

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับสูง
ในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์
ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัย

ด้านทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร

ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยการบริหารแบบ

มืออาชีพ และสมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหาร

ระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน)

ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

การวิเคราะห์ลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส
วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ดังข้อมูลที่ปรากฏ
(ดูตาราง 2)

ตาราง 2

ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนา
อสังหาริมทรัพย์

	ตัวแปร	ค่าความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	192	64.4
	หญิง	106	35.6

ตาราง 2 (ต่อ)

	ตัวแปร	ค่าความถี่	ร้อยละ
สถานะสมรส	โสด	80	26.8
	สมรส	212	71.1
	หม้าย/หย่า	6	2.0
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	81	27.2
	ปริญญาโท	195	65.4
	ปริญญาเอก	22	7.4
อายุ		$\bar{X} = 46.7$	$SD = 7.7$
ประสบการณ์		$\bar{X} = 8.8$	$SD = 6.7$

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 64.4 สมรส ร้อยละ 71.1 มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 65.4 มีอายุเฉลี่ยที่ 46.7 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ยที่ 8.8 ปี

ตาราง 3

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูง

ตัวแปร	\bar{X}	SD	แปลความ
ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร	4.44	0.43	ระดับมาก
ปัจจัยความรู้ในการบริหาร	4.42	0.40	ระดับมาก
ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.47	0.41	ระดับมาก
ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ	4.49	0.42	ระดับมาก
สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง	4.56	0.38	ระดับมากที่สุด

จากตาราง 3 พบว่า ปัจจัยทุกตัวมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และในส่วนของสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงก็ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยที่ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดในบรรดาตัวแปรต้น ($\bar{X} = 4.49$) และของปัจจัยความรู้ในการบริหาร มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.42$) เมื่อพิจารณาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า ตัวแปรต้นและตัวแปรตามมีค่าใกล้เคียงกัน คือ มีค่าตั้งแต่ 0.38-0.43 แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความคิดเห็นใกล้เคียงกันมาก

ตาราง 4

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการปฏิบัติตามปัจจัยและสมรรถนะด้านการบริการ

	ตัวแปร	\bar{X}	SD	แปลความ
ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร	1. การปรับตัวและความยืดหยุ่น	4.46	0.53	ระดับมาก
	2. ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร	4.51	0.44	ระดับมากที่สุด
	3. การประสานสัมพันธ์ในองค์กร	4.36	0.48	ระดับมาก
ปัจจัยความรู้ในการบริหาร	1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.36	0.45	ระดับมาก
	2. การมีจิตมุ่งบริการ	4.41	0.52	ระดับมาก
	3. การวางแผนกลยุทธ์	4.53	0.47	ระดับมากที่สุด
ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. การรับผิดชอบตรวจสอบได้	4.50	0.46	ระดับมากที่สุด
	2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	4.47	0.46	ระดับมาก
	3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.45	0.46	ระดับมาก
ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ	1. การตัดสินใจ	4.60	0.42	ระดับมากที่สุด
	2. การคิดเชิงกลยุทธ์	4.45	0.50	ระดับมาก
	3. การมีภาวะความเป็นผู้นำ	4.47	0.46	ระดับมาก
สมรรถนะ				
ผู้บริหารระดับสูง		4.55	0.37	ระดับมากที่สุด

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการบริหารบุคลากร ความรอบรู้ในการบริหาร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารแบบมืออาชีพในแต่ละประเด็น

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยการบริหารบุคลากรในแต่ละประเด็น พบว่า ทักษะการบริหารบุคลากรการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกประเด็น มีค่าเฉลี่ยของคะแนนตั้งแต่ 4.36-4.46 ยกเว้นความสามารถและทักษะในการสื่อสารอยู่ในระดับที่มากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) สำหรับค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าใกล้เคียง คือ ตั้งแต่ 0.44-0.53 โดยประเด็นที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำสุด คือ ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร มีค่าเท่ากับ 0.44 แสดงให้เห็นว่า ประเด็นต่าง ๆ ของปัจจัยด้านทักษะการบริหารบุคลากรมีค่าใกล้เคียงกัน

ปัจจัยความรอบรู้ในการบริหารในแต่ละประเด็น พบว่า ความรอบรู้ในการบริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกประเด็น โดยมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 4.36-4.41 ประเด็นการวางแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยในระดับที่มากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) สำหรับค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าใกล้เคียงกัน คือ ตั้งแต่ 0.45-0.52 โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ประเด็นต่าง ๆ ของปัจจัยความรอบรู้ในการบริหารมีค่าใกล้เคียงกัน

ด้านปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในแต่ละประเด็น พบว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกประเด็น มีค่าเฉลี่ยของคะแนนตั้งแต่ 4.45-4.47 ยกเว้นการรับผิดชอบตรวจสอบได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$) สำหรับค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าใกล้เคียงอยู่ที่ 0.46 แสดงให้เห็นว่า ประเด็นต่าง ๆ ของปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าการกระจายใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกประเด็น มีค่าเฉลี่ยของคะแนนตั้งแต่ 4.45-4.47 ยกเว้นประเด็นเรื่องการตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) สำหรับค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าใกล้เคียงอยู่ที่ 0.42-0.5 โดยประเด็นเรื่องการตัดสินใจจะมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่า ประเด็นต่าง ๆ ของปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพมีค่าการกระจายใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาจากสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยของคะแนน 4.55 ($\bar{X} = 4.55$) สำหรับค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ที่ 0.37

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ ประกอบด้วย ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ และตัวแปรเกณฑ์ คือ สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง ในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 5)

ตาราง 5

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง

ตัวแปร	สมรรถนะผู้บริหารระดับสูง (Y)
ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X_1)	0.678*
ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2)	0.698*
ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_3)	0.699*
ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4)	0.748*

* $p < 0.05$

จากตาราง 5 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารบุคลากร ความรู้ในการบริหาร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารแบบมืออาชีพ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 6

ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) จำแนกตามตัวแปรเกณฑ์จากการวิเคราะห์ตามแบบจำลองสมมติฐาน

ตัวแปรเกณฑ์	ตัวแปรพยากรณ์	R^2	\bar{X}	t	Sig.
สมรรถนะผู้บริหารระดับสูง (Y)	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X_1)	0.590	0.150	2.035	0.043*
	ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2)		0.100	1.120	0.264
	ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_3)		0.217	2.654	0.009
	ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X_4)		0.382	4.622	0.000*
	เพศ (X_5)		0.044	0.929	0.354
	อายุ (X_6)		0.025	0.460	0.646
	วุฒิการศึกษา (X_7)		-0.030	-0.629	0.530
	ประสบการณ์ (X_8)		0.037	0.673	0.502
ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X_1)	เพศ (X_5)	0.000	0.012	0.164	0.870
ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2)	ประสบการณ์ (X_8)	0.007	-0.083	-1.184	0.238



ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวแปรต้น	ตัวแปรพยากรณ์	R^2	\bar{X}	t	Sig.
ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_3)	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X_1)	0.674	0.160	2.533	0.012*
	ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2)		0.509	7.864	0.000*
	ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X_4)		0.239	4.176	0.000*
ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X_4)	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X_1)	0.644	0.325	5.200	0.000*
	ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2)		0.532	8.507	0.000*

* $p < .05$

จากตาราง 6 สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) (Y) และมีตัวแปรพยากรณ์ 8 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) เพศ (X_5) อายุ (X_6) วุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8) โดยปัจจัยทั้ง 8 นี้ ร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง (Y) ได้ประมาณร้อยละ 59 ($R^2 = 0.590$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารในบริษัทจำกัด (มหาชน) (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) โดยที่ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) เพศ (X_5) อายุ (X_6) วุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8) นั้น ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

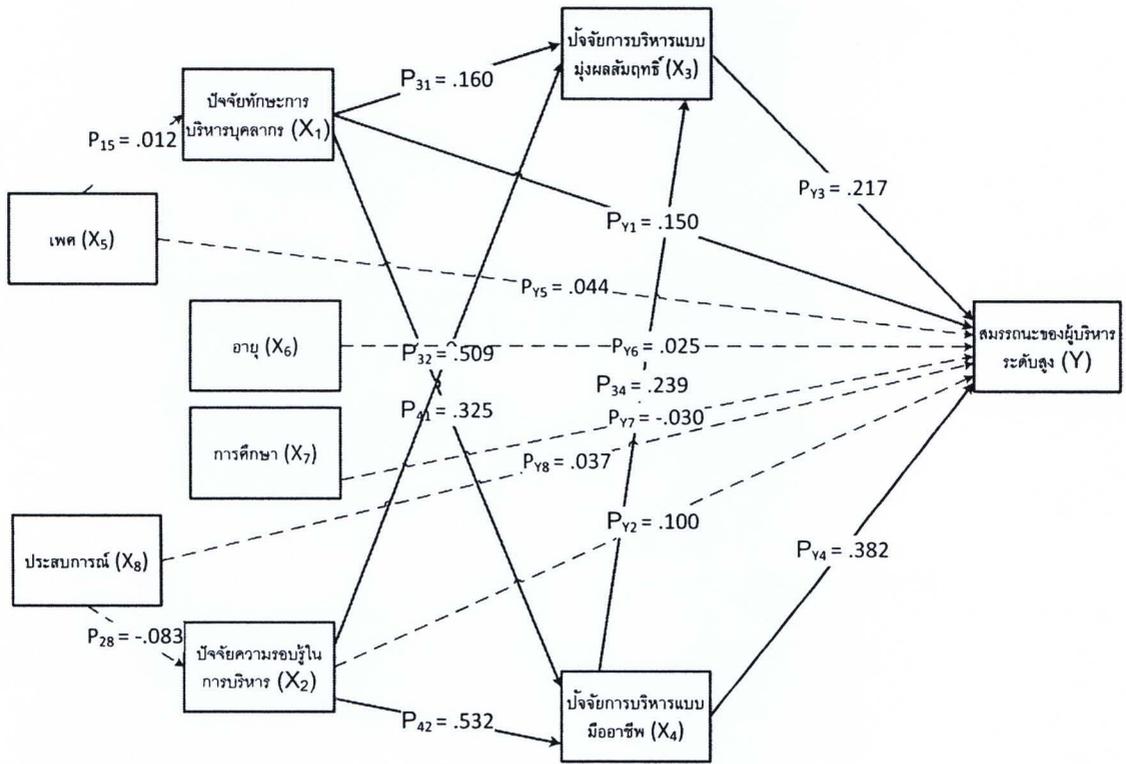
ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) และมีตัวแปรพยากรณ์ 1 ตัว ได้แก่ เพศ (X_5) ไม่สามารถพยากรณ์ทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ($R^2 = 0.000$)

ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และมีตัวแปรพยากรณ์ 1 ตัว ได้แก่ ประสบการณ์ (X_8) ไม่สามารถพยากรณ์ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) ($R^2 = 0.000$)

ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) และมีตัวแปรพยากรณ์ 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) โดยปัจจัยทั้ง 3 นี้ ร่วมกันพยากรณ์ค่าความแปรปรวนปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) ได้ประมาณร้อยละ 67.4 ($R^2 = 0.674$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 3 ตัวแปร ดังนี้ ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4)

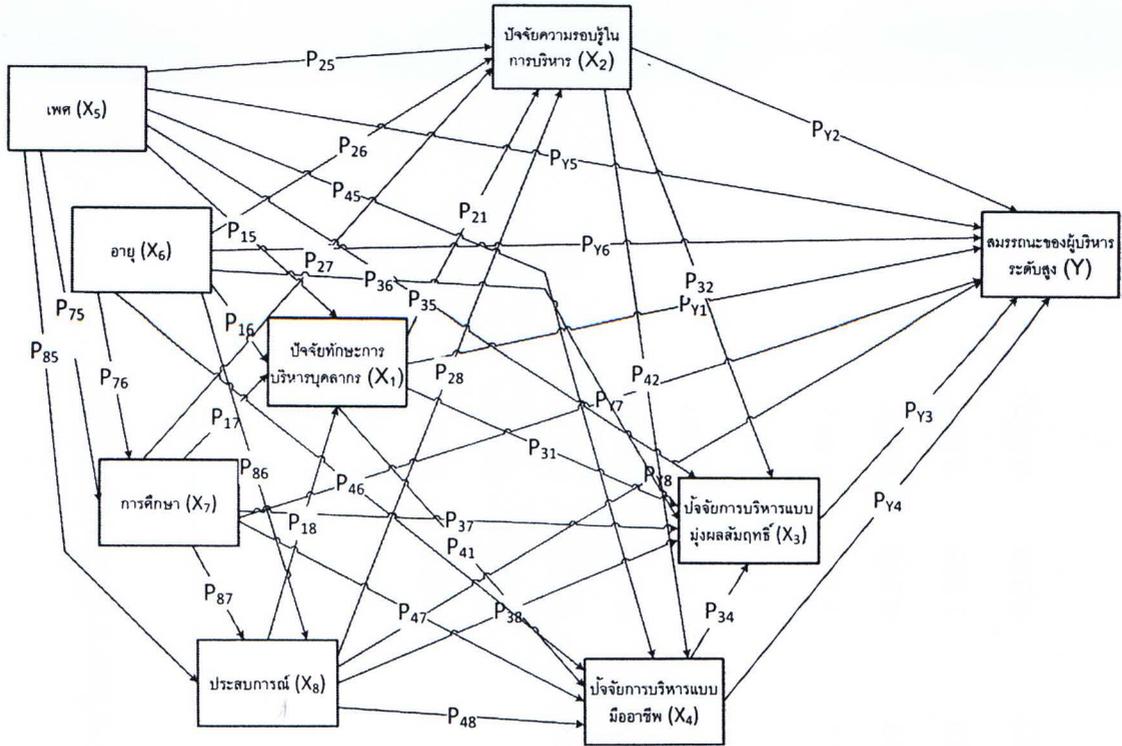
ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) และมีตัวแปรพยากรณ์ 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) และปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) โดยปัจจัยทั้ง 2 นี้ ร่วมกันพยากรณ์ค่าความแปรปรวนปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) ได้ประมาณร้อยละ 64.4 ($R^2 = 0.644$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 2 ตัวแปร ดังนี้ ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) และปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2)

สรุปได้ว่าแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน มีเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ 15 เส้นทาง ซึ่งสัมพันธ์เส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 8 เส้นทาง



ภาพ 10 แบบจำลองและค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางตามความสัมพันธ์สมมติฐาน

2. แบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 7)



ภาพ 11 แบบจำลองแสดงความสัมพันธ์เต็มรูปแบบสมการคะแนนมาตรฐาน

$$\begin{aligned}
 Z_Y &= \beta_{PY1}Z_{X1} + \beta_{PY2}Z_{X2} + \beta_{PY3}Z_{X3} + \beta_{PY4}Z_{X4} + \beta_{PY5}Z_{X5} + \beta_{PY6}Z_{X6} + \beta_{PY7}Z_{X7} \\
 &\quad + \beta_{PY8}Z_{X8} \\
 Z_{X1} &= \beta_{P15}Z_{X5} + \beta_{P16}Z_{X6} + \beta_{P17}Z_{X7} + \beta_{P18}Z_{X8} \\
 Z_{X2} &= \beta_{P21}Z_{X1} + \beta_{P25}Z_{X5} + \beta_{P26}Z_{X6} + \beta_{P27}Z_{X7} + \beta_{P28}Z_{X8} \\
 Z_{X3} &= \beta_{P31}Z_{X1} + \beta_{P32}Z_{X2} + \beta_{P34}Z_{X4} + \beta_{P35}Z_{X5} + \beta_{P36}Z_{X6} + \beta_{P37}Z_{X7} + \beta_{P38}Z_{X8} \\
 Z_{X4} &= \beta_{P41}Z_{X1} + \beta_{P42}Z_{X2} + \beta_{P45}Z_{X5} + \beta_{P46}Z_{X6} + \beta_{P47}Z_{X7} + \beta_{P48}Z_{X8} \\
 Z_{X7} &= \beta_{P7}Z_{X6} \\
 Z_{X8} &= \beta_{P8}Z_{X7}
 \end{aligned}$$

ตาราง 7

ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) จำแนกตามตัวแปรเกณฑ์จากการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง
ความสัมพัทธ์เต็มรูป

ตัวแปรเกณฑ์	ตัวแปรพยากรณ์	R^2	β	t	Sig.
สมรรถนะผู้บริหารระดับสูง (Y)	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X_1)	0.590	0.150	2.035	0.043*
	ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2)		0.100	1.120	0.264
	ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_3)		0.217	2.654	0.009*
	ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X_4)		0.382	4.622	0.000*
ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X_1)	เพศ (X_5)	0.019	0.044	0.929	0.354
	อายุ (X_6)		0.025	0.460	0.646
	วุฒิการศึกษา (X_7)		-0.030	-0.629	0.530
	ประสบการณ์ (X_8)		0.037	0.673	0.502
	เพศ (X_5)		0.012	0.170	0.865
	อายุ (X_6)		0.032	0.390	0.697
	วุฒิการศึกษา (X_7)		0.138	1.925	0.056
	ประสบการณ์ (X_8)		0.027	0.324	0.746

ตาราง 7 (ต่อ)

ตัวแปรเกณฑ์	ตัวแปรพหุคูณ	R^2	β	t	Sig.
ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X ₂)	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X ₁)	0.558	0.730	15.226	0.000*
	เพศ (X ₃)		0.032	0.669	0.504
	อายุ (X ₆)		0.033	0.598	0.551
	วุฒิการศึกษา (X ₇)		0.062	1.272	0.205
ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X ₃)	ประสบการณ์ (X ₈)	0.681	-0.103	-1.870	0.063
	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X ₁)		0.141	2.195	0.029*
	ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X ₂)		0.447	6.248	0.000*
	ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X ₄)		0.308	4.452	0.000*
ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X ₄)	เพศ (X ₃)	0.681	0.047	1.123	0.263
	อายุ (X ₆)		-0.007	-0.147	0.883
	วุฒิการศึกษา (X ₇)		-0.023	-0.547	0.585
	ประสบการณ์ (X ₈)		0.005	0.108	0.914

ตาราง 7 (ต่อ)

ตัวแปรเกณฑ์	ตัวแปรพยากรณ์	R^2	β	t	Sig.
ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4)	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X_1)	0.657	0.312	4.992	0.000*
	ปัจจัยความรอบรู้ในการบริหาร (X_2)		0.541	8.573	0.000*
	เพศ (X_5)		-0.032	-0.757	0.450
	อายุ (X_6)		-0.097	-1.957	0.052
วุฒิการศึกษา (X_7)	วุฒิการศึกษา (X_7)		0.056	1.294	0.197
	ประสบการณ์ (X_8)		0.102	2.073	0.040*
	เพศ (X_5)	0.020	0.033	0.458	0.647
	อายุ (X_6)		-0.131	-1.824	0.070
ประสบการณ์ (X_8)	เพศ (X_5)	0.262	0.013	0.215	0.830
	อายุ (X_6)		0.496	7.902	0.000*
	วุฒิการศึกษา (X_7)		-0.085	-1.377	0.170

* $p < .05$

สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) (Y) และมีตัวแปรพยากรณ์ 8 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) เพศ (X_5) อายุ (X_6) วุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8) โดยปัจจัยทั้ง 8 นี้ ร่วมกันพยากรณ์ค่าความแปรปรวนของสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง (Y) ได้ประมาณร้อยละ 59 ($R^2 = 0.590$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) โดยที่ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) เพศ (X_5) อายุ (X_6) วุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8) นั้น ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) และมีตัวแปรพยากรณ์ 4 ตัว ได้แก่ เพศ (X_5) อายุ (X_6) และวุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8) ไม่สามารถพยากรณ์ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ($R^2 = 0.019$)

ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และมีตัวแปรพยากรณ์ 5 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) เพศ (X_5) อายุ (X_6) และวุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8) โดยปัจจัยทั้ง 5 นี้ ร่วมกันพยากรณ์ค่าความแปรปรวนปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) ได้ประมาณร้อยละ 55.8 ($R^2 = 0.558$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) โดยที่ปัจจัยด้านเพศ (X_5) อายุ (X_6) วุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8) นั้น ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

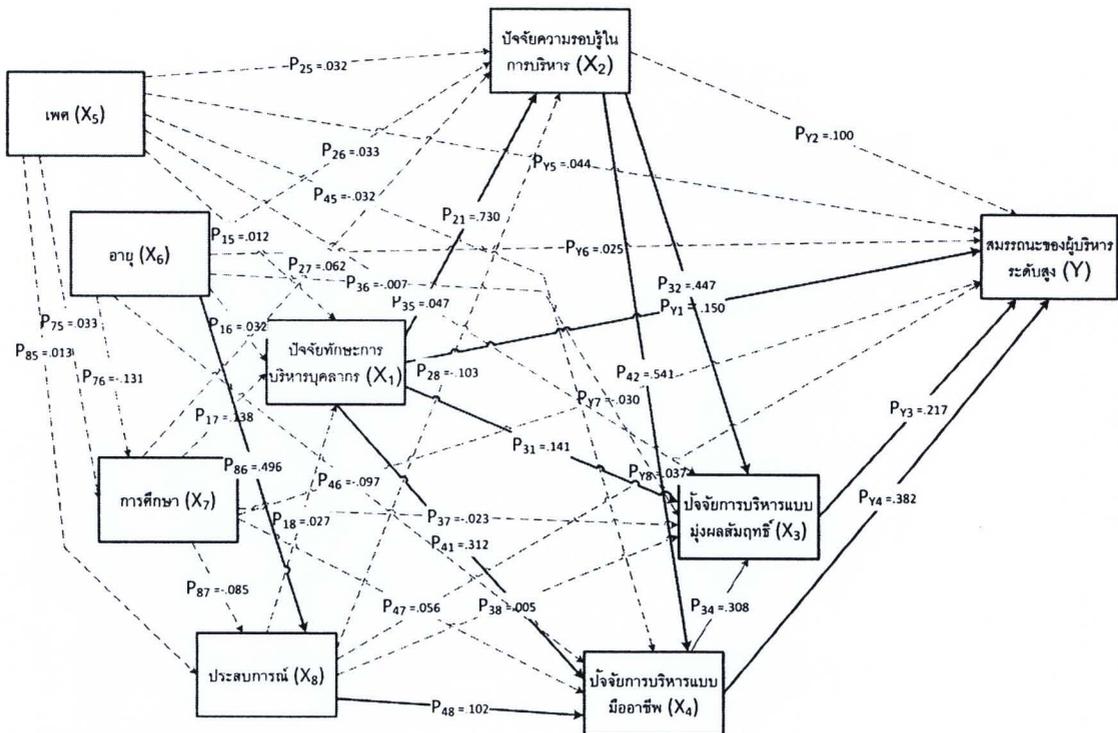
ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) และมีตัวแปรพยากรณ์ 7 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) เพศ (X_5) อายุ (X_6) และวุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8) โดยปัจจัยทั้ง 7 นี้ ร่วมกันพยากรณ์ค่าความแปรปรวนปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) ได้ประมาณร้อยละ 68.1 ($R^2 = 0.681$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และ

ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) โดยที่ปัจจัยด้านเพศ (X_5) อายุ (X_6) วุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8) นั้นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) และมีตัวแปรพยากรณ์ 6 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) เพศ (X_5) อายุ (X_6) และ วุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8) โดยปัจจัยทั้ง 6 นี้ ร่วมกันพยากรณ์ค่าความแปรปรวน ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) ได้ประมาณร้อยละ 65.7 ($R^2 = 0.657$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และประสบการณ์ (X_8) โดยที่ปัจจัยด้านเพศ (X_5) อายุ (X_6) และวุฒิกการศึกษา (X_7) นั้นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

วุฒิกการศึกษา (X_6) และมีตัวแปรพยากรณ์ 2 ตัว ได้แก่ เพศ (X_5) และอายุ (X_6) ไม่สามารถพยากรณ์ปัจจัยวุฒิกการศึกษา (X_6) ($R^2 = .038$)

ประสบการณ์ (X_8) และมีตัวแปรพยากรณ์ 3 ตัว ได้แก่ เพศ (X_5) อายุ (X_6) และ วุฒิกการศึกษา (X_7) โดยปัจจัยนี้พยากรณ์ค่าความแปรปรวนปัจจัยด้านประสบการณ์ได้ประมาณ ร้อยละ 26.2 ($R^2 = 0.262$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านประสบการณ์ (X_8) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 1 ตัวแปร ได้แก่ อายุ (X_6) โดยที่ปัจจัยด้านเพศ (X_5) และวุฒิกการศึกษา (X_7) นั้นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ภาพ 12 แบบจำลองและค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางตามความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ

2.1 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองตามความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับแบบจำลองเต็มรูป

2.1.1 หาค่า R^2_{FM} ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปร (generalized square multiple correlation) ของแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปจากสูตร

$$\begin{aligned}
 R^2_{FM} &= 1 - (1-R_Y^2)(1-R_1^2)(1-R_2^2)(1-R_3^2)(1-R_4^2)(1-R_7^2)(1-R_8^2) \\
 &= 1 - (1-.590)(1-.019)(1-.558)(1-.681)(1-.657)(1-.020) \\
 &\quad (1-.262) \\
 &= 0.9859
 \end{aligned}$$

2.1.2 หาค่า R^2_{OM} ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปร (generalized square multiple correlation) ของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานจากสูตร

$$\begin{aligned}
 R^2_{OM} &= 1 - (1-R_Y^2)(1-R_1^2)(1-R_2^2)(1-R_3^2)(1-R_4^2) \\
 &= 1 - (1-.590)(1-.000)(1-.007)(1-.674)(1-.644) \\
 &= 0.9528
 \end{aligned}$$

2.1.3 คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (measure of goodness of fit หรือ Q) ของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากสูตร

$$\begin{aligned}
 Q &= 1 - \frac{R^2_{FM}}{R^2_{OM}} \\
 &= 1 - \frac{.9859}{.9538} \\
 &= 0.2977
 \end{aligned}$$

2.1.4 คำนวณค่า W ซึ่งมีการแจกแจงใกล้เคียงการแจกแจง χ^2 โดยใช้สูตร

$$W = -(N - d) \log_e Q$$

โดย N คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 202 คน และ d คือ จำนวนเส้นทางที่ถูกตัดออกจากแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ ($d = 20$)

$$\begin{aligned}
 W &= -(202 - 20) \log_e (.2977) \\
 &= 220.497
 \end{aligned}$$

ตาราง 8

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ

ค่า R^2_{FM} ของแบบจำลอง ความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ	ค่า R^2_{OM} ของแบบจำลอง ความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน	ดัชนีความ- สอดคล้อง (Q)	W
0.9859	0.9528	0.2977	220.497*

จากตาราง 8 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปรของแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ (R^2_{FM}) มีค่าเท่ากับ 0.9859 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง

โดยรวมของทุกตัวแปรของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน (R^2_{OM}) มีค่าเท่ากับ 0.9528 เมื่อคำนวณค่าความสอดคล้อง (Q) ได้เท่ากับ .2977 และทดสอบนัยสำคัญของค่า Q จากค่า W ซึ่งมีค่าเท่ากับ 220.497 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่า χ^2 ที่มี $df = d (d = 20)$ ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ $\chi^2_{20.05} = 31.41$ ปรากฏว่า ค่าที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า แสดงว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ แบบจำลองเส้นทางตามสมมติฐานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.2 การพิจารณาปรับเส้นทางแบบจำลองใหม่ (trimmed model) จากการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏว่า แบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงต้องหาแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเปรียบเทียบเส้นทางของแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปแบบกับเส้นทางของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน ด้วยการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเพื่อปรับปรุงเส้นทางของแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่ ถ้าเส้นทางใดของแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่พบว่า เส้นทางดังกล่าวไม่พบในแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน และถ้าเส้นทางใดในแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ก็จะถูกลบออกจากแบบจำลองความสัมพันธ์ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 9)

ตาราง 9

การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน กับความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ

สมการ	เส้นทาง	สัมประสิทธิ์เส้นทาง		การพิจารณา
		สมมติฐาน	เต็มรูปแบบ	
Z_Y	P_{Y1}	0.150*	0.150*	คงเดิม
	P_{Y2}	0.100	0.100	ตัดออก
	P_{Y3}	0.217*	0.217*	คงเดิม
	P_{Y4}	0.382*	0.382*	คงเดิม
	P_{Y5}	0.044	0.044	ตัดออก

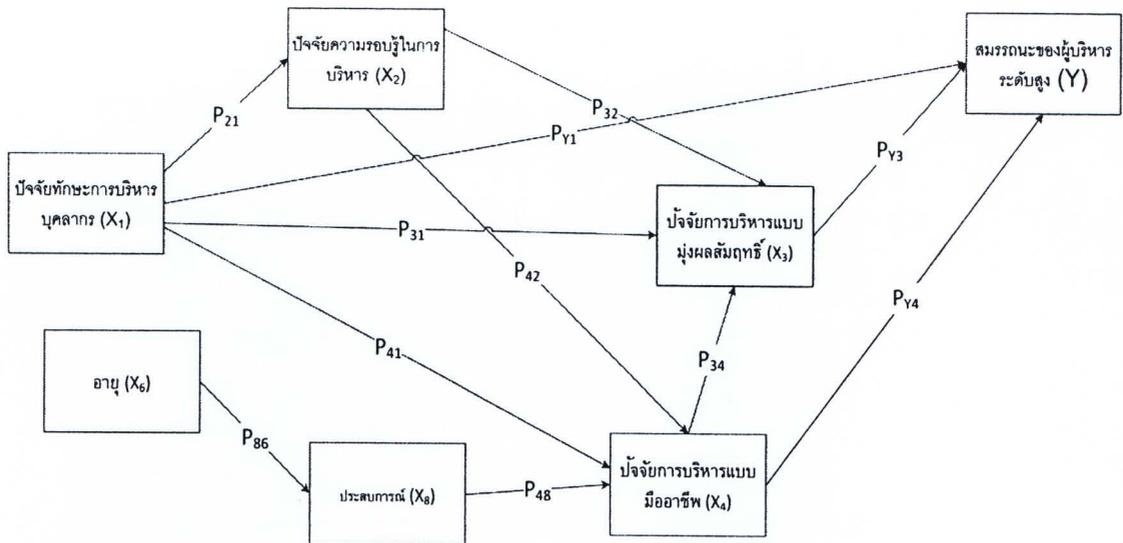
ตาราง 9 (ต่อ)

สมการ	เส้นทาง	สัมประสิทธิ์เส้นทาง		การพิจารณา
		สมมติฐาน	เต็มรูป	
Z_{X1}	P_{Y6}	0.025	0.025	ตัดออก
	P_{Y7}	-0.030	-0.030	ตัดออก
	P_{Y8}	0.037	0.037	ตัดออก
	P_{15}	0.012	0.012	ตัดออก
	P_{16}	0	0.032	ตัดออก
	P_{17}	0	0.138	ตัดออก
	P_{18}	0	0.027	ตัดออก
Z_{X2}	P_{21}	0	0.730	เพิ่มเส้นทาง
	P_{25}	0	0.032	ตัดออก
	P_{26}	0	0.033	ตัดออก
	P_{27}	0	0.062	ตัดออก
	P_{28}	-0.083	-0.103	ตัดออก
Z_{X3}	P_{31}	0.160*	0.141*	คงเดิม
	P_{32}	0.509*	0.447*	คงเดิม
	P_{34}	0.239*	0.308*	คงเดิม
	P_{35}	0	0.047	ตัดออก
	P_{36}	0	-0.007	ตัดออก
	P_{37}	0	-0.023	ตัดออก
	P_{38}	0	0.005	ตัดออก
	Z_{X4}	P_{41}	0.325*	0.312*
P_{42}		0.532*	0.541*	คงเดิม
P_{45}		0	-0.032	ตัดออก
P_{46}		0	-0.097	ตัดออก
P_{47}		0	0.056	ตัดออก

ตาราง 9 (ต่อ)

สมการ	เส้นทาง	สัมประสิทธิ์เส้นทาง		การพิจารณา
		สมมติฐาน	เต็มรูป	
Z_{x7}	P_{48}	0	0.102*	เพิ่มเส้นทาง
	P_{75}	0	0.033	ตัดออก
	P_{76}	0	-0.131	ตัดออก
Z_{x8}	P_{85}	0	0.013	ตัดออก
	P_{86}	0	0.496*	เพิ่มเส้นทาง
	P_{87}	0	-0.085	ตัดออก

จากตาราง 9 ปรากฏว่า เส้นทางของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน มีจำนวน 15 เส้นทาง จากการวิเคราะห์ พบว่า มีเส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 8 เส้นทาง ในส่วนของเส้นทางของแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ มีจำนวน 36 เส้นทาง จากการวิเคราะห์ พบว่า มีเส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่จำนวน 11 เส้นทาง และไม่ปรากฏเส้นทางในแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานจำนวน 4 เส้นทาง ซึ่งจะเพิ่มและมีตัวแปรพยากรณ์ 8 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) เพศ (X_5) อายุ (X_6) วุฒิกการศึกษา (X_7) และประสบการณ์ (X_8)



ภาพ 13 แบบจำลองและค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางความสัมพันธ์

$$Z_Y = \beta_{PY1}Z_{X1} + \beta_{PY3}Z_{X3} + \beta_{PY4}Z_{X4}$$

$$Z_{X2} = \beta_{P21}Z_{X1}$$

$$Z_{X3} = \beta_{P31}Z_{X1} + \beta_{P32}Z_{X2} + \beta_{P34}Z_{X4}$$

$$Z_{X4} = \beta_{P41}Z_{X1} + \beta_{P42}Z_{X2} + \beta_{P48}Z_{X8}$$

$$Z_{X8} = \beta_{P86}Z_{X6}$$

2.3 การทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่ (trimmed model) ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

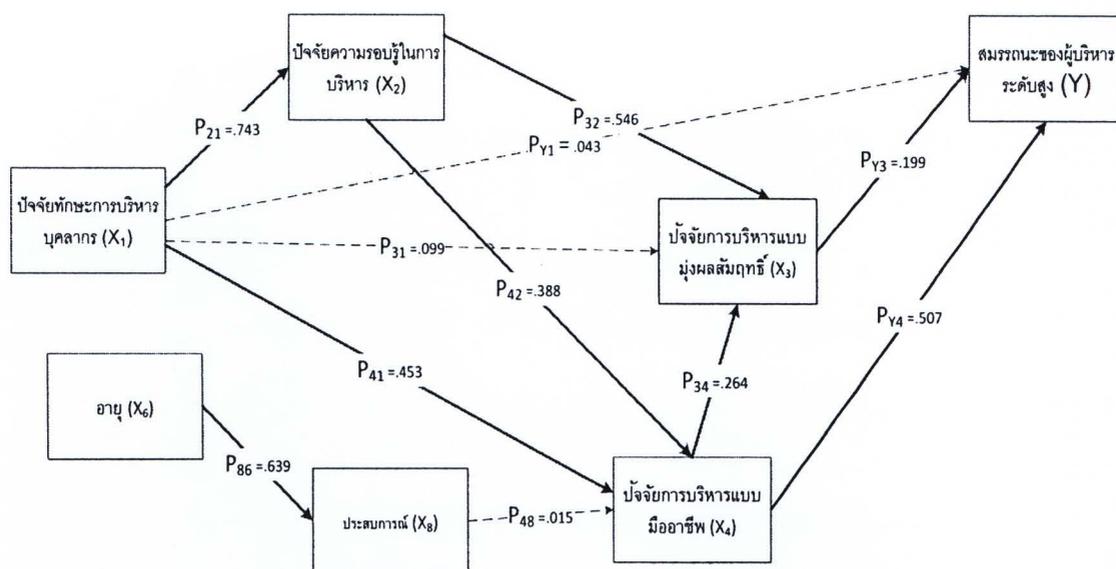
2.3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) จากการวิเคราะห์ตามแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 10)

ตาราง 10

ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) จำแนกตามตัวแปรเกณฑ์จากการวิเคราะห์ตามแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่

ตัวแปรเกณฑ์	ตัวแปรพยากรณ์	R^2	β	t	Sig.
สมรรถนะผู้บริหารระดับสูง (Y)	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X ₁)	0.490	0.043	0.531	0.596
	ปัจจัยการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (X ₃)		0.199	2.493	0.013*
	ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X ₄)		0.507	5.976	0.000*
	ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X ₂)	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X ₁)	0.553	0.743	15.722
ปัจจัยการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (X ₃)	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X ₁)	0.707	0.099	1.543	0.124
	ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X ₂)		0.546	8.762	0.000*
	ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X ₄)		0.264	4.244	0.000*
	ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X ₄)	ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X ₁)	0.619	0.453	6.908
ประสบการณ์ (X ₈)	ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X ₂)		0.388	5.917	0.000*
	ประสบการณ์ (X ₈)		0.015	0.334	0.739
	อายุ (X ₆)	0.409	0.639	11.757	0.000*

* $p < .05$



ภาพ 14 แบบจำลองภาพสัมพันธ์เส้นทางความสัมพัทธ์ใหม่

สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) (Y) และมีตัวแปรพยากรณ์ 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ โดยปัจจัยทั้ง 3 นี้ ร่วมกันพยากรณ์ค่าความแปรปรวนของสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง (Y) ได้ประมาณร้อยละ 49 ($R^2 = 0.490$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 2 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) โดยที่ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) นั้น ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และมีตัวแปรพยากรณ์ 1 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) โดยปัจจัยนี้ พยากรณ์ค่าความแปรปรวนปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) ได้ประมาณร้อยละ 55.3 ($R^2 = 0.553$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1)

ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) และมีตัวแปรพยากรณ์ 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) ปัจจัยการบริหาร

แบบมีอาชีพ (X_4) โดยปัจจัยทั้ง 3 นี้ ร่วมกันพยากรณ์ค่าความแปรปรวนปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) ได้ประมาณร้อยละ 61.9 ($R^2 = 0.619$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X_4)

ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X_4) และมีตัวแปรพยากรณ์ 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และประสบการณ์ (X_8) โดยปัจจัยทั้ง 3 นี้ ร่วมกันพยากรณ์ค่าความแปรปรวนปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X_4) ได้ประมาณร้อยละ 61.9 ($R^2 = 0.619$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 2 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) และปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) โดยที่ปัจจัยด้านประสบการณ์ (X_8) นั้น ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประสบการณ์ (X_8) และมีตัวแปรพยากรณ์ 1 ตัว ได้แก่ อายุ (X_6) โดยปัจจัยนี้พยากรณ์ค่าความแปรปรวนปัจจัยด้านประสบการณ์ ได้ประมาณร้อยละ 40.9 ($R^2 = 0.409$) และตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านประสบการณ์ (X_8) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 1 ตัวแปรดังนี้ ได้แก่ อายุ (X_6)

2.3.2 วิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3.2.1 R^2_{FM} ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปร (generalized square multiple correlation) ของแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าเท่ากับ 0.9859

2.3.2.2 หาค่า R^2_{OM} ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปร (generalized square multiple correlation) ของแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่จากสูตร

$$\begin{aligned} R^2_{OM} &= 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)(1-R_3^2)(1-R_4^2)(1-R_8^2) \\ &= 1 - (1-0.490)(1-0.553)(1-0.707)(1-0.619)(1-0.409) \\ &= 0.9850 \end{aligned}$$

2.3.2.3 คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (measure of goodness of fit หรือ Q) ของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากสูตร

$$Q = 1 - \frac{R^2_{FM}}{R^2_{OM}}$$

$$Q = 1 - \frac{.9859}{.9850}$$

$$= 0.9354$$

2.3.2.4 คำนวณค่า W ซึ่งมีการแจกแจงใกล้เคียงการแจกแจง χ^2 โดยใช้สูตร $W = -(N - d) \log_e Q$

โดย N คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 202 คน และ d คือ จำนวนเส้นทางที่ถูกตัดออกจากแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ ($d = 24$)

$$W = -(202 - 24) \log_e (.9354)$$

$$= 11.892$$

ตาราง 11

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่า R^2_{FM} ของแบบจำลอง ความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ	ค่า R^2_{OM} ของแบบจำลอง ความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน	ดัชนีความ- สอดคล้อง (Q)	W
0.9859	0.9850	0.9354	11.892

จากตาราง 10 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปรของแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ (R^2_{FM}) มีค่าเท่ากับ 0.9859 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปรของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน (R^2_{OM}) มีค่าเท่ากับ 0.9850 เมื่อคำนวณค่าความสอดคล้อง (Q) ได้เท่ากับ 0.9354 และทดสอบนัยสำคัญของค่า Q จากค่า W ซึ่งมีค่าเท่ากับ 11.892 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่า χ^2 ที่มี $df = d (d = 24)$ ที่นัยสำคัญ

ทางสถิติ .05 คือ $\chi^2_{24,05} = 36.42$ ปรากฏว่า ค่าที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่า แสดงว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า แบบจำลองเส้นทางใหม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 12

อิทธิพลของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปรเกณฑ์	สมรรถนะผู้บริหารระดับสูง (Y)	ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X ₂)	ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X ₃)	ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X ₄)	ประสพการณ์ (X ₈)
ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร (X ₁)	DE	0.043	0.743	0.099	0.453	-
	IE	0.496	0.000	0.601	0.288	-
	TE	0.539	0.743	0.700	0.741	-
ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X ₂)	DE	0.000	-	0.546	0.388	-
	IE	0.326	-	0.102	0.000	-
	TE	0.326	-	0.648	0.388	-
ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X ₃)	DE	0.199	-	-	-	-
	IE	0.000	-	-	-	-
	TE	0.199	-	-	-	-
ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X ₄)	DE	0.507	-	0.264	-	-
	IE	0.053	-	0.000	-	-
	TE	0.560	-	0.264	-	-
อายุ (X ₆)	DE	-	-	-	-	0.639
	IE	-	-	-	-	0.000
	TE	-	-	-	-	0.639
ประสพการณ์ (X ₈)	DE	-	-	-	0.015	-
	IE	-	-	-	0.000	-
	TE	-	-	-	0.015	-

จากตาราง 12 เมื่อพิจารณาจากตารางอิทธิพลของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ทั้งทางตรง และทางอ้อมพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X₄) มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.507 ตามด้วย ปัจจัย

การบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) และปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) มีค่าเท่ากับ 0.199 และ 0.043 ตามลำดับ

ในส่วนของอิทธิพลทางอ้อม เมื่อพิจารณาจากตาราง 11 พบว่า ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ส่งผลทางอ้อมต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.496 ตามด้วย ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) โดยมีค่าเท่ากับ 0.326 และ 0.053 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากการวิเคราะห์อิทธิพลรวมแล้ว ปรากฏว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) มากที่สุด คือ ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ (X_4) มีค่าเท่ากับ 0.560 รองลงมาได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร (X_1) ปัจจัยความรู้ในการบริหาร (X_2) และปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (X_3) มีค่าเท่ากับ 0.539, 0.326, และ 0.199 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

1. กำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จะเห็นได้จากหลักสูตรการฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหารระดับสูง โดยกำหนดเรื่องที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมโดยมีเนื้อหา ดังนี้

- 1.1 ปัจจัยทักษะการบริหารบุคคลากร
- 1.2 ปัจจัยความรู้ในการบริหาร
- 1.3 ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์
- 1.4 ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ
2. ศึกษาการเขียนโครงการหลักสูตรฝึกอบรมและสรุปหัวข้อของโครงการ

ตอนที่ 5 (ร่าง) รูปแบบการอบรมสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหาร ระดับสูงของ บริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

หลักการและเหตุผล

ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2550ก) ได้กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับ โครงสร้างองค์กรบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่เข้าจดทะเบียน แต่ละแห่ง จะมีคณะกรรมการบริษัทซึ่งเลือกตั้งโดยผู้ถือหุ้นอยู่ในอันดับสูงสุดในการจัดผัง โครงสร้างขององค์กรนั้น คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจเต็มที่ในการดำเนินงาน คือ การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แนวทาง แผนงาน การควบคุม และขอบเขตในการดำเนินงาน ที่สำคัญ โดยการกำกับและควบคุมดูแลจะอยู่ภายใต้ข้อกำหนด นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัท จะประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งบุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ หรือผู้บริหารบริษัทจะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทจำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2535 รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติมและตามข้อบังคับของบริษัท และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามเกณฑ์ที่กำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในการปฏิบัติงาน ตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการการบริษัทจดทะเบียน (code of best practices) นั้น บริษัทต้องกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการเพิ่มความโปร่งใส ในการดำเนินงานของบริษัทจำกัด (มหาชน) ในทุก ๆ ระดับชั้น โดยเฉพาะในส่วนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการและการตัดสินใจ ดังนั้น ปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการประกอบกิจการของบริษัทจำกัด (มหาชน) ต้องยึดถือปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถอย่างมืออาชีพ ด้วยความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม โดยต้องยึดมั่นในหลักวินัย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งในส่วนช่วยพัฒนาองค์กร ประเทศชาติ และสังคม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อการสร้างควมรับผิดชอบ กล่าวคือ เมื่อบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ต้องชัดเจนและรัดกุม ต้องมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากถูกละเลยหรือล้มเหลวยอมทำให้มูลค่าหุ้นของบริษัทลดลง ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อกิจการ ดังนั้น ความสนใจของผู้ลงทุนจะเป็นเครื่องกระตุ้นให้บริษัทจำกัด (มหาชน) มีความรับผิดชอบสูงขึ้นในเชิงการบริหาร ในขณะที่เดียวกันก็เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการบริหารกิจการให้เป็นไปในทิศทางที่ควรจะเป็น ซึ่งช่วยสร้างประสิทธิภาพและเพิ่มพูนประสิทธิผลในการประกอบธุรกิจ อันจะเป็นผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น โดยส่วนรวม

2. เพื่อสร้างการบริหารอย่างมืออาชีพ เพราะในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น ได้ต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพนั้นเป็นสำคัญ และความสามารถความเหมาะสมที่จะเข้ามาบริหารงานในองค์กรก็จะส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

เนื้อหาการอบรม

1. การบริหารอย่างมืออาชีพ (ใช้เวลาอบรม 7 ชม.)

1.1 การตัดสินใจ (decision making) ผู้เข้าฝึกอบรมต้องรู้จักรูปแบบในการตัดสินใจ รูปแบบหรือเทคนิคในการตัดสินใจมีอยู่หลายแนวทางด้วยกัน

1.1.1 รูปแบบการตัดสินใจเพื่อมุ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (the optimizing decision making model หรือ rational model)

1.1.2 รูปแบบเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ (the satisficing model)

1.1.3 รูปแบบผสม (modified optimizing and satisficing model)

1.1.4 รูปแบบการตัดสินใจที่มีคำตอบอยู่แล้ว (the implicit favorite model)

1.1.5 การตัดสินใจที่ใช้สัญชาตญาณ (the intuitive model)

1.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (thinking)

1.2.1 ผู้ฝึกอบรมต้องเข้าใจลำดับขั้นตอนการคิดเชิงกลยุทธ์

- 1.2.2 ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง
 - 1.2.3 ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์และประเมินสถานะ
 - 1.2.4 ขั้นที่ 3 การหาทางเลือกกลยุทธ์
 - 1.2.5 ขั้นที่ 4 การวางแผนปฏิบัติการ
 - 1.2.6 ขั้นที่ 5 การวางแผนคู่ขนาน
 - 1.2.7 ขั้นที่ 6 การทดสอบในสถานการณ์จำลอง
 - 1.2.8 ขั้นที่ 7 การลงมือปฏิบัติการ
 - 1.2.9 ขั้นที่ 8 การประเมินผล
- 1.3 ภาวะผู้นำ (leadership)
- 1.3.1 บทบาทในด้านสัมพันธระหว่างกัน (interpersonal role)
 - 1.3.1.1 บทบาทในการเป็นประธานในพิธีต่าง ๆ (figurehead role)
 - 1.3.1.2 บทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร (leader role)
 - 1.3.1.3 บทบาทในการเป็นสื่อกลาง (liaison role)
 - 1.3.2 บทบาทในด้านข้อมูล (information role)
 - 1.3.2.1 บทบาทในการรวบรวมข้อมูล (monitor role)
 - 1.3.2.2 บทบาทการแจกจ่ายข้อมูล (disseminator role)
 - 1.3.2.3 บทบาทในการให้ข้อมูลหรือโฆษก (spokesman role)
 - 1.3.3 บทบาทในการตัดสินใจ (decision role)
 - 1.3.3.1 บทบาทเป็นผู้ริเริ่มกิจการ (entrepreneur role)
 - 1.3.3.2 บทบาทเป็นนักแก้ปัญหา (disturbance-handler role)
 - 1.3.3.3 บทบาทนักจัดสรรทรัพยากร (resource allocation role)
2. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ใช้เวลาอบรม 3 ชม.)
- 2.1 ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability)

อบรมเรื่องคุณลักษณะของความรับผิดชอบตรวจสอบได้

 - 2.1.1 รู้จักขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง
 - 2.1.2 วางแผนเพื่อปฏิบัติงาน
 - 2.1.3 ให้คำมั่นและมีพันธะผูกพันเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จ

- 2.1.4 ผู้บังคับบัญชา ออกคำสั่งให้ชัดเจน
- 2.1.5 ระบุให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง
- 2.1.6 พร้อมที่จะรับผิดชอบ และชอบจากผลงานที่กระทำ
- 2.1.7 เมื่อมีปัญหาควรรายงานต่อหัวหน้าทันที พร้อมทั้งเตรียมทางเลือก หรือวิธีแก้ไขสำรองไว้ด้วย
- 2.1.8 รักษากำหนดเวลาที่ได้วางไว้
- 2.1.9 คิดล่วงหน้าและวางแผนการรับผิดชอบในระยะยาว มีแผนสำรอง กันเหตุฉุกเฉินเสมอเพื่อไว้เมื่อเกิดการผิดพลาด
- 2.1.10 ต้องรักษาคำมั่นสัญญาและรักษาคำพูดในการเข้าสังคมกับผู้อื่น
- 2.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving Result)
 - 2.2.1 การจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (economy)
 - 2.2.2 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency)
 - 2.2.3 การได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (effectiveness)
- 2.3 การบริหารทรัพยากร (managing resources)
 - 2.3.1 เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (recruitment and selection)
 - 2.3.2 เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (utilization)
 - 2.3.3 เพื่อบำรุง รักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ
- 3. การบริหารบุคลากร (ใช้เวลาอบรม 2 ชม.)
 - 3.1 วิธีการติดต่อสื่อสาร (communication)
 - 3.2.1 การติดต่อสื่อสารส่วนบุคคล
 - 3.2.2 วิธีการสื่อสารกับองค์กร
 - 3.2 วิธีการปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility)
 - 3.2.1 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และ/หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
 - 3.2.2 ความสามารถในการจัดการเรื่องที่ไม่คาดหมาย และทนทานต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

3.3 วิธีการประสานสัมพันธ์ (collaborativeness) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีไม่ว่ากับลูกค้า ทีมงาน ตลอดจนคู่ค้าทางธุรกิจถือเป็นหัวใจหลักในการบริหารความสำเร็จของมืออาชีพ

4. ความรอบรู้ในการบริหาร (ใช้เวลาอบรม 2 ชม.)

4.1 การเขียนแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning process)

4.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision)

4.1.2 พันธกิจ (mission)

4.1.3 เป้าประสงค์ (goal)

4.1.4 กำหนดยุทธศาสตร์ (strategy)

4.1.5 กำหนดกลยุทธ์ (plan)

4.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) กระบวนการที่องค์กรจะปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อมภายนอก

4.3 การมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation) เข้าใจถึงการรับฟัง การเข้าใจลูกค้า การมีส่วนร่วมต่อความต้องการของลูกค้า และให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า

คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมอบรม

1. อายุ 45 ปีขึ้นไป
2. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงใน บริษัทจำกัด (มหาชน) อย่างน้อย 8 ปีขึ้นไป

ระยะเวลา

ระยะเวลา 2 วัน 1 คืน

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย การอภิปราย กรณีศึกษา ประชุมกลุ่ม สัมมนา กลุ่ม และกิจกรรมกลุ่ม
สัมพันธต่าง ๆ

วิทยากร

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

สถานที่ฝึกอบรม

โรงแรมระดับ 5 ดาว

การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

1. การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น ความสนใจ การร่วมกิจกรรม การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย
2. แบบประเมินผล โครงการฝึกอบรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารระดับสูงจะเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหาร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

กำหนดการการฝึกอบรม

วันที่ 1

08.00-08.30 น.	ลงทะเบียนรับเอกสาร
09.00-12.00 น.	เรื่อง การบริหารอย่างมืออาชีพ รูปแบบในการตัดสินใจการตัดสินใจ (decision making)
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
13.00-15.00 น.	เรื่อง การคิดเชิงกลยุทธ์ (thinking)

15.00-15.15 น.	รับประทานอาหารว่าง
15.15-17.15 น.	เรื่อง ภาวะผู้นำ (leadership)
17.15-17.30 น.	ถาม-ตอบคำถาม
19.00-21.00 น.	รับประทานอาหารค่ำ
วันที่ 2	
08.00-8.30 น.	ลงทะเบียนรับเอกสาร
09.00-12.00 น.	เรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving Result) การบริหารทรัพยากร (managing resources)
2.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
13.00-15.00 น.	เรื่อง การบริหารบุคลากร วิธีการติดต่อสื่อสาร (communication) วิธีการปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility) วิธีการประสานสัมพันธ์ (collaborativeness)
15.00-15.15 น.	รับประทานอาหารว่าง
15.15-17.15 น.	เรื่อง ความรอบรู้ในการบริหาร การเขียนแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) การมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation)
17.15-17.30 น.	ถาม-ตอบคำถาม
17.30 น.	ปิดการฝึกอบรม

ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหารระดับสูงในบริษัท จำกัด(มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์กับผู้เชี่ยวชาญด้านอสังหาริมทรัพย์จำนวน 6 คน กลุ่มละ 3 คน โดยเครื่องมือ ที่ใช้ในประเมินเป็นแบบสอบถาม (questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหาการอบรม
4. คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมอบรม
5. ระยะเวลา
6. เทคนิคการฝึกอบรม
7. วิทยากร
8. สถานที่ฝึกอบรม
9. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม
10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
11. กำหนดการการฝึกอบรม

โดยสร้างมาตราวัดแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ โดยการใช้การลงคะแนนมาตราวัด

ดังนี้

- 5 = เหมาะสมมากที่สุด
- 4 = เหมาะสมมาก
- 3 = เหมาะสมปานกลาง
- 2 = เหมาะสมน้อย
- 1 = เหมาะสมน้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือผลการศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 6 ท่าน เสนอผลประเมินความเหมาะสมของรูปแบบที่สมบูรณ์ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 13)

ตาราง 13

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการนำรูปแบบไปใช้อบรม
สมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่ม
พัฒนาอสังหาริมทรัพย์

การประเมิน (ร่าง) โครงการอบรมสมรรถนะด้าน การบริหารของผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	Mean	SD	ระดับความ- เหมาะสม ในการนำไป ทดลองใช้
1. หลักการและเหตุผล	4.33	.516	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.17	.753	มาก
3. เนื้อหาการอบรม			
3.1 การบริหารอย่างมืออาชีพ (ใช้เวลาอบรม 7 ช.ม.)			
3.1.1 การตัดสินใจ	4.50	.548	มากที่สุด
3.1.2 การคิดเชิงกลยุทธ์	4.50	.837	มากที่สุด
3.1.3 ภาวะผู้นำ	4.33	.816	มาก
3.2 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ใช้เวลาอบรม 3 ช.ม.)			
3.2.1 ความรับผิดชอบตรวจสอบได้	4.33	.516	มาก
3.2.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	4.67	.516	มากที่สุด
3.2.3 การบริหารทรัพยากร	4.33	.516	มาก
3.3 การบริหารบุคลากร (ใช้เวลาอบรม 2 ช.ม.)			
3.3.1 วิธีการติดต่อสื่อสาร	4.33	.516	มาก
3.3.2 วิธีการปรับตัวและความยืดหยุ่น	4.33	.516	มาก
3.3.3 วิธีการประสานสัมพันธ์	4.33	.816	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

การประเมิน (ร่าง) โครงการอบรมสมรรถนะด้าน การบริหารของผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	Mean	SD	ระดับความ- เหมาะสม ในการนำไป ทดลองใช้
3.4 ความรอบรู้ในการบริหาร (ใช้เวลาอบรม 2 ชม.)			
3.4.1 การเขียนแผนกลยุทธ์	4.67	.516	มากที่สุด
3.4.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.50	.837	มากที่สุด
3.4.3 การมีจิตมุ่งบริการ	4.50	.837	มากที่สุด
4. คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการ	4.50	.548	มากที่สุด
5. ระยะเวลา	4.67	.516	มากที่สุด
6. เทคนิคการฝึกอบรม	4.83	.408	มากที่สุด
7. วิทยากร	4.33	.816	มาก
8. สถานที่ฝึกอบรม	4.67	.516	มากที่สุด
9. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม	4.50	.548	มากที่สุด
10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	4.67	.516	มากที่สุด
11. กำหนดการการฝึกอบรม	4.50	.837	มากที่สุด

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความเหมาะสมของโครงการอบรมสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ส่วนใหญ่ระดับความเหมาะสมในการทดลองนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ระดับมาก โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.00 ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการประเมินรับรองรูปแบบโครงการอบรมสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูง โดยการประเมินมีค่าระหว่าง 4.17-4.83 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมาก ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.41-0.84 ถือว่าทุกข้อมีความเหมาะสม สามารถนำไปทดลองใช้ได้ และผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 กลุ่ม ส่วนใหญ่จะยอมรับรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจึงยุติ