

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท จำกัด(มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพและสมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพกับสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพที่มีส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และ (4) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารระดับสูงคือ กรรมการบริหาร จาก 62 บริษัทในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีประชากรทั้งหมด 405 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 202 คน จาก 62 บริษัท ได้จากการใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ดังสูตรของ Yamane (1967)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของ บริษัทจำกัด (มหาชน) ในตลาดหลักทรัพย์ และศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงของ บริษัทจำกัด (มหาชน) เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบในการพัฒนา โดยใช้มาตราวัดแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงของ บริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยและเป็นข้อมูลในการสนับสนุนการตั้งสมมติฐาน เมื่อได้ทบทวนวรรณกรรม และเอกสารต่าง ๆ ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาปัจจัยแล้วสร้างแบบสอบถาม โดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (validity) และได้ นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านเนื้อหาของงานวิจัยโดยเฉพาะ โดยผู้เชี่ยวชาญต้องประเมินผลด้วยคะแนน 3 ระดับ แล้วนำผลคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญลงไว้ นำมาหาดัชนีความสอดคล้องที่มีค่ามากกว่า 0.5 โดยผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการมากกว่า 0.5 เป็นต้นไป ได้ 99 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง 0.5-1.0 โดยผลจากการวิเคราะห์จากการใช้กลุ่มตัวอย่าง 6 คน คำถามที่ตัดออกจำนวน 7 ข้อ

นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างคนละกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแต่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามแต่ละข้อด้วยวิธีการทดสอบค่า  $t$  โดยแบ่งกลุ่มที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงออกมาร้อยละ 25 เป็นกลุ่มสูง และกลุ่มที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำออกมา ร้อยละ 25 เป็นกลุ่มที่ต่ำ แล้วคำนวณหาค่าคะแนนเฉลี่ยและคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แต่ละกลุ่มแล้วแทนค่าในสูตรแล้วเลือกข้อคำถามที่คำนวณได้ค่า  $t$  ที่ Sig. ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ถือว่าข้อคำถามนั้นสามารถแยกคนออกเป็นสองกลุ่มได้ ส่วนข้อคำถามที่คำนวณได้ค่า  $t$  ที่ไม่ Sig. จะต้องตัดทิ้งไปเพราะมีค่าอำนาจจำแนกต่ำ ไม่ควรนำมาใช้เก็บข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .216 ถึง 9 ที่ Sig. ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.5 ได้ 83 ข้อ

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ซึ่งเป็นการหาค่าความเชื่อมั่นของชุดแบบสอบถามแต่ละตัวแปร หรือแต่ละปัจจัย และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของ Cronbach (Cronbach's coefficient alpha) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของชุดข้อคำถามทุกตัวแปร ทั้งตัวแปรเกณฑ์ และตัวแปรพยากรณ์ ดังนี้

1. ปัจจัยทักษะการบริหารส่วนบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.938
2. ปัจจัยความรู้ในการบริหาร จากผลการวิจัยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.871
3. ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากผลการวิจัยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.922
4. ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ จากผลการวิจัยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.949
5. สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง จากผลการวิจัยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.905

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพและสมรรถนะด้านการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของปัจจัยโดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

- 4.51-5.00 ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 ปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 ปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพกับสมรรถนะด้านการบริหารของ ผู้บริหารระดับสูงในบริษัท จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยใช้สถิติ หาค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson product moment correlation)

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ ที่มีส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 การสร้างรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนา อสังหาริมทรัพย์มีขั้นตอน โดยร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหาร ระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ตามปัจจัยที่ค้นพบ โดยพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงมากกว่าทางอ้อม จากนั้นประเมิน ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหารระดับสูงในบริษัท จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์กับผู้เชี่ยวชาญด้านอสังหาริมทรัพย์จำนวน 6 คน กลุ่มละ 3 คน โดยใช้ มาตรฐานวัดแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ คือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสม ปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด และกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ ปรับปรุงร่างรูปแบบตามคำแนะนำของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 กลุ่ม

จากนั้นนำรูปแบบย้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 กลุ่มเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง จนกว่าผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 กลุ่ม ส่วนใหญ่จะยอมรับรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจึงยุติ

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัย สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยทุกตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะด้านการบริหารผู้บริหารระดับสูงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพกับสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ พบว่า ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการศึกษานิพจน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพที่มีส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ พบว่า

3.1 ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ( $X_1$ ) มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง ( $Y$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.150 และมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.160 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ ( $X_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.325

3.2 ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ( $X_2$ ) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง ( $Y$ ) ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.509 และมีอิทธิพล

ทางอ้อมต่อปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ ( $X_4$ ) ในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.532

3.3 ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_3$ ) มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง ( $Y$ ) ในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.217

3.4 ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ ( $X_4$ ) มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง ( $Y$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.382 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.239

4. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ พบว่าโครงการอบรมสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากและมากที่สุดในทุกประเด็น

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทุกตัวมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากส่วนสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงก็อยู่ในระดับการปฏิบัติอยู่ในมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kurke and Aldrich (1983) พบว่า ผู้บริหารจะใช้เวลาเป็นส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 70 โดยเฉลี่ยในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เช่น การประชุม การเดินตรวจงาน และการโทรศัพท์ และ Ruesch and Bateson (2008, p. 32) ยังกล่าวว่า การสื่อสารไม่ได้หมายถึงการถ่ายทอดสารด้วยภาษาพูด ภาษาเขียนที่ชัดเจน และแสดงเจตนาชัดเจนเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การสื่อสารยังรวมไปถึงกระบวนการทั้งหลายที่คนมีอิทธิพลต่อกันด้วยนั้น จะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการ โน้มน้าวคนในองค์กรให้ปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามเป้าประสงค์ที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางเอาไว้ และ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543, หน้า 12) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีในยุคของ โลกาภิวัตน์นี้ ไม่ใช่เป็นของง่าย เนื่องจากมีแรงกดดันและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างมากที่แตกต่างไปจากการบริหารงานในยุคก่อนหน้านี้ การมีข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้น ความต้องการและข้อเรียกร้องจากผู้เกี่ยวข้อง

และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีมากขึ้น และอาจจะมีเกิดความคิดแย้งกัน ประกอบกับความไม่แน่นอน ซึ่งทำให้ยากแก่การเล็งเห็นผลลัพธ์ยิ่งมีสูงมากขึ้น การเป็นนักบริหารจึงจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร และมีทักษะและประสบการณ์ในด้านการสื่อสารข้อมูล และสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในระดับต่าง ๆ ด้วย

ปัจจัยความรอบรู้ในการบริหาร พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่ง จรัญ จันทลักษณ์ (2546, หน้า 19) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ ถือเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์นั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญระดับต้น ๆ ของการบริหารองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ นฤมล สอาดโหม (2548, หน้า 38) กล่าวถึงความเสี่ยงทางการเงิน เหตุการณ์ที่ประเทศไทยเราได้รับบทเรียนราคาแพงที่สุด คือ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแล และตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกันกับในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ก่อนหน้า 11 กันยายน พ.ศ. 2541 แทบไม่มีใครรู้จักตำแหน่ง CRO แต่ทุกวันนี้ตำแหน่ง CRO กลายเป็นตำแหน่งที่ได้รับความสำคัญและเติบโตอย่างรวดเร็วในองค์กรชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกาความเสี่ยงแตกต่างกันไปตามมุมมอง ตามความเชี่ยวชาญและอาชีพของผู้ให้คำจำกัดความ นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักคณิตศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันภัย ดังนั้นการลดความเสี่ยงดังกล่าวที่กล่าวมานั้น คือ การเขียนแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้นหมายถึง การวางแผนงานที่เป็นระบบ เพราะฉะนั้นถ้าเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ขึ้นแล้วก็จะสามารถพ่วงองค์กรผ่านไปได้อย่างความไม่ยากเย็น ตลอดจนการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ จึงส่งผลต่อประโยชน์ส่วนรวมของคนในองค์กร

ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเนื่องจากสังคมในปัจจุบันและในอนาคตนั้นจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความสามารถตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับกระแสโลกยุคปัจจุบัน ตลอดจนปัจจุบัน องค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ในการตัดสินใจ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ที่มีต่อผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรควรให้การยอมรับ

ต่อการตรวจสอบ และถือเป็นความรับผิดชอบขององค์กรในการตอบสนองต่อการตรวจสอบดังกล่าวอย่างเหมาะสมด้วย ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงนั้นต้องมีความเข้าใจและต้องสนับสนุนในการจัดทำระบบการปฏิบัติงานและการจัดสรรงบประมาณเพราะนั่นคือการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้คนในองค์กรนั้นปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ได้ตั้งไว้จะสอดคล้องกับทัศนะของ ธนาคาร โลก (อ้างถึงใน ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543, หน้า 54) ที่ว่าไว้ คือ ธรรมชาติของมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่สำคัญของนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ดี โดยองค์กรภาคเอกชนต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม และต้องมีแผนที่มีความแน่นอนและชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพของการบริหารองค์กร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเนื่องจากการตัดสินใจนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานของบุคคล และถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงาน ซึ่งจะนำไปให้เกิดความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจะก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงนั้นจะตัดสินใจอะไร ควรหาข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ดี และมีกระบวนการที่ดีให้การตัดสินใจตลอดจนความสามารถในการบริหารงาน นอกจากนี้ต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงนั้น คือ การตัดสินใจและการตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน แม้แต่บุคคลทั่วไปก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงเรื่องการตัดสินใจได้ แต่ดูเหมือนว่าการตัดสินใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปเหล่านี้เป็นเรื่องที่ไม่ต้องพิจารณาอะไรมากมายนัก แม้ตัดสินใจแล้วผิดพลาดก็สามารถแก้ไขได้ไม่ยาก แต่ถ้าเรื่องที่ตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องใหญ่ซึ่งหมายถึง เรื่องที่หากตัดสินใจแล้วผิดพลาดจะเกิดความเสียหายมากหรือแก้ไขได้ยาก การตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ เหล่านี้ควรต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจลงไป ทั้งนี้การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในบางเรื่องนั้น อาจหมายถึง ความอยู่รอดหรือไม่ขององค์กร

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพกับสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน)

ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารบุคลากรมีค่า 0.678 ความรอบรู้ในการบริหารมีค่า 0.698 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่า 0.699 และการบริหารแบบมืออาชีพมีค่า 0.748 มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 17) ได้กล่าวว่า การการบริหารบุคลากร ความรอบรู้ในการบริหาร การบริหารแบบมืออาชีพ และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ผู้บริหารระดับสูงต้องมีเพราะการที่เน้นผลลัพธ์ของการบริหาร ซึ่งสามารถบอกได้ถึงความคุ้มค่าในการบริหารงานที่ใช้เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้นทำให้ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นจะบริหารองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันตั้งแต่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การสรรหาบุคลากร การสื่อสารกับบุคลากรเหล่านั้นตลอดจนการตัดสินใจงานต่าง ๆ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรตลอดจนสร้างรากฐานที่ดีต่อองค์กร (อาชว์ เตาลานนท์, 2550)

3. ผลการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยทั้ง 6 ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ ( $X_4$ ) มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.507 ซึ่งประกอบด้วย การตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ ในการตัดสินใจนั้น Jones (อ้างถึงใน ปกรณ์ ปกรณ์กรณ์ คำทอง, 2553) ได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารว่าการตัดสินใจขององค์กรว่าเป็นกระบวนการ ที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ กิตติรัตน์ ณ ระนอง (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงองค์กรจะดีได้ก็เกิดจากการบริหารจากบนลงล่างด้วยผู้บริหารระดับสูงควรมีนโยบายที่ดี การบริหารงานขององค์กรมันก็จะง่ายขึ้น และยังส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ก็จะมีผลระยะยาวในอนาคต เพราะถือว่าเป็นการบริหารชั้นนำบริษัท ถ้าถูกต้องก็จะส่งผลต่อการเจริญรุ่งเรือง ถ้าผิดการบริหารก็จะลำบากและยุ่งยาก และในการตัดสินใจ

เชิงกลยุทธ์ที่คตินั้นควรจะทำเอาผู้บริหารระดับสูงจำนวนที่เหมาะสมมาช่วยกันคิด เพราะกำลังจะพ่วงองค์กรเลี้ยวซ้ายเลี้ยวขวาหรือไปทิศเหนือทิศใต้ หากตัดสินใจกันไม่ถี่ถ้วน โอกาสที่จะเป็นการตัดสินใจที่รอบคอบมันจะน้อย ส่วนความเป็นผู้นำนั้น นักบริหารที่สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยภาวะของผู้นำ ผู้บริหารที่ต้องการให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศจะต้องวางแนวความคิดด้านการบริหารภายในองค์กรทั้งหมดนั้น คือความเป็นมืออาชีพในการบริหารองค์กร และจะแสดงให้เห็นถึงนักบริหารมืออาชีพ ตามด้วยปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ ( $X_3$ ) มีค่าเท่ากับ 0.199 โดย Singh (อ้างถึงใน ปกรณ์ ปกรณ์กรณ์ คำทอง, 2553) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นย่อมสามารถพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ ๆ และการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีภูมิคุ้มกันที่ดี ซึ่งท้ายสุดนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Write and Bvading (อ้างถึงใน ทิพาวิดี เมฆสวรรค์, 2543, หน้า 35) เห็นว่า การบริหารโดยมุ่งเน้นผลงานหรือผลสัมฤทธิ์นั้นคือการบริหาร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเห็นได้ว่ามีความสำคัญที่จะพ่วงองค์กร ไปสู่เป้าประสงค์ และปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ( $X_1$ ) มีค่าเท่ากับ 0.043 ซึ่ง Gant (อ้างถึงใน อติสันต์ ภูวพิพัฒน์วงศ์, 2553) กล่าวว่า การบริหารงานใด ๆ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีองค์การบริหารงานนั้น ๆ สามารถเป็นกลไกการบริหารที่ดีเสียก่อน จึงจำเป็นจะต้องจัดการภายในองค์กรให้ดีให้มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งจะเริ่มด้วยการจัดองค์การบริหารงานบุคลากรในองค์กรและเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรนั้นได้ ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านกำลังคนเป็นสำคัญ ดังนั้นการบริหารเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรก็จะส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจะทำก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม การที่องค์กรใดจะบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ของการบริหารงานให้ครอบคลุมทุกขั้นตอน ตั้งแต่ก่อนการจัดคนเข้าทำงาน ขณะปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพ และที่สำคัญองค์กรต้องบำรุงรักษามูลค่าบุคลากร ซึ่งจะต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องสัมพันธ์กัน

ส่วนของอิทธิพลทางอ้อม เมื่อพิจารณาจากตาราง 11 พบว่า ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ( $X_1$ ) ส่งผลทางอ้อมต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน)

มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.49 ซึ่ง Nigro and Nigro (1994, p. 122) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคลากรนั้นคือ ศิลปะในการเลือกคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การบริหารบุคลากรมีความสำคัญมากทั้งการบริหารคนเก่าในองค์กร ตลอดจนการสรรหาคคนใหม่เข้ามาร่วมงานในองค์กรอีกด้วย ตามด้วยซึ่งสอดคล้องกับ ภิญโญ สาทร (2519, หน้า 33) กล่าวว่า การบริหารบุคลากรเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใด จะไม่มีความหมายเลย ถ้าคนที่ใช้สิ่งเหล่านี้ ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือในการปฏิบัติงาน ปัจจัยความรอบรู้ในการบริหาร ( $X_2$ ) และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ ( $X_4$ ) โดยมีค่าเท่ากับ 0.326 และ 0.053 ตามลำดับ

จากการพิจารณาการวิเคราะห์หัตถิทธิพลรวมแล้ว ปรากฏว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) มากที่สุด คือ ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ ( $X_4$ ) มีค่าเท่ากับ 0.560 ดังที่ สุภัททา พิณทะแพทย์ (2549) ได้กล่าวว่า การบริหารงานในทุกองค์กรในยุคปัจจุบันต้องการนักบริหารมืออาชีพมาทำหน้าที่ผู้บริหารจัดการให้ก้าวทันโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากความเจริญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เกิดการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันเป็นภาวะการณ์ที่ก่อให้เกิดระบบเศรษฐกิจฐานความรู้เพื่อการแข่งขันและความร่วมมือ นักบริหารมืออาชีพเท่านั้นจึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ( $X_1$ ) ปัจจัยความรอบรู้ในการบริหาร ( $X_2$ ) และปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ ( $X_3$ ) มีค่าเท่ากับ 0.539, 0.326 และ 0.199 ตามลำดับ

4. โครงการอบรมสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ส่วนใหญ่ระดับความเหมาะสมในการทดลองนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมาก ทุกประเด็นเนื่องจากการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสามารถพัฒนางานการบริหารองค์กรได้อย่างดี และสามารถผลักดันให้ผู้บริหารเหล่านั้น สร้างผลงานที่ดีที่สุด การที่

ผู้บริหารนั้นมีเพียงความฉลาดในการบริหารงานนั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม แต่จำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล แนวคิดในตนเองและการแสดงออกที่เหมาะสมจะทำให้เขาเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีความเป็นมืออาชีพได้มากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท

1. ปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ดังนั้นในการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงก่อนเข้ามารับผิดชอบ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงที่มีอยู่ในองค์กรจะต้องพิจารณาถึงด้านการบริหารแบบมืออาชีพ ซึ่งได้แก่ การตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ เพื่อผู้บริหารระดับสูงจะได้มีสมรรถนะด้านการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
2. บริษัทจำกัด (มหาชน) ควรคำนึงถึงปัจจัยปัจจัยการบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ได้แก่ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และการบริหารทรัพยากรเพื่อสร้างบุคลากรด้านการบริหาร โดยเฉพาะบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะต้องคำนึงต้องการความโปร่งใสในการบริหารงานเพื่อยกระดับองค์กรสู่สากล
3. การวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์กับองค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อยกระดับองค์กรเหล่านั้นเทียบเท่าองค์กรมหาชน และสามารถสร้างบุคลากรด้านการบริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่กำลังเตรียมตัวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ควรนำกรอบแนวความคิดสมการ โครงสร้างตามแบบจำลองสมมติฐานของผู้วิจัย ที่ได้รับการทดสอบและยืนยันว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อไปทำการวิจัย ในภาคอุตสาหกรรมอื่นที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. ควรนำปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อสมรรถนะด้านการบริหาร ของผู้บริหารระดับสูงที่ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ มาเป็นทำการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคต

3. ควรวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร โดยใช้ปัจจัย ที่พบจากการวิจัยครั้งนี้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบ