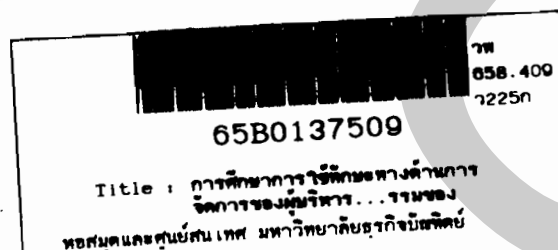




การศึกษารายละเอียดทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางวิศวกรรม  
ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

นายวรพจน์ สุทธิ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2543

ISBN 974-281-430-9

ห้องค้นคว้าบัณฑิตวิทยาลัย

**A Study of Managerial Skills of The Executives in a Career of Engineering  
of Land and Houses (Public) Co.,Ltd.**

**Mr. Worapote Sunithi**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration  
Department of Business Administration  
Graduate School Dhurakijpundit University**

เลขทะเบียน.....	0137509
วันลงทะเบียน.....	9.12.2543
เลขเรียกหนังสือ.....	กพ 658.609 2225 ก ค 4

2000

ISBN 974-281-430-9



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางวิศวกรรม  
ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

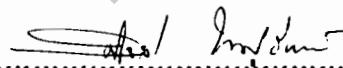
โดย นายวรพจน์ สุนิธิ

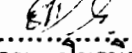
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คร.ชำนาญ ปิยวินิชพงษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คร.อรสา จรุงธรรม

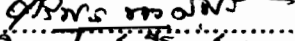
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

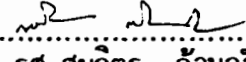
  
.....ประธานกรรมการ  
( คร.อศิตลา พงศ์ยี่หล้า )

  
.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
( คร.ชำนาญ ปิยวินิชพงษ์ )

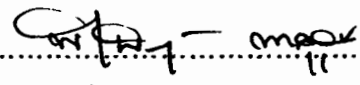
  
.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
( คร.อรสา จรุงธรรม )

  
.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
( รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย )

  
.....กรรมการ  
( ผศ.ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ )

  
.....กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย  
( รศ.สมจิตร์ ล้วนจำเริญ )

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

  
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
( คร.พีรพันธุ์ พาลุสุข )

วันที่ 30 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2543

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.อรสา จรูญธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำ และตรวจแก้ไขเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์ตลอดระยะเวลาของการวิจัย ตลอดจนคอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยจนสามารถทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จ นอกจากนี้ยังมี ดร.อดิลา พงษ์ยี่ห้ำ รongศาสตราจารย์ สมจิตร ล้วนจำเริญ ผู้แทนจากทบวงมหาวิทยาลัย รongศาสตราจารย์ศิริชัย พงษ์วิชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาร่วมเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณศุภวุฒิ บัวเจริญ ที่ให้ความช่วยเหลือในการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมรุ่น และทุก ๆ ท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าว นามได้หมดในที่นี้ ที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณค่าของวิทยานิพนธ์และความสำเร็จแค่ บิดา มารดา ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน หากมีความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

วรพจน์ สุทธิ

## สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ซ
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	
บทที่	
1 บทนำ	
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
สมมติฐานการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ความหมายของทักษะ.....	7
ความหมายของการจัดการ.....	8
กระบวนการจัดการ.....	9
ประเภทของผู้บริหาร.....	11
หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร.....	13
ทักษะด้านการจัดการของผู้บริหาร.....	23
งานวิจัยในประเทศ.....	30
งานวิจัยต่างประเทศ.....	31
3 ระเบียบวิธีวิจัย	
สมมติฐานการวิจัย.....	34
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	34
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	35

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	
ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม .....	35
เกณฑ์การให้คะแนน .....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	37
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	37
4	
ผลการศึกษาวิจัย	
ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).....	39
ตอนที่ 2 เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .....	41
ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหาร วิชาชีพทางวิศวกรรมตามความคิดเห็นของผู้บริหารของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).....	48
ตอนที่ 4 เป็นข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).....	52
ตอนที่ 5 เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ตามความคิดเห็นของพนักงาน ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).....	54
ตอนที่ 6 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหาร วิชาชีพทางวิศวกรรมตามความคิดเห็นของพนักงาน ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).....	61
5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	65
อภิปรายผลการวิจัย.....	66
ข้อเสนอแนะ.....	67
บรรณานุกรม.....	69
แบบสอบถาม.....	72
ประวัติผู้วิจัย .....	

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	34
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร.....	39
3	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบแบบที (t-test).....	41
4	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบแบบที (t-test).....	42
5	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิด ของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบแบบที (t-distribution).....	42
6	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	43
7	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	43
8	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของ ผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม อายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	44
9	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้วยการทดสอบแบบที (t-test).....	44
10	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ ผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ด้วยการทดสอบแบบที (t-test).....	45

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้วยการทดสอบแบบที (t-test).....	45
12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	46
13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ ผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ งานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	46
14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	47
15 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ใน บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .....	48
16 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .....	48
17 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .....	49
18 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านความคิดของผู้บริหารในแต่ละระดับ โดยภาพรวมของกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .....	49
19 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	50



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
20	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	50
21	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	51
22	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน .....	52
23	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศด้วยการทดสอบแบบที (t-test).....	54
24	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบแบบที (t-test).....	55
25	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบแบบที (t-test).....	55
26	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	56

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	56
28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	57
29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	57
30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	58
31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	58
32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	59
33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้วิธีเชฟเฟ้ (Sheffe) .....	60

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ ผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	60
35 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA) .....	61
36 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของพนักงานจำนวน 196 คน ในบริษัท แลนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .....	61
37 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับ ต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของพนักงานจำนวน 196 คน ในบริษัท แลนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .....	62
38 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของพนักงานจำนวน 196 คน ในบริษัท แลนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .....	62
39 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านความคิดของผู้บริหารในแต่ละระดับ และโดยภาพรวมของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของพนักงาน จำนวน 196 คน ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .....	73

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กระบวนการจัดการและหน้าที่การจัดการ .....10
2	หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่าง ๆ .....16
3	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ..... 17
4	สัดส่วนของบทบาทของผู้บังคับบัญชา ..... 19
5	ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ..... 21
6	แสดงทักษะและระดับการจัดการ ..... 25
7	ทักษะในการจัดการของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ..... 26
8	ทักษะที่ต้องการสำหรับการบริหารระดับต่าง ๆ ..... 28
9	ส่วนผสมของกิจกรรมที่เป็นงานของผู้บริหาร ..... 29
10	ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ..... 29
11	กรอบแนวคิดของการวิจัย ..... 33

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพ ทางวิศวกรรมของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)
ชื่อนักศึกษา	นายวรพจน์ สุนิธิ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.อรสา จรูญธรรม
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ วิชาเอกการจัดการและการบริหารองค์การ
ปีการศึกษา	2542

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม จำแนกตามระดับของผู้บริหารและตามความคิดเห็นของพนักงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร กับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้คือ พนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 256 คน แบ่งออกได้เป็น ผู้บริหารระดับสูง 5 คน ผู้บริหารระดับกลาง 25 คน ผู้บริหารระดับต้น 30 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 196 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างนี้ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล และส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วยทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที่การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และวิธีการทางเซฟเฟ้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางด้านเทคนิคคือ วุฒิการศึกษา การใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์คือ วุฒิศึกษา และการใช้ทักษะทางด้านความคิด คือ เพศ คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางด้านเทคนิคคือ อายุงาน และไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกับการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านความคิด เมื่อ

ตรวจสอบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ตามความคิดเห็นของพนักงาน พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ตามลำดับ



Thesis Title	A Study of Managerial Skills of The Executives in a Career of Engineering of Land and Houses (Public) Co., Ltd.
Name	Mr. Worapote Sunithi
Thesis Advisor	Dr. Chamnan Piyawanichpong
Co-Thesis Advisor	Dr. Orrasa Charoontham
Department	Business Administration
Academic Year	1999

### ABSTRACT

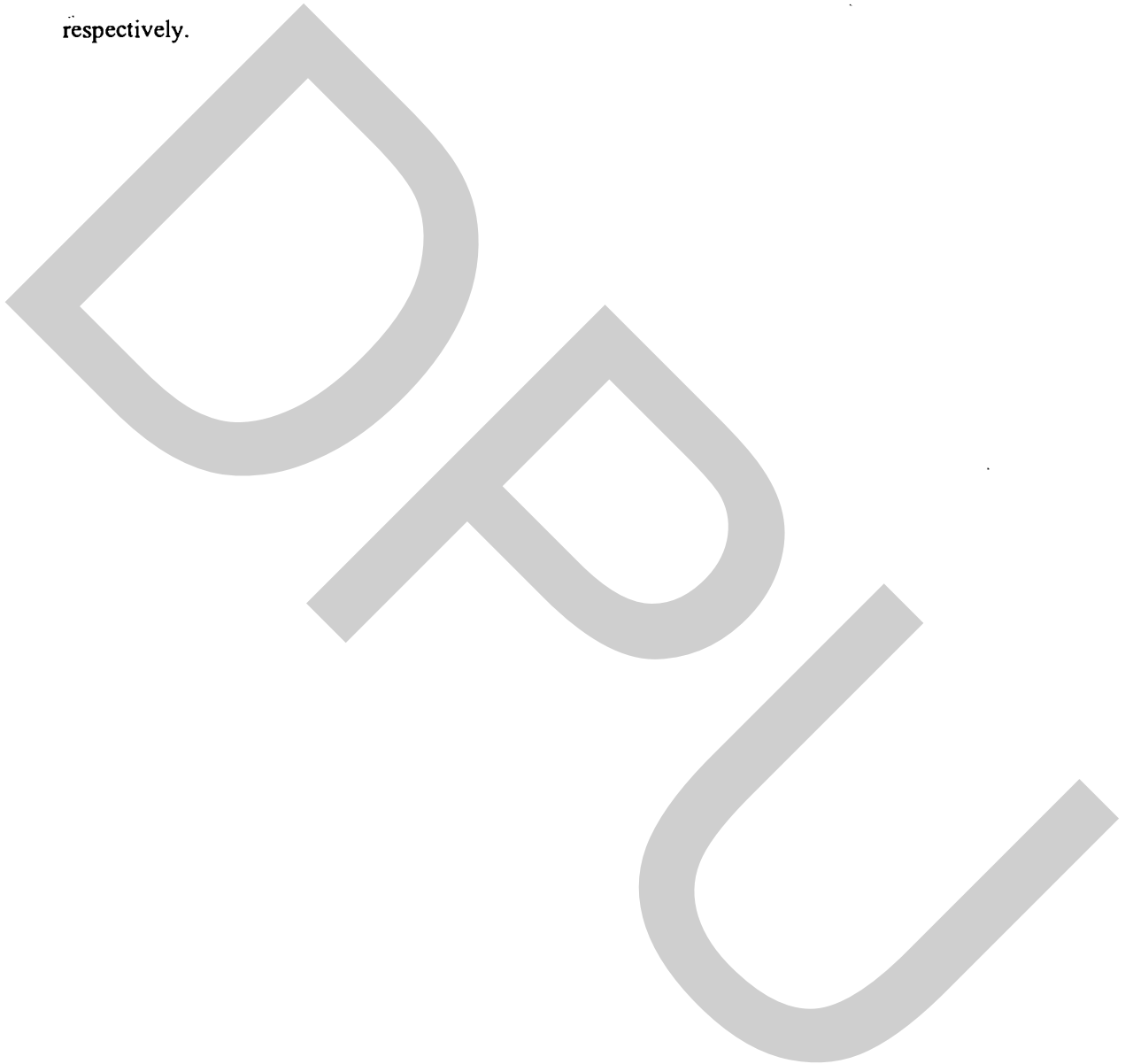
This research is aimed to study managerial skill usage of engineering executives to study the relationship between the personal characteristics of the executives and opinions on managerial skill usage of the engineering executives, and relationship between the personal characteristics of the employees and opinions on managerial skill usage of the engineering executives. This research is classified by the level of the executives and employees.

256 employees of Land & House Public Company Limited are selected as a sample group. They are separated into 4 group; 5 top managerments, 25 middle executives, 30 young executives and 196 operation staffs, Size of these groups stem from proportional stratified random sampling. The questionnaire is used as the main tool of the research which has 2 parts; the personal characteristics and managerial skill usage of the engineering executives of Land & House Public Company Limited in 3 dimensions; Technical skill, Human relation skill and Conceptual skill. Percentage, Mean, Standard deviation, t-test, One-way analysis of Variance and Scheffe test are used in data analysis.

The results of this research have shown as following:

- The personal characteristic of the executives that relates to technical and human relation skill usage is "The educational level".
- The personal characteristic of the executives that relates to conceptual skill usage is "Gender".
- The personal characteristic of the employees that relates to technical skill usage is "working experiences".

There is relationship between the personal characteristics of the employees and human relation and conceptual skill usage. The mean of technical, human relation and conceptual skill usage of all three executives levels in the employee's opinions have shown the top management has the mean of conceptual skill usage, higher than the middle and the young executives respectively.





## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นภาคธุรกิจหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในช่วงที่ผ่านมา โครงสร้างการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้นเป็นโครงสร้างของความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างนโยบายรัฐ หน่วยงานควบคุมกำกับของรัฐ สถาบันการเงิน ผู้ประกอบการ โครงการอสังหาริมทรัพย์ ผู้ซื้อ ซึ่งหากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งในธุรกิจนี้มีปัญหา ก็จะส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ปัญหาของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบัน เกิดจากการลงทุนโครงการที่มากเกินไปเกินความต้องการในช่วงปี พ.ศ. 2536-2537 การลงทุนจำนวนมากนี้มีสาเหตุจากการเปิดตลาดเสรีทางการเงิน ทำให้ผู้ประกอบการสามารถกู้ยืมเงินได้ง่าย และจากความไม่พร้อมของประเทศไทยในการเปิดเสรีทางการเงิน เมื่อเกิดภาวะผันผวนของตลาดเงินและตลาดทุน ทำให้เงินทุนไหลออกนอกประเทศอย่างรวดเร็ว ตลาดหุ้นตกต่ำ ส่งผลให้ภาวะเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ถึงปัจจุบันซบเซา ประชาชนขาดกำลังซื้อ จนทำให้ยอดขายชะลอตัว ส่งผลให้ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่องทางการเงินและชะลอการลงทุนในโครงการใหม่ ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ได้ชื่อว่ามีบุคคลากรในระดับบริหารที่เพียบพร้อมมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับหลาย ๆ บริษัทเรียลเอสเตทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ด้วยกัน และทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็นจุดสำคัญในการเติบโตของบริษัทฯ ในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจคือ ดำเนินการพัฒนาชุมชนที่อยู่อาศัยใหม่ให้แก่ผู้บริโภคให้เป็นชุมชนที่อยู่อาศัยอันสมบูรณ์แบบ โดยเน้นสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน คุณภาพเวลาในการส่งมอบให้ลูกค้าให้ทันตามกำหนด และคุณภาพในการบริการแก่ลูกค้าก่อนและหลังการขาย

การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น องค์กรจะต้องมีการจัดการที่ดี การจัดการก็คือ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในสภาพแวดล้อมปัจจุบันนี้หมายถึงทรัพยากรทุกสิ่งในองค์กรไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี ทรัพยากรทางกายภาพ และทรัพยากรมนุษย์ ให้มีลักษณะที่สอดคล้องประสานเข้าด้วยกัน ให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการ

จัดการภาระกิจของตนเองมากขึ้นเพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้เกิดบทบาทใหม่ของผู้บริหารจากเดิมคือ วางแผนงาน บังคับบัญชา จัดองค์การ สรรหา และควบคุมพนักงาน มาเป็นบทบาทในการเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรการจัดการ โดยทำหน้าที่เป็นทรัพยากรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานคือ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การทำงานให้กลุ่ม การแนะนำฝึกสอนเพื่อกลุ่มได้ประโยชน์จากประสบการณ์ของผู้บริหาร รวมทั้งการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของกลุ่ม การให้โอกาสและสนับสนุนให้กลุ่มได้ใช้ศักยภาพของตนเองให้สูงสุด และช่วยเหลือจูงใจในการปฏิบัติงานของกลุ่ม เป็นต้น

ผู้บริหารทุกคนในองค์การจะมีความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานเหมือนกันคือ ช่วยสมาชิกขององค์การในการกำหนดเป้าหมาย และดำเนินการตามกระบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารงานโดยส่วนใหญ่จะอาศัยความรู้ที่ศึกษาค้นคว้ามาจากหลักการ ทฤษฎี แต่การบริหารโดยอาศัยหลักการและทฤษฎีอย่างเดียวมันน้อยคนที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องใช้ทักษะการบริหารงานด้วย Burton (1995) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะหลาย ๆ อย่าง และมีความสามารถที่จะใช้ทักษะที่เหมาะสมกับธรรมชาติของงานที่ตนเองรับผิดชอบ Katz (1974) ได้แบ่งกลุ่มของทักษะทางด้านการจัดการเป็น 3 ประเภทคือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานขององค์การ และทักษะนี้จำเป็นอย่างมากในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารในระดับต้นไม่ได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทักษะด้านเทคนิค สำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลงจะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีความรู้ทางด้านเทคนิคนี้มาทำงานแทน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมากทักษะด้านเทคนิคแทบจะไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) มีความจำเป็นและความสำคัญต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ ดังนั้นความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์การและมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เมื่อผู้บริหารก้าวไปในระดับที่สูงขึ้น ทักษะทางด้านนี้จะกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้าง ๆ และทักษะด้านความคิดนี้เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนในผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางจะมีความสำคัญน้อยลง

จะเห็นได้ว่าทักษะทางการจัดการทั้ง 3 ด้านเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารคนใดควรมีทักษะใดมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในหน่วยงานนั่นเอง จากความเชื่อที่ว่างานทางวิชาชีพด้านวิศวกรรมมีรูปแบบและวิธีการที่กำหนดชัดเจนทำให้อาจให้ความสำคัญกับทักษะทางด้านเทคนิคมาก โดยไม่ให้ความสำคัญมากกับทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิด การขาดทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ประกอบกับการไม่มีความเชื่อมั่นในทักษะทางด้านเทคนิคหรือในบางครั้งมีความเชื่อมั่นในทักษะทางด้านเทคนิคค่อนข้างสูงทำให้ปิดกั้นทักษะทางด้านความคิดไป ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดและเปรียบเทียบการใช้ทักษะทั้งสามประเภทของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลจากการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทักษะด้านการจัดการด้านต่าง ๆ ของตนให้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารองค์การ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด จำแนกตามระดับของผู้บริหาร และตามความคิดเห็นของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมศาสตร์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมศาสตร์

### สมมติฐานการวิจัย

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางการจัดการในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม
2. ผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมที่มีระดับของผู้บริหารแตกต่างกัน จะมีการใช้ทักษะทางการจัดการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
3. ผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมที่มีระดับของผู้บริหารแตกต่างกัน จะมีการใช้ทักษะทางการจัดการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของพนักงาน

## ขอบเขตการศึกษา

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา (Content)

การวิจัยครั้งนี้เน้นเนื้อหาทักษะทางการจัดการของ Katz (1974) ซึ่งแบ่งกลุ่มทักษะทางการจัดการเป็น 3 ประเภท คือ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด โดยการเปรียบเทียบการใช้ทักษะด้านการจัดการกับระดับของผู้บริหาร ในลักษณะของการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อผู้บริหารทั้ง 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ

### 2. ขอบเขตด้านประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 300 คน แบ่งออกได้เป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 20 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 30 คน ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 40 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 210 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร (Variable) ทำการศึกษาตัวแปรดังต่อไปนี้

#### 3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

- ระดับของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วยระดับของผู้บริหาร 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติการ

- คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน ตำแหน่ง และลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และระดับความเกี่ยวข้องของพนักงานกับผู้บริหาร

#### 3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ได้แก่ ทักษะทางการจัดการ 3 ด้านคือ

1. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคล การร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกมั่นใจ และมีอิสระของบุคคลในการแสดงความคิดเห็น

3. ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์ประกอบที่สำคัญในสถานการณ์ต่าง ๆ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อจะได้นำผลวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารของบริษัท และผู้ประกอบการทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้นำเอาไปใช้ในการพัฒนาทักษะทางการจัดการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น อันจะส่งผลดีต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์การต่อไป
2. เป็นการขยายพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในการศึกษาทักษะทางการจัดการในองค์การให้กว้างออกไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจค้นคว้าในเรื่องนี้ต่อไป

### นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

พนักงาน หมายถึง พนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ระดับของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการกลุ่ม โครงการ และผู้จัดการกลุ่มโครงการของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ระดับของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการส่วนสาขา และผู้จัดการส่วนสาขาของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ระดับของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการส่วนสาขาของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง ระดับของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม หมายถึง ทักษะในการจัดการ 3 ด้านคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อและการตัดสินใจ ปัญหาในการทำงานร่วมกับคนอื่น หรือการทำงานโดยคนอื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดีและสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับ

## พนักงาน

ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็วฉับไว เข้าใจความซับซ้อนขององค์การในภาพรวม เข้าใจขอบข่ายงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาก็สามารถแก้ไขและตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ

คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร

คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน หมายถึง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และระดับความเกี่ยวข้องของพนักงานกับผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ เพศ แบ่งเป็น ชายและหญิง อายุแบ่งได้เป็น 4 ช่วง คือ 20-25 ปี 26-30 ปี 31-35 ปี และมากกว่า 35 ปี การศึกษาแบ่งได้เป็น 4 ระดับคือ ต่ำกว่า ปวส. หรือต่ำกว่าอนุปริญญา ปวส. หรืออนุปริญญา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี อายุงานในบริษัท หมายถึง ระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน แบ่งได้เป็น 4 ช่วงคือ น้อยกว่า 5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี และมากกว่า 15 ปี ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง หน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น บริหารงาน โครงการ บริหารและควบคุมงานก่อสร้าง และอื่น ๆ ระดับความเกี่ยวข้องของพนักงานกับผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ อยู่ในสายงานที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรม และไม่อยู่ในสายงานที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรม

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หมายถึง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน ตำแหน่ง และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ เพศ แบ่งเป็น ชายและหญิง อายุ แบ่งได้เป็น 4 ช่วงคือ 20-25 ปี 26-30 ปี 31-35 ปี และมากกว่า 35 ปี การศึกษา แบ่งได้เป็น 4 ระดับคือ ต่ำกว่า ปวส. หรือต่ำกว่าอนุปริญญา ปวส. หรืออนุปริญญา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี อายุงานในบริษัท หมายถึง ระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน แบ่งได้เป็น 4 ช่วงคือ น้อยกว่า 5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี และมากกว่า 15 ปี ตำแหน่ง หมายถึง ระดับของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองผู้จัดการกลุ่มโครงการ และผู้จัดการกลุ่มโครงการ ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้จัดการส่วนสาขาและผู้จัดการส่วนสาขา ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ช่วยผู้จัดการส่วนสาขา ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง หน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ บริการงานโครงการ บริหารงานโครงการและควบคุมงานก่อสร้าง

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถาม รมศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำเสนอโดยแบ่งเป็น 7 ตอนดังนี้คือ (1) ความหมายของทักษะ (2) ความหมายของการจัดการ (3) กระบวนการจัดการ (4) ประเภทของผู้บริหาร (5) หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร (6) ทักษะด้านการจัดการของผู้บริหาร และ (7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของทักษะ

มีผู้ให้ความหมายของทักษะไว้หลายคนดังต่อไปนี้

กังวาน เอี่ยมสำอางค์ (2526) ได้นิยามว่า “ความชำนาญในการทำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลแสดงออกได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป”

สาโรจ บัวศรี (2529) ได้นิยามว่า “ความคล่องแคล่ว ความชำนาญในการปฏิบัติ”

ถวิล หนูสง (2530) ได้นิยามว่า “การที่บุคคลกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง เหมาะสมโดยแสดงออกมาทางร่างกาย”

Hornby, Gaenby และ Wakefield (1971) ได้นิยามว่า “ความสามารถในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างชำนาญและเป็นอย่างดี”

Good (1973) ได้นิยามว่า “การกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และละเอียดลออ ซึ่งการกระทำนั้นอาจแสดงออกมาทางร่างกายหรือสติปัญญา”

จากความหมายของทักษะของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น พอจะสรุปความหมายของทักษะว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว ถูกต้อง และเหมาะสม โดยการเรียนรู้และการได้รับการฝึกอบรม

## ความหมายของการจัดการ

มีผู้ให้ความหมายของการจัดการไว้หลายคนดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 7) ได้นิยามว่า “การจัดการกับคน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) ซึ่งเรียกสั้น ๆ ว่า 6M’s”

มนัส บารมีชัย (2526) ได้นิยามว่า “วิธีการ ขั้นตอน หรือรูปแบบในการปฏิบัติงานของผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทุกระดับ ทุกสายงานและทุกประเภท กิจการหรือองค์การในการจัดหรือบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ (Input) ให้มีผลออกมา (Output) มีคุณภาพและคุ้มค่าสูงอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและประหยัด”

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 1) ได้นิยามว่า “ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ที่เรียกว่า ผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบความสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี”

Massie (1964 : 4) ได้นิยามว่า “เป็นกระบวนการ (Process) ที่กลุ่มผู้จัดการใช้เพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งกระทำการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้”

ฟลิปโป (E.B.Flippio, 1966 : 4) ได้นิยามว่า “การวางแผนจัดสายงานการปฏิบัติขั้นตอนการดำเนินการและการควบคุมเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสามารถกระทำได้สำเร็จอย่างประหยัด และมีประสิทธิผล”

เออร์วิค (E.F. Urvick, 1970 : 365) ได้นิยามว่า “กระบวนการจัดการประกอบด้วย การกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จเพื่อบุคคลกับบุคคล และโดยบุคคล เพราะฉะนั้นความรู้เกี่ยวกับการจัดการจำแนกได้เป็น 2 อย่าง คือ ความรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่จะต้องทำหรืองานและความรู้เกี่ยวกับบุคคลซึ่งเป็นผู้ทำงานนั้น”

เทอซี (George R. Terry, 1970 : 4) ได้นิยามว่า “กระบวนการที่เด่นชัด ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดสายงาน การปฏิบัติขั้นดำเนินการและการควบคุม และได้ถูกปฏิบัติเพื่อกำหนดและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการใช้บุคคลและทรัพยากร”

Hitt and Others (1979 : 5) ได้นิยามว่า “การผสมผสานและการประสานทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะที่จะนำไปสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างได้ผลที่สุด”

จากความหมายของการจัดการของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น พอจะสรุปความหมายของการจัดการว่าเป็นกระบวนการที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ โดยการใช้บุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ



### กระบวนการจัดการ

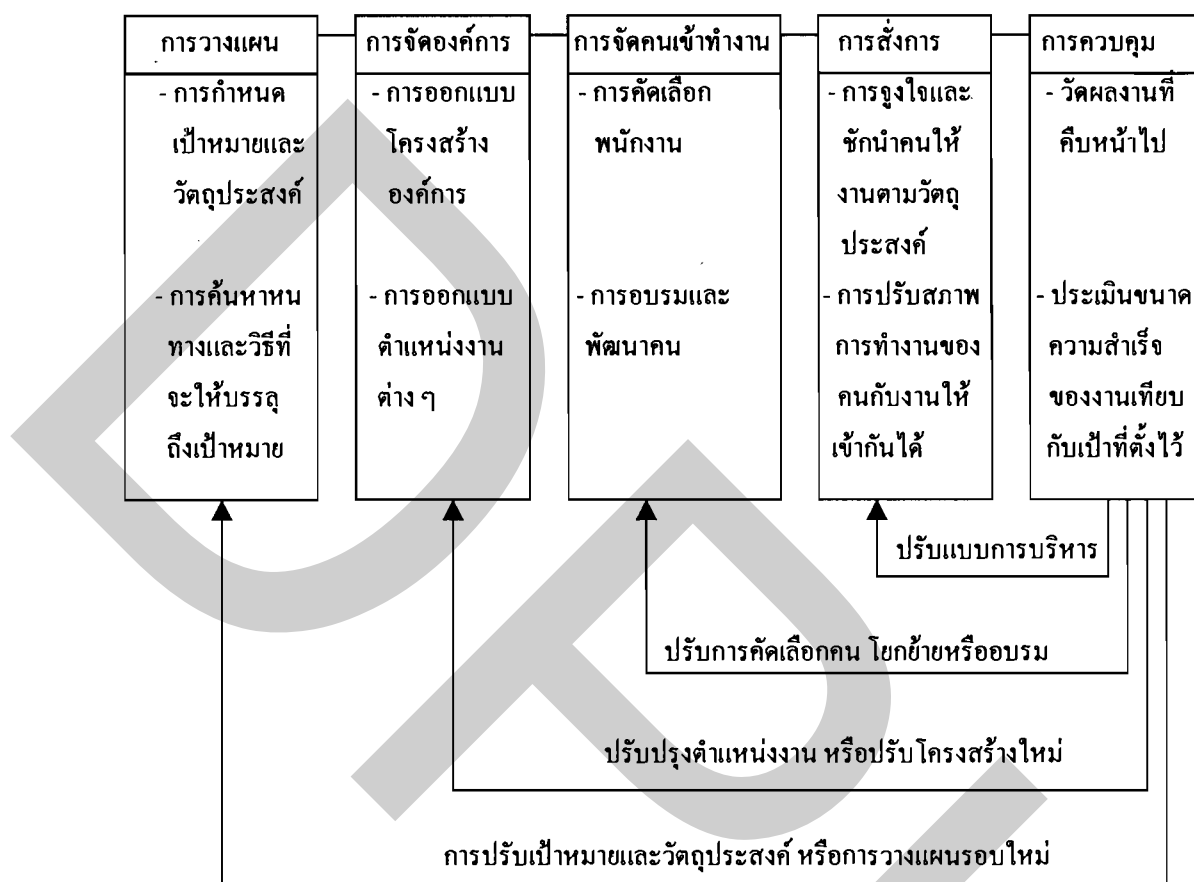
มีผู้เสนอแนวคิดเรื่อง กระบวนการจัดการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปดังนี้  
 ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 42-43) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบมูลฐานของการจัดการ  
 ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ เป้าหมายซึ่งกำหนดไว้สำหรับระยะเวลาในอนาคต เมื่อกำหนดเป้าหมายแล้ว แผนงานอื่น ๆ จะต้องกำหนดขึ้นมาเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ต้องการ
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดให้คน เครื่องจักร เครื่องมือ วัสดุคิข และอื่น ๆ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การสั่งการ (Directing) คือ การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมปฏิบัติงาน ทำงาน หรือจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. การควบคุม (Controlling) คือ การบังคับหรือกำกับให้งานดำเนินสู่เป้าหมาย การควบคุมย่อมเป็นหลักประกันว่า ผลงานที่ได้ตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 13-15) ได้กล่าวถึงแนวคิดในกระบวนการจัดการ จะประกอบ  
 ด้วยหน้าที่หลักสำคัญ ๆ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ ภารกิจของผู้บริหาร ในการดำเนินกิจกรรมทางการจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้องค์การมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงาน
4. การสั่งการ (Directing) คือ กิจกรรมทางการจัดการ โดยผู้นำหรือผู้บริหารในการ บังคับบัญชาให้การทำงานต่าง ๆ ภายในองค์การดำเนินไปโดยราบรื่น
5. การควบคุม (Controlling) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า การทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จผลตามแผนที่ตั้งไว้

ภาพที่ 1 กระบวนการจัดการและหน้าที่การจัดการ



ที่มา : ชงชัย สันติวงษ์, 2540 : 12

ลูเทอร์ กูติก และลินคอล์น เออร์วิก ได้สรุปกระบวนการบริหารว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า “POSCORE Model” ดังนี้ (ภิญโญ สาร, 2516 : 50-53)

1. P = Planning หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. O = Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน
3. S = Staffing หมายถึง การจัดตัวบุคคล การบริหารงานด้านบุคลากร ซึ่งได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การ

### ประเมินผลการทำงาน

4. D = Directing หมายถึง การอำนวยการนับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน
5. Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินสู่เป้าหมายเดียวกัน
6. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด
7. B = Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

เจสซี บี. ซีียร์ (Jesse B. Sears อ้างใน วิทยุ สาธาร, 2526 : 209) ได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร 5 อย่าง ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า “PODCOC” คือ

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing (O) หมายถึง การจัดเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม
3. Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. Co-ordinating (Co) หมายถึง การประสานงาน
5. Controlling (C) หมายถึง การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดทั้งหมด สรุปว่า กระบวนการจัดการควรมีเพียง 4 ขั้นตอนคือ PODC ดังนี้ (สมคิด บางโม , 2538 : 41)

1. Planning – การวางแผน
2. Organizing – การจัดองค์การ.(รวมทั้งการจัดคนเข้าทำงานด้วย)
3. Directing – การอำนวยการหรือการชี้นำ
4. Controlling – การควบคุมติดตามผลการทำงาน

### ประเภทของผู้บริหาร

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำในองค์การ และที่ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้ โดยวิธีการอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้งานเสร็จด้วยดี (ธงชัย สันติวงษ์, 2533 : 2)

ผู้บริหาร อาจแบ่งประเภทอย่างกว้าง ๆ ได้ 2 แนวทางคือ ถ้าแบ่งตามระดับภายในองค์กร จะแบ่งออกเป็น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น แต่ถ้าแบ่งตามขอบเขตของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่พวกเขาต้องรับผิดชอบจะแบ่งออกเป็น ผู้บริหารทั่วไป และผู้บริหารตามหน้าที่ (สมยศ นาวิการ, 2540 : 16)

เซอร์แมน (Sherman, 1996 : 300-306) ได้แบ่งนักบริหารตามระดับและบทบาทที่ต่างกัน ได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. นักบริหารระดับสูง (Chief Executive Office) หรือที่นิยมเรียกกันย่อ ๆ ว่า CEO คือ ผู้บริหารระดับสูงที่มักจะประกอบไปด้วย ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ต่าง ๆ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานขององค์กรโดยรวม หน้าที่ที่ทำส่วนใหญ่จึงเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนองค์กร (Corporate Plan) ให้มีพร้อมทั้งเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมทั้งแผนงานที่สามารถใช้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ต่าง ๆ เกิดผลและเป็นจริงในการปฏิบัติตามเวลา

2. นักบริหารระดับกลาง (Functional or Middle Management Manager) ผู้บริหารระดับรองลงมาที่รับผิดชอบในการบริหารการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันทางหน้าที่การงาน (Functions) และเทคนิค (Technics) เช่น ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เป็นงานสำคัญ 3 ประการ จะเป็น “หมุดเชื่อม” สำคัญที่ทำให้เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์หลัก ๆ ผู้บริหารระดับกลางนี้มีบทบาทหน้าที่และแผนงานต่าง ๆ สามารถบรรลุผลสำเร็จ คือ

2.1 การเป็นคนแรกในการรับเอาผลงานมาปฏิบัติ ที่คิดจากกรอบความคิดของการวางแผนกลยุทธ์มาถ่ายทอด โดยสั่งการให้มีการนำไปปฏิบัติในระบบต่าง ๆ และในทีมงานในบังคับบัญชาของตน

2.2 การต้องเป็นผู้ประสานงานการทำงาน ทั้งกับเพื่อนผู้บริหารระดับเดียวกันและประสานงานกับผู้บริหารระดับรองลงมา ที่เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานตามที่ได้สั่งการไป การประสานการทำงานกับฝ่ายงานอื่น ๆ ให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดร่วมกันได้ เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้สำเร็จได้ผลพร้อมกัน

2.3 การต้องเป็นผู้ควบคุมและติดตามผล คือ การทำหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนของหน่วยปฏิบัติ ที่มีผู้บริหารระดับต้นทั้งหลายเป็นผู้กำกับดูแลอยู่ ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการติดตามข้อมูล และรายงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อวางแผนและควบคุม

3. นักบริหารระดับต้น (First Line or Lower Level Management) คือ ผู้บริหารระดับต้น ซึ่งคอยปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จูงใจ และชี้แนะการทำงานให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับต้นนี้มีชื่อเรียกว่า หัวหน้างาน หรือ Supervisor

### หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร

การบริหารงานในองค์กรใด ๆ ก็ตาม จะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดถือเป็น ความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้ บริหารระดับสูง โดยทั่วไปผู้บริหารทุกระดับจะมีหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย 5 ประการดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 25-27)

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบริหารบุคคล (Staffing)
4. การสั่งการ (Directing)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

หน้าที่ทางการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเรื่อง que ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเพื่อให้เกิด ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารกับเรื่องที่ต้อง ตัดสินใจดังนี้

#### หน้าที่การบริหาร

1. การวางแผน  
(Planning)

2. การจัดองค์การ  
(Organizing)

#### เรื่องที่ต้องตัดสินใจ

- นโยบาย ทิศทางของบริษัท
- เป้าหมายการทำงาน
- วัตถุประสงค์การทำงาน
- วิธีปฏิบัติงาน
- แผนการปฏิบัติงาน
- แผนการควบคุมงาน
- การกำหนดโครงสร้างการบริหาร
- วัตถุประสงค์การทำงาน
- การกิจหรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ
- ความชำนาญเฉพาะบุคคล
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- รูปแบบการประสานงาน

### 3. การบริหารบุคคล (Staffing)

- การวางแผนอัตรากำลังคน
- การสรรหา คัดเลือกบุคคล
- การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน และผลตอบแทนต่าง ๆ
- สวัสดิการต่าง ๆ
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับ บริษัท และบุคลากรด้วยกันเอง
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ
- การให้คุณให้โทษแก่บุคคล

### 4. การสั่งงาน (Directing)

- รูปแบบการเป็นผู้นำ
- การติดต่อสื่อสาร
- การมอบหมายงาน
- การสอนงาน
- การจูงใจ
- การกระตุ้นให้ทำงาน
- การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน
- การให้คำปรึกษา

### 5. การควบคุม (Controlling)

- มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ระบบการควบคุมงาน
- วิธีกำกับและติดตามผลการทำงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การปรับปรุงมาตรฐาน การปฏิบัติงาน
- ความปลอดภัยในการทำงาน

ในฐานะผู้บริหาร หรือผู้จัดการ ท่านมีหน้าที่สำคัญ คือ การดำเนินการหรือการจัดการ ให้แต่ละคนปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นนอกเหนือจากหน้าที่ทางการบริหารที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบใน 4 ลักษณะดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 27-30)

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบที่ดีต่อตนเองของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานด้วย ความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้แก่
  - 1.1 ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ และความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงาน
  - 1.2 การตรงต่อเวลา
  - 1.3 การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เช่น ความเสียสละ ความทุ่มเทกับงาน เป็นต้น
  - 1.4 ความเป็นคนหนักแน่น ไม่อ่อนไหวง่าย
  - 1.5 ความมานะอดทนในการปฏิบัติงาน
  - 1.6 ความกล้าที่จะรับผิดชอบและรับชอบในการปฏิบัติงาน
2. ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่
  - 2.1 การชี้แจงนโยบาย ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน
  - 2.2 การมอบหมายงาน และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงาน
  - 2.3 การสอนงาน
  - 2.4 การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 2.5 การสั่งงานหรือบัญชางาน
  - 2.6 การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน
  - 2.7 การควบคุมงาน
  - 2.8 การให้คำปรึกษา
  - 2.9 การให้รางวัล การให้คุณ และการให้โทษ
  - 2.10 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 3. ความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่

3.1 การรับและทำความเข้าใจนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ก่อนที่จะชี้แจงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 การถ่ายทอดนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ไปยังผู้ปฏิบัติโดยปราศจากอคติที่ไม่ดี

3.3 การรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

3.4 การเสนอข้อมูล และข้อคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงงานหรือพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

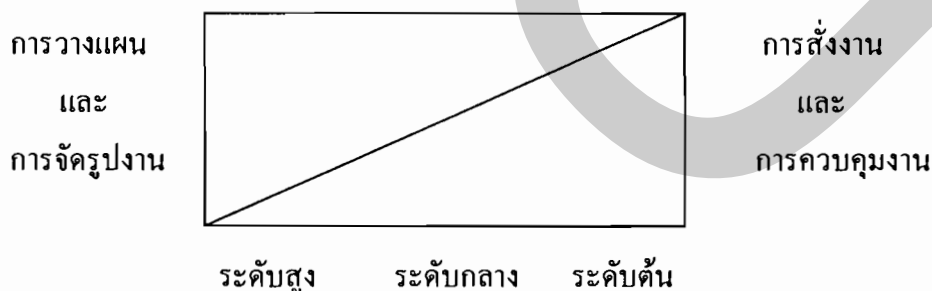
### 4. ความรับผิดชอบต่อองค์กร ได้แก่

4.1 ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร

4.2 ความพยายามในการใช้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรให้ได้มากที่สุด

จะเห็นได้ว่า หน้าที่ทางการบริหารกับความรับผิดชอบของผู้บริหารในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก การที่ผู้บริหารจะมีบทบาทที่เหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรม หรือการกระทำของผู้บริหารที่แสดงออกในขณะที่ดำรงตำแหน่ง ว่ามีความเหมาะสม หรือขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือไม่ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีความแตกต่างกันซึ่งสามารถแสดงในภาพที่ 2 ดังนี้

ภาพที่ 2 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่าง ๆ



ที่มา : เอกชัย· กี่สุขพันธ์, 2538 : 30



จากภาพแสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเน้นหนักไป ในด้านการวางแผนและการจัดรูปงานมากกว่าผู้บริหารระดับต้น ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการสั่ง งาน และการควบคุมงาน ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางจะให้ความสนใจในหน้าที่ทั้ง 4 ด้าน พอ ๆ กัน และเริ่มให้ความสนใจกับการวางแผน การจัดรูปงานมากขึ้น

Edwin Flippo (1970 : 420) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ตามภาพที่ 3 ดังนี้

ภาพที่ 3 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ

ระดับของ ผู้บังคับบัญชา	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ ผู้บังคับบัญชา
ผู้บังคับบัญชา ระดับสูง	การวางแผน → การจัดองค์การ → การอำนวยความสะดวก → การควบคุม
ผู้บังคับบัญชา ระดับกลาง	การวางแผน → การจัดองค์การ → การอำนวยความสะดวก → การควบคุม
ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น	การวางแผน → การจัดองค์การ → การอำนวยความสะดวก → การควบคุม
ระดับปฏิบัติ	การปฏิบัติงาน

ที่มา : Flippo, 1970 : 420

George Morrissey (1976 : 8-12) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ บังคับบัญชาทุกระดับทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงต่างก็มีลักษณะเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่ขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบเท่านั้น ถ้าผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าก็จะมีอำนาจ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่กว้างขวางมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับต่ำกว่านั่นเอง ซึ่งจะ สังเกตได้จากบทบาทของผู้บังคับบัญชาทุกระดับดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

1.1 การพิจารณาบทบาทและการคิดว่าจะต้องทำอะไร มีขอบเขตกว้างขวางมาก

น้อยเพียงใด

- 1.2 พิจารณาผลสำเร็จของงานที่ต้องการ
- 1.3 กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลที่ต้องการ
- 1.4 เลือกและกำหนดวัตถุประสงค์
- 1.5 เตรียมแผนการปฏิบัติการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตามที่ได้กำหนดไว้

- 1.5.1 กำหนดโครงการตามความจำเป็นก่อนหลังเพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์
- 1.5.2 กำหนดเวลาในแต่ละกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนนั้น ๆ
- 1.5.3 กำหนดทรัพยากรส่วนที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์
- 1.5.4 กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 1.5.5 การทดสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ
- 1.5.6 กำหนดหลักเกณฑ์ กฎระเบียบ และแนวปฏิบัติในการทำงาน
- 1.5.7 กำหนดวิธีการในการทำงานอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงสัมพันธ์กันดี

ในการทำงาน

2. การจัดรูปงานและองค์การ (Organizing) ซึ่งรวมถึง
- 2.1 การกำหนดโครงสร้างของงาน เพื่อนำไปสู่การผลิตและการให้บริการจนเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน เพื่อสร้างทีมงานหรือหน่วยงานที่มีประสิทธิผล
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) ซึ่งได้แก่
- 3.1 การพิจารณาความจำเป็นและความต้องการด้านกำลังคนในองค์การ
- 3.2 การเลือกสรรบุคคลเพื่อที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้งบุคคลลงในตำแหน่งนั้น ๆ และ
- 3.3 การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดี
4. การอำนวยการ (Directing) ซึ่งได้แก่
- 4.1 การมอบหมายงานให้แต่ละคนปฏิบัติ
- 4.2 การจูงใจผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่องค์การ
- 4.3 การติดต่อ และการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ทุก ๆ คนต้องรับผิดชอบ
- 4.4 การประสานงาน เพื่อช่วยให้การทำงานของแต่ละคนและของกลุ่มประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

5. การควบคุม ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Controlling) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่แรก ซึ่งได้แก่

5.1 การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ว่าควรจะเป็นอย่างไร มากน้อยเพียงใดทั้งปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้

5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่แรก

5.3 ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไข เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในกรณีที่พบว่ากำลังมีปัญหา โดย Morrissey ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาทุกระดับทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ต่างก็มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเหมือนกัน จะแตกต่างกันก็ตรงที่ขอบเขตเท่านั้น ดังแสดงในภาพที่ 4 ดังนี้

ภาพที่ 4 สัดส่วนของบทบาทของผู้บังคับบัญชา

ระดับสูง	P	O	D	S	C
ระดับกลาง	P	O	D	S	C
ระดับต้น	P	O	D	S	C

P = การวางแผน      O = การจัดองค์การ      S = การบริหารงานบุคคล  
D = การอำนาจการ      C = การควบคุม

ที่มา : Morrissey, 1976 : 11

จากภาพจะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาทุกระดับนั้น จะต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนาจการ และการควบคุมติดตามประเมินผลงาน แต่ผู้บังคับบัญชา

ระดับสูงจะต้องมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบกว้างขวางมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และระดับต้น ในเรื่องของการวางแผน การจัดองค์การ และการบริหารงานบุคคลจะต้องทำทั้ง องค์การ คือ กรมหรือกระทรวง แต่ผู้บังคับบัญชาระดับกลางก็จะรับผิดชอบในระดับกอง และผู้ บังคับบัญชาระดับต้นจะรับผิดชอบเฉพาะระดับฝ่ายหรืองานในความรับผิดชอบของคนเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องอำนวยความสะดวกและควบคุมคน (คนในระดับ ปฏิบัติ) มากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับกลางเองก็ต้องอำนวยความสะดวก และควบคุมคนมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงดังนี้เป็นต้น

Daniel Katz (Katz, 1966 อ้างใน ขนิษฐา จิตรอรุณ, 2536 : 26) ได้แบ่งทักษะของผู้ บังคับบัญชาทุกระดับ (ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง) ออกเป็น 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านวิชาการ หรือทักษะในงานด้านวิชาชีพของแต่ละคน (Technical skills)
2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) และ
3. ทักษะด้านการบริหาร (Administration Skills) ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจำเป็นจะ ต้องมีทักษะ หรือต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ทางด้านวิชาชีพของตนมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และระดับสูง สำหรับทักษะด้านความสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นต้องมีทักษะด้านความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคลพอ ๆ กับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และระดับสูง แต่จะต้องมีทักษะในด้าน การบริหารน้อยกว่าผู้บังคับบัญชากลางและระดับสูง ในทางกลับกันผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องมี ทักษะด้านการบริหาร หรือใช้เวลาในการบริหารมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับอื่น ๆ ด้วย จะสังเกต ได้จากภาพที่ 5 ดังนี้

ภาพที่ 5 ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ

	ทักษะด้านการบริหาร	
ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับสูงและระดับกลาง	ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น
	ทักษะด้านวิชาชีพ	

ที่มา : Daniel Katz, 1966 : 26

สรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้านเหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันในขอบเขตและความลึกซึ้ง รวมทั้งเวลาที่ใช้ไปเพื่อการบริหาร เพื่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีและเพื่อให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยแตกต่างกันเท่านั้น

Floyd Mann แบ่งทักษะของผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ ไว้ 4 ประการคล้าย ๆ กับของ Katz ดังนี้ (Ullrich and Wieland, 1980 : 321-322)

1. ทักษะด้านวิชาการหรืองานในวิชาชีพของแต่ละคน (Technical Skills) ซึ่งได้แก่ทักษะในการใช้ความรู้ วิธีการ หรือเทคนิคหรือเครื่องมือในการทำงาน และจะต้องถือว่าทักษะนี้มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) ซึ่งได้แก่ทักษะที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นทักษะที่มีความสำคัญน้อยกว่าทักษะในวิชาชีพแต่ก็มีความสำคัญมากกว่าทักษะด้านการบริหาร

3. ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skills) ได้แก่ ทักษะในการวางแผนการกำหนดเวลาการทำงานตามความจำเป็นเร่งด่วนก่อนหลัง การมอบหมายงาน การควบคุมติดตามและประเมินผล การติดต่อประสานงาน และเป็นทักษะที่นับว่ามีความสำคัญน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะในวิชาชีพของคน

4. ทักษะในการกำหนดนโยบาย และการสร้างสัมพันธภาพระหว่างสถาบัน (Institutional Skills) เป็นทักษะของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องกำหนดนโยบาย และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ และจะต้องสามารถบริหาร องค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

Henry Mintzberg (1980 : 54-94) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ บังคับบัญชาไว้คล้าย ๆ กับความเห็นของนักวิชาการด้านการบริหารที่ได้กล่าวมาแล้ว เขาได้แบ่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาไว้ 3 ลักษณะ และแต่ละลักษณะจะแบ่งย่อย ๆ ลงไปดังนี้

1. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ดังนี้

1.1 บทบาทในฐานะสัญลักษณ์หรือตัวแทนขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ (Figurehead) ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะเห็นได้ชัดว่าจะต้องเป็นตัวแทนของ องค์กรนั้น ๆ ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลและองค์กรภายนอกองค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่

1.2 บทบาทในฐานะของผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรหรือหน่วยงาน ในความรับผิดชอบของตนกับบุคคลและองค์กรภายนอก (Liaison) ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้อง สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งจะเห็น ได้ชัดในกรณีที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง ที่จะต้องรู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วย งานภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับหน่วยงานของตน

2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบด้านข้อมูลข่าวสาร หรือสารสนเทศ (Informational Roles) ซึ่งประกอบด้วยบทบาทย่อย ๆ ดังนี้

2.1 บทบาทในฐานะผู้ควบคุม ติดตาม แสวงหา และประมวลข้อมูลข่าวสารทั้งหมด สำหรับองค์กร (Monitor) ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นจะเป็นประโยชน์เสมือนเป็นศูนย์ข้อมูลที่ได้ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหาร และปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

2.2 บทบาทในฐานะของผู้ให้ข้อมูล และข่าวสาร (Disseminator) ซึ่งหมายถึง ผู้ให้ ข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงทั้งแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาของตน เพื่อประโยชน์ในการ บริหารงานนั้น ๆ

2.3 บทบาทในฐานะโฆษกของหน่วยงานในความรับผิดชอบ (Spokeman) ซึ่งเป็นบทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับนโยบาย แผน ผลงานขององค์กรที่ตนต้องรับผิดชอบอยู่ แก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อความเข้าใจอันดีต่อหน่วยงานของตน

3. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ซึ่งมีบทบาทย่อย ๆ ดังนี้

3.1 บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ (Enter-Pressueur) ซึ่งจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ ทั้งจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคขององค์กร และเสนอให้มีโครงการใหม่ ๆ เพื่อก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงและเกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร รวมทั้งการบริหารโครงการนั้น ๆ ด้วย

3.2 บทบาทในฐานะของผู้ที่ต้องแก้ปัญหาทั้งหมด (Disturbance Handler) ผู้บังคับบัญชาทุกคน และทุกระดับจะต้องสามารถแก้ปัญหาใด ๆ ก็ตามทีอาจเกิดขึ้นในองค์กรที่ตน รับผิดชอบ

3.3 บทบาทในฐานะของผู้ที่ต้องจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) ซึ่งเป็น บทบาทที่จะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะความเห็นหรือผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ตรงกัน หรือตกลงกันไม่ได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรเพื่อ ให้เกิดความเข้าใจ และความสามัคคีในองค์กรนั่นเอง

### ทักษะด้านการจัดการของผู้บริหาร

ในการบริหารงาน ไม่ว่าจะป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงาน ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) กล่าวไว้ว่า ข้อสำคัญที่จะทำให้คนทำงานร่วมกันได้ดีก็คือ เขาจะต้องมีทักษะ ความสามารถ บวกกับ ความตั้งใจ ความจริงใจในการทำงาน โดยมีการสื่อสารที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดี เกิดความ ร่วมมือและประสานงานซึ่งจะเป็นผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของงาน

ทักษะด้านการจัดการของผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการทำการวิจัยและแสดงความคิดเห็นไว้ ดังนี้

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์ (2530 : 6) ได้แบ่งทักษะทางการจัดการของผู้บริหาร ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการคือ

- ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะที่ต้องการความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้ ร่ำเรียนมา การใช้เทคนิคบางประการอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การให้เครื่องมือ ตลอดจนวิธีการ ที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาหรือพินิจพิจารณาที่คนอื่นเมื่อต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้รวมถึงความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนการรู้จักการใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วย

- ทักษะในการมองภาพรวมของหน่วยงาน หมายถึง ความสามารถในการอันที่จะทำความเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงาน และรวมทั้งรู้ว่าใครเหมาะที่จะทำงานอยู่ในตำแหน่งใดของหน่วยงาน ความรู้และความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของหน่วยงาน จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติตนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยส่วนรวม

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 44-46) กล่าวว่า ผู้บริหารคือ ผู้ที่จะทำหน้าที่ผลักดันให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมาย และเพื่อที่จะให้งานประสบความสำเร็จ การจัดการเป็นเรื่องที่ซับซ้อนที่จำเป็นต้องมีทั้งหลักการเพื่อใช้ในการดำเนินงานและการใช้ศิลปะเพื่อใช้ทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานที่ก่อประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้การจัดการจึงมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการดังนี้

- ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้วิธีการ อุปกรณ์และเทคนิคต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ทักษะดังกล่าวนี้ จะต้องได้มาจากทั้งประสบการณ์และการศึกษา

- ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถจูงใจคนให้ทำงาน การสร้างความรู้สึกรักภักดีต่อองค์กร

- ทักษะทางด้านความคิด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นองค์การธุรกิจโดยส่วนรวม สามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ เข้าใจระบบขององค์การ เพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 5-6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะด้านการจัดการไว้สรุปได้ดังนี้

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือ และเทคนิคพิเศษ

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคล การร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกรักและมื่อสระของบุคคลในการแสดงความคิดเห็น

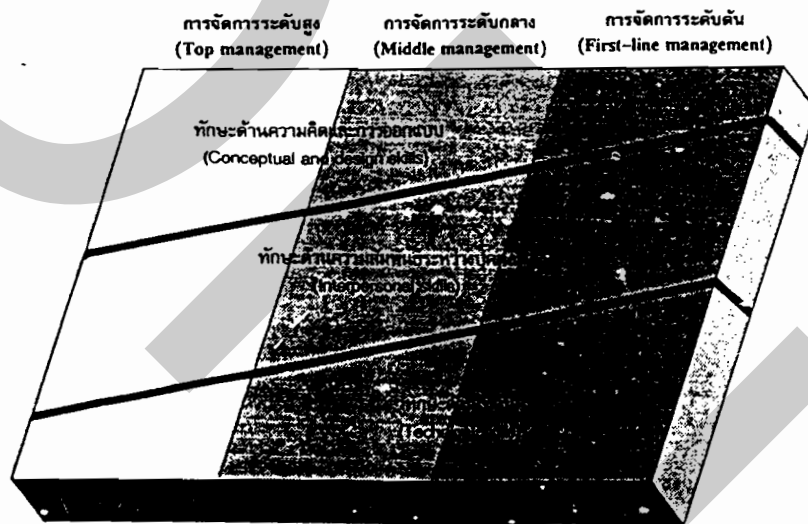


ทักษะทางด้านความคิด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กรประกอบที่สำคัญในสถานการณ์ต่าง ๆ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ

ทักษะด้านการออกแบบ หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความสามารถมากกว่ามองเห็นปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว กล่าวคือต้องมีทักษะในการหาวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน

ความสำคัญของทักษะทั้ง 4 ประการที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ แสดงในภาพที่ 6 ดังนี้

ภาพที่ 6 ทักษะและระดับการจัดการ



ที่มา : Bovee and Others, 1993 : 22

สมยศ นาวิการ (2540 : 23) ได้กล่าวถึงประเภทของทักษะ 3 ประเภทคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิด ที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีดังนี้

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงให้บรรลุความสำเร็จ ทักษะทางเทคนิคจะเป็นความรู้เฉพาะด้านและความสามารถใช้เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิค เพื่อแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่เฉพาะด้าน

ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ความสามารถทางการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี การจูงใจ และการกำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร เช่น การจูงใจ การประสานงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีทักษะทาง

มนุษย์จะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงออกด้วยตัวเอง และการกระตุ้นการมีส่วนร่วม

ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ของผู้บริหาร การรับเอามุมมองขององค์กรโดยส่วนรวม มองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจความซับซ้อนของสถานการณ์และลดความซับซ้อนลง ณ ระดับที่ทางเลือกของการกระทำที่เจาะจงสามารถกำหนดขึ้นมาได้

วีเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 1995 : 33) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะ 3 ประการ สำหรับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการบริหารของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับดังนี้

ภาพที่ 7 ทักษะในการจัดการของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ

	Managerial Skill		
	Technical	Human	Conceptual
TOP	18.6%	30.0%	48.4%
MIDDLE	32.3%	41.3%	26.4%
FIRST LINE	54.6%	31.3%	14.1%

ที่มา : Thromas L. Wheelen and J. David Hunger. Strategy Management. New York :

Addison Westly Publishing Company Inc., 1995 : 33

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) คือ ความรู้ ความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือ และเทคนิคพิเศษ เช่น ช่างกล ทำงานด้านเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถที่จะสอนการใช้เครื่องมือ เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคล การร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกมั่นใจ และมีอิสระของบุคคลในการแสดงความคิดเห็น

3. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์ประกอบที่สำคัญในสถานการณ์ต่าง ๆ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ

Katz (1974 : 90) กล่าวว่า ทักษะการบริหารประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด มนุษย์สัมพันธ์ และด้านเทคนิค เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของทักษะเหล่านี้มีต่อผู้บริหารทุกคน การที่ผู้บริหารคนใดควรมีทักษะใดมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในหน่วยงาน ดังนี้

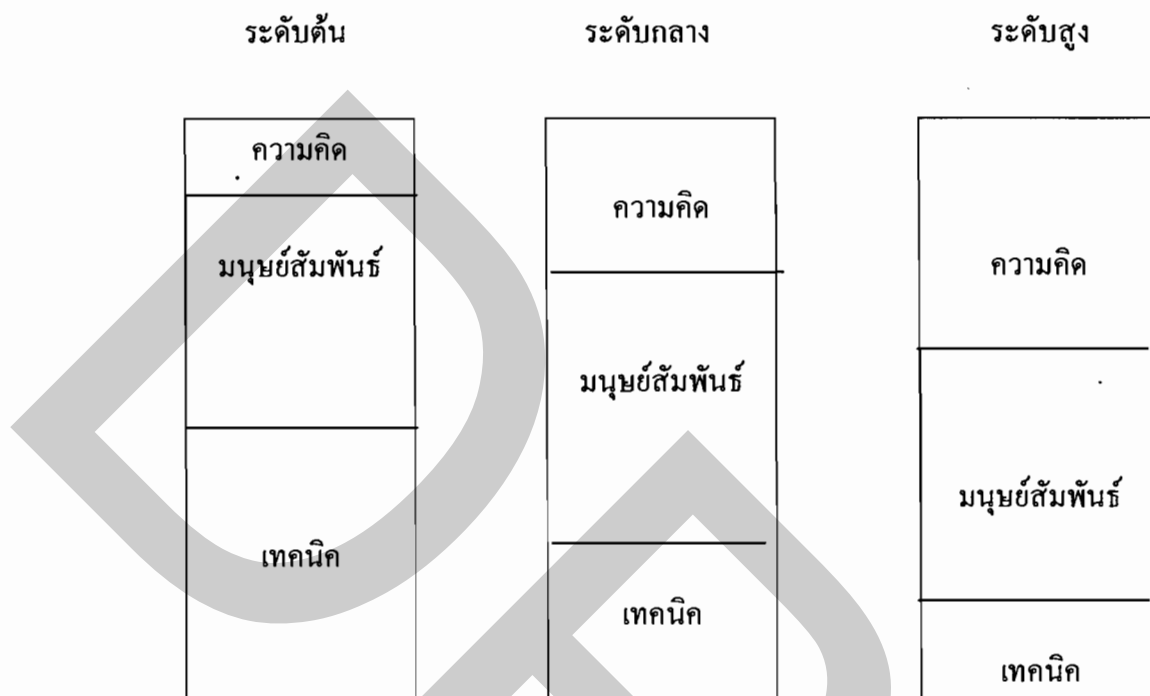
**ทักษะด้านเทคนิค** มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานในองค์กร และจำเป็นอย่างแท้จริงในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารในระดับต้นนี้มิได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะทางด้านเทคนิคนี้มาทำงานแทน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมาก ทักษะด้านเทคนิคแทบจะไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน

**ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์** มีความจำเป็นและความสำคัญต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร ดังนั้นความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์กร และมนุษย์สัมพันธ์จะมีความสำคัญต่อการบริหารทุกระดับ

**ทักษะด้านความคิด** เมื่อผู้บริหารก้าวไปในระดับที่สูงขึ้น ทักษะด้านนี้จะกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบาย และการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้าง ๆ และเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนในระดับต้นและระดับกลางจะมีความสำคัญน้อยลง

Katz (1974) เสนอแนะว่า ถึงแม้ว่าทักษะทั้งสามจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพก็ตาม ความสำคัญของทักษะเหล่านี้ที่มีต่อผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะ จะขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารภายในองค์กร ทักษะทางด้านเทคนิค จะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับระดับการบริหารระดับต่ำ ความสามารถทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงสำหรับระดับการบริหารที่อยู่สูงขึ้นไป หัวหน้าคนงานของโรงงานต้องการทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่าประธานของบริษัท เพราะเขาต้องจัดการเกี่ยวกับปัญหาของการผลิตที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ในขณะที่ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์จะมีความสำคัญสำหรับทุกระดับขององค์กร ส่วนทักษะทางด้านความคิดจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นสำหรับการบริหารที่อยู่สูงขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูงต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์กรเกือบทั้งหมด ในกรณีของผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้รับผิดชอบขององค์กรโดยส่วนรวมนั้น ความสามารถทางด้านความคิดจะมีความสำคัญมากที่สุดในบรรดาทักษะทั้งหมด ความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ แสดงในภาพที่ 8 ดังนี้

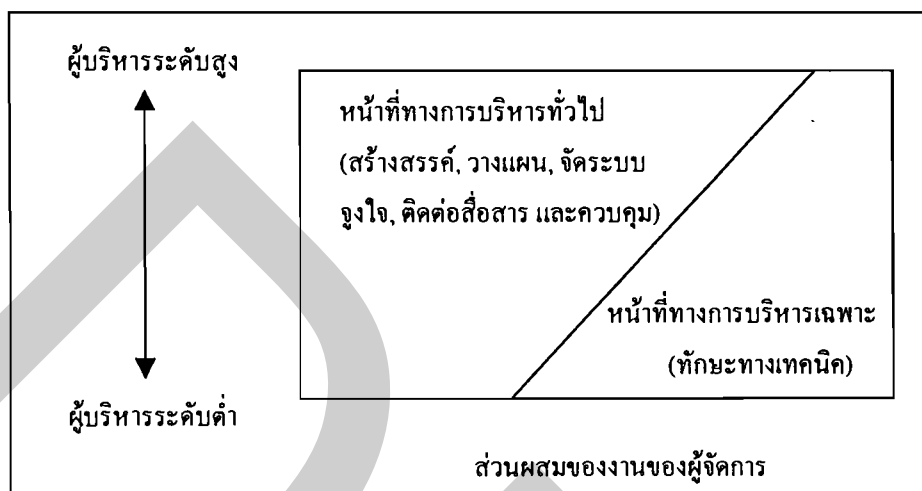
ภาพที่ 8 ทักษะที่ต้องการสำหรับการบริหารระดับต่าง ๆ



ที่มา : สมยศ นาวิการ, 2540 : 23

มบุญ ดนะวัฒนา (2537 : 52-53) กล่าวเกี่ยวกับความแตกต่างของทักษะการบริหารไว้ว่าตำแหน่งของผู้บริหารจะต้องใช้การผสมผสานทักษะต่าง ๆ จำนวนมาก แม้ว่าความรู้ทางเทคนิคจะมีความจำเป็นต่อผู้บริหารทุกระดับก็ตาม แต่ความรู้ทางเทคนิคจะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงน้อยกว่าผู้บริหารที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ดังภาพที่ 9

ภาพที่ 9 ส่วนผสมของกิจกรรมที่เป็นงานของผู้บริหาร



ที่มา : มนุษย์ ตะวันพัฒนา, 2537 : 52

จากภาพจะเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาไปในการบริหารทั่วไปเสียเป็นส่วนใหญ่ และจะเห็นได้ว่า ทักษะทางเทคนิคมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงเพียงเล็กน้อย

นักบริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่ต้องใช้ความคิด การพิจารณาหาเหตุผล และการตัดสินใจมากกว่าผู้ที่ทำงานในระดับต่ำ ส่วนผู้ที่ทำงานในระดับต่ำจะต้องเป็นผู้ทำงานทางเทคนิคต่าง ๆ มากกว่าผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ควบคุมดูแลและนำผู้ปฏิบัติงานแต่ตนเองไม่ได้เป็นผู้ต้องลงมือปฏิบัติ ดังภาพที่ 10

ภาพที่ 10 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

ระดับสูง	ความคิด
ระดับกลาง	คน
ระดับต่ำ	เทคนิค

ที่มา : มนุษย์ ตะวันพัฒนา, 2537 : 53

## งานวิจัยในประเทศ

ถวิล หนูสง (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของศึกษานิเทศการจังหวัดและศึกษานิเทศการอำเภอเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศการอำเภอ” ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษานิเทศการจังหวัดและศึกษานิเทศการอำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษานิเทศการอำเภอ ทางด้านเทคนิคอยู่ในระดับมาก
2. ศึกษานิเทศการจังหวัดและศึกษานิเทศการอำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษานิเทศการอำเภอทางด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก
3. ศึกษานิเทศการจังหวัดและศึกษานิเทศการอำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษานิเทศการอำเภอทางด้านคตินิยม อยู่ในระดับมาก

วิรัช ชีระประยูร (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของผู้บริหาร เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ

1. ทักษะทางการศึกษาที่พึงประสงค์ด้านความคิด ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ( $X = 4.42$ )
2. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ( $X = 4.41$ )
3. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านเทคนิค ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นด้านเทคนิคอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ( $X = 4.36$ )

นवलศรี ดาสิน (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะทางการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของตนเอง” ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ประจำปีการศึกษา 2531 มีทักษะทางการนิเทศการศึกษาตามการรับรู้ของตนเองตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค ปรากฏค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากเฉลี่ย 3.52

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.60

3. ทักษะด้านความคิด ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.47

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Griffiths (1960) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประเมินผลภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ โดยได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างศึกษานิเทศก์ที่ได้รับความสำเร็จและไม่ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในเรื่อง ความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย การบริหารงานในเชิงปฏิบัติและปฏิกิริยาของครูที่มีต่อการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์” ผลการวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิกิริยาของครูที่มีต่อการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์นั้น ศึกษานิเทศก์ทั้งสองประเภท คือ ศึกษานิเทศก์ที่ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ศึกษานิเทศก์ที่ได้รับความสำเร็จในการบริหารนั้น ต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ ได้ฝึกฝนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมาเป็นอย่างดี เป็นนักประชาธิปไตย รู้จักการแบ่งอำนาจในหมู่คณะ มีการวางแผนระยะยาว

Collins (1975) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบของสมรรถภาพทางการบริหารตามทัศนะของศึกษานิเทศก์แห่งรัฐเทนเนสซี (Tennessee)” สิ่งที่สำคัญและเป็นประโยชน์ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จไปด้วยดีในอนาคตมี 11 อย่าง เรียงตามลำดับความสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างศึกษานิเทศก์กับคณะกรรมการโรงเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน การเงิน การวางแผนหลักสูตร ประเมินผลในการบริหารงาน การบริหารงานบุคคล มนุษยสัมพันธ์ กฎหมายเกี่ยวกับโรงเรียน การบริหารบุคคลที่ไม่มีการประเมินผลและอื่น ๆ

Sometip (1984) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสำคัญเชิงสัมพันธภาพของทักษะการบริหารของนักบริหารการศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหาร 4 ประการ ของนักบริหารการศึกษา ได้แก่
  - ทักษะการบริหารงาน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการกำหนดระเบียบวิธีการบริหาร
  - มติของการบริหาร ซึ่งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม
  - ทักษะเชิงองค์การ มุ่งความพยายามที่จะควบคุมทรัพยากร เงิน และคน

- ทักษะความก้าวหน้าของแผนงาน เกี่ยวข้องกับพันธระต่อการศึกษา และ  
กิจกรรมการเรียนการสอน

2. นักบริหารการศึกษาระดับสูงและนักบริหารในสายงานหลัก รับรู้ว่าทักษะการนิเทศ  
จำเป็นต่อผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด

3. ประชากรทุกกลุ่ม รับรู้ว่า ทักษะการบริหารงาน ทักษะการนิเทศ และทักษะเชิง  
องค์การ มีความสำคัญมากกว่า และควรจะสำคัญกว่าในตำแหน่งต่าง ๆ มากกว่าทักษะความก้าว  
หน้าของแผนงาน

4. นักบริหารในกลุ่มสายงานช่วย รับรู้ว่า ทั้งทักษะการบริหารงานและทักษะการนิเทศ  
มีความสำคัญมากกว่า และควรจะสำคัญกว่าในตำแหน่งต่าง ๆ มากกว่าทักษะเชิงองค์การ และ  
ทักษะความก้าวหน้าของแผนงาน

4. มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับของความสำเร็จในอุดมคติของทักษะ  
เชิงองค์การระหว่างกลุ่มสายงานหลักและกลุ่มสายงานช่วย ซึ่งจำแนกตามตำแหน่งบริหาร นัก  
บริหารในสายงานหลักจะมีทักษะเชิงองค์การในแง่ของความสำเร็จในอุดมคติมากกว่านักบริหารใน  
สายงานช่วย



### บทที่ 3

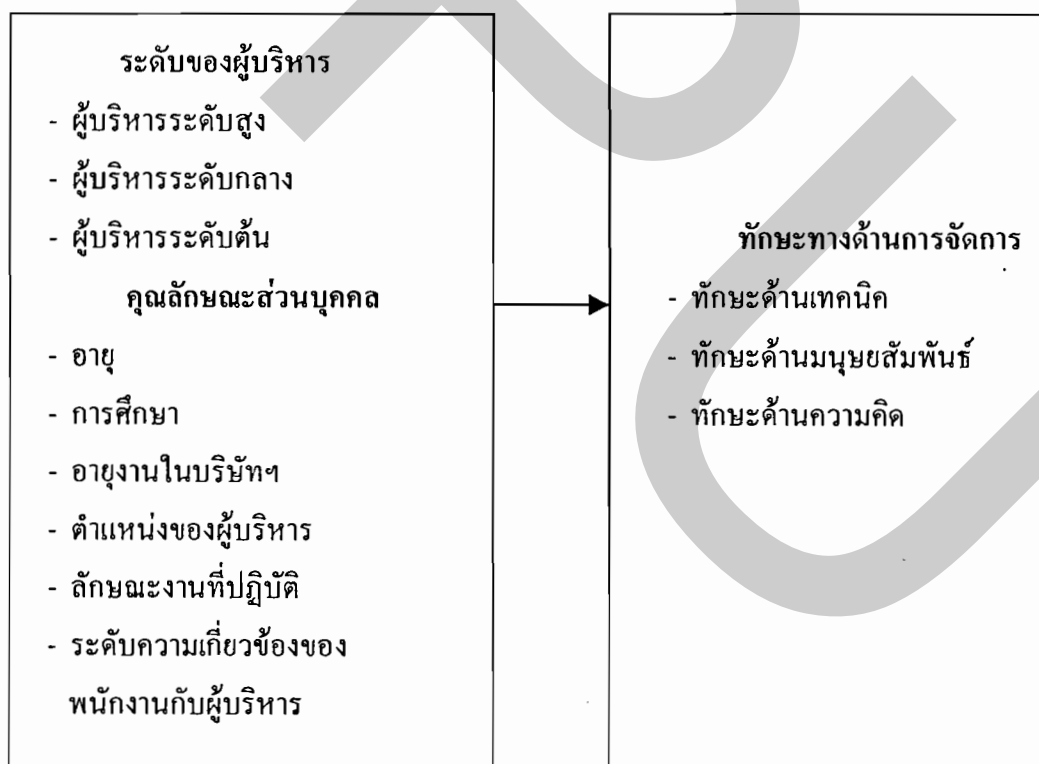
#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ และสามารถเขียนกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังภาพที่

ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางการจัดการในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม
2. ผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมที่มีระดับของผู้บริหารแตกต่างกันจะมีการใช้ทักษะทางการจัดการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
3. ผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมที่มีระดับของผู้บริหารแตกต่างกันจะมีการใช้ทักษะทางการจัดการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของพนักงาน

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 300 คน แบ่งออกได้เป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 20 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 30 คน ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 40 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 210 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยวิธีสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ที่ระดับความเชื่อมั่น 97%

สูตรคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ 
$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

n คือ ขนาดของตัวอย่าง

$n_o$  คือ ขนาดของตัวอย่างเริ่มต้น

N คือ ขนาดของประชากร

$$\begin{aligned} n_o &= \frac{Z_{\alpha/2}^2}{e^2} P(1-P) \\ &= \frac{3^2 \times 0.5(1-0.5)}{(0.05)^2} = 900 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น } n &= \frac{900}{1 + \frac{900}{300}} \\ &= 256 \end{aligned}$$

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

พนักงาน	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ผู้บริหารระดับสูง	20	5
ผู้บริหารระดับกลาง	30	25
ผู้บริหารระดับต้น	40	30
	210	196
รวม	300	256

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามการใช้ทักษะในการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม ซึ่งปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ สุรัชดา ศาสตร์สุข (2542) เพื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้ โดยแบบสอบถามของการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานในบริษัทฯ และตำแหน่งงานปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านเทคนิค ได้แก่ ข้อ 1-8 จำนวน 8 ข้อ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ข้อ 9-16 จำนวน 8 ข้อ และด้านความคิด ได้แก่ ข้อ 17-22 จำนวน 6 ข้อ รวม 22 ข้อ

### ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

1. ศึกษารายละเอียดจากเอกสาร ตำรา บทความ วิทยานิพนธ์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะทางการจัดการ

2. สร้างแบบสอบถามให้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องให้รัดกุมเหมาะสมครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษา
4. นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรมของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 20 ชุด เพื่อทดสอบความง่ายและความเข้าใจคำถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงแบบสอบถาม นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ในการวัด (Reliability) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alfa-Coefficient) (Cronbach, 1970 : 161 อ้างใน วิรัช ธีรประยูร, 2536 :46) โดยการคำนวณด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

#### เกณฑ์การให้คะแนน

คำตอบที่ได้จากเครื่องมือวิจัยส่วนที่ 2 ซึ่งใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยกำหนดคำตอบไว้ 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับการใช้ทักษะ	ค่าคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

การพิจารณาระดับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการด้านต่าง ๆ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	ระดับการใช้ทักษะมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	ระดับการใช้ทักษะมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	ระดับการใช้ทักษะปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	ระดับการใช้ทักษะน้อย
0.05 – 0.49	หมายถึง	ระดับการใช้ทักษะน้อยที่สุด

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อนำไปขออนุญาต และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)
2. ติดต่อและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จากโครงการต่าง ๆ ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS โดยการใช้ค่าทางสถิติต่อไปนี้

1. แสดงผลการศึกษา ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการใช้สถิติหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. แสดงผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับการใช้ทักษะด้านการจัดการของผู้บริหาร ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้สถิติหาค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation )
3. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล กับการใช้ทักษะด้านการจัดการของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) โดยการใช้การทดสอบแบบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of Variance) (ANOVA)
4. ทดสอบความแตกต่างระหว่าง ระดับการใช้ทักษะด้านการจัดการ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way Analysis of Variance) (ANOVA)

ภายหลังการวิเคราะห์ความแปรปรวน หากพบว่า ค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยว่ามีค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Sheffe)

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางวิศวกรรมของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม จำแนกตามระดับของผู้บริหารและตามความคิดเห็นของพนักงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางวิศวกรรมของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและตามความคิดเห็นของพนักงาน ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม จำนวน 256 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS การนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 6 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางการจัดการในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม

ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางวิศวกรรมตามความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 4 เป็นข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 5 เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ตามความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางการจัดการในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม

ตอนที่ 6 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมตามความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับเรื่อง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน ตำแหน่ง และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษาแสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	56	93.3
หญิง	4	6.7
รวม	60	100.0
2. อายุ		
20-25 ปี	-	-
26-30 ปี	4	6.7
31-35 ปี	42	70.0
มากกว่า 35 ปี	14	23.3
รวม	60	100.0
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่า ปวส. หรือต่ำกว่าอนุปริญญา	-	-
ปวส. หรืออนุปริญญา	17	28.3
ปริญญาตรี	43	71.7
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-
รวม	60	100.0
4. อายุงานในบริษัท		
น้อยกว่า 5 ปี	5	8.3
5-10 ปี	22	36.7
11-15 ปี	25	41.7
มากกว่า 15 ปี	8	13.3
รวม	60	100.0

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ผู้จัดการกลุ่มโครงการ	4	6.7
รองผู้จัดการกลุ่มโครงการ	1	1.7
ผู้จัดการส่วนสาขา	20	33.3
รองผู้จัดการส่วนสาขา	5	8.3
ผู้ช่วยผู้จัดการส่วนสาขา	30	50.0
เจ้าหน้าที่ควบคุมงานก่อสร้าง	-	-
รวม	60	100.0
6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ		
บริหารงานโครงการ	32	53.3
บริหารและควบคุมงานก่อสร้าง	28	46.7
รวม	60	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ที่ศึกษาครั้งนี้ทั้งหมด 60 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 93.3 และเป็นเพศหญิง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อมูลด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีช่วงอายุ 31-35 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 70.0 รองลงมาคือ มีอายุ 35 ปีขึ้นไป มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ช่วงอายุ 26-30 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 และไม่มีผู้บริหารที่มีช่วงอายุ 20-25 ปี

ข้อมูลด้านวุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 71.7 รองลงมาคือ ระดับการศึกษา ปวส. หรืออนุปริญญา มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 ไม่มีผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส. หรือต่ำกว่าอนุปริญญา และสูงกว่าปริญญาตรี

ข้อมูลด้านอายุงานในบริษัท พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีอายุงานในช่วง 11-15 ปี มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือมีอายุงานในช่วง 5-10 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 มีอายุงานมากกว่า 15 ปี มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 และมีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3



ข้อมูลด้านตำแหน่งงานในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ในแต่ละระดับมีจำนวนดังต่อไปนี้ ผู้บริหารระดับสูงมีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ผู้บริหารระดับกลางมีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 และผู้บริหารระดับต้นมีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0

ข้อมูลด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ส่วนมากเป็นลักษณะงานบริหารงานโครงการ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 และบริหารงานโครงการกับควบคุมงานก่อสร้าง มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7

ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศด้วยการทดสอบแบบที (t-test)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารจำแนกตามเพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	T	Sig
ชาย	56	3.5134	.4583	.559	.551
หญิง	4	3.3750	.0000		

P = 0.05

จากตารางที่ 3 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระหว่างเพศชายและเพศหญิง ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) แสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) นกตามเพศด้วยการทดสอบแบบที (t-test)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจำแนกตามเพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig
ชาย	56	3.6674	.6697	.866	.390
หญิง	4	3.3750	.0000		

P = 0.05

จากตารางที่ 4 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระหว่างเพศชายและเพศหญิง ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) แสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศด้วยการทดสอบแบบที (t-test)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดผู้บริหารจำแนกตามเพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig
ชาย	56	3.5208	.4985	-2.570	.013
หญิง	4	4.1667	.0000		

P = 0.05

จากตารางที่ 5 พบว่ามีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระหว่างเพศชายและเพศชายของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) แสดงว่าเพศมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิด

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารจำแนกตามอายุ	N	Mean	F	Sig
26-30 ปี	4	2.5000	35.088	.182
31-35 ปี	42	3.6875		
36 ปีขึ้นไป	14	3.2411		

P = 0.05

จากตารางที่ 6 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ แสดงว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจำแนกตามอายุ	N	Mean	F	Sig
26-30 ปี	4	2.5000	27.905	.074
31-35 ปี	42	3.9018		
36 ปีขึ้นไป	14	3.2857		

P = 0.05

จากตารางที่ 7 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ แสดงว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้าน ความคิดของผู้บริหารจำแนกตามอายุ	N	Mean	F	Sig
26-30 ปี	4	2.5000	17.942	.162
31-35 ปี	42	3.7183		
36 ปีขึ้นไป	14	3.4048		

P = 0.05

จากตารางที่ 8 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ แสดงว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิด

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้วยการทดสอบแบบที (t-test)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของ ผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig
ปวส. หรืออนุปริญญา	17	3.6985	.1771	2.201	.032
ปริญญาตรี	43	3.4273	.4934		

P = 0.05

จากตารางที่ 9 พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษาระหว่าง ปวส. หรืออนุปริญญา และปริญญาตรี ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) แสดงว่า วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้วยการทดสอบแบบที (t-test)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig
ปวส. หรืออนุปริญญา	17	4.1029	.3542	3.767	.000
ปริญญาตรี	43	3.4680	.6558		

P = 0.05

จากตารางที่ 10 พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษาระหว่าง ปวส. หรืออนุปริญญา และปริญญาตรี ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) แสดงว่า วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้วยการทดสอบแบบที (t-test)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig
ปวส. หรืออนุปริญญา	17	3.6765	.1813	1.081	.284
ปริญญาตรี	43	3.5194	.5856		

P = 0.05

จากตารางที่ 11 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษาระหว่าง ปวส. หรืออนุปริญญา และปริญญาตรี ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) แสดงว่า วุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิด

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ของผู้บริหารจำแนกตามอายุงานในบริษัท	N	Mean	F	Sig
น้อยกว่า 5 ปี	5	3.5000	2.463	.072
5-10 ปี	22	3.5568		
11-15 ปี	25	3.5800		
15 ปีขึ้นไป	8	3.1250		

P = 0.05

จากตารางที่ 12 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท แสดงว่า อายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารจำแนกตามอายุงานในบริษัท	N	Mean	F	Sig
น้อยกว่า 5 ปี	5	2.8750	7.166	.000
5-10 ปี	22	3.9148		
11-15 ปี	25	3.7350		
15 ปีขึ้นไป	8	3.1250		

P = 0.05

จากตารางที่ 13 พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท แสดงว่า อายุงานมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และเมื่อใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Sheffe) ตรวจสอบได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจำแนก ตามอายุงานในบริษัท		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	15 ปี ขึ้นไป
	$\bar{X}$	2.8750	3.9148	3.7350	3.1250
น้อยกว่า 5 ปี	2.8750	X	-1.0398*	-.8600*	N/S
5-10 ปี	3.9148		X	.1798	.7898*
11-15 ปี	3.7350			X	.6100
15 ปีขึ้นไป	3.1250				X

\* =  $P < 0.05$

พบว่า การใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีอายุงานในบริษัทน้อยกว่า 5 ปี และผู้บริหารที่มีอายุงานในบริษัท 5-10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานในบริษัทน้อยกว่า 5 ปี และผู้บริหารที่มีอายุงานในบริษัท 11-15 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานในบริษัท 5-10 ปี และผู้บริหารที่มีอายุงานในบริษัท 15 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกเหนือจากนี้ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของ ผู้บริหารจำแนกตามอายุงานในบริษัท	N	Mean	F	Sig
น้อยกว่า 5 ปี	5	3.6667	.295	.829
5-10 ปี	22	3.5833		
11-15 ปี	25	3.5733		
15 ปีขึ้นไป	8	3.4167		

$P = 0.05$

จากตารางที่ 14 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท แสดงว่า อายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิด

ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางวิศวกรรมตามความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค		
	N	$\bar{X}$	S.D.
ผู้บริหารระดับสูง	5	3.20	0.27
ผู้บริหารระดับกลาง	25	3.41	0.34
ผู้บริหารระดับต้น	30	3.63	0.50
รวม	60	3.50	0.44

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.63$ ) รองลงมาเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ ) และค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้เทคนิคของผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{x} = 3.20$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์		
	N	$\bar{X}$	S.D.
ผู้บริหารระดับสูง	5	3.32	0.56
ผู้บริหารระดับกลาง	25	3.42	0.45
ผู้บริหารระดับต้น	30	3.89	0.72
รวม	60	3.64	0.65

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.89$ ) รองลงมาเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ( $\bar{x} = 3.42$ ) และค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{x} = 3.32$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิด		
	N	$\bar{X}$	S.D.
ผู้บริหารระดับสูง	5	3.36	0.49
ผู้บริหารระดับกลาง	25	3.56	0.47
ผู้บริหารระดับต้น	30	3.59	0.54
รวม	60	3.56	0.50

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.59$ ) รองลงมาเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับกลาง ( $\bar{x} = 3.56$ ) และค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{x} = 3.36$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของผู้บริหารในแต่ละระดับ และโดยภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะของผู้บริหาร	N	ทักษะด้านเทคนิค		ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์		ทักษะด้านความคิด	
		$\bar{X}$	ระดับการใช้ทักษะ	$\bar{X}$	ระดับการใช้ทักษะ	$\bar{X}$	ระดับการใช้ทักษะ
ระดับสูง	5	3.20	ปานกลาง	3.32	ปานกลาง	3.36	ปานกลาง
ระดับกลาง	25	3.41	ปานกลาง	3.42	ปานกลาง	3.56	มาก
ระดับต้น	30	3.63	ปานกลาง	3.89	มาก	3.59	มาก
รวม		3.50	ปานกลาง	3.64	มาก	3.56	มาก

จากตารางที่ 18 เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะทางการจัดการแต่ละด้านของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับมาก สำหรับ

ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของ	N	Mean	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	5	3.2000	3.235	.047
ผู้บริหารระดับกลาง	25	3.4100		
ผู้บริหารระดับต้น	30	3.6333		

P = 0.05

จากตารางที่ 19 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่างๆ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ	N	Mean	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	5	3.3250	4.802	.012
ผู้บริหารระดับกลาง	25	3.4200		
ผู้บริหารระดับต้น	30	3.8917		

P = 0.05

จากตารางที่ 20 พบว่ามีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และเมื่อใช้วิธีของเซฟเฟ้ (Sheffe) ตรวจสอบได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ		ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น
	$\bar{X}$	3.3250	3.4200	3.8917
ผู้บริหารระดับสูง	3.3250	X	.9500	.5667
ผู้บริหารระดับกลาง	3.4200		X	-.4717*
ผู้บริหารระดับต้น	3.8917			X

\* P < 0.05

พบว่า การใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง และการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของ	N	Mean	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	5	3.3667	.423	.657
ผู้บริหารระดับกลาง	25	3.5667		
ผู้บริหารระดับต้น	30	3.5944		

P = 0.05

จากตารางที่ 21 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ตอนที่ 4 เป็นข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับเรื่อง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และระดับความเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ผลการศึกษาแสดงดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	112	57.1
หญิง	84	42.9
รวม	196	100.0
2. อายุ		
20-25 ปี	40	20.4
26-30 ปี	75	38.3
31-35 ปี	70	35.7
มากกว่า 35 ปี	11	5.6
รวม	196	100.0
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่า ปวส. หรือต่ำกว่าอนุปริญญา	-	-
ปวส. หรืออนุปริญญา	72	36.7
ปริญญาตรี	119	60.7
สูงกว่าปริญญาตรี	5	2.6
รวม	196	100.0
4. อายุงานในบริษัท		
น้อยกว่า 5 ปี	46	23.5
5-10 ปี	132	67.3
11-15 ปี	18	9.2
มากกว่า 15 ปี	-	-
รวม	196	100.0

## ตารางที่ 22 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ		
บริหารงาน โครงการ	27	13.8
บริหารและควบคุมงานก่อสร้าง	73	37.2
อื่นๆ	96	49.0
รวม	196	100.0
6. ระดับความเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร		
อยู่ในสายงานที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรม	104	53.1
ไม่อยู่ในสายงานที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรม	92	46.9
รวม	196	100.0

จากตารางที่ 22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ที่ศึกษาครั้งนี้ทั้งหมด 196 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง กล่าวคือกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 และเป็นเพศหญิง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9

ข้อมูลด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีอายุในช่วง 26-30 ปี มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31-35 ปี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 ช่วงอายุ 20-25 ปี มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 และมีอายุมากกว่า 35 ปี มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6

ข้อมูลด้านวุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 60.7 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาระดับ ปวส. หรืออนุปริญญา มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 สูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 และไม่มีพนักงานที่มีวุฒิกศึกษาค่ำกว่า ปวส. หรือต่ำกว่าอนุปริญญา

ข้อมูลด้านอายุงานในบริษัท พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีอายุงานในช่วง 5-10 ปี มีจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 67.3 รองลงมาคือ มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 อายุงานในช่วง 11-15 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 และไม่มีพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี

ข้อมูลด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ส่วนมากเป็นลักษณะงานอื่น ๆ มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 49.0 ลักษณะงานบริหารงานและควบคุมงานก่อสร้าง มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 และบริหารงานโครงการ มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8

ข้อมูลด้านระดับความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ส่วนมากอยู่ในสายงานที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรม มีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 53.1 และไม่อยู่ในสายงานที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรม มีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 46.9

ตอนที่ 5 เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ตามความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศด้วยการทดสอบแบบที (t-test)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามเพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig
ชาย	112	3.3118	.4707	-.662	.509
หญิง	84	3.3542	.4047		

P = 0.05

จากตารางที่ 23 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิงในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) แสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศด้วยการทดสอบแบบที (t-test)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามเพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig
ชาย	112	3.4814	.4884	-1.775	.077
หญิง	84	3.6091	.5119		

P = 0.05

จากตารางที่ 24 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิง ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) แสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศด้วยการทดสอบแบบที (t-test)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามเพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig
ชาย	112	3.5630	.6897	-1.922	.056
หญิง	84	3.7414	.5750		

P = 0.05

จากตารางที่ 25 ไม่พบว่ามีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิง ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) แสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิด

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุโดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามอายุ	N	Mean	F	Sig
20-25 ปี	40	3.3771	6.106	.187
26-30 ปี	75	3.4528		
31-35 ปี	70	3.2268		
36 ปีขึ้นไป	11	2.9773		

P = 0.05

จากตารางที่ 26 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ แสดงว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามอายุ	N	Mean	F	Sig
20-25 ปี	40	3.2656	5.430	.061
26-30 ปี	75	3.5844		
31-35 ปี	70	3.6387		
36 ปีขึ้นไป	11	3.5379		

P = 0.05

จากตารางที่ 27 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ แสดงว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์



ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิด ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงาน จำแนกตามอายุ	N	Mean	F	Sig
20-25 ปี	40	3.2944	5.906	.072
26-30 ปี	75	3.7800		
31-35 ปี	70	3.7119		
36 ปีขึ้นไป	11	3.4747		

P = 0.05

จากตารางที่ 28 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ แสดงว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิด

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตาม ความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา	N	Mean	F	Sig
ปวส. หรืออนุปริญญา	72	3.4230	0.828	.062
ปริญญาตรี	119	3.2700		
สูงกว่าปริญญาตรี	5	3.4167		

P = 0.05

จากตารางที่ 29 พบว่า ไม่มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา แสดงว่า วุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา	N	Mean	F	Sig
ปวส. หรืออนุปริญญา	72	3.4931	.958	.386
ปริญญาตรี	119	3.5707		
สูงกว่าปริญญาตรี	5	3.3333		

P = 0.05

จากตารางที่ 30 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา แสดงว่า วุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา	N	Mean	F	Sig
ปวส. หรืออนุปริญญา	72	3.6705	.323	.724
ปริญญาตรี	119	3.6289		
สูงกว่าปริญญาตรี	5	3.4444		

P = 0.05

จากตารางที่ 31 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามวุฒิการศึกษา แสดงว่า วุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิด

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามอายุงานในบริษัท	N	Mean	F	Sig
น้อยกว่า 5 ปี	46	3.4601	4.321	.015
5-10 ปี	132	3.3138		
11-15 ปี	18	3.1157		

P = 0.05

จากตารางที่ 32 พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท แสดงว่า อายุงานมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค และเมื่อใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Sheffe) ตรวจสอบได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามอายุงานในบริษัท		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี
	$\bar{X}$	3.46010	3.3138	3.1157
น้อยกว่า 5 ปี	3.4601	X	.1464	-.3444*
5-10 ปี	3.3138		X	.1980
11-15 ปี	3.1157			X

\* = P < 0.05

พบว่า การใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุงานในบริษัทน้อยกว่า 5 ปี และพนักงานที่มีอายุงานในบริษัท 11-15 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกเหนือจากนี้ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามอายุงานในบริษัท	N	Mean	F	Sig
น้อยกว่า 5 ปี	46	3.4477	1.976	.141
5-10 ปี	132	3.5432		
11-15 ปี	18	3.7176		

P = 0.05

จากตารางที่ 33 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท แสดงว่า อายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท โดยใช้ One Way Analysis of Variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามอายุงานในบริษัท	N	Mean	F	Sig
น้อยกว่า 5 ปี	46	3.5314	.993	.372
5-10 ปี	132	3.6835		
11-15 ปี	18	3.5926		

P = 0.05

จากตารางที่ 34 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในบริษัท แสดงว่า อายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิด

ตอนที่ 6 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางวิศวกรรมตาม  
ความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของ  
พนักงานจำนวน 196 คน ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของพนักงาน	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค	
	$\bar{X}$	S.D.
ผู้บริหารระดับสูง	3.14	0.59
ผู้บริหารระดับกลาง	3.29	0.52
ผู้บริหารระดับต้น	3.56	0.62
รวม	3.33	0.57

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค  
มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.56$ ) รองลงมาเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับกลาง  
( $\bar{x} = 3.29$ ) และค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{x} = 3.14$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิด  
เห็นของพนักงานจำนวน 196 คน ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของพนักงาน	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	
	$\bar{X}$	S.D.
ผู้บริหารระดับสูง	3.37	0.69
ผู้บริหารระดับกลาง	3.59	0.56
ผู้บริหารระดับต้น	3.64	0.67
รวม	3.53	0.64

จากตารางที่ 36 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษย  
สัมพันธ์มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.64$ ) รองลงมาเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้  
บริหารระดับกลาง ( $\bar{x} = 3.59$ ) และค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร  
ระดับสูง ( $\bar{x} = 3.37$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของพนักงานจำนวน 196 คนในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของพนักงาน	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิด	
	$\bar{X}$	S.D.
ผู้บริหารระดับสูง	3.82	0.76
ผู้บริหารระดับกลาง	3.64	0.71
ผู้บริหารระดับต้น	3.46	0.77
รวม	3.64	0.75

จากตารางที่ 37 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.82$ ) รองลงมาเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับกลาง ( $\bar{x} = 3.64$ ) และค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต้น ( $\bar{x} = 3.46$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของผู้บริหารในแต่ละระดับ และโดยภาพรวมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำนวน 196 คนในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ค่าเฉลี่ยคะแนน การใช้ทักษะของ ผู้บริหาร	ทักษะด้านเทคนิค		ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์		ทักษะด้านความคิด	
	$\bar{X}$	ระดับการใช้ทักษะ	$\bar{X}$	ระดับการใช้ทักษะ	$\bar{X}$	ระดับการใช้ทักษะ
ระดับสูง	3.14	ปานกลาง	3.37	ปานกลาง	3.82	มาก
ระดับกลาง	3.29	ปานกลาง	3.59	มาก	3.64	มาก
ระดับต้น	3.56	มาก	3.64	มาก	3.46	ปานกลาง
รวม	3.33	ปานกลาง	3.53	มาก	3.64	มาก

จากตารางที่ 38 เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะด้านการจัดการแต่ละด้านของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้าน

มนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดอยู่ในระดับมาก สำหรับผู้บริหารระดับต้น มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับมาก



### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การศึกษาการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด จำแนกตามระดับของผู้บริหารและตามความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ โดยมีสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม
2. ผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมที่มีระดับของผู้บริหารแตกต่างกันจะมีการใช้ทักษะทางด้านการจัดการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
3. ผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมที่มีระดับของผู้บริหารแตกต่างกันจะมีการใช้ทักษะทางด้านการจัดการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 300 คน แบ่งออกได้เป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 20 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 30 คน ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 40 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 210 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม Likert Scale สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance (ANOVA) และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างอย่างน้อย 1 คู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะดำเนินการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Sheffe) ซึ่งผลการศึกษาการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้



### สรุปผลการวิจัย

1. สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางการจัดการในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารวิชาชีพทางวิศวกรรม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางด้านความคิด

1.2 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ทางด้านวุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางด้านเทคนิคและมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

1.3 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ทางด้านอายุงานในบริษัทมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และเมื่อดูความสัมพันธ์รายคู่พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานในบริษัทน้อยกว่า 5 ปี และผู้บริหารที่มีอายุงานในบริษัท 5-10 ปี มีความสัมพันธ์กัน ผู้บริหารที่มีอายุงานในบริษัท 5-10 ปี และผู้บริหารที่มีอายุงานในบริษัท 15 ปีขึ้นไป มีความสัมพันธ์กัน

1.4 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ทางด้านอายุ ตำแหน่ง และลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่พบความสัมพันธ์

2. สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมที่มีระดับของผู้บริหารแตกต่างกันจะมีการใช้ทักษะทางการจัดการแตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

2.1 ไม่พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านเทคนิคของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ

2.2 พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ และเมื่อดูความแตกต่างรายคู่พบว่า การใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกัน

2.3 ไม่พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิดของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ

2.4 เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะทางการจัดการในแต่ละด้านของผู้บริหารระดับต่าง ๆ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้ทักษะทางด้านเทคนิคในระดับปานกลาง ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และใช้ทักษะทางด้านความคิดในระดับปานกลาง ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะทางด้านเทคนิคในระดับปานกลาง ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และใช้ทักษะทางด้านความคิดในระดับมาก ผู้บริหารระดับต้นใช้ทักษะทางด้านเทคนิคใน

ระดับมาก ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก และใช้ทักษะทางด้านความคิดในระดับมาก

3. สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางการจัดการในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารวิชาชีพทางวิศวกรรม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

3.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ทางด้านอายุงานในบริษัทมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางด้านเทคนิค และเมื่อดูความสัมพันธ์รายคู่พบว่า พนักงานที่มีอายุงานในบริษัทน้อยกว่า 5 ปี และพนักงานที่มีอายุงานในบริษัท 11-15 ปี มีความสัมพันธ์กัน

4. สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรมที่มีระดับของผู้บริหารแตกต่างกัน จะมีการใช้ทักษะทางการจัดการแตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้ทักษะทางด้านเทคนิคในระดับปานกลาง ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และใช้ทักษะทางด้านความคิดในระดับมาก ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะทางด้านเทคนิคในระดับปานกลาง ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก และใช้ทักษะทางด้านความคิดในระดับมาก ผู้บริหารระดับต้นใช้ทักษะทางด้านเทคนิคในระดับมาก ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก และใช้ทักษะทางด้านความคิดในระดับปานกลาง

#### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะทางด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นตามลำดับ ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Katz (1974) ที่กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารอยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ทักษะทางด้านความคิดจะกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้าง ๆ และทักษะทางด้านความคิดนี้เป็นทักษะที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นนั้น ทักษะทางด้านความคิดจะมีความสำคัญน้อยลง และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของ สมยศ นาวิกาน (2540 : 23) ที่กล่าวว่า ทักษะทางด้านความคิด หมายถึง ความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ของผู้บริหาร การรับเอามุมมองขององค์กรโดยส่วนรวม มองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจความซับซ้อนของสถานการณ์และลดความซับซ้อนลง ณ ระดับที่ทางเลือกของการกระทำที่เจาะจงสามารถกำหนดขึ้นมาได้ ทักษะทางด้านความคิดมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูง เพราะว่าแผนงาน นโยบาย และการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ณ ระดับนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมอย่างหนึ่งจะกระทบต่อกิจกรรมอื่นอย่างไรบ้าง

นอกจากนั้น ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ มนุญ ณะวัฒนา (2537 : 52-53) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาส่วนใหญ่ในด้านการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่ต้องใช้ความคิด พิจารณาหาเหตุผล และตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า

2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการในแต่ละด้านของผู้บริหาร ระดับต่าง ๆ และตามความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทเป็นองค์กรเอกชน มีการแข่งขันในตลาดสูง ประกอบกับอยู่ในช่วงสภาวะเศรษฐกิจถดถอย บริษัทจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ผูกใจพนักงาน จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Katz (1974) ที่กล่าวว่า ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร ดังนั้นความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์กร และมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ

#### ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1.1 ควรจัดทำการสำรวจความต้องการของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทั้ง 3 ระดับว่า ต้องการความรู้ ความชำนาญในทักษะทางด้านการจัดการในด้านต่าง ๆ อะไรบ้าง และจัดให้มีการฝึกอบรมตามหลักสูตรเหล่านั้น

1.2 ควรจัดทำแบบประเมินผลการใช้ทักษะทางด้านการจัดการในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

##### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัย

2.1 ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารในบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) โดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในสำนักงานใหญ่กับผู้บริหารในโครงการต่าง ๆ

2.2 ควรทำการวิจัยกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะแตกต่างไปจากบริษัทในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์

### 2.3 ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหาร โดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรเอกชนกับผู้บริหารในองค์กรของรัฐ



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2534.

ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนส โตร์, 2530.

ภิญโญ สาร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516.

มนูญ ดนะวัฒนา. การบริหารการจัดการธุรกิจยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : ชีรพงษ์การพิมพ์, 2537.

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2537.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ร.ศ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, 2539.

สมคิด บางโม, ร.ศ. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวิการ, ร.ศ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2540

เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อนงศิลป์การพิมพ์, 2527.

#### วารสารและเอกสารอื่น ๆ

มนัส บารมีชัย. เอกสารประกอบการอบรมการจัดการ, 2526.

สาโรช บัวศรี. "จริยศึกษา" ใน สารานุกรมไทยฉบับบัณฑิตยสถาน ตอนที่ 142, 2529.

#### วิทยานิพนธ์

กังวาน เอี่ยมสำอางค์. ความคิดเห็นของอาจารย์นิเทศและนักศึกษาฝึกสอนเกี่ยวกับทักษะในการ

นิเทศของอาจารย์นิเทศก์ในวิทยาลัยครูภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

## วิทยานิพนธ์

- กั้ววาน เอี่ยมสำอางค์. ความคิดเห็นของอาจารย์นิเทศและนักศึกษาฝึกสอนเกี่ยวกับทักษะในการนิเทศของอาจารย์นิเทศก์ในวิทยาลัยครูภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.
- ขนิษฐา จิตรอรุณ. "การศึกษาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเพื่อการบริหารงานบุคคลในกรมอาชีวศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2536.
- ถวิล หนูสง. "ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- นวลศรี ดาสิน. "ทักษะทางการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตามการรับรู้ของตนเอง." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- วิรัช ธีรประยูร. "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- สุรชาติ สูงตรง. "ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับบริการล้างรถยนต์ด้วยเครื่องอัตโนมัติของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2541
- สุรัชดา ศาสตร์สุข. "การศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค" วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2541.

## ภาษาอังกฤษ

### Books

- Burton, Gene and Thankur, Manab. **Management Today Principles and Practice.** New Delhi : Tata McGraw-Hill, 1995.
- Flippo, E.B., **Management : A Behavioral Approach.** Boston : Allyn & Bacon, 1966.
- Flippo, Edwin. **Management : A Behavioral approach.** 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon, 1970.

- George, R. Terry. **Principle of Management.** (Richard D. Lrwin), 1970.
- Good, Carter V. **Diction of Education.** 2<sup>nd</sup> ed. New York : AcGraw Hill Book Co., 1973.
- Hitt, Michael A. and Others. **Effective Management.** Mimn : West Publishing Co., 1979.
- Hornby, A.S., Gatenby E.V. and Wakefield, H. **The Advanced Learners Dictionary of Current English.** London : Oxford University Press., 1971.
- Mintzberg, Henry. **The Nature of Managerial Work.** London : Practice-Hall, Inc., 1980.
- Massie, Joseph L. **Essentials of Management.** Quezon City : Phoenix Press Inc., 1964.
- Morrissey, George. **Management by Objectives and Results in the Public Sector.** Reading, Mass : Addison-Wesley, 1976.
- Sherman, Arthur, **Managing Human Resources,** Ohio : South – Western College Publishing Company, 1996.
- Ullrich, R.A. and Wieland, G.F. **Organization Theory and Design.** Illinois : Richard D. Erwin, Inc., 1980.
- Urvick, E.F., **Papers in the Science of Administration,** Academy of Management Journal, 1970.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. **Strtegy Management.** New York : Addison-Westley Publishing Company Inc., 1995.

#### **Dissertation**

- Collins, William Eugeme Jr. “**Components of Administrative Competency as Determined by Tennessee Superintendents.**” Disertation Abstract International, 1975.
- Griffiths, Danail E. “**An Evaluation of the Leadership of the School Superintendent.**” Disseertation Abstracts International, 1968.
- Katz, L Robert. Skill of an Effective Administrator. **Harvard Business Review.** 52 September-October, 1974.
- Sometip, Talernsok. **A Study of the Perceived Importance of Managerial Skills of Educational Administrators,** Ph.D.Dissertation, Illinois State University, 1984.



# มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

๑๑๑/๑-๔ ถนนประชาชื่น คอนโดเมือง กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐ โทร. ๙๕๔๗๓๐๐-๒๙ โทรสาร (๖๖๒) ๕๘๙๙๖๐๕, ๕๘๙๙๖๐๖

**DHURAKIJPUNDIT UNIVERSITY**

110/1-4 PRACHACHUEN ROAD, DONMUANG, BANGKOK 10210. TEL. 9547300-29 FAX (662) 5899605, 5899606

ที่ มรป 1101/12019

8 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษา  
เรียน ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

ด้วย นายวรพจน์ สุทธิ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจ จะทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพ ทางด้านวิศวกรรม” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูล ตลอดจนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ข้อมูลที่ได้มาจะ ใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.พิรพันธุ์ พากสุข)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 9547300-29 ต่อ 570, 592



## บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ประเภทกิจการ ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

- โครงการบ้านจัดสรร
- โครงการอาคารชุด

ประวัติความเป็นมา 2516 บริษัทฯ เริ่มเปิดดำเนินการด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท  
2530 จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ด้วยทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาท  
ขยายกิจการออกเป็นบริษัทในเครือ  
2534 เพิ่มทุนในตลาดหลักทรัพย์ด้วยทุนจดทะเบียน 1,500 ล้านบาท  
เริ่มดำเนินการร่วมทุนกับกลุ่มธุรกิจข้ามชาติ (Joint Venture)

บริษัทฯ ในเครือ มีจำนวนทั้งสิ้น 12 บริษัท (ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน)

วัตถุประสงค์ขององค์กร - ดำเนินการพัฒนาชุมชนที่อยู่อาศัยใหม่ให้แก่ผู้บริโภคอย่างมีคุณภาพ  
ให้เป็นชุมชนที่อยู่อาศัยอันสมบูรณ์แบบ โดยเน้นสภาพแวดล้อมที่  
สมบูรณ์ เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสมาชิกในชุมชนนั้น ๆ  
- มุ่งเน้นผลิตสินค้าใน Market Segment ระดับ B ขึ้นไป  
- มั่นใจเกี่ยวกับลูกค้า โดยเน้นในเรื่อง  
Product สินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน  
Time คุณภาพเวลาในการส่งมอบให้ลูกค้าตามกำหนด  
Service คุณภาพในการบริการให้แก่ลูกค้าก่อนและหลังการขาย

## แบบสอบถาม

### เรื่อง การศึกษาทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการและการบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้วิเคราะห์และประเมินผลทางวิชาการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอขอบคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้เป็นอย่างสูง

2. แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. 20-25 ปี

2. 26-30 ปี

3. 31-35 ปี

4. มากกว่า 35 ปี

3. วุฒิสูงสุด

1. ต่ำกว่า ปวส. หรือต่ำกว่าอนุปริญญา

2. ปวส.หรืออนุปริญญา

3. ปริญญาตรี

4. สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุงานในบริษัท

1. น้อยกว่า 5 ปี

2. 5-10 ปี

3. 11-15 ปี

4. มากกว่า 15 ปี

5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

1. ผู้จัดการกลุ่ม โครงการ

2. รองผู้จัดการกลุ่ม โครงการ

3. ผู้จัดการส่วนสาขา

4. รองผู้จัดการส่วนสาขา

5. ผู้ช่วยผู้จัดการส่วนสาขา

6. เจ้าหน้าที่ควบคุมงานก่อสร้าง

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- ( ) 1. บริหารงาน โครงการ ( ) 2. บริหารและควบคุมงานก่อสร้าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาคำถามซึ่งเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางการจัดการ แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับของการใช้ทักษะที่ท่านใช้ทักษะเหล่านี้ในระดับใด

- 5 หมายถึง ใช้ทักษะมากที่สุด  
 4 หมายถึง ใช้ทักษะมาก  
 3 หมายถึง ใช้ทักษะปานกลาง  
 2 หมายถึง ใช้ทักษะน้อย  
 1 หมายถึง ใช้ทักษะน้อยที่สุด

ทักษะทางการจัดการ	ระดับของการใช้ทักษะ				
	1	2	3	4	5
1. แม้ว่าท่านเป็นหัวหน้างาน แต่ท่านก็ยังปฏิบัติงานในชั้นปฏิบัติการเอง					
2. ท่านใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ของหน่วยงานของท่านด้วยตัวท่านเอง					
3. ท่านพูดหรือเขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติตามเข้าใจได้ถูกต้องและชัดเจน					
4. ท่านจัดทำสถิติและรายงานเกี่ยวกับข้อมูลของหน่วยงานของท่านได้ถูกต้องชัดเจน					
5. ท่านจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านเพื่อเสนอหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย					
6. ท่านแก้ไขปัญหาความผิดพลาดของงานในหน่วยงานของท่านด้วยตัวท่านเอง					
7. ท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานแก่พนักงานในหน่วยงานของท่าน					

ทักษะทางการจัดการ	ระดับของการใช้ทักษะ				
	1	2	3	4	5
8. ท่านคิดวิธีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานของท่าน					
9. ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
10. ท่านให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ					
11. ท่านยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน					
12. ท่านให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา					
13. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามข้อข้องใจเมื่อเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง					
14. ท่านสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี					
15. ท่านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง					
16. ท่านจัดให้มีการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่าง ๆ					
17. ท่านกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และขอบข่ายงานที่ปฏิบัติ					
18. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ท่านรับผิดชอบ และรู้ว่าหน่วยงานย่อยสัมพันธ์กันอย่างไร					
19. ท่านมีความชำนาญในการวางแผน สั่งการและควบคุม					
20. เมื่อพบปัญหาท่านสามารถแก้ไขและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง					
21. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานของท่าน					
22. ท่านสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ					

ทักษะทางด้านการจัดการ	ผู้บริหารระดับต่ำ					ผู้บริหารระดับกลาง					ผู้บริหารระดับสูง				
	ระดับของการใช้ทักษะ					ระดับของการใช้ทักษะ					ระดับของการใช้ทักษะ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. ผู้บริหาร ได้จัดทำรายงานผลปฏิบัติงานของหน่วยงาน															
6. ผู้บริหาร ได้แก้ไขปัญหาคิดพลาดของงานในหน่วยงานด้วยตัวเอง															
7. ผู้บริหาร ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานแก่พนักงานในหน่วยงาน															
8. ผู้บริหาร ได้คิดวิธีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน															
9. ผู้บริหาร สามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม															
10. ผู้บริหาร ได้เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ															
11. ผู้บริหาร ยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน															
12. ผู้บริหาร ได้ให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา															
13. ผู้บริหาร ได้เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาถามข้อข้องใจเมื่อเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง															
14. ผู้บริหาร สามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี															
15. ผู้บริหาร เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง															
16. ผู้บริหาร ได้จัดให้มีการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่าง ๆ															
17. ผู้บริหาร ได้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และขอบข่ายงานที่ปฏิบัติ															

ทักษะทางด้านการจัดการ	ผู้บริหารระดับต้น					ผู้บริหารระดับกลาง					ผู้บริหารระดับสูง				
	ระดับของการใช้ทักษะ					ระดับของการใช้ทักษะ					ระดับของการใช้ทักษะ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงาน ทั้งบุคคลที่รับผิดชอบและทราบว่าหน่วย งานย่อยมีความสัมพันธ์กันอย่างไร															
19. ผู้บริหารมีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ และควบคุม															
20. เมื่อพบปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถ แก้ไขและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและ ถูกต้อง															
21. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยงาน															
22. ผู้บริหารได้สร้างสรรค์วิธีการทำงาน ใหม่ ๆ อยู่เสมอ															

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของกรทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทบัณฑิต  
คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการและการบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ข้อมูลที่ได้จะ  
นำมาใช้วิเคราะห์และประเมินผลทางวิชาการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบ  
สอบถามนี้ และขอขอบคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้เป็นอย่างสูง

2. แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้าน

วิศวกรรม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

2. อายุ

( ) 1. 20-25 ปี

( ) 2. 26-30 ปี

( ) 3. 31-35 ปี

( ) 4. มากกว่า 35 ปี

3. วุฒิสถสุด

( ) 1. ค่ำกว่า ปวส. หรือค่ำกว่าอนุปริญญา

( ) 2. ปวส.หรืออนุปริญญา

( ) 3. ปริญญาตรี

( ) 4. สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุงานในบริษัท

( ) 1. น้อยกว่า 5 ปี

( ) 2. 5-10 ปี

( ) 3. 11-15 ปี

( ) 4. มากกว่า 15 ปี

5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

( ) 1. บริหารงานโครงการ

( ) 2. บริหารและควบคุมงานก่อสร้าง

( ) 3. อื่น ๆ .....

6. ระดับความเกี่ยวข้องของท่านกับผู้บริหาร

- ( ) 1. อยู่ในสายงานที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรม
- ( ) 2. ไม่อยู่ในสายงานที่ปฏิบัติงานทางด้านวิศวกรรม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารวิชาชีพทางด้านวิศวกรรม  
คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาคำถามซึ่งเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางด้านการจัดการ แล้วทำ  
เครื่องหมาย / ลงในช่องระดับของการใช้ทักษะว่า ผู้บริหาร ได้ใช้ทักษะเหล่านี้ในระดับใด

- 5 หมายถึง ใช้ทักษะมากที่สุด
- 4 หมายถึง ใช้ทักษะมาก
- 3 หมายถึง ใช้ทักษะปานกลาง
- 2 หมายถึง ใช้ทักษะน้อย
- 1 หมายถึง ใช้ทักษะน้อยที่สุด

หมายเหตุ ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการกลุ่มโครงการ และ  
ผู้จัดการกลุ่มโครงการ

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการส่วนสาขา และ  
ผู้จัดการส่วนสาขา

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการส่วนสาขา

ทักษะทางด้านการจัดการ	ผู้บริหารระดับต้น					ผู้บริหารระดับกลาง					ผู้บริหารระดับสูง				
	ระดับของการใช้ทักษะ					ระดับของการใช้ทักษะ					ระดับของการใช้ทักษะ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. แม้ว่าผู้บริหารจะเป็นหัวหน้างานแต่ก็ยัง ปฏิบัติงานในขั้นปฏิบัติการเอง															
2. ผู้บริหาร ได้ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ ของหน่วยงานด้วยตัวเอง															
3. ผู้บริหาร ได้พูดหรือเขียนคำสั่งให้ท่าน เข้าใจได้อย่างถูกต้องและชัดเจน															
4. ผู้บริหาร ได้จัดทำสถิติและรายงาน เกี่ยวกับข้อมูลของหน่วยงานได้อย่าง ถูกต้องชัดเจน															



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายวรพจน์ สุทธิ เกิดเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2507
ประวัติการศึกษา	จบการศึกษาระดับมัธยมปลาย (ม.ศ.5) ที่โรงเรียนทวิธาภิเศก เมื่อปีการศึกษา 2524 จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค ปวท. เมื่อปีการศึกษา 2526 จบการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยครูพระนคร เมื่อปีการศึกษา 2535
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.2527-2529 ทำงานที่บริษัทดิไซน์ กรุป จำกัด พ.ศ.2529-2532 ทำงานที่บริษัท ซิคอน จำกัด พ.ศ.2532 – ปัจจุบัน ทำงานที่บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการส่วนสาขา