันผวนสูง หากองค์กรสามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจโดยการควบคุมต้นทุนขององค์กรได้ จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว แนวคิด ABM เป็นแนวคิด

ที่สนับสนุนการลดต้นทุนขององค์กรในระยะยาว ในประเทศไทยมีการประยุกต์แนวคิด ABM มากกว่าทศวรรษ โดยการสำรวจการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมของบริษัทในฐานข้อมูลสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยที่ตั้งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในปี พ.ศ. 2550 พบว่า บริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM เพียง 30% และบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ในระดับสมบูรณ์จะมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น องค์กรบางส่วนที่ยังไม่สามารถประยุกต์แนวคิด ABM ได้สำเร็จ เนื่องจากการนำแนวคิด ABM ประยุกต์ใช้ในองค์กรถือเป็นการประยุกต์นวัตกรรมในการดำเนินงานในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เนื่องจากพนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน รวมถึงไม่มั่นใจในความรู้ของตนเองในระบบงานใหม่ที่นำใช้ในองค์กร ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมทั้งด้านบวกและด้านลบ (Peoplevalue, 2021) องค์กรที่ประยุกต์แนวคิด ABM จึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะช่วยลดการต่อต้านและปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิด ABM ในองค์กร

การทบทวนวรรณกรรมพบว่า การฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในองค์กรช่วยลดแรงต่อต้านและสนับสนุนให้การประยุกต์นวัตกรรมในองค์กรประสบความสำเร็จได้ (นิตยา ฅนอมศักดิ์ศรี, 2562; ภรภัค นิลคัมภีร์, 2562) การสร้างสิ่งจูงใจที่ผูกติดกับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM โดยกำหนดนโยบายการที่ชัดเจนในการให้ผลตอบแทน เพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์แนวคิด ABM ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มความพยายามในการประยุกต์แนวคิดและลดแรงต่อต้านระบบการทำงานแบบใหม่ได้ (สุรัตน์ โพธิปราสาท, 2565) การสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์แนวคิด ABM ของผู้บริหารต่อพนักงาน โดยผู้บริหารแสดงออกถึงการสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการประยุกต์แนวคิด ABM ทำให้พนักงานได้รับความมั่นใจในการทำงาน และทราบถึงเป้าหมายที่ชัดเจนของการประยุกต์ ABM ทำให้สามารถประยุกต์แนวคิด ABM ได้สำเร็จ (ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์, 2559; สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2562)

ทั้งนี้ แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในระดับสมบูรณ์จะประกอบด้วย มิติด้านต้นทุน และมิติด้านกระบวนการ หากบริษัทประยุกต์แนวคิด ABM ในระดับที่สูงขึ้นหรือมีความซับซ้อนมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวจะมีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ กล่าวได้ว่าเมื่อบริษัทประยุกต์แนวคิด ABM ก็จะต้องให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล เพื่อให้บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุดจากการพัฒนาแนวคิด ABM งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาระดับการเกิดขึ้นของปัจจัยดังกล่าวในการประยุกต์แนวคิด ABM ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการตามนิยามแนวคิด และกลุ่มที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการตามนิยามแนวคิด เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารใช้ประกอบการพิจารณาในการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผลของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในปัจจุบัน

2. ศึกษาเปรียบเทียบระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยระหว่างกลุ่มที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการกับกลุ่มที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ

## วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานวิจัย

### 1. การอบรมให้ความรู้ (Training)

บุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมจะทำให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง และมีความเชี่ยวชาญ ทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และข้อผิดพลาดจากการทำงานลดลง ส่งผลให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น (นิตยา ถนอมศักดิ์ศรี, 2562; ภรภัค นิลกัมภีร์, 2562) การประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการเป็นการประยุกต์นวัตกรรมในระดับที่สูงขึ้นในองค์การ จึงจำเป็นต้องให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประยุกต์แนวคิด จึงนำไปสู่สมมติฐานวิจัยที่ 1

**H<sub>1</sub>: บริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมทุกกระบวนการมีระดับการฝึกอบรมสูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมบางกระบวนการ**

### 2. ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ (Alignment of Incentives)

ในสถานการณ์ปกติพนักงานในองค์การจะให้ความสำคัญกับผลตอบแทนและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงาน ความพยายามในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นหากองค์การมีการกำหนดให้ผลตอบแทนที่สูงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ชนกฤต แซ่โล้ว, 2557) ผลวิจัยก่อนหน้าพบว่า ความสอดคล้องสิ่งจูงใจหรือการให้รางวัลกับความสำเร็จจะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ และใช้ความพยายามมากกว่าปกติในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้เพื่อตนเองจะได้รับผลตอบแทนดังกล่าว การจูงใจดังกล่าวอาจให้เป็นรางวัลพิเศษ การเพิ่มเงินเดือน ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือ การจ่ายโบนัส เป็นต้น (Argyris and Kaplan, 1994) บริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ จึงควรผูกติดสิ่งจูงใจกับความสำเร็จของการประยุกต์แนวคิด ABM เพื่อทำให้พนักงานของบริษัทใช้ความพยายามเป็นพิเศษต่อการทำให้บริษัทประยุกต์แนวคิด ABM ได้สำเร็จ จึงนำไปสู่สมมติฐานวิจัยที่ 2

**H<sub>2</sub>: บริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมทุกกระบวนการมีระดับความสอดคล้องสิ่งจูงใจสูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมบางกระบวนการ**

### 3. การสื่อสารข้อมูล (Communication)

การประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity based costing) พบว่าหากผู้บริหารมีการแสดงเป้าหมายที่ชัดเจนของโครงการต่อพนักงานภายในบริษัทตั้งแต่เริ่มดำเนินการทำให้การประยุกต์เทคนิคใหม่นั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง (Argyris and Kaplan, 1994) การวิเคราะห์ปัจจัยของความสำเร็จในการประยุกต์ระบบการบริหารทรัพยากรองค์การ (ERP: Enterprise resource planning) พบว่า เนื่องจากการพัฒนาและประยุกต์ระบบจะกระทบต่อการทำงานของพนักงานในส่วนงานต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร และต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องเห็นความสำคัญและสื่อสารให้พนักงานทราบถึงการสนับสนุนการพัฒนาระบบของบริษัทอย่างต่อเนื่อง (Nah, et al. , 2001) ทั้งนี้ ได้ศึกษาการประยุกต์แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity based costing) ของธนาคารในประเทศโปรตุเกส พบว่า การแสดงออกและสื่อสารโดยการมีส่วนร่วมกับโครงการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ทำให้การประยุกต์นวัตกรรมใหม่ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง (Rui-Vieira and Hoskin, 2005) Zhang and Che (2010) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี สามารถที่จะลดแรงต่อต้านลงได้ ดังนั้นการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์นี้มีความเชื่อว่า สาเหตุที่พนักงานต่อต้านมาจากการได้รับข้อมูลผิด ๆ หรือเพราะการอ่อนประสาสัมพันธ์ ดังนั้นเมื่อมีการให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น การต่อต้านก็จะหมดไป Kotter and Schlesinger (2021) ระบุว่า การสื่อสารภายในองค์กรเป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวและจูงใจให้พนักงานเกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีมากกว่าเดิม และจูงใจให้พนักงานเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ตลอดจนการสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ การสื่อสารจะเป็นเครื่องมือสำหรับการประกาศ การอธิบายให้พนักงานทราบถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นอย่างมาก (ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์, 2559; สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2562) บริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ จะมีความซับซ้อนของระบบและ การใช้เทคนิคในการดำเนินงานมากกว่าบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ ดังนั้นบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการควรมีการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงกระบวนการการประยุกต์แนวคิดในระดับที่สูงกว่าบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ จึงนำไปสู่สมมติฐานวิจัยที่ 3

**H<sub>3</sub>: บริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมทุกกระบวนการมีระดับการสื่อสารข้อมูลสูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมบางกระบวนการ**

#### 4. การรายงานผล (Reporting)

แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรม มีกระบวนการหลายขั้นตอนที่ต้องใช้การรายงานผลข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ได้แก่ วิเคราะห์ต้นทุนเพื่อทราบสาเหตุของการเกิดต้นทุนและนำไปสู่การลดต้นทุนของกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Non-value added activities) (ชเรศ สันตติวงศ์ไชย, 2565) แนวคิด ABM เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการใช้ข้อมูลจากต้นทุนฐานกิจกรรม เพื่อใช้วิเคราะห์กิจกรรม หาสาเหตุของการเกิดกิจกรรม นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อสร้างผลกำไรในระยะยาว นำข้อมูลมากำหนดตัววัดผลปฏิบัติงาน และรายงานผลการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Braun and Tietz, 2015) จึงมีรายงานข้อมูลในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจจำนวนมาก บริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานมากกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ ทำให้บริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ จำเป็นต้องใช้จำนวนรายงานเพื่อใช้ข้อมูลจากรายงานในการตัดสินใจมากกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ จึงนำไปสู่สมมติฐานวิจัยที่ 4

**H<sub>4</sub>: บริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมทุกกระบวนการมีระดับการรายงานผลสูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมบางกระบวนการ**

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งตลาดหลัก (SET) และ ตลาดรอง (MAI) ที่ปรากฏข้อมูลในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 20 ตุลาคม 2566 รวมทั้งสิ้น 854 บริษัท ทั้งนี้ยกเว้นบริษัทในกลุ่มการเงิน บริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ และบริษัทจดทะเบียนที่มีรายงานข้อมูลงบการเงินไม่ครบถ้วนคงเหลือบริษัทที่ใช้เป็นฐานในการรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 772 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2566) และมีบริษัทที่ระบุว่ามีการดำเนินกระบวนการตามนิยามการประยุกต์แนวคิด ABM ในปัจจุบัน จำนวน 74 บริษัท

##### 2. การรวบรวมข้อมูล

รวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามในรูปแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ไปยังผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชีของบริษัทที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยส่งทั้งหมดจำนวน 772 บริษัท และมีการติดตามแบบสอบถามทางโทรศัพท์ตามข้อมูลที่ปรากฏบนฐานข้อมูล จำนวนบริษัทตอบกลับและระบุว่ามีการดำเนินกระบวนการตามนิยามการประยุกต์แนวคิด ABM รวมทั้งสิ้น 74 บริษัท

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สร้างเป็นข้อคำถามสำหรับวัดค่าตัวแปร และให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประเมินแบบสอบถาม (IOC = 0.84) จัดทำแบบสอบถามส่งไปยังผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารฝ่ายการเงิน และบัญชีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทั้งตลาด SET และตลาด MAI โดยจัดส่งตามที่อยู่อีเมลที่ปรากฏบนฐานข้อมูล

### 4. ตัวแปรและการวัดค่า

#### 4.1 กำหนดกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ในปัจจุบัน

4.1.1 บริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM พิจารณาจากกรณีบริษัทที่ตอบกลับแบบสอบถาม และระบุว่ามีการดำเนินกระบวนการตามนิยามการประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมในองค์กร โดยปรับจากแผนภาพแนวคิด Second generation architecture ของ Turney (1994) และอิสราภรณ์ พลนารักษ์ (2550) ซึ่งแสดงแผนภาพการประยุกต์แนวคิด ABM ที่ประกอบด้วย มิติด้านต้นทุน (Cost Dimension) และ มิติด้านการวิเคราะห์กระบวนการ (Process Value Analysis) จำแนกเป็น 12 กระบวนการ แสดงกระบวนการดังนี้ (1) มีการระบุกิจกรรมการดำเนินงาน (2) จัดกลุ่มกิจกรรม (3) มีการระบุเกณฑ์หรือตัวผลักดันทรัพยากร (4) จัดสรรต้นทุนไปยังกิจกรรมด้วยตัวผลักดันต้นทุนที่กำหนด (5) มีการระบุตัวผลักดันต้นทุนผลิตภัณฑ์ (6) มีการจัดสรรต้นทุนของกิจกรรมไปยังต้นทุนของผลิตภัณฑ์โดยใช้ตัวผลักดันต้นทุนที่กำหนด (7) มีการระบุสาเหตุของการเกิดต้นทุนของกิจกรรม (8) มีการพยายามลดสาเหตุของการเกิดต้นทุนของกิจกรรม (9) มีการกำหนดกิจกรรมเป็นกิจกรรมเพิ่มมูลค่าและไม่เพิ่มมูลค่า (10) มีการพยายามลดต้นทุนกิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่า (11) มีการกำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมที่กำหนดไว้ (12) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายการกิจกรรมเพื่อใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

4.1.2 จากกระบวนการข้างต้น มีบริษัทที่ระบุว่ามีการดำเนินกระบวนการตามนิยามการประยุกต์แนวคิด ABM ในปัจจุบัน จำนวน 74 บริษัท สามารถกำหนดกลุ่มบริษัทเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ประยุกต์ครบทุกกระบวนการในปัจจุบัน จำนวน 56 บริษัท และกลุ่มที่ประยุกต์เพียงบางกระบวนการในปัจจุบัน จำนวน 18 บริษัท เกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มแสดงดังนี้

- กลุ่มที่ประยุกต์ทุกกระบวนการ คือ กลุ่มที่ระบุว่า ในปัจจุบันบริษัทมีการดำเนินกระบวนการตามนิยามการประยุกต์แนวคิด ABM จำนวน 12 รายการ และยังคงจะดำเนินการประยุกต์ต่อไป

- กลุ่มที่ประยุกต์บางกระบวนการ คือ กลุ่มที่ระบุว่า ในปัจจุบันบริษัทมีการดำเนินกระบวนการตามนิยามการประยุกต์แนวคิด ABM จำนวนน้อยกว่า 12 รายการ และยังคงจะดำเนินการประยุกต์ต่อไป

## 4.2 การวัดค่าปัจจัยการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และ การรายงานผล

4.2.1 วัดค่าระดับการฝึกอบรม (Training) ด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ คำถามสอบถามเกี่ยวกับการให้ความรู้หรือพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับแนวคิด ABM ให้กับพนักงานและผู้บริหารในปัจจุบัน โดยให้คะแนนเป็น Likert scale 1 – 5 กำหนดให้ 1 = น้อยที่สุด และ 5 = มากที่สุด ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 8.49

4.2.2 วัดค่าระดับความสอดคล้องสิ่งจูงใจ (Alignment of Incentives) ด้วยข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ คำถามสอบถามเกี่ยวกับการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการประยุกต์แนวคิด ABM ทั้งในระดับทีม และระดับบุคคล โดยให้คะแนนเป็น Likert scale 1 – 5 กำหนดให้ 1 = น้อยที่สุด และ 5 = มากที่สุด ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 8.46

4.2.3 วัดค่าระดับการสื่อสารข้อมูล (Communication) ด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ คำถามสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์แนวคิด ABM โดยการใช้ช่องทางหรือวิธีการที่สามารถสื่อสารข้อมูลต่อพนักงานและผู้บริหารในปัจจุบัน โดยให้คะแนนเป็น Likert scale 1 – 5 กำหนดให้ 1 = น้อยที่สุด และ 5 = มากที่สุด ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 8.62

4.2.4 วัดค่าระดับการรายงานผลต่อผู้บริหาร (Reporting) ด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ คำถามสอบถามเกี่ยวกับการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ภายในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์แนวคิด ABM ในปัจจุบัน โดยให้คะแนนเป็น Likert scale 1 – 5 กำหนดให้ 1 = น้อยที่สุด และ 5 = มากที่สุด ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 8.50

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ใช้สถิติพรรณนา ในการแสดงค่าพื้นฐานของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 ใช้สถิติเชิงอนุมาน โดยใช้การทดสอบกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน Independent Sample Test (t-test) ในการทดสอบสมมติฐาน

## สรุปผลการวิจัย

### 1. กลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยสามารถแบ่งกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ในปัจจุบันได้ดังนี้



**ตารางที่ 1** แสดงการจำแนกกลุ่มบริษัทตามระดับการประยุกต์แนวคิด ABM

กลุ่มบริษัทจำแนกตามระดับการประยุกต์แนวคิด ABM	จำนวนบริษัท	ระยะเวลาเริ่มประยุกต์แนวคิด ABM จนถึงปัจจุบัน
1. ไม่มีการประยุกต์แนวคิด ABM	70	
2. ประยุกต์ ABM ทุกกระบวนการ	56	$\geq 5$ ปี
3. ประยุกต์ ABM บางกระบวนการ	18	$< 5$ ปี
<b>รวม</b>	<b>144</b>	

จากสถิติเชิงพรรณนาในตารางที่ 1 จำนวนบริษัทที่ได้รับการตอบกลับจำนวน 144 บริษัท ประกอบด้วย บริษัทที่ไม่มีการประยุกต์แนวคิด ABM จำนวน 70 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 49 ของจำนวนบริษัทที่ได้รับการตอบกลับ และบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM จำนวน 74 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51 ของจำนวนบริษัทที่ได้รับการตอบกลับ และนำกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM จำแนกเป็นกลุ่มที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ จำนวน 56 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 76 จากจำนวนบริษัทที่ประยุกต์ทั้งหมด และกลุ่มที่ประยุกต์แนวคิด ABM จำนวน 18 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 24 จากจำนวนบริษัทที่ประยุกต์ทั้งหมด

**2. ค่าเฉลี่ยของระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล ของบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ในปัจจุบัน**

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยของระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องกับสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล ของบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM จำแนกตามประยุกต์ทุกกระบวนการและประยุกต์บางกระบวนการของแนวคิด ABM

ปัจจัย	ระดับการประยุกต์	N	$\bar{X}$	Std. Deviation	Std. Error Mean
การฝึกอบรม (Train)	ประยุกต์ทุกกระบวนการ	56	4.78	0.20	0.03
	ประยุกต์บางกระบวนการ	18	3.63	0.46	0.11
ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ(Incent)	ประยุกต์ทุกกระบวนการ	56	4.82	0.21	0.03
	ประยุกต์บางกระบวนการ	18	3.78	0.44	0.10
การสื่อสารข้อมูล (Comm)	ประยุกต์ทุกกระบวนการ	56	4.75	0.25	0.03
	ประยุกต์บางกระบวนการ	18	3.58	0.40	0.09
การรายงานผล (Repo)	ประยุกต์ทุกกระบวนการ	56	4.73	0.32	0.04
	ประยุกต์บางกระบวนการ	18	3.33	0.43	0.10

ตารางที่ 2 พบว่ากลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ จำนวน 56 บริษัท มีค่าเฉลี่ยของระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ เท่ากับ 4.78 4.82 4.75 และ 4.73 สำหรับกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด

ABM บางกระบวนการ จำนวน 18 บริษัท มีค่าเฉลี่ยของระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ เท่ากับ 3.63 3.78 3.58 และ 3.33 โดยในทั้งกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์ทุกกระบวนการและประยุกต์บางกระบวนการของแนวคิด ABM มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิด ABM ในระดับสูงกว่าการรายงานผล และการสื่อสารข้อมูล ปัจจัยที่มีระดับสูงที่สุดในกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ ได้แก่ ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ (4.82) และในกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ ได้แก่ ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ เช่นกัน (3.78)

**ตารางที่ 3** แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัจจัยระหว่างกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์ทุกกระบวนการและกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์บางกระบวนการของแนวคิด ABM

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยของบริษัท ประยุกต์แนวคิด ABM		ผลต่าง ค่าเฉลี่ย	t-test	p-value
	ทุกกระบวนการ n=56	บางกระบวนการ n=18			
การฝึกอบรม (Train)	4.78	3.63	1.15	10.45	0.00***
ความสอดคล้องกับสิ่งจูงใจ (Incent)	4.82	3.78	1.04	9.58	0.00***
การสื่อสารข้อมูล (Comm)	4.75	3.58	1.17	14.71	0.00***
การรายงานผล (Repo)	4.73	3.33	1.40	14.61	0.00***

\*\*\* ระดับนัยสำคัญ 0.01

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของปัจจัย ได้แก่ การฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล ระหว่างกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการกับกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับการฝึกอบรมของกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ (4.78) กับกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ (3.63) เท่ากับ 1.15 ผลการทดสอบแสดงว่า ระดับการฝึกอบรมของกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการสูงกว่ากลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-test =10.45; p-value = 0.00) ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสอดคล้องสิ่งจูงใจของกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ (4.82) กับกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ (3.78) เท่ากับ 1.04 ผลการทดสอบแสดงว่า ระดับความสอดคล้องสิ่งจูงใจของกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการสูงกว่ากลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-test = 9.58; p-value = 0.00) ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับการสื่อสารข้อมูลของกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ (4.75) กับกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM

บางกระบวนการ (3.58) เท่ากับ 1.17 ผลการทดสอบแสดงว่าระดับการสื่อสารข้อมูลของกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ สูงกว่ากลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t\text{-test} = 14.71$ ;  $p\text{-value} = 0.00$ ) ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับการรายงานผลของกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ (4.73) กับกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ (3.33) เท่ากับ 1.40 ผลการทดสอบแสดงว่าระดับการรายงานผลของกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ สูงกว่ากลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t\text{-test} = 14.61$ ;  $p\text{-value} = 0.00$ )

## อภิปรายผลการวิจัย

### 1. ระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล ของบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ในปัจจุบัน

จากผลวิจัยตารางที่ 2 แสดงข้อมูลการให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่สนับสนุนให้บริษัทประสบความสำเร็จในการประยุกต์ ABM บริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ (4.82) การอบรมให้ความรู้ (4.78) การสื่อสารข้อมูล (4.75) และการรายงานผล (4.73) สำหรับบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ (3.78) การอบรมให้ความรู้ (3.63) การสื่อสารข้อมูล (3.58) และการรายงานผล (3.33) ทั้งกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ และกลุ่มที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ มีระดับความสอดคล้องสิ่งจูงใจมากที่สุด อธิบายได้ว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมของระบบงานใหม่ทำให้มีโอกาสการเกิดการต่อต้านและความไม่มั่นใจในระบบงานใหม่ของพนักงานและผู้บริหาร เพื่อลดโอกาสการเกิดสถานการณ์ดังกล่าว บริษัทจึงให้ความสำคัญต่อความสอดคล้องสิ่งจูงใจมากกว่าปัจจัยอื่น โดยให้ผลตอบแทนพิเศษที่มีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานในระบบงานใหม่ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานในระบบการทำงาน (สุรัตน์ โภธิปราสาท, 2565)

### 2. การทดสอบค่าเฉลี่ยของปัจจัยระหว่างกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการกับบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ

#### 2.1 การฝึกอบรม (Training)

ผลวิจัยพบว่าบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ จะมีการให้อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์แนวคิด ABM (4.78) แก่พนักงานและผู้บริหารของบริษัทในระดับสูงกว่าการให้การฝึกอบรมให้ความรู้ในบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ (3.63) อย่างมีนัยสำคัญ ( $t=1.15$ ;  $p\text{-value}=0.00$ ) สอดคล้องกับสมมติฐานวิจัยที่ 1 ที่ระบุว่า บริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมทุกกระบวนการมีระดับการฝึกอบรมสูงกว่า

**บริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมบางกระบวนการ** อธิบายได้ว่าบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ จะมีจำนวนความรู้ที่ใช้ในการประยุกต์ระบบการทำงานมากกว่าจำนวนความรู้ที่ใช้ในการประยุกต์ระบบทำงานในบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ ทำให้บริษัทเพิ่มระดับการฝึกอบรมให้แก่พนักงานและผู้บริหารบริษัทเพื่อรองรับการพัฒนากระบวนการทำงานในสอดคล้องกับการประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภรภัค นิลคัมภีร์ (2562) ที่กล่าวว่า การอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับระบบทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการประยุกต์ระบบที่ใช้ในการทำงานใหม่ และทำให้ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ระบบ ERP ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ในการดำเนินงาน

## 2.2 ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ (Alignment of Incentives)

ผลวิจัยพบว่า ระดับความสอดคล้องสิ่งจูงใจในบริษัทประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ (4.82) สูงกว่าบริษัทประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ (3.78) อย่างมีนัยสำคัญ ( $t\text{-test}= 9.58$  ;  $p\text{-value}=0.00$ ) **สอดคล้องกับสมมติฐานวิจัยที่ 2 ที่ระบุว่า บริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมทุกกระบวนการมีระดับความสอดคล้องสิ่งจูงใจสูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมบางกระบวนการ** อธิบายได้ว่าบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ มีความซับซ้อนของการทำงานและมีความเสี่ยงที่จะทำงานไม่สำเร็จมากกว่าประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ ความสอดคล้องสิ่งจูงใจของบริษัทจะมีการกำหนดนโยบายการจ่ายผลตอบแทน หรือรางวัลพิเศษ ให้กับพนักงานรายบุคคลและทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์แนวคิด ABM ความสอดคล้องสิ่งจูงใจดังกล่าวจะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มความพยายามเป็นพิเศษในการทำงานและสร้างผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของบริษัท (สุรัตน์ โพธิปราสาท, 2565)

## 2.3 การสื่อสารข้อมูล (Communication)

ผลวิจัยพบว่า ระดับการสื่อสารข้อมูลในบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ (4.75) สูงกว่าระดับการสื่อสารข้อมูลในบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ (3.58) อย่างมีนัยสำคัญ ( $t\text{-test} = 14.71$ ;  $p\text{-value}=0.00$ ) **สอดคล้องกับสมมติฐานวิจัยที่ 3 ที่ระบุว่า บริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมทุกกระบวนการมีระดับการสื่อสารข้อมูลสูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมบางกระบวนการ** การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและช่วยให้พนักงานในองค์กรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน การสื่อสารข้อมูลของบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM มีรูปแบบการสื่อสาร โดยใช้งบประมาณเพื่อการประยุกต์แนวคิด ABM และการกำหนดแผนการดำเนินงาน แผนการประชุมเพื่อชี้แจงความก้าวหน้าของการประยุกต์แนวคิด ด้้นทุนฐานกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารจากผู้บริหารเกี่ยวกับการประยุกต์แนวคิด ABM ในทุกกระบวนการ ซึ่งมีกระบวนการซับซ้อนทำให้บริษัทมีระดับการสื่อสารข้อมูลไปยังพนักงานของ

บริษัทในระดับที่สูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สัญชาติ พรหมคง, นันทนา นิจอหอ และนาถรพี ชัยมงคล (2561) ที่กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและช่วยลดความเสี่ยงความผิดพลาดจากการทำงาน ทำให้ทีมงานที่มีพลังงานเชิงบวกในการทำงานร่วมกันเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในยุคธุรกิจดิจิทัล ผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จ ควรหันมาให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร ด้วยการสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ การสื่อสารที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจโดยใช้แนวคิด ซึ่งส่งผลต่อความสามารถหรือสมรรถนะขององค์กรในการแข่งขันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

#### 2.4 การรายงานผล (Reporting)

ผลวิจัยพบว่า ระดับการรายงานผลในบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ (4.73) สูงกว่าระดับการสื่อสารข้อมูลในบริษัทที่มีการประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ (3.33) อย่างมีนัยสำคัญ ( $t\text{-test} = 14.61$ ;  $p\text{-value} = 0.00$ ) สอดคล้องกับสมมติฐานวิจัยที่ 4 ที่ระบุว่า **บริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมทุกกระบวนการมีระดับการรายงานผลสูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมบางกระบวนการ** แนวคิด ABM เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการใช้ข้อมูลจากต้นทุนฐานกิจกรรม เพื่อวิเคราะห์กิจกรรม หาสาเหตุของเกิดกิจกรรม นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อสร้างผลกำไรในระยะยาว นำข้อมูลกำหนดตัววัดผลปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (ธเรศ สันตติวงศ์ไชย, 2565) จึงมีรายงานข้อมูลในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ ที่จำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจจำนวนมาก บริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานมากกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ ทำให้บริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการจำเป็นต้องใช้จำนวนรายงานเพื่อใช้ข้อมูลจากรายงานในการตัดสินใจมากกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ การรายงานข้อมูลเป็นการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการและผ่านการรับรองจากผู้เกี่ยวข้องแล้ว จึงเป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

จากข้างต้น สรุปได้ว่าระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล ของบริษัทประยุกต์แนวคิด ABM ทั้งกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ และกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ มีระดับความสอดคล้องสิ่งจูงใจมากที่สุด และบริษัทประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ มีระดับการฝึกอบรม ความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล สูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ

### ข้อจำกัดงานวิจัย

บริษัทที่จัดกลุ่มเป็น “ประยุกต์ทุกกระบวนการ” และ “ประยุกต์บางกระบวนการ” วัดค่าโดยหากบริษัทระบุว่ามีผลการดำเนินการตามกระบวนการที่กำหนดจะถือว่ามีผลการประยุกต์ในกระบวนการนั้น ๆ โดยไม่ได้วัดระดับความสมบูรณ์ของแต่ละกระบวนการ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลวิจัยแสดงว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการมีระดับการฝึกอบรมความสอดคล้องสิ่งจูงใจ การสื่อสารข้อมูล และการรายงานผล สูงกว่าบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ เป็นข้อบ่งชี้ว่าบริษัทที่จะประยุกต์แนวคิด ABM และต้องการประยุกต์แนวคิดต่อไป ควรให้ความสำคัญต่อระดับของปัจจัยดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะความสอดคล้องสิ่งจูงใจที่แสดงค่าเฉลี่ยมากที่สุดทั้งในกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM ทุกกระบวนการ และกลุ่มบริษัทที่ประยุกต์แนวคิด ABM บางกระบวนการ

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. พิจารณาระดับความสมบูรณ์ของการประยุกต์แนวคิด ABM ในแต่ละกระบวนการ
2. พิจารณปัจจัยที่เป็นตัวเลขผลตอบแทนหรือผลการดำเนินงานขององค์กร

### บรรณานุกรม

ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 895-914.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2566). รายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. Retrieved from <https://www.set.or.th/th/market/information/securities-list/main>.

ชนกฤต แซ่โล้ว. (2557). ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับเศรษฐกิจอาเซียนของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ*.

ธเรศ สันตติวงศ์ไชย. (2565). การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม. Retrieved from <https://www.live-platforms.com/th/education/article/8276/>

นิตยา ถนอมศักดิ์ศรี. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในองค์การการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้างานการพยาบาล ในโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยคริสเตียน*.

กรภัค นิลคัมภีร์. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการใช้งานระบบสารสนเทศทางการบัญชีกรณีศึกษา : ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ในภาคตะวันออก. *บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม*.

- สัญญาชาติ พรหมคง, นันทนา นิจอหอ และนาถพี ชัยมงคล. (2561). การสร้างประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์สมาคมเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 1 (1), 50-59.
- สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. (2562). ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย. ปรัชญาดุสิตบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรัตน์ โปธิปราสาท. (2565). บริหารจัดการและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร. สืบค้นจาก <https://www.brightsidepeople.com>
- อิสราภรณ์ พลนารักษ์. (2550). ระดับการประยุกต์การบริหารฐานกิจกรรมและผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีดุสิตบัณฑิต. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Argyris, C., and Kaplan, R. S. (1994). *Implementing new knowledge: The case of activity-based costing*. *Accounting Horizons*. September 1994(3).
- Braun, K. W., and Tietz, W. M. (2015). *Managerial Accounting (4th ed.)*. Person Education Limited: England.
- Kotter, J., and Schlesinger, L. (2021). *Change Management - Overcoming Resistance to Change*. Retrieved from <https://www.tutor2u.net/business/reference/change-management-how-to-overcome-resistance-to-change>
- Nah, F. F. H., Lau, J. L.-S., and Kuang, J. (2001). *Critical factors for successful implementation of enterprise systems*. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-296.
- Peoplevalue. (2021). *พฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง*. Retrieved from <https://www.prosofthrmi.com/Article/Detail/106011/>
- Rui-Vieira, J. O., and Hoskin, K. (2005). *Power, Discourses and Accounting Change: The Implementation of Activity Based Costing in a Portuguese Bank*. *Business Process Management Journal*, 30(28).
- Zhang, Y. F., and Che, R. I. (2010). *Factors Influencing Activity-Based Costing Success: A Research Framework*. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 144-150.