

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ผู้บริหารจากภายนอก (Outsourced Management) หมายถึง การจ้างงานระดับผู้บริหารจากบุคคลภายนอก เป็นคำศัพท์ใหม่สำหรับประเทศไทยที่เกิดขึ้นหลังจากทางชนชาติตะวันตกประสบกับภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจเมื่อประมาณ 8 – 10 ปีที่ผ่านมา จึงนำมาใช้เป็นยุทธวิธีหนึ่งในการจัดกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับขนาดและค่าใช้จ่ายขององค์กร โดยการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภายในองค์กร การจ้างงานจากบุคคลภายนอก โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารจากภายนอก เกิดจากการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อดำรงไว้ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันการรักษาคุณภาพตลอดจนการสร้างการแข่งขันให้กับธุรกิจในการเลือกยุทธวิธีนี้ก่อนการตัดสินใจควรคำนึงถึงลักษณะงาน, บุคลากรและค่าใช้จ่ายในการทำงานนั้น ตลอดจนต้นทุนมากมายที่ต้องจ่ายมีความเหมาะสมกับผลงานที่เกิดขึ้นหรือไม่ โดยเฉพาะงานบริหารบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ควรทำโดยผู้บริหารมืออาชีพหรือผู้ที่มีนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ การใช้ผู้บริหารจากภายนอกจึงเป็นทางเลือกใหม่ของงานทรัพยากรมนุษย์ได้เริ่มต้นก่อนปี พ.ศ. 2540 เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันบริษัทต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายแต่ยังต้องการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งบริษัทจำนวนมากในสหรัฐอเมริกาต่างให้ความสนใจและมีการใช้กลยุทธ์นี้ เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จะเห็นได้จากการประมาณการในปี พ.ศ. 2541 โดย บริษัท Outsourcing Institute ทำการสำรวจพบว่ามี การใช้ การจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing) เป็นมูลค่าถึง 1 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ และในจำนวนเงิน ดังกล่าวมีจำนวน 2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐถูกใช้ในการจ้างผู้บริหารจากภายนอก หรืองานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งในงานด้านนี้ มีการบริหารงานสวัสดิการมากที่สุดโดยเฉลี่ยแล้วบริษัทต่าง ๆ พบว่าหลังจากมีการใช้ ผู้บริหารจากภายนอก บริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายได้ประมาณ 9 % และเพิ่มศักยภาพและคุณภาพจากการใช้ ผู้บริหารจากภายนอกได้ถึง 15% (สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา, 2543, หน้า 20 -21) มีการศึกษาและวิจัยในสหรัฐอเมริกาในเรื่องของการจ้างงานจากภายนอก เช่น สถาบันวิจัยต่างประเทศ Link-age Inc. ได้ทำการสำรวจผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ 1,730 คน พบว่า มีการใช้ผู้บริหารจากภายนอก ซึ่งถือเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จสามารถนำไปสู่ความคุ้มทุนในการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดกำไรสูงสุดสำหรับองค์กรได้ สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญที่มีผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร เช่น การควบรวมกิจการ (Merger & Acquisition) การปรับรื้อ

ระบบขนานใหญ่ (Reengineering) จะต้องเกี่ยวข้องกับประเด็นในเชิงเทคนิคซึ่งหมายถึงการปรับเปลี่ยนในเรื่องวิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์หลักขององค์กรในรูปแบบใหม่ที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมากและแก่นแท้แห่งความสำเร็จดังกล่าวจะอยู่ที่ผู้นำ (Leader) องค์กร ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและการปฏิบัติของพนักงานให้เกิดความผูกพันและความรักในองค์กรตลอดจนเป็นองค์กรที่มีคุณธรรม (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ผู้นำในองค์กรมีหลายลักษณะเช่น ผู้นำมีบารมี (Charisma) ผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Approach) ผู้นำตามพฤติกรรม (Behavioral Approach) ผู้นำใช้อำนาจ (Power Influence Approach) ผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Approach) และผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach) (Yukl, 1994, and Maurik, 2002, อ้างถึงใน ธรรมนูญสภามหาวิทยาลัย, 2547, หน้า 3) เป็นต้น ในภาพรวมของภาวะความเป็นผู้นำแนวใหม่จึงหมายถึงผู้นำที่จะต้องมีความวิสัยทัศน์เชิงรุก มุ่งการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายแห่งการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยเน้นคุณค่าผู้ร่วมงาน เข้าใจในความแตกต่างในปัจเจกบุคคล เสริมสร้างแรงจูงใจโดยการให้อำนาจและการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ภายใต้การสร้างทีมงานที่มีจิตวิญญาณแห่งการมีคุณภาพ ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอาจจะต้องใช้เวลาอย่างมาก จึงจำเป็นต้องมีการเสาะแสวงหาคนเก่งมาใช้งานให้ทันการ โดยพบว่า มีขอลคน หรือคนเก่งอยู่ตามแหล่งต่าง ๆ ซึ่งบางทีอาจจะต้องใช้วิธีการแย่งชิงจากองค์กรฝ่ายตรงกันข้ามมาใช้งาน เช่นธุรกิจในสหรัฐอเมริกา มักจะใช้วิธีการ “ซื้อตัว” (Pirating) คาวเด่นในองค์กรอื่น ๆ มาเป็นกำลังของตน ดังนั้นผลประโยชน์ในรูปแบบของค่าตอบแทนและเป็นผลประโยชน์ที่สูงจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการที่จะสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรหรืออาจใช้วิธีการจ้างงานจากบุคคลภายนอกเช่นการใช้ผู้บริหารที่มาจากภายนอก ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย นอกจากนี้ยังพบว่าคนเก่งหรือผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพจากการมอบรางวัล เกียรติยศบริษัทจดทะเบียนดีเด่นแห่งปี หรือ SET Awards ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือรางวัล SET Awards ที่ได้รับความนิยมสูงสุดคือรางวัล Best CEO of the year คือรางวัลผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนยอดเยี่ยมแห่งปี ทำให้เห็นภาพของ Best CEO หรือผู้นำองค์กรที่เต็มไปด้วยพลังที่จะสร้างสรรค์องค์กรเพื่อให้สามารถติดอันดับบริษัทชั้นนำของโลกหรือ Fortune 500 ของนิตยสารฟอร์จูน ที่เป็นที่ยอมรับของธุรกิจชั้นนำทั่วโลก จากสถิติของผู้บริหารที่มีการเสนอชื่อในการพิจารณาการได้รับรางวัล Best CEO of the year ที่ผ่านมา จำนวน 3 ครั้ง พบว่า ผู้นำองค์กร หรือ CEO ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารที่มาจากภายนอก กล่าวโดยรวมในปัจจุบันหรือในอนาคตอย่างน้อย 20 ปีข้างหน้าองค์กรคงจะหลีกเลี่ยงสงครามในการแย่งชิงคนเก่งไว้กับองค์กรไม่ได้

ขับเคลื่อนของธุรกิจให้ก้าวล้ำไปข้างหน้าและมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (จิตติพร ชมภูคำ, 2547)

อย่างไรก็ตามแนวคิดสำคัญของการใช้ผู้บริหารจากภายนอก หรืองานด้านบริหาร ทรัพยากรมนุษย์คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญ ที่มีผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภายใน องค์กรของตนซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักในการ บริหารธุรกิจเพื่อให้กิจการมีฐานะการเงินและผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ องค์กรที่มีฐานะ ทางการเงินดีย่อมมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอเพื่อการลงทุนในอนาคตจึงต้องใช้เงินทุนและ ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (เมธากุล เกียรติกระจาย, 2546) นอกจากนี้จากการศึกษา ในอดีตที่ผ่านมาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้มีการทดสอบผลกระทบของปัจจัยที่มีผลต่อ การดำเนินงานของบริษัทในหลาย ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างเงินทุนที่แบ่งออกเป็น ส่วน ของเจ้าของและส่วนของบริษัทแล้ว ได้มีการให้ความสนใจทางด้านของสัดส่วนของโครงสร้างของ การถือหุ้นในบริษัทมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของประเทศไทยนั้นลักษณะโครงสร้างการถือหุ้นมี ลักษณะที่หลากหลายมีทั้งแบบกระจายและลักษณะการถือหุ้นเป็นกลุ่ม ทั้งแบบครอบครัว สถาบัน ตลอดจนการถือหุ้นโดยรัฐบาล ซึ่งผู้ถือหุ้นบางคนก็เข้ามามีส่วนในการบริหารค่อนข้างมาก ในขณะที่บางบริษัทแทบจะไม่มี การถือหุ้นของผู้บริหารอยู่เลย สำหรับการตั้งกิจการในรูปของ บริษัทนั้น บริษัทเป็นองค์กรตามกฎหมายแยกต่างหากโดยมีการดำรงอยู่ที่เป็นอิสระจากเจ้าของ (ผู้ถือหุ้น) บริษัทเป็นองค์กรที่ถูกประดิษฐ์ขึ้นของกฎหมาย นโยบายของบริษัทสามารถกำหนดขึ้น และตัดสินใจโดยมนุษย์เท่านั้น และสามารถนำไปปฏิบัติและทำให้เกิดผลโดยตัวแทนที่เป็นมนุษย์ เช่นกัน ดังนั้นการประกอบกิจการในรูปบริษัทจำกัดจะต้องมีคณะกรรมการหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ ได้รับการแต่งตั้งขึ้นโดยมีความรับผิดชอบเป็นอันดับแรกในการกระทำเพื่อผลประโยชน์ของ เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นโดยการสอดส่องดูแลและควบคุมเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท ความรับผิดชอบ นี้เป็นผลผลิตของกระบวนการทางกฎหมายซึ่งมอบอำนาจอย่างกว้างแก่คณะกรรมการในการชี้นำ การทำงานของบริษัท มีอำนาจที่จะทำโทษและให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่บริหารหรือฝ่ายจัดการ ตลอดจนปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น และทุกครั้งที่พบว่าบริษัทประสบความ ล้มเหลว จะเห็นว่าคณะกรรมการของบริษัทไม่เต็มใจที่จะเข้ารับผิดชอบหรือไม่ก็ไม่สามารถทำ หน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนได้ ดังนั้นความสำนึกในหน้าที่ของผู้เป็นกรรมการมีมาหลาย ทางด้วยกันในบางบริษัท กรรมการพบว่าตนได้รับความกดดันจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้ลงทุน เป็นสถาบันซึ่งเป็นผลประโยชน์ในการลงทุนของตน นอกจากนั้นการฟ้องร้องเรื่องทางกฎหมาย ต่อกรรมการก็ได้มีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กรรมการต้องระมัดระวังเพิ่มขึ้นว่าตนมีหน้าที่ต้อง

รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และมีแนวโน้มที่เห็นได้ชัดว่าคณะกรรมการชุดใหม่จะมีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการมากขึ้นซึ่งการมีผู้บริหารที่เป็นการจ้างงานจากบุคคลภายนอก เพิ่มขึ้นเป็นตัวอย่างของแนวโน้มดังกล่าว

และโดยทั่วไปกรรมการส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีประสบการณ์และต้องการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของธุรกิจที่เป็นกรรมการอยู่ ในหลายบริษัทพบว่าตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ (CEO) ได้เริ่มเน้นหนักและมีการส่งเสริมมูลค่าขององค์กรที่ถูกประเมินในลักษณะของราคาตลาดนั้น หากเป็นองค์กรที่มีผลประกอบการที่อยู่ในแนวหน้าของตลาดหลักทรัพย์ ฯ องค์กรจะมีราคาหรือมีมูลค่าที่สามารถวัดได้ทางบัญชี (Tangible Asset) เพียง 20% ของราคาตลาด ขององค์กรนั้น ๆ แต่อีก 80% จะเกิดจากคุณค่าที่เกิดจากสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) หรือต้นทุนทางปัญญา (Intellecture Capital) ที่มีความหมายรวมถึงความรู้ความสามารถของคนและองค์กรที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างหรือก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มและมูลค่าเพิ่มได้ด้วย ซึ่งเป็นความน่าเชื่อถือในความสามารถขององค์กรทั้งใน ปัจจุบันและในอนาคตหลาย ๆ ด้านโดยเฉพาะ ด้านภาวะผู้นำองค์กร ที่จะนำไปสู่แนวความคิดของการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ของการจ้างงานจากบุคคลภายนอก หรือผู้บริหารจากภายนอก (บดินทร์ วิจารณ์, 2546)

ในปัจจุบันการศึกษาปัจจัยภายในต่าง ๆ ของการบริหารจัดการองค์กร ที่มีงานวิจัยของต่างประเทศเลือกนำมาศึกษาไม่ว่าจะเป็น สัดส่วนการถือหุ้นของบุคคลภายในที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน, การหมุนเวียนของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบ และยังมีงานวิจัยภายในประเทศที่มีความสนใจทางด้านโครงสร้างของคณะกรรมการบริษัทที่มาจากบุคคลภายในและกรรมการอิสระ หรือองค์ประกอบของคณะกรรมการ อีกด้วย โดยลักษณะของคณะกรรมการที่แตกต่างกัน มีส่วนทำให้คำตอบแทนผู้บริหารและผลการดำเนินงานของแต่ละบริษัทแตกต่างกัน ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากการที่มีผลประโยชน์ที่ไม่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารโดยทั่วไปจะสนใจในส่วนของการดำเนินงาน ทำให้เกี่ยวข้องกับลูกค้า Suppliers และ พนักงานในบริษัทมากกว่า ที่จะมีความเกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้น ทำให้การตัดสินใจในบางครั้ง ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนอื่น ๆ รวมทั้งผลประโยชน์ของผู้บริหารเองมากกว่าการทำผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นสูงสุด จึงทำให้เกิดปัญหาที่เรียกว่าปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร (พัชรา สีสวรรณ, 2543)

ปัญหาในเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร (Agency Problem) นี่เป็นปัญหาที่เกิดจากการที่เจ้าของหรือ Principal ได้ทำการว่าจ้างบุคคลอีกกลุ่มขึ้นเป็นตัวแทนหรือที่เรียกว่า Agent เพื่อให้ทำงานให้ พร้อมกับได้มอบอำนาจในการตัดสินใจให้คนกลุ่มนี้ด้วย จากการที่บุคคลทั้งสองกลุ่มมีผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือผู้บริหารได้รับผลตอบแทนเป็นเงินเดือน ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่

ไม่ได้ขึ้นกับผลการดำเนินงานของบริษัท จากการทำงาน แต่ผู้ถือหุ้นหรือส่วนของเจ้าของได้รับผลตอบแทนซึ่งขึ้นกับผลการดำเนินงานและจำกัดความรับผิดชอบกรณีขาดทุนโดยต่างฝ่ายต่างก็ต้องการทำให้เป็นไปตามผลประโยชน์ของตนเอง ผู้บริหารจะได้รับความพอใจมากยิ่งขึ้นเมื่อหลีกเลี่ยงงานได้ แต่กลับทำให้เกิดการเสียผลประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น

สำหรับการใช้ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจากภายนอก ช่วยเสริมให้องค์กรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพหลักของตน ซึ่งศักยภาพหลักนี้เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่ทำให้แตกต่างจากคู่แข่ง ความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตจึงขึ้นอยู่กับความสามารถพิเศษนี้ โดยเฉพาะงานบริหารบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรทำโดยมีอาชีพหรือมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทำให้งานง่ายขึ้นกว่าเดิม จึงทำให้มีการนำแนวคิดในการจ้างผู้บริหารจากภายนอกเข้ามาใช้ในธุรกิจมากขึ้น ซึ่งในอดีตบริษัทต่าง ๆ ถือว่าเป็นงานสำคัญ ที่ทำให้ผู้บริหารในบางองค์กร โดยเฉพาะ องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งมีอายุมาก บางครั้งก็ติดขัดกับกรอบความสำเร็จจากวิธีการเก่า ๆ ที่ใช้ไม่ได้ผลในโลกยุคปัจจุบัน หรือไม่กี่ไม่กล้าเสี่ยง ที่จะคิดใหม่ทำใหม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร การจะผลักดันองค์กรให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้ จึงต้องอาศัยผู้บริหารที่มาจากภายนอก ผู้บริหารจากภายนอกที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ที่ ค่าตอบแทนอาจสูงกว่าระบบเงินเดือนในองค์กรธุรกิจนั้น

นอกจากนี้เมื่อมองในแง่ของระดับความชอบเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารที่มาจากบุคคลภายในหรือมีอนาคตในการทำงานขึ้นกับอนาคตของบริษัท จึงมีลักษณะที่กลัวความเสี่ยง (Risk Averse) ส่วนผู้บริหารที่มาจากบุคคลภายนอก ผู้บริหารจากภายนอก มีการจำกัดความรับผิดชอบ จึงมีลักษณะที่ชอบความเสี่ยง (Risk Lover) ที่มักจะมาพร้อมกับโอกาสที่จะสร้างผลงานตลอดจนความมีชื่อเสียงในการบริหารองค์กรสูงด้วย แต่ไม่ว่าการสร้างผลงานตลอดจนการมีชื่อเสียงในการเป็นผู้นำองค์กรดีเด่นต่าง ๆ สูงแค่ไหน ผู้บริหารก็ยังคงมีผลตอบแทนที่คงที่ และทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้นจึงอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้ถือหุ้นได้และจึงทำให้เกิดปัญหาระหว่างตัวแทนและเจ้าของขึ้น

ในส่วนของประเทศไทยนั้น จากการศึกษาลักษณะโครงสร้างกรรมการผู้บริหารพบว่า มีบุคคลในส่วนผู้บริหารที่มีความหลากหลายมีทั้งแบบกลุ่มพันธมิตรและลักษณะแบบครอบครัวหรือสถาบันตลอดจนโดยรัฐบาล ซึ่งบางบริษัทจะได้รับอิทธิพลจากความหลากหลายเหล่านี้ในการกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานของผู้บริหาร แต่บางบริษัทแทบจะไม่มีอิทธิพลเหล่านี้เข้ามาเกี่ยวข้องเลย ซึ่งผู้วิจัยมองว่าจากการที่เกิดปัญหาความขัดแย้งนี้เอง ทำให้งานจะเป็นปัจจัยหนึ่งใน

การกำหนดผลการดำเนินงานของบริษัทที่แตกต่างกันและทำให้เป็นที่น่าสนใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบกับแม้ในปัจจุบันนี้นั้นได้มีการให้ความสนใจในส่วนของการกำกับดูแลเป็นส่วนใหญ่ แต่ยังไม่มีการศึกษาในเรื่องของคณะบุคคลในสัดส่วนโครงสร้างของกรรมการผู้บริหารองค์กรมากนัก

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจ้างกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารองค์กรของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยว่าถ้าเป็นผู้บริหารที่มาจากภายในและผู้บริหารที่มาจากภายนอก จะมีส่วนแตกต่างกันในด้าน ผลตอบแทนของผู้บริหาร และผลการดำเนินงานของบริษัทหรือไม่ และในประเทศไทยยังไม่มีผู้วิจัยศึกษาในประเด็นนี้ ทั้งยังเป็นการขยายขอบเขตการศึกษาถึงปัจจัยคุณภาพในด้าน โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

สำหรับความหมายของการใช้ผู้บริหารจากภายนอก ซึ่งถือเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จสามารถนำไปสู่ความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดกำไรสูงสุดสำหรับองค์กรดังเช่นสถาบันวิจัยต่างประเทศ Link-age Inc. ได้กล่าวไว้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าตอบแทนผู้บริหารของบริษัทที่มีการใช้ผู้บริหารจากภายนอก และบริษัทที่ไม่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างผลการดำเนินงานของบริษัทที่มีการใช้ผู้บริหารจากภายนอก และบริษัทที่ไม่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## สมมติฐานงานวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษายเปรียบเทียบค่าตอบแทนผู้บริหารและผลการดำเนินงานของบริษัทที่มีการใช้ผู้บริหารจากภายนอก และ บริษัทที่ไม่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการศึกษากระบวนการที่เป็นปัจจัยคุณภาพในการกำกับดูแลและควบคุมองค์กร ที่ได้นำ ผู้บริหารจากภายนอก มาใช้ เป็นยุทธวิธีหนึ่งในการจัดกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับขนาดและค่าใช้จ่ายขององค์กรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภายในองค์กรของตนโดยผ่านทางโครงสร้างคณะกรรมการบริษัทซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการ (CEO) องค์ประกอบของคณะกรรมการ, สัดส่วนการถือหุ้น เมื่อเปรียบเทียบบริษัทที่มี

การใช้ผู้บริหารจากภายนอก และ บริษัทที่ไม่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก จะทำให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารแตกต่างกันและผลการดำเนินงานของบริษัทจากการวัดผลตอบแทนต่อส่วนของสินทรัพย์ (ROA) และส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ของบริษัทจะแตกต่างกัน จึงเป็นที่มาของสมมติฐาน ดังนี้

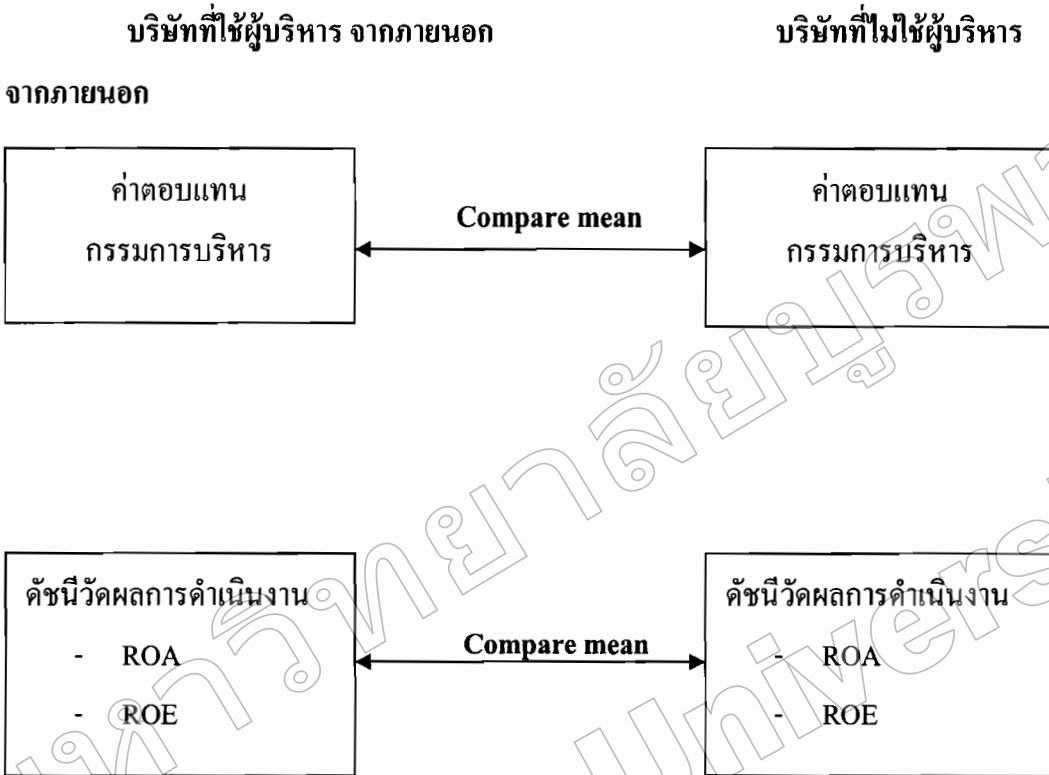
H1: บริษัทที่มีการใช้ผู้บริหารผู้บริหารจากภายนอก จะทำให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงกว่าบริษัทที่ไม่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก

เนื่องจากการที่มีสมมติฐานว่า การเกิดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรนั้นสามารถควบคุมปัญหาได้ส่วนหนึ่งโดยการให้ผู้บริหารได้รับผลตอบแทนที่เพียงพอเพื่อที่จะจูงใจและรักษาไว้ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณภาพ เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มหรือ กำไรสูงสุดสำหรับองค์กรในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าบริษัทที่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก จะมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าจึงได้ทำการศึกษาโดยมีสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 2 ดังนี้

H2: บริษัทที่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก จะมีผลการดำเนินงานหรือผลตอบแทนต่อส่วนของสินทรัพย์และส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทสูงกว่าบริษัทที่ไม่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก

ในการพิจารณาตอบคำถามงานวิจัยเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผู้บริหารของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยว่าบริษัทที่ใช้โครงสร้างผู้บริหารจากภายนอกและบริษัทที่ไม่ใช้โครงสร้างผู้บริหารจากภายนอก อยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยใช้การศึกษาผลการดำเนินงานของบริษัทซึ่ง จะ ใช้ผลตอบแทนต่อส่วนของสินทรัพย์ (Return on Assets) และผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) เป็นผลการดำเนินงานของบริษัท

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทนผู้บริหาร และผลการดำเนินงานของบริษัทที่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก และไม่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ ซึ่งในประเทศไทยยังไม่มีผู้วิจัยในประเด็นนี้ ดังนั้นถ้าผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานของบริษัทที่มีการใช้ผู้บริหารจากภายนอกสูงขึ้นก็จะเป็นการสนับสนุนงานวิจัยของต่างประเทศให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ตลอดจนจะทำให้ทราบถึงประสิทธิผลของกลไกการควบคุมการทำงานของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร (CEO) ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหาร โดยเฉพาะในส่วน of ค่าตอบแทนผู้บริหารรวมทั้งจะเป็นแนวทางส่วนหนึ่งในการปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยให้บริษัทจดทะเบียนสามารถสร้างความเชื่อมั่น ตลอดจนความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้นและนักลงทุนทั่วไปได้ โดยจะส่งผลดีต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยรวม ดังนั้นประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษานี้จึงประกอบด้วย

1. สามารถบอกถึงคุณลักษณะและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการใช้คณะกรรมการบริหารของกิจการที่มีการใช้ผู้บริหารจากภายนอก และไม่มีการใช้ผู้บริหารจากภายนอก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. ทำให้ทราบถึงความแตกต่างของผลการดำเนินงานและคำตอบแทนผู้บริหารของกิจการที่มีการใช้ผู้บริหารจากภายนอก และไม่ใช้ผู้บริหารจากภายนอกที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไปใช้ประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจของนักลงทุนทั่วไปและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3. เป็นข้อมูลย้อนกลับ(Feed back)ให้กับหน่วยงานของภาครัฐหรือบริษัททั้งในและนอกตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทราบถึงประโยชน์ของการใช้ผู้บริหารจากภายนอก

4. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจสามารถนำไปใช้ในการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการต่อไป

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาเปรียบเทียบครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษาคครอบคลุมเฉพาะบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทุกกลุ่มอุตสาหกรรม ยกเว้น กลุ่มรอการฟื้นฟูกิจการ (Rehabco) และ กลุ่มตลาดใหม่ (MAI) โดยแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มบริษัทจดทะเบียนที่มีการใช้ผู้บริหารจากภายนอก และกลุ่มบริษัทจดทะเบียนที่ไม่ใช้ผู้บริหารจากภายนอก ซึ่งได้ทำการสำรวจรายชื่อจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56 - 1) และงบการเงินในปี พ.ศ.2544 ถึง พ.ศ.2546 โดยคัดเลือกรายบริษัทที่มีการใช้ผู้บริหารจากภายนอก จากหลักเกณฑ์การสำรวจรายชื่อบุคคลที่มีส่วนในการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรกและการมีส่วนถือหุ้นในนามบริษัท ภายในช่วงเวลาที่นำมาศึกษาจำนวน 3 ปี (ปี พ.ศ.2544 ถึง พ.ศ. 2546) และหากพบว่ามีมีการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงสัดส่วนจะพิจารณาเฉพาะการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 5 รายแรกเท่านั้น แล้วนำไปเปรียบเทียบกับรายชื่อคณะกรรมการบริหารซึ่งไม่มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งตลอด 3 ปีที่นำมาศึกษา (ปี พ.ศ.2544 ถึง พ.ศ. 2546) คือตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร (CEO) หรือกรรมการผู้จัดการเท่านั้น โดยเรียงตามดัชนีรายชื่อบริษัทจดทะเบียนและหมวดอุตสาหกรรมตามตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้ข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Second Data) คือการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ,เอกสารต่าง ๆ ข้อคิดเห็น บทความทางอินเทอร์เน็ต (Internet) สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ โดยผู้วิจัยศึกษาเฉพาะส่วนของโครงสร้างและบทบาทของคณะกรรมการที่เป็นผู้บริหารบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่เป็นปัจจัยคุณภาพของบริษัทจดทะเบียนที่อาจส่งผลต่อการกำกับดูแลที่ดี ทำให้ไม่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบทั้งหมดของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้การจับคู่เปรียบเทียบของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างจะไม่พิจารณาหมวดที่มีจำนวนน้อยกว่า 10 บริษัท เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีน้อย และการศึกษาข้อมูลครั้งนี้ไม่สามารถศึกษาข้อมูลของบริษัทนอกตลาดได้ เนื่องจากปัญหาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพราะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลภายในของแต่ละบริษัท

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้ข้อมูลระหว่างปี พ.ศ.2544 ถึง พ.ศ.2546 เนื่องมาจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเริ่มจัดทำและเผยแพร่รายงานการกำกับดูแลกิจการในปี พ.ศ.2544 เป็นต้นมาโดยเลือกศึกษาข้อมูลจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และงบการเงินประจำปีเนื่องจากความพร้อมของข้อมูลที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้เปิดเผยต่อสาธารณชนและงบการเงินดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารจากภายนอก (Outsourced Management) คือ บุคคลระดับผู้บริหารจากภายนอกที่เป็นฝ่ายบริหาร (CEO) และ กรรมการผู้จัดการที่ไม่ใช่กรรมการที่จัดอยู่ในกลุ่มของกรรมการอิสระ
2. การกำกับดูแลกิจการ หมายถึง ระบบที่จัดให้มีกระบวนการและโครงสร้างของภาวะผู้นำและการควบคุมของกิจการให้มีความรับผิดชอบตามที่ด้วยความโปร่งใสและสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อรักษาเงินลงทุนและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวภายในกรอบการมีจริยธรรมที่ดีโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นและสังคมโดยรวมประกอบ
3. ผู้นำองค์กร คือ กรรมการที่เป็นฝ่ายบริหาร (CEO) และ กรรมการผู้จัดการที่ไม่ใช่กรรมการที่จัดอยู่ในกลุ่มของกรรมการอิสระ
4. ค่าตอบแทนผู้บริหาร หมายถึง ผลรวมของค่าตอบแทน(เงินเดือน โบนัส หุ้น ) ที่จ่ายให้แก่ผู้บริหารทั้งที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนอื่นถ้ามี ที่ไม่ใช่ กรรมการที่จัดอยู่ในกลุ่มของกรรมการอิสระ