

กลยุทธ์การพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย

STRATEGIES FOR THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FOR EXCELLENCE IN THE REAL ESTATE BUSINESS RESIDENCE TYPE

รัตติกาล โสวะภาส, อนันต์ ธรรมชาลัย และชัยวุฒิ จันมา

Rattikarn Sowaphas, Anan Thamchalai and Chaiwut Chanma

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Faculty of Political Science, North Bangkok University

Rattikarn.sow@northbkk.ac.th

Received 27 April 2022; Revised 27 April 2023; Accepted 29 April 2023.



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา ในการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย และ 2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ และกระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร โดยอาศัยแนวคิดการพัฒนางองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และบริบทธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย เป็นกรอบการวิจัย มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย รวม 18 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์เนื้อหา แล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ทำการสรุป การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย ดังนี้

ผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านการนำองค์กร พบว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรมีการปฏิบัติงานตามบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมแล้วทำให้องค์กรมีการพัฒนาก่อให้เกิดความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล 2) ด้านกลยุทธ์ พบว่า องค์กรในปัจจุบันมีการวางแผนกลยุทธ์ มีแบบแผนมีขั้นตอน มีกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ มีกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน 3) ด้านลูกค้า พบว่า องค์กรในปัจจุบันนี้ยังมีการรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกค้า มีการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี มีการนำเสนอเสนอแนะใช้เพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า องค์กรมีวิธีการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ เพื่อนำความรู้ขององค์กรมาประกอบการทบทวน ปรับปรุงผลการดำเนินการภายในองค์กร มีการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามบริบทของ องค์กร 5) ด้านบุคลากร พบว่า องค์กรมีวิธีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถเป็นรายบุคคล 6) ด้านการปฏิบัติการ พบว่า การดำเนินธุรกิจแตกต่างตามผลิตภัณฑ์และกระบวนการการทำงาน และ 7) ด้านผลลัพธ์ พบว่า องค์กรมีผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร

คำสำคัญ: การพัฒนางองค์กร, ความเป็นเลิศ, กลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย

Abstract

The present study aimed to explore 1) the current status and challenges faced by the real estate development group in the residential sector, and 2) to propose an organizational development strategy towards excellence for the real estate development group in the residential sector. This study adopted a qualitative research approach, incorporating both documentary research and in-depth interviews as the data collection method. The sample consisted of 18 key informants, including government executives, entrepreneurs, and academics, selected through a purposive sampling technique. The data was collected using semi-structured in-depth interviews, and analyzed using content analysis and descriptive narrative.

The results of the study indicated that the real estate development group in the residential sector had strong organizational leadership, with senior leaders performing their roles and responsibilities effectively, leading to the organization's sustainable development. There was a well-established organizational supervision system based on the principles of good governance, and a clear strategy formulation process with short and long-term planning time frames. The organization also prioritized customer interaction and used customer information to meet their needs. In terms of measurement, analysis, and knowledge management, the organization had established methods for selecting, collecting, analyzing, and improving data, information, and assets, leading to continuous improvement within the organization. Additionally, the organization had a system for assessing individual competency needs, and business operations varied according to product types and processes. Finally, the organization demonstrated improvement and performance in all important aspects of the organization.

Keywords: Organization development, excellence, the real estate business residence type

บทนำ

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คือ การซื้อ การขาย การเช่าและการดำเนินงานเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่น เช่น บ้านพร้อมที่ดิน คอนโดมิเนียม อาคารสำนักงาน ห้องชุด และการจัดสรรที่ดิน เป็นต้น ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ได้ให้ความหมายตามมาตรา 139 ไว้ว่า อสังหาริมทรัพย์ หมายความว่า ที่ดินและทรัพย์อันติดอยู่กับที่ดิน มีลักษณะเป็นถาวรหรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดินนั้นและหมายความรวมถึงทรัพย์อันเกี่ยวกับที่ดินหรือทรัพย์อันติดอยู่กับที่ดินหรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดิน (พิชัย นิลทองคำ. 2543: 92) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีมูลค่าตลาดคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยทำให้มีเงินหมุนเวียนในระบบเป็นจำนวนมาก เกิดการจ้างงานและรายได้เพิ่มขึ้น รวมไปถึงการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น อาทิ ธุรกิจก่อสร้าง ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจสถาบันการเงิน ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า และธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และการตกแต่ง เป็นต้น โดยทั่วไปอสังหาริมทรัพย์แบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ ที่อยู่อาศัย พาณิชยกรรม และอุตสาหกรรม

อสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยมีสัดส่วนสูงสุดประมาณ 2 ใน 3 ของมูลค่าตลาดอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย (ที่มา: World Bank)

ปี 2565-2567 ธุรกิจที่อยู่อาศัยในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป อานิสงส์จากกำลังซื้อที่มีแนวโน้มฟื้นตัวตามภาวะเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม การสู้รบระหว่างรัสเซีย-ยูเครนทำให้ต้นทุนการพัฒนาโครงการมีแนวโน้มปรับสูงขึ้นตามราคาพลังงานและภาวะเงินเฟ้อ ซึ่งรวมถึงราคาที่ดินและทิศทางอัตราดอกเบี้ยขาขึ้น สำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่คาดว่าจะปรับระดับประกอบธุรกิจให้เติบโตต่อไปได้ แต่รายกลาง-เล็ก จะถูกกดดันจากการแข่งขันรุนแรง ทั้งด้านยอดขาย ต้นทุนวัสดุก่อสร้างและราคาที่ดินซึ่งหายากขึ้นและมีราคาแพง ผู้ประกอบการจึงมีแนวโน้มหาพันธมิตรเพื่อร่วมทุน ทั้งกับบริษัทในประเทศหรือกลุ่มทุนต่างชาติ เพื่อขยายฐานเงินทุนทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ โดยที่ผ่านมา ความต้องการที่อยู่อาศัยในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลจะสูงกว่าในเขตภูมิภาค สะท้อนจากการขออนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยแนวราบ (สัดส่วนประมาณ 58:42 ช่วงปี 2558-2562) และแนวสูง (สัดส่วน 79:21 ในช่วงเดียวกัน) ทั่วประเทศ อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปี 2563-2564 ส่งผลให้ความต้องการที่อยู่อาศัยโดยรวมลดลงทั่วประเทศ แต่เมื่อพิจารณาจากการขออนุญาตจัดสรรที่ดินบ้านแนวราบทั่วประเทศ พบว่า สัดส่วนของเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ปรับลดลงจนเริ่มต่ำกว่าในเขตภูมิภาค ขณะที่การขออนุญาตก่อสร้างโครงการแนวสูงยังกระจุกตัวในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ส่วนพื้นที่ขออนุญาตก่อสร้าง ปรับลดแต่ระดับต่ำสุดในรอบ 20 ปี (วิจัยกรุงศรี. 2565)

แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2566 นั้น สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติคาดว่า จะอยู่ที่ร้อยละ 2.5 – 3.5 ลดลงจากร้อยละ 4.7 ในปี 2565 อย่างไรก็ตาม ในปี 2566 ปัจจัยลบที่จะทำให้ภาวะเศรษฐกิจ รวมทั้งภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการชะลอตัวลง ได้แก่ สถานการณ์การสู้รบระหว่างรัสเซีย และยูเครน ที่ส่งผลให้ราคาน้ำมัน และวัสดุก่อสร้างปรับราคาเพิ่มขึ้น หนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น และการปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ส่วนปัจจัยบวก มาจากการปรับตัวดีขึ้นของอุปสงค์ภายในประเทศ การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว รวมทั้งการขยายแรงขับเคลื่อนจากการลงทุนของภาครัฐ สำหรับภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รัฐบาลได้มีมติปรับลดค่าธรรมเนียมร้อยละ 2 เป็นร้อยละ 1 เพื่อกระตุ้นให้มีการซื้อ-ขายอสังหาริมทรัพย์มากขึ้น และสนับสนุนให้ประชาชน มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยมีเงื่อนไข คือ เฉพาะการซื้อ-ขายที่อยู่อาศัย ทั้งมือหนึ่งและมือสอง ได้แก่ บ้านเดี่ยว บ้านแฝด บ้านแถว อาคารพาณิชย์ ห้องชุด ราคาซื้อ-ขาย ราคาประเมินทุนทรัพย์ และวงเงินจำนองต้องไม่เกิน 3 ล้านบาทต่อสัญญา ต้องโอนและจดจำนองภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2566 และผู้ซื้อต้องเป็นบุคคลธรรมดา สัญชาติไทย (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2565) ด้านตลาดที่อยู่อาศัย แบ่งออกเป็น ที่อยู่อาศัยประเภทปลูกสร้างเอง (Self-Built Housing) และที่พัฒนาโดยผู้ประกอบการ (Housing Project) ที่อยู่อาศัยใหม่ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลประมาณร้อยละ 80เป็นโครงการที่พัฒนาโดยผู้ประกอบการ มูลค่าตลาดเฉลี่ยแต่ละปี (ก่อน COVID-19) ประมาณ 4.0-4.5 แสนล้านบาท ผู้ประกอบการรายใหญ่ (ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) และบริษัทในเครือครองส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 70-80 ทั้งด้านจำนวนและมูลค่าโครงการ (ตาราง 1) เนื่องจากมีความสามารถในการบริหารต้นทุนได้ดีกว่าผู้ประกอบการขนาดกลาง และเล็ก เช่น มีการซื้อที่ดินสะสมไว้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ที่ดินรอการพัฒนา (Land bank) ในมือมีมาก และมีต้นทุนการพัฒนาโครงการที่ต่ำกว่า อีกทั้งมีความสามารถพัฒนาที่ดินได้พร้อมกันหลายโครงการ ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) นอกจากนี้ ยังมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ซื้อ

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย พบว่า ยังเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ และยังมีปัจจัยบวกจากความต้องการที่อยู่อาศัย

อย่างต่อเนื่อง แม้จะมีอัตราที่ลดลง แต่ด้วยนโยบายการส่งเสริมการลงทุนจากภาครัฐ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยยังมีมูลค่าตลาดที่สูงมาก และมีการแข่งขันสูงมากเช่นเดียวกัน แม้จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ แต่เมื่อแนวโน้มเศรษฐกิจมีปัจจัยบวก จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการทุกรายต่างเร่งพัฒนาองค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กต่างต้องมีการปรับตัวในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับบทความวิชาการของ รัตติกาล โสวะภาส (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้กล่าวว่า จากการที่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยใหม่ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โครงการแนวสูง (คอนโดมิเนียม) เป็นที่นิยมของผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น มีแนวโน้มการเจริญเติบโตสูงไปตามการพัฒนาเมือง บวกกับอิทธิพลจากการสนิมความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยจึงมีการแข่งขันสูงไปตามสภาวะแวดล้อมจากปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี (PEST) องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization) หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ต้องประกอบไปด้วยองค์ความรู้ที่มีลักษณะของการผสมผสานในศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ อาทิเช่น วิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ เทคโนโลยีการก่อสร้าง การบริหารจัดการงานก่อสร้าง การบริหารการตลาด การจัดการการเงิน การประเมินมูลค่า ความรู้ทางข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทำให้มีนวัตกรรมมากขึ้น ดังนั้นองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จึงต้องเร่งปรับตัวให้เร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน และเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน เช่น การเกิดขึ้นของ Property Technology ในหลายบริษัทรายใหญ่ต่าง ๆ และถึงแม้ว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ด้านที่อยู่อาศัยจะมีความต้องการจากผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง และผู้ประกอบการมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งในหลายด้าน แต่ก็ยังประสบปัญหาร้องเรียนจากผู้บริโภค โดยมีการร้องเรียนมากที่สุด ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ การโอนการไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การก่อสร้างไม่เป็นไปตามกฎกระทรวง เป็นต้น สะท้อนให้เห็นถึงขาดหลักธรรมาภิบาลในการประกอบธุรกิจ โดยผลลัพธ์ คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐานและความไม่โปร่งใสในการดำเนินกิจการ โดยสรุปได้ว่า แนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (High performance organization : HPO) ของเซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น, บายเทเนดจ์ และมิลเลอร์ มีความสอดคล้องกันโดยได้คำนึงถึง 4 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ 2) ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการทำงานในองค์กร 3) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และ 4) ปัจจัยด้านความรู้ในนวัตกรรมและเทคโนโลยี อันเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานที่นำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ อีกทั้งกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ต่างพัฒนาองค์กร โดยยึดเกณฑ์รางวัลในด้านต่าง ๆ จากหลากหลายสถาบัน เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค การมีตราสัญลักษณ์ที่น่าเชื่อถือจะนำไปสู่ความสำเร็จและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน อาทิเช่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award/TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่น ด้านลูกค้า (Thailand Quality Class Plus : Customer/TQC)

ทั้งนี้จากการศึกษาข้อมูลทฤษฎี และจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการต่าง ๆ พบว่า สภาพปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย หลายรายดำเนินงานก่อสร้างโดยว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง และผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่ก็ดำเนินธุรกิจครบวงจร โดยเป็นผู้ก่อสร้างเอง ทำการตลาดการขาย และการบริการด้วย พบว่าเกิดปัญหาด้านประสิทธิภาพในงานก่อสร้างในหลายมิติ อาทิเช่น คุณภาพงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ระยะเวลาการก่อสร้างล่าช้า ส่งผลให้ต้นทุนการก่อสร้างทางตรงในการว่าจ้างและทางอ้อม เช่น ด้านดอกเบี้ยเงินกู้สูงขึ้น สอดคล้องกับบทความของ ธนพนธ์ อัครศิริโรจน์, กองกฤษ โต

ชัยวัฒน์ และสิทธิชัย นาคสุขสกุล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีปัญหาพื้นฐานหลายประการที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เช่น การขาดแคลนเงินทุน การขาดแคลนแรงงานฝีมือ การขาดความรู้ ความสามารถในการก่อสร้างและการเข้าถึงตลาด การไม่มีเครือข่ายธุรกิจ การขาดประสบการณ์ และความน่าเชื่อถือ เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวและแรงบีบของการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่อ่อนแอต้องเลิกกิจการ ผู้ที่อยู่รอดต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมและมีความสามารถในการแข่งขัน โดยควรมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) การให้บริการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย การให้บริการที่มีคุณภาพ การให้บริการด้วยความซื่อสัตย์ และการให้บริการที่รวดเร็ว และ 2) การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณเพียงพอแก่การบริหารจัดการ ผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาว

จากความสำคัญของธุรกิจกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย และปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาร่องการสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย” โดยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ ผู้ประกอบการและนักวิชาการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาร่องการสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย เพื่อจะได้ศึกษาหากลยุทธ์การพัฒนาร่องการสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา ในการพัฒนาร่องการสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย
2. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาร่องการสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย

การทบทวนวรรณกรรม

บริบทของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย

ความหมายของอสังหาริมทรัพย์ที่สามารถเข้าใจได้ง่ายที่สุด คือ อสังหาริมทรัพย์เป็นทรัพย์สินที่เคลื่อนที่ไม่ได้ และยังหมายรวมถึงสิทธิต่าง ๆ ที่มีอยู่กับอสังหาริมทรัพย์นั้น ๆ รวมไปถึงสิ่งยึดติดตราตรึง (Fixtures and Attachments) บนที่ดินผืนนั้น ๆ ด้วย (Webster dictionary, 2005) นอกจากนี้ Harper, (2001) ยังได้ระบุว่า อสังหาริมทรัพย์ยังหมายถึง สิทธิในการถือครองอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งสิทธิทั้งหลายเหล่านี้สามารถโอนย้ายถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้ (Quoted in Sukulphat Koompaisarn, 2019)

Friedman (2000) นิยามความหมายของอสังหาริมทรัพย์ในอีกความหมายหนึ่งว่า อสังหาริมทรัพย์นั้นจะต้องประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึง ความเป็นเจ้าของและการใช้ และยังรวมถึงการโอนเปลี่ยนเจ้าของ ของทรัพย์สินทางกายภาพ นอกจากนี้ ในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แต่โครงการ จะมีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในปัจจัยด้านเศรษฐกิจและบริบทแวดล้อม ในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการอสังหาริมทรัพย์ ตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มเตรียมการโครงการ (Initiate) จนถึงการส่งมอบโครงการ

(Hand-Over) ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังกล่าวประกอบไปด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (Developers) ลูกค้าอสังหาริมทรัพย์ (Customers) ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractors) และสถาบันการเงิน (Financial Institutions) ซึ่งมีบทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนหรืออนุมัติเงินทุนของโครงการ (Sukulaphat Koompaisarn, 2019) ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๑๓๙ อสังหาริมทรัพย์ หมายความว่า “ที่ดินและทรัพย์สินติดอยู่กับที่ดิน มีลักษณะเป็นการถาวรหรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดินนั้น และหมายความรวมถึงทรัพย์สินอันเกี่ยวกับที่ดิน หรือทรัพย์สินติดอยู่กับที่ดินหรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดินนั้นด้วย”

สรุปได้ว่า สามารถนิยามได้ว่าอสังหาริมทรัพย์ คือ “ทรัพย์สินที่เคลื่อนที่ไม่ได้ ประกอบไปด้วยที่ดินและสิ่งปลูกสร้างต่าง ๆ มีมูลค่าสามารถประเมินได้ ทั้งนี้ อสังหาริมทรัพย์จะเป็นทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้ ไม่ว่าจะเป็นรายได้จากค่าเช่า หรือรายได้จากการขายทรัพย์สินนั้น ๆ ให้กับผู้ประกอบการ”

ขั้นตอนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

Matson (2000) ได้ให้คำจำกัดความเบื้องต้นของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ว่าโครงการอสังหาริมทรัพย์จะพัฒนาในรูปแบบของ วงจรชีวิตโครงการ (Project Lifecycle) โครงการอสังหาริมทรัพย์จะเริ่มพัฒนาตั้งแต่ 1) การกำหนดขอบเขตการพัฒนาของโครงการ (Project Identification) เพื่อให้ได้กรอบแนวความคิด (Concept) ของโครงการ 2) การทำการศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้นของโครงการ (Pre-Feasibility Study) ประกอบการตัดสินใจเริ่มพัฒนาโครงการ 3) การสร้างองค์กรบริหารโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และเตรียมการเพื่อการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งผลจากการศึกษานี้ นำมาสู่การตัดสินใจว่าโครงการนั้น ๆ มีความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ 4) การเริ่มการพัฒนาโครงการ ซึ่งก่อนดำเนินการก่อสร้าง ผู้พัฒนาจะต้องหาแหล่งเงินทุนที่ใช้ในโครงการ เตรียมการที่สถานที่ตั้งโครงการ (Site) การขออนุญาตก่อสร้างต่าง ๆ การประมูลคัดเลือกผู้รับเหมา การทำสัญญาว่าจ้างผู้รับเหมา 5) การก่อสร้างโครงการ ซึ่งขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลาการดำเนินการ เงินลงทุน แรงงาน จำนวนมาก รวมถึงการบริหารโครงการในทุก ๆ ด้าน อาทิเช่น ด้านการเงิน ด้านแรงงาน ด้านเครื่องจักร ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารโครงการ เพื่อให้โครงการสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขั้นตอนนี้มีความเสี่ยงจากปัจจัยต่าง ๆ มากมาย และขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาโครงการก่อสร้าง คือ 6) การตรวจสอบประเมินโครงการ (Project Evaluation) ว่าโครงการได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์หรือไม่ โดยพิจารณาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งโครงการ

ต้นทุนของโครงการอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย ประกอบด้วย 3 หมวดหลัก (Kongkun Tochaiwat, 2013) ดังนี้ 1) ต้นทุนค่าที่ดิน (Land Cost) ได้แก่ ราคาที่ดินและค่าใช้จ่ายในการที่จะได้มาซึ่งที่ดินต่าง ๆ 2) ต้นทุนค่าพัฒนาที่ดิน เป็นต้นทุนที่ต้องใช้ในการพัฒนาที่ดินและสาธารณูปโภคให้พร้อมอยู่อาศัยได้ และ 3) ต้นทุนค่าก่อสร้าง (Construction Cost) ได้แก่ ค่าก่อสร้างอาคาร สิ่งปลูกสร้าง และต้นทุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นอกเหนือจากต้นทุนประกอบด้วย 1) ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร (Selling, General and Administrative Expense: SG&A) เช่น ค่าใช้จ่ายการตลาด ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง และส่วนงานสนับสนุนส่วนกลาง เป็นต้น 2) ดอกเบี้ยเงินกู้ (Interest) และค่าธรรมเนียมเงินกู้ของสถาบันการเงินและ 3) ภาษี (Tax) ได้แก่ ภาษีธุรกิจเฉพาะ ภาษีที่ดิน และภาษีเงินได้นิติบุคคล

สรุปได้ว่า ในการลงทุนหรือการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย นักลงทุนหรือผู้ประกอบการจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการนั้น ๆ ก่อน เพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จของการลงทุนหรือการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้น ๆ โดยที่อสังหาริมทรัพย์เป็นตัวแปรตาม ที่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระมากมาย การศึกษาความเป็นไปได้ จึงพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์ความ

แผนไปโตของโครงการอสังหาริมทรัพย์เกี่ยวข้องกับหลักการตลาด 5P คือ 1) ราคา (Price) 2) ทำเล (Place) 3) ตัวสินค้า (Product) 4) การส่งเสริมการขาย (Promotion) และ 5) ผู้คน (People) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำไปประกอบการวิเคราะห์ตัวโครงการโดยตรง ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค

แนวคิดการพัฒนองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization)

องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความผันผวนสูงและรวดเร็วทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ต้องเผชิญกับสภาพการณ์ของการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization) (Rattikan Sowaphat, 2020)

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn; Hunt; & Osborn. 2003) ได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization) ว่าเป็นองค์กรที่มีการออกแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และเกิดผลดีแก่องค์กรแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพการทำงานสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Emphasis on Intellectual Capital) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) คือ ผลรวมของความรู้ ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์กรภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง พนักงานจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) จะต้องมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจ ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสำคัญต่อการสอนงาน การประสมประสานของงาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

มิลเลอร์ (Miller. 1998) ได้เขียนรายงานเรื่อง องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจำกัดความ ของ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) ที่มาและการประเมิน โดยนำเสนอในแง่ของคุณความดีและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงาน ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจ บรรทัดฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น มิลเลอร์ กล่าวว่า ระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศ เป็นการออกแบบงานที่จะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ ทีมงานที่เป็นเลิศ จะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง คือ ผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรกฎเกณฑ์ที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อกันต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน

5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น (National Productivity Institute, 2022)

กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ องค์กรมากมายใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ซึ่งองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ องค์กรเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย และสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ (National Productivity Institute, 2022)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีเกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ลูกค้า (Customer) 4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) บุคลากร (Workforce) 6) การปฏิบัติการ (Operations) 7) ผลลัพธ์ (Result) ที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน และแนวทางการให้คะแนน องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ



ภาพประกอบ 1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพิ่มผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ

(Criteria for Performance Excellence Overview: A Systems Perspective)

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2565). TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2565-2566.

สรุปปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของธุรกิจที่ได้รับรางวัล มีดังนี้

1. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีความมุ่งมั่นในการสร้างระบบการดำเนินงานขององค์กร ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) อย่างต่อเนื่อง
2. การบริหารงานในรูปแบบคณะทำงาน (Cross Functional) ทำให้การดำเนินงานได้รับการยอมรับ และถูกนำไปปฏิบัติในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับหน่วยงานที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า องค์กรชั้นนำต่างมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) กลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ต่างพัฒนาองค์กรโดยยึดเกณฑ์รางวัลในด้านต่าง ๆ จากหลากหลายสถาบัน เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค รวมถึงการดำเนินการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพื่อให้ตราสัญลักษณ์ขององค์กรเป็นที่น่าเชื่อถือ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย/วิธีดำเนินการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่วิจัย คือ บริษัทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย ที่จดทะเบียนนิติบุคคลและยังดำเนินกิจการอยู่ทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 53,159 ราย (ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ข้อมูล, ณ วันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2563) ประชากร คือ ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย กลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 1 ชนิด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเครื่องมือชิ้นนี้สร้างตามแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Productivity Institute,

2022-2023) ร่วมกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง และบริบทธุรกิจพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย ระหว่างเดือน กันยายน พ.ศ. 2565 ถึงเดือน มกราคม พ.ศ. 2566 นำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพร้อมกับข้อมูลเอกสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาประกอบใน การวิเคราะห์เนื้อหา แล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ทำการสรุป การวิเคราะห์ และ สังเคราะห์ ให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่ อาศัย

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปผลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนาองค์กรสู่ ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย สามารถสรุปได้ 2 ปัจจัย ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environments) ตามตัวแบบ PESTEL ของอาากีลาร์ (Aguilar, 2012) ใน การพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย พบว่า อาจเกิดความเสี่ยงที่ต้องพิจารณา 6 ด้าน คือ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านกฎหมาย ประกอบกับ 2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environments) อาศัยแนวคิด เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้แก่ 1) การนำองค์การ (Leadership) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ลูกค้า (Customer) 4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) บุคลากร (Workforce) 6) การปฏิบัติการ (Operations) 7) ผลลัพธ์ (Result) ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัย ข้างต้นส่งผลทั้งทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environments)

ปัจจัยด้านการเมือง (Political) พบว่า ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและนโยบายต่าง ๆ ของ ประเทศที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมทั้งการเมืองภายในประเทศและการเมืองระหว่างประเทศ อาทิ เช่น ระบบการปกครอง เสถียรภาพทางการเมือง นโยบายของภาครัฐ ความร่วมมือระหว่างประเทศ เป็นต้น โดยปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลผู้บริหารประเทศ ซึ่งจะมีการเลือกตั้ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรขึ้นในวันที่ 14 พฤษภาคม 2566 ผู้ประกอบการจึงต้องพึงระวังด้านนโยบายต่าง ๆ ที่ อาจมีการเปลี่ยนแปลง เสถียรภาพทางการเมืองส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรม และความเชื่อมั่นใน การลงทุน ประกอบกับมีความเชื่อมโยงด้านนโยบายต่าง ๆ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics) พบว่า ความเสี่ยงจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในช่วงปี 2565 อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนจากความขัดระหว่างประเทศ รัสเซียและยูเครน ราคาพลังงาน ภาวะเงินเฟ้อที่เร่งตัวสูงขึ้น และความผันผวนของภาคการเงิน ส่งผลให้ ภาพรวมเศรษฐกิจโลกยังคงมีทิศทางชะลอตัว ผสมกับปัจจัยความผันผวนในประเทศที่ยังมีความไม่แน่นอน จากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 ปัญหาหนี้ครัวเรือนที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นปี ซึ่ง ปัจจัยดังกล่าวส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจขยายการลงทุนของผู้ประกอบการ และอาจ ส่งผลให้เกิดการชะลอการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค รวมถึงธนาคารมีมาตรการในการพิจารณาสินเชื่อที่เข้มงวด มากขึ้น ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างมากในการดำเนินธุรกิจทุกประเภท รวมถึงภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ต้องคำนึงถึง อาทิเช่น อัตราแลกเปลี่ยนและเสถียรภาพของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ยนโยบาย (Policy Rate) อัตรา การจ้างงาน-อัตราการว่างงาน (GDP-GNP) และรายได้ของคนในประเทศที่ทำธุรกิจ การเติบโตของเศรษฐกิจ และอัตราเงินเฟ้อ ต้นทุน (Cost) ของการดำเนินธุรกิจในประเทศ

ปัจจัยด้านสังคม (Social) พบว่า ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสังคม อาทิเช่น วัฒนธรรมค่านิยม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ พฤติกรรมและความต้องการของคนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องเข้าใจ และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองวิถีความเป็นอยู่ใหม่ ๆ ของผู้บริโภค

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) พบว่า ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ อาทิเช่น เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน การวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเข้าถึงเทคโนโลยีของคนในประเทศ จำนวนบุคลากรด้านเทคโนโลยี เป็นต้น หลายบริษัทต่างทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างที่อยู่อาศัยอย่างต่อเนื่อง โดยมีทั้งการพัฒนาทั้งภายในบริษัทฯ และพัฒนาร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา โดยประมาณร้อยละ 0.5 ของรายได้ และมีการพัฒนาร่วมกับคู่ค้า พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบกับลูกค้าและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยตรง รวมถึงการนำเทคโนโลยีประกอบการอยู่อาศัยที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาตอบสนองผู้บริโภค การแข่งขันด้านเทคโนโลยีที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental) พบว่า นอกจากข้อพิจารณาสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ต้องคำนึงถึงสาธารณูปโภคที่มีผลสำคัญต่อการพัฒนาโครงการและตลาดอสังหาริมทรัพย์เป็นอย่างยิ่ง กรณีที่เด่นชัดที่สุดในประเทศไทย ได้แก่ 1) การสร้างทางรถไฟทั่วประเทศ ทำให้เมืองเกิดใหม่ ตามแนวรถไฟโดยเฉพาะสถานีรถไฟ 2) การสร้างรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน เช่น รถไฟฟ้าเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา (รถไฟฟ้า บีทีเอส) และรถไฟฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล (รถไฟฟ้า MRT) ซึ่งส่งผลให้เกิดโครงการอสังหาริมทรัพย์ตามแนวรถไฟฟ้า และส่งผลให้มูลค่าทรัพย์สินเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก 3) การก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิ และการปรับเปลี่ยนเส้นทางการบิน 4) การก่อสร้างทางด่วนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 5) การก่อสร้างถนนรอบเมืองทั่วประเทศ 6) การขยายผิวการจราจร (ถนน) และการวางระบบสาธารณูปโภคทั่วประเทศ ฯลฯ

ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law or Legal) พบว่า ความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายที่เข้มงวดนั้นต้องมีความชัดเจนและแม่นยำในทุกมิติของการประกอบการ ทั้งนี้ยังมีระเบียบ หรือกฎหมายใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องอันเกิดขึ้นตามสภาวการณ์ปัจจุบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และที่เกี่ยวข้องของธนาคารพาณิชย์ การเก็งกำไรในตลาดอสังหาริมทรัพย์ มาตรการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนโอนและการจดทะเบียน ซึ่งเป็นปัจจัยบวกต่อธุรกิจสังหาริมทรัพย์ อีกทั้งจากผลการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิในข้อมูลส่วนบุคคลตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) อาจเกิดความเสี่ยงที่เกิดจากการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้ในทางมิชอบด้วยกฎหมาย ผู้ประกอบการจึงต้องมีมาตรการรองรับในส่วนนี้เพิ่มขึ้น ประกอบกับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการพัฒนาโครงการของธุรกิจที่ปรับเพิ่มขึ้น โดยในปี 2566 ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ จะได้รับผลกระทบจากค่าใช้จ่ายด้านภาษีที่เพิ่มขึ้น รวมถึงกรมธนารักษ์มีการปรับราคาประเมินที่ดินใหม่เช่นกัน

1.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environments) ของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย อาศัยแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

การนำองค์กร พบว่า มีการนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรมีการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมแล้วทำให้องค์กรมีการพัฒนาก่อให้เกิดความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งวิธีการดำเนินการให้บรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรมต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรได้ส่งมอบประโยชน์กับสังคม ผู้นำระดับสูงดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องโดยการส่งถึงบุคลากร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร การปฏิบัติตนของผู้นำ

ระดับสูงขององค์กร มีความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรในการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม

การวางแผนกลยุทธ์ พบว่า มีการวางแผนกลยุทธ์ อย่างแบบแผน มีขั้นตอน มีกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ มีการบอเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน องค์กรมีวิธีการสร้างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับกรอบระยะเวลาที่วางแผนไว้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความยืดหยุ่น พร้อมปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ โดยกลยุทธ์องค์กรให้ความสำคัญของแผนงานด้านต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดจากการเปลี่ยนแปลง และเพื่อความคล่องตัวขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรในปัจจุบันกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการการตัดสินใจเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงต่ำที่สุดและเหมาะสมที่สุด

การมุ่งเน้นที่ลูกค้า พบว่า มีการรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกค้า มีการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี มีการนำเสนอเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า มีช่องทางการรับฟังดังกล่าวซึ่งมีความแตกต่างกัน ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด มีวิธีการรับฟังมีความคิดเห็นของลูกค้าที่ดี มีการศึกษาวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าขององค์กร องค์กรมีวิธีการสืบค้นข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าได้อย่างง่ายสะดวกทันทีเมื่อนำข้อมูลมาใช้งาน และสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรมร่วมกับลูกค้าในอนาคต โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือหลักในการติดต่อกับลูกค้า มีการเก็บข้อมูลเมื่อมีการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคตขององค์กร เพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ รวมถึงองค์กรมีการสนับสนุนลูกค้า ในการทำธุรกรรมประเภทต่าง ๆ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า มีวิธีการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ เพื่อนำความรู้ขององค์กรมาประกอบการทบทวน ปรับปรุงผลการดำเนินการภายในองค์กร มีการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามบริบทขององค์กร มีวิธีการทวนสอบผลการปฏิบัติงานขององค์กร ส่งผลให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และในรูปแบบอื่น ๆ ด้วยความถูกต้องแม่นยำ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความคงสภาพ เชื่อถือได้ และความเป็นปัจจุบัน ส่วนด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กรด้วยวิธีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในองค์กร ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร มีการถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ค้าที่ให้ความร่วมมือ โดยองค์กรมีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) องค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร องค์กรมีวิธีการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นแบบอย่างหรือเป็นแนวทางการพิจารณาผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร องค์กรมีวิธีการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรมีการเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่งสามารถนำองค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ที่สำคัญและจำเป็นฝังลึกลงไปในกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

การมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า มีวิธีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถเป็นรายบุคคล ส่วนอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสมจะมีการจัดวางโครงสร้างความรับผิดชอบภายในองค์กรแตกต่างกันตามขนาด และรูปแบบการบริหารองค์กร มีการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วยวิธีการสร้างความผูกพันให้บุคลากรในองค์กร มีระบบจัดการทรัพยากรบุคคล และ

พัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร ในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อัตรากำลังบุคลากรยังคงมีความเหมาะสมตามภาระหน้าที่ในการทำงาน องค์กรมีวิธีการสรรหาบุคลากร การว่าจ้าง และดูแลรักษาบุคลากรตั้งแต่บุคลากรเข้าใหม่ องค์กรมีวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้รู้และทราบถึงบริบทขององค์กรโดยรวม และลงลึกในรายละเอียดของการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกองค์กร มีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังอย่างต่อเนื่อง องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ต่อบุคลากรและหรือครอบครัวด้วยนโยบายในการดูแลรักษาบุคลากร นับเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องในด้านบุคลากร

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ พบว่า ในการดำเนินธุรกิจแตกต่างตามผลิตภัณฑ์และกระบวนการการทำงานนั้น มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการก่อนการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือผลงานที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้า องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับความไว้วางใจของลูกค้าในการเลือกใช้ องค์กรมีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มหลัก และมีการจัดทำแนวปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการอย่างเป็นระบบ อย่างมีประสิทธิภาพ มีวิธีการออกแบบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดอย่างต่อเนื่อง มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อความสำเร็จของแผนงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า โดยยึดหลักการคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตโดยนำข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการตามความต้องการของลูกค้า อีกทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานตามข้อกำหนด โดยองค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่เชื่อมโยงกับตัววัดผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมาย พบว่า มีการวางแผนการดำเนินงานการจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายในผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ออกเป็น 5 ด้านสำคัญ ประกอบด้วย 1) เป้าหมายด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้า โดยตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการยังเป็นส่วนสำคัญและตอบสนองโดยตรง 2) เป้าหมายด้านประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ องค์กรจะกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับผลการดำเนินงานในด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งผลิภาพ กรอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งประสิทธิภาพประสิทธิผล ภายใต้พื้นฐานหลักความปลอดภัยและการป้องกันอันตรายต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กร และในโลกไซเบอร์ ซึ่งนวัตกรรมของกระบวนการต่าง ๆ นั้น แตกกันตามประเภทของกระบวนการดำเนินธุรกิจ 3) เป้าหมายด้านลูกค้า มุ่งเน้นลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ โดยองค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญในการขายหรือบริการให้กับลูกค้า เช่น การวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละด้าน ซึ่งการวัดระดับความพึงพอใจนั้นขึ้นอยู่กับความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ 4) เป้าหมายด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ตัวชี้วัดที่องค์กรยังคงให้ความสำคัญในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงจำนวนบุคลากรที่สอดคล้องกับจำนวนภาระงานขององค์กรในแต่ละระดับ ภายใต้การให้ความสำคัญในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร และ 5) เป้าหมายด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า มีการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในองค์กร คือ การสื่อสารและการสร้างความผูกพันภายในองค์กร ระหว่างบุคลากร พันธมิตร และ

ลูกค้า มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติในรูปแบบเอกสาร และระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ มีการสื่อสารในลักษณะสองทิศทางทั้งทางวาจา ทางเอกสาร และหรือทางเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย มีแนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในแนวทางเชิงรุก แนวทางเชิงรับ แนวทางเชิงป้องกัน และแนวทางเชิงแก้ไข ดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร กำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร วัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น ส่วนที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ จำเป็นต้องใช้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งมีส่วนช่วยให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและพิจารณาด้านต่าง ๆ ได้ ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงินและการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Risk)

2.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ผู้บริหารควรพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากแหล่งความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น บางกรณีควรมีการรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อทำการจัดกลุ่มเหตุการณ์ โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่เพียงพอและสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์พื้นฐานในการประเมินความเสี่ยง

2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) องค์กรต้องประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น

2.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้บริหารจะพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง ประกอบด้วย

2.5.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการที่กิจการไม่ดำเนินกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น การป้องกันการเกิดอัคคีภัยในอาคารชุดพักอาศัย นิติบุคคลอาคารชุดมีการออกข้อบังคับไม่ให้ลูกบ้านเล่นประทัดภายในบริเวณอาคารชุด รวมถึงในพื้นที่ส่วนบุคคล

2.5.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการลดความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการลดจำนวนครั้งของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิงแบบมือถือ (Portable Fire Extinguisher) ให้เหมาะสมกับพื้นที่ ไม่น้อยกว่า 1 เครื่องต่อระยะห่าง 20 เมตร การมีระบบดับเพลิงเพื่อรองรับเพลิงไหม้ในระดับปานกลาง ถึงขั้นรุนแรง เช่น ม้วนสายยางฉีดดับเพลิง (Fire Hose Reel) สายฉีดดับเพลิงแบบแขวน (Fire Hose Rack) ม้วนสายส่งน้ำดับเพลิง (Fire Delivery Hose) พร้อมหัวฉีด (Nozzle) สายฉีดน้ำดับเพลิง (Fire Fighting Hose) สายสูบน้ำดับเพลิง (Suction Hose) แหล่งเก็บน้ำดับเพลิง (Water Tank) เครื่องสูบน้ำดับเพลิง (Fire Pump) ท่อจ่ายน้ำดับเพลิง (Fire Hydrant) ท่อรับน้ำดับเพลิง (Inlet Valve) เป็นต้น

2.5.3 การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Risk Sharing) หรือ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความเสี่ยงโดยการโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลอื่น เช่น การทำประกันภัย (Insurance) ทั้งนี้การประกันภัยเป็นการกระจายความเสี่ยงภัยหรือเฉลี่ยความเสี่ยงภัย โดยมีบริษัทประกันภัยเก็บค่าเบี้ยประกัน (Premium) และชดใช้แก่ผู้รับประกันภัยตามที่จะระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันภัย (Insurance Policy)

2.5.4 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance หรือ Risk Retention) เป็นการที่องค์กรรับความเสี่ยง หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นไว้เอง เนื่องจากวิเคราะห์แล้วพบว่าโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย และโอกาสที่จะเกิดก็มีน้อย และเมื่อเกิดภัยขึ้นแล้วยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรยังพอรับมือได้

2.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้วางไว้ กิจกรรมการควบคุม เชื่อมโยงและสอดคล้องกับประเภทของการตอบสนองต่อความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภท คือ 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 2) การลดความเสี่ยง 3) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และ 4) การยอมรับความเสี่ยง สิ่งสำคัญในกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมความเสี่ยง โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำการควบคุมความเสี่ยง ได้แก่ การพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและการพิจารณาการปฏิบัติที่จำเป็นเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรทำการกำหนดระยะเวลาดำเนินการให้ชัดเจน

2.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงจะต้องถูกระบุ บันทึก และจัดเก็บไว้ในรูปแบบและกรอบเวลาที่ช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้ ระบบสารสนเทศช่วยสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต อีกทั้งยังให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้พบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย ใน 2 ปัจจัย ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environments) ตามตัวแบบ PESTEL ของอาเกิลาร์ (Aguilar, 2012) ในการพัฒนารัฐกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย พบว่า อาจเกิดความเสี่ยงที่ต้องพิจารณา 6 ด้าน คือ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านกฎหมาย ประกอบกับ 2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environments) อาศัยแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้แก่ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ลูกค้า (Customer) 4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) บุคลากร (Workforce) 6) การปฏิบัติการ (Operations) 7) ผลลัพธ์ (Result) ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัย ข้างต้นส่งผลทั้งทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาโครงการ อสังหาริมทรัพย์ สอดคล้องกับ ฉัตรชนก จรัสวิญญู, สุจินดา เจียมศรีพงษ์, ภาณุบุรณจารุกร, & สุกิจ ขอเชื้อ กลาง. (2557). ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบกระบวนการเพื่อการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์รางวัล TQA องค์กรต้องดำเนินการ

ทุกหมวดไปพร้อม ๆ กัน โดยให้ความสำคัญทั้งการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการยกระดับค่านิยมหลักขององค์กรควบคู่กันไป เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ฌธรา บรรพตพแก้ว. (2018). ได้ศึกษาเรื่อง การปรับปรุงกระบวนการบริหารผู้รับเหมาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในบริษัทก่อสร้างเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีมี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดแนวทาง 2) ด้านการนำแนวทางถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ 3) ด้านการเรียนรู้ และ 4) ด้านการบูรณาการ โดยภายใน 4 องค์ประกอบหลักจะประกอบด้วย 11 องค์ประกอบย่อย สำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการบริหารผู้รับเหมาตามประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี พบว่า ภาพรวมของกระบวนการทำงานในฝ่ายบริหารผู้รับเหมา มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักของประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี แต่การปฏิบัติในระดับขององค์ประกอบย่อยยังมีโอกาสในการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้ โดยแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารผู้รับเหมาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทฯ ได้แก่ 1) การจัดทำและควบคุมเอกสารปฏิบัติงาน 2) การบริหารงานประจำวัน 3) การฝึกอบรมการปฏิบัติงาน 4) การทำกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงาน 5) การตรวจประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ

ส่วนกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย มีแนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในแนวทางเชิงรุก แนวทางเชิงรับ แนวทางเชิงป้องกัน และแนวทางเชิงแก้ไข ผลการวิจัยสอดคล้องกับ วิฑูรย์ น่องสวนน้อย. (2016). ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลางและเล็กในจังหวัดนนทบุรี และได้สรุปปัจจัยความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็กประสบ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงทางด้านภัยธรรมชาติ 2) ความเสี่ยงด้านการก่อสร้างและพัฒนาโครงการ 3) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการ 4) ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค สังคมเมืองในปัจจุบันและอนาคต 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร 6) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการขาดแคลนแรงงานก่อสร้าง ปัญหาขาดแคลนผู้รับเหมาและขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานฝีมือดียิ่งหายาก และ 7) ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) เป็นความเสี่ยงที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวธุรกิจโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงตัวกฎหมาย เช่น กฎหมายผังเมืองซึ่งจะผูกพันถึงข้อกำหนดสิทธิการใช้ประโยชน์ในที่ดินผืนนั้น การเปลี่ยนนโยบายของทางรัฐบาล

สรุปองค์ความรู้

องค์ความรู้จากงานวิจัยนี้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย สามารถสรุปได้ 2 ปัจจัย ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environments) ตามตัวแบบ PESTEL ของอาเกิลาร์ (Aguilar, 2012) ในการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย พบว่า อาจเกิดความเสี่ยงที่ต้องพิจารณา 6 ด้าน คือ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านกฎหมาย ประกอบกับ 2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environments) อาศัยแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้แก่ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ลูกค้า (Customer) 4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) บุคลากร (Workforce) 6) การปฏิบัติการ (Operations) 7) ผลลัพธ์ (Result) ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัย ข้างต้นส่งผลทั้งทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ และวัตถุประสงค์ที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย ผู้วิจัยค้นพบ แนวทางเชิงรุก แนวทางเชิงรับ แนวทางป้องกัน และแนวทางเชิงแก้ไข อยู่บนพื้นฐานของการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย ซึ่งเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเกณฑ์ที่ใช้วิเคราะห์ทั่ว

ทั้งองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน คู่แข่งขัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งองค์กร เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในประเทศ เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ

การถ่ายทอดและนำไปใช้ประโยชน์

องค์กรมากมายทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางมาตรฐาน (Best Practice) เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ องค์กรเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย และสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรนำผลการศึกษาข้อมูลเชิงกฎหมายควบคุมอาคาร สิ่งแวดล้อม ผังเมือง และกระบวนการทางภาครัฐที่มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านที่อยู่อาศัย จำแนกตามลักษณะและขนาดแตกต่างกันไป

2. ควรมีการแนวทางการปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม วัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนด้านที่อยู่อาศัยมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาตามประเภทของอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านที่อยู่อาศัย ในลักษณะและขนาดแตกต่างกันไป เพื่อทราบแนวทางการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจมากยิ่งขึ้น

2. ควรพัฒนาองค์ความรู้จากบทความวิชาการฉบับนี้ ในรูปแบบโครงการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาแนวทาง “การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์” เพื่อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ นักวิชาการ ตลอดจนผู้สนใจจะนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

References

- Kongkun Tochaiwat (2013). Determination of selling prices from cost analysis of housing in real estate projects. Academic Conference and Presentations. On the occasion of the 50th anniversary of Khon Kaen University and the 25th anniversary of the Faculty of Architecture, 2013. Pages 1-8. Khon Kaen: Khon Kaen University
- Pichai Nilthongkam. (2000). Civil and Commercial Code, Book 1-6 and Criminal Code. Bangkok: P.L.T.
- National Productivity Institute. (2022). National Quality Award Criteria 2022-2023 (TQA Criteria for Performance Excellence Framework). Bangkok: Eastern Public Company Limited.
- Sukulphat Koompaisan (2019). Introduction to real estate development. Chapters in real estate development, compiled by Kongkun Tochaiyawat, 1 st publication, Thammasat University Press, 2019.

- Sukulphat Koompaisarn (2008). Methods for a feasibility study of real estate projects for architects. *Journal of Architecture*, Issue 2:51, pages 100-122, Association of Siamese Architects under Royal Patronage.
- Krungsri Research. (2022). Business/Industry Trends 2022-2024 Residential business in Bangkok and Metropolitan area. Krungsri Research, July 2022.
- Chatchanok Jaraswinyu, Suchinda Jiamsriphong, Panuboonjarukorn, & Sukit Khochuaklang. (2014). Model development. Process for Implementation of National Quality Award (TQA) Criteria. *Journal of Business Administration, Economics and Communication*, 9(2), 124-137.
- Nathara Banphotnoppakao. (2018). Improvement of contractor management process according to the criteria of the National Quality Award in a private construction company. *Journal of Digital Business and Social Sciences*, 4(1), 115-126.
- Rattikarn Sowapas. (2019). Organizational Development towards Excellence in Real Estate Development Group. Pathumthani: A national and international academic journal. *Benjamit Academic* No. 9.
- Rattikarn Sowapas. (2020). Organizational Development for High Work Potential in the 21st Century. *Valaya Alongkorn Review Journal (Humanities and Social Sciences)*. Year 10, No. 2 (229-239). May - August 2020, Valaya Alongkorn Rajabhat University under the royal patronage ISSN: 2229-0931. (TCI Group 2)
- John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn. (2003). **Organization Behavior (8th ed.)**. USA: John Wiley & Son, Inc.
- Friedman, J., (2000), **Dictionary of real estate terms**, 2nd Edition, Barron's, Hauppauge, N.Y., USA
- Harper, D. (2001). **Online etymology dictionary**.
- Merriam-Webster, M. W. D., & Springfield, M. (2005). Merriam-webster. *Incorporated, Last Access*, 17.
- Miller, L. M. (1998). **The high-performance organization an assessment of virtues and values prepared for Organizations**. The CEO report. San Francisco: Jossey Bass Publisher.

