



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 3 เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2569

การสร้างสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำของบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ

CORE AND LEADERSHIP COMPETENCIES OF XYZ CONSTRUCTION COMPANY

เรียว ขุนดีคล้าย*, ธนาสิทธิ์ เพ็ญเพียร

Rio Khundeeeklai*, Tthanasit Poempian

สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร คณะการจัดการธุรกิจบริการ โรงแรม และการบิน

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

People Management and Organization Strategy, Faculty of Hospitality and Aviation

Management, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding Author e-Mail: reawsan@gmail.com

(Received: 2026, March 6; Revised: 2026, June 10; Accepted: 2026, June 20)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำของบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ และ 2) เพื่อสร้างแบบประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำของบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาและกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำของบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ พร้อมนิยามของสมรรถนะ ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้บริหารระดับกรรมการ ผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 7 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ระยะที่ 2 การสร้างแบบประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำของบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารจากบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญทางด้านการจัดทำสมรรถนะเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและเที่ยงตรงจากแบบสอบถามที่ได้จากระยะที่ 1 และระยะที่ 3 การประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำของบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับหัวหน้าขึ้นไป บริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ จำนวน 30 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และระยะที่ 3 ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักขององค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การมีจิตบริการ ความซื่อสัตย์และการยึดมั่นในคุณธรรม และการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สมรรถนะผู้นำประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ การนำตนเอง การนำผู้อื่น และการนำองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 3 เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2569

3) ผลการประเมินสมรรถนะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีจุดแข็งด้านคุณธรรมและการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเพิ่มเติม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก; สมรรถนะผู้นำ; ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ABSTRACT

This study aimed to: 1) examine the core and leadership competencies of XYZ Construction Company; and 2) develop an assessment tool for evaluating the organization's core and leadership competencies. The study was conducted in three phases. Phase 1 involved examining and defining the core and leadership competencies of XYZ Construction Company, including their operational definitions. Seven key informants, comprising executives at the levels of Managing Director, Assistant Managing Director, Manager, and Director, were selected for in-depth interviews. The data were analyzed using content analysis. Phase 2 focused on developing the competency assessment tool. Five experts, including two executives from XYZ Construction Company and three specialists with knowledge, experience, and expertise in competency development, were invited to examine the consistency and content validity of the instrument developed from Phase 1. Phase 3 involved assessing the core and leadership competencies of XYZ Construction Company. The sample consisted of 30 employees at the supervisory level and above, selected through purposive sampling. The research instrument was a five-point Likert-scale questionnaire that had undergone content validity assessment and received approval from the company's management. Data were analyzed using descriptive statistics, including mean and standard deviation.

The findings revealed that: 1) the organization's core competencies comprised three dimensions: service mind, integrity and adherence to ethical principles, and teamwork, with the overall level rated as very high; 2) leadership competencies comprised three dimensions: self-leadership, leading others, and organizational leadership, with the overall level rated as high; and 3) the competency assessment indicated that the organization demonstrated clear strengths in ethics and teamwork. However, further development of leaders' strategic capabilities is needed to enhance the effectiveness of human resource management and strengthen the organization's long-term competitiveness.



Keywords: Core Competencies; Leadership Competencies; Construction Business

บทนำ

อุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การสร้างการจ้างงาน และการขับเคลื่อนภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมดังกล่าวมีลักษณะการแข่งขันที่รุนแรง มีความผันผวนตามสถานะเศรษฐกิจและนโยบายภาครัฐ อีกทั้งยังมีความซับซ้อนในการบริหารจัดการโครงการที่ต้องคำนึงถึงต้นทุน เวลา คุณภาพ และความปลอดภัยอย่างรอบด้าน (Krungsri Research, 2025, p. 3) ในบริบทดังกล่าว “ทรัพยากรมนุษย์” จึงถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่การดำเนินงานต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารในการตัดสินใจและควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย แนวคิด “สมรรถนะ” (competency) ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (McClelland, 1973, p. 2; Spencer & Spencer, 1993, p. 9) โดยการกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย ทักษะของบุคคล (skill) ความรู้ (knowledge) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) ประกอบกันเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลในภาพรวม เพื่อส่งผลในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอาจเรียกว่า ค่านิยมหลัก (core value) (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2562, หน้า 37) และสมรรถนะผู้นำ (leadership competency) เป็นคุณลักษณะทางด้านการบริหารจัดการ ดังนั้นองค์ประกอบจึงครอบคลุมทั้ง 3 ด้านคือ 1) การบริหารตนเอง 2) การบริหารคนอื่น และ 3) การบริหารองค์กร (Tobin & Pettingell, 2008, p. 49, 77, 117) มีความชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีทิศทางที่เป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงกับกระบวนการสรรหา การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง (Pralhad & Hamel, 1994, p. 79; Noe, 2010, p. 41) บริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูง ซึ่งผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมุ่งมั่นผลักดันในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดหลักสูตรฝึกอบรม การมอบหมายงาน การพัฒนาทักษะต่าง ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตามองค์กรยังขาดการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำขององค์กร โดยผู้วิจัยได้มองเห็นว่าการที่ไม่มีระบบสมรรถนะขององค์กรอาจจะส่งผลต่อระบบและประสิทธิภาพ การทำงาน และส่งผลต่อการบริหารงานในระดับองค์กร แต่ในทางกลับกันการสร้างสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำขององค์กรจะมีประโยชน์ในหลายด้าน ได้แก่ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนด คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังของพนักงานในองค์กร ช่วยให้พนักงานทุกคนทราบถึงคุณลักษณะที่องค์กรคาดหวังรวมถึงทำให้พนักงานทราบถึง ขีดความสามารถ จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง พนักงานมีขวัญกำลังใจและเป็นแรงจูงใจ ใน



การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะหลักสมรรถนะผู้นำขององค์การจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นขององค์การ และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การได้ โอกาสในการบริหารงานหรือการทํากิจกรรมต่าง ๆ ก็จะส่งผลดีต่อองค์การ สมโพธิ์ ธีราพันธ์ (2566, บทคัดย่อ) ที่พบว่าสมรรถนะผู้นำของบริษัท เอ็ม.อี.ซี. วิศวกรรม จำกัด ที่ต้องการแบ่งเป็น 3 ด้านคือ 1) สมรรถนะด้านการนำตนเองเอง (leading self) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (leadership for change management) และการควบคุมตนเอง (self-control) 2) สมรรถนะการนำผู้อื่น (leading other) ประกอบด้วย การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others) การสื่อสารและการจูงใจ (communication & influencing) และการพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others) และ 3) สมรรถนะการนำองค์การ (leading organization) ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ (visioning & strategic thinking) และการดำเนินการเชิงรุก (Pro-activeness) พัสสุธา มูลภักดี (2560, หน้า 103-106) ที่พบว่าองค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงานทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ ได้แก่ 1.1) ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน 1.2) ความรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบและการใช้งาน 1.3) ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพ 1.4) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบ้านห่มฉนวน 1.5) ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการห่มฉนวนสากล และ 1.6) ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบบริษัท 2) ด้านทักษะ ได้แก่ 2.1) ทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน 2.2) ทักษะในการติดตั้งชิ้นงาน 2.3) ทักษะในการประดิษฐ์ชิ้นงาน 2.4) ทักษะในการควบคุมงาน และ 2.5) ทักษะในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ และ 3) ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ได้แก่ 3.1) คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม 3.2) คุณลักษณะความมีภาวะผู้นำ 3.3) คุณลักษณะด้านการสร้างแรงจูงใจ และ 3.4) คุณลักษณะด้านความรู้ โดยนำองค์ประกอบสมรรถนะที่ค้นพบเพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะให้กับพนักงาน ประเภทสมรรถนะทั้ง 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะในหน้าที่ ควรจะมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ให้กับพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ โดยการฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานจริง โดยใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์ ถึง 2 เดือน จึงวัดผลการดำเนินงานใช้วิธีพิจารณาจากดัชนีสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานและการประเมินผล ดังนั้นการศึกษานี้จึงมีความจำเป็นในการพัฒนาโมเดลสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

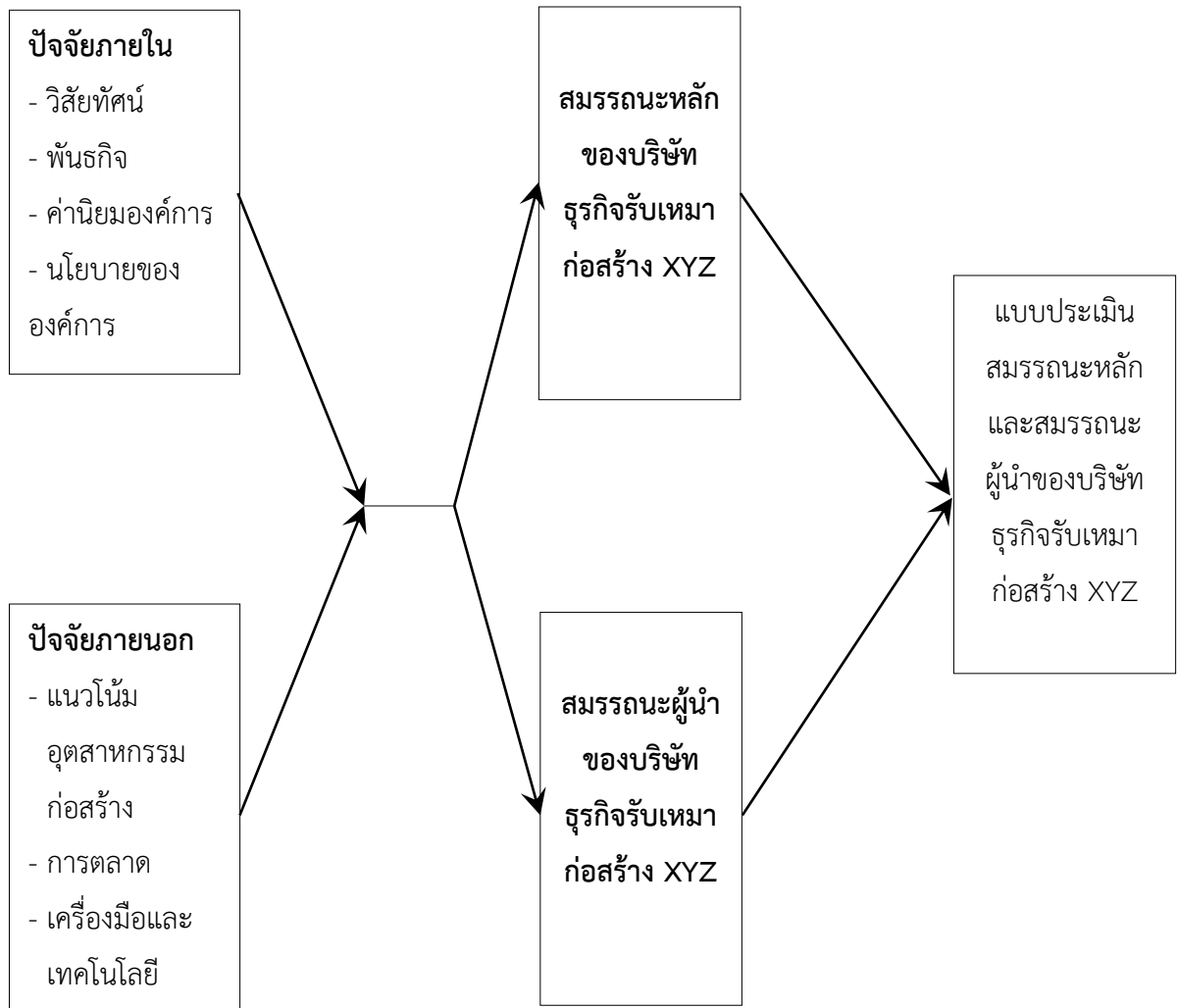
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำของบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ
2. เพื่อสร้างแบบประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำของบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ



กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งศึกษาวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยมองค์กร นโยบายขององค์กร เป้าหมายขององค์กร และแนวโน้มอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งธุรกิจรับเหมาก่อสร้างปี พ.ศ.2565-2570 มีแนวโน้มเผชิญความเสี่ยงจากต้นทุนที่ปรับสูงขึ้นมากทั้งด้านค่าขนส่งและราคาวัสดุก่อสร้างจากสงครามสหรัฐอเมริกา-อิหร่านที่ผลักดันให้ราคาน้ำมันและวัสดุก่อสร้างที่สำคัญโดยเฉพาะเหล็กและปูนซีเมนต์ปรับเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมีต้นทุนที่สูงขึ้น นอกจากต้นทุนด้านค่าขนส่งและราคาวัสดุก่อสร้างแล้วยังมีต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีแนวโน้มยังอยู่ในระดับสูงเนื่องจากจำนวนแรงงานไทยที่กลับมามีแนวโน้มลดลง ดังนั้นการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ณัฐกฤตา หงส์เวียงจันทร์, 2563, หน้า 872) เพื่อลดต้นทุนในด้านของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยภายใน เช่น ด้านนโยบาย ด้านการประเมิน และด้านการทำงานเป็นทีม และปัจจัยภายนอก เช่น ด้านลูกค้า ด้านคู่แข่ง ด้านเทคโนโลยี และด้านสถานะของการแข่งขัน โดยการไม่รับพนักงานเพิ่มแต่จะเป็นการพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้มีศักยภาพและสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ให้มากขึ้นและเหมาะสมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ใช้ในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง โดยมุ่งเน้นในเรื่องการให้การศึกษา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน กับพนักงาน ในส่วนของแรงงานจะต้องสรรหาแรงงานที่มีความสามารถและสามารถพัฒนาต่อยอดได้ เนื่องจากธุรกิจรับเหมาก่อสร้างนั้นเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งและการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ โดยเน้นการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะหลัก (core competencies) และสมรรถนะผู้นำ (leadership competencies) ที่องค์กรต้องการและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นจัดการสนทนากลุ่มกับผู้บริหาร เพื่อพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย และนำไปสู่สมรรถนะผู้นำใน 3 มิติคือ การนำตนเอง (leading self) การนำผู้อื่น (leading other) การนำองค์กร (leading organization) ในที่สุด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) แบบเชิงสำรวจลำดับขั้น (exploratory sequential design) แบ่งการดำเนินการเป็น 3 ระยะ สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินสมรรถนะเชิงพฤติกรรม ดังนี้ ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะ ระยะที่ 2 การสร้างเครื่องมือ และระยะที่ 3 การประเมินสมรรถนะ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตั้งแต่ระดับกรรมการผู้จัดการถึงผู้อำนวยการฝ่าย และมีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อร่วมในการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) จำนวน 7 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง ระยะที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 2 คนจากบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำสมรรถนะ จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการสรรหาและคัดเลือก



บุคลากร จำนวน 1 คน เพื่อประเมินความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ ด้วยการเลือกแบบเจาะจง และระยะที่ 3 กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับหัวหน้าขึ้นไป จำนวน 30 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานตามพฤติกรรมการทำงาน (behavioral method) (McClelland, 1973, p. 2; Spencer & Spencer, 1993, p. 9) ใช้วิธีการประเมินตามสมรรถนะ (competency assessment) (บัญญัติ ฉัตรครบุรี, 2563, หน้า 57) โดยกำหนดระดับพฤติกรรมเป็นมาตรฐานประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (ธีระพล เจริญสุข, 2564, หน้า 49-50) การวัดระดับพฤติกรรมแบ่งขึ้นมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ 5 หมายถึงมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะระดับมากที่สุด 4 หมายถึงมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะระดับมาก 3 หมายถึงมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะระดับปานกลาง 2 หมายถึงมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะระดับน้อย และ 1 หมายถึงมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะระดับน้อยที่สุด ครอบคลุมสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำที่ได้จากระยะที่ 1 เครื่องมือดังกล่าวได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ผลการประเมินพบว่าข้อคำถามทั้ง 48 ข้อ มีค่าเท่ากับ 1 ซึ่งผ่านเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องและได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร จึงสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์ได้

การเก็บรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นของการวิจัย ดังนี้ ระยะที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมทั้งทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการยืนยันจากผู้ให้ข้อมูล (member checking) (Griffiths & Washington, 2015, p. 45) เดือนมีนาคม-มิถุนายน พ.ศ.2568 ระยะที่ 2 ผู้วิจัยนำผลที่ได้มาพัฒนาเครื่องมือและให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา เดือนกรกฎาคม-กันยายน พ.ศ.2568 และระยะที่ 3 ผู้วิจัยชี้แจงวิธีการประเมินแก่ผู้ประเมินและผู้บังคับบัญชา แจกแบบประเมิน และติดตามการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่างจนได้ข้อมูลครบถ้วน เดือนตุลาคม พ.ศ.2568

การวิเคราะห์ข้อมูล ระยะที่ 1 ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะ ขณะที่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในระยะที่ 3 ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) เพื่ออธิบายระดับสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่าง แปลผลค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ (ธีระพล เจริญสุข, 2564, หน้า 49-50) ดังนี้ 4.21-5.00 หมายถึงมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในระดับมากที่สุด 3.41-4.20 หมายถึงมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในระดับมาก 2.61-3.40 หมายถึงมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในระดับปานกลาง 1.81-2.60 หมายถึงมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในระดับน้อย 1.00-1.80 หมายถึงมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาและกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำ ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม (focus group) กับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 7 คน เพื่อกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 3 เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2569

วัฒนธรรม และเป้าหมายขององค์การ ผลการประชุมสรุปได้ว่าบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ ดังรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำของบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ
ที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

สมรรถนะ	ความคิดเห็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำ มีความสอดคล้องกัน						
	1	2	3	4	5	6	7
สมรรถนะหลัก							
1. บริการที่ดี (service mind)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ความซื่อสัตย์และการยึดมั่นในคุณธรรม (integrity)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การทำงานเป็นทีม (teamwork)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สมรรถนะผู้นำ							
1. การควบคุมตนเอง (self-control)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ภาวะผู้นำเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (leadership for change management)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การสื่อสารและการจูงใจ (communication & influencing)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การมีวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ (visioning & strategic thinking)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 1 พบว่ากำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) จำนวน 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) บริการที่ดี (service mind) 2) ความซื่อสัตย์และการยึดมั่นในคุณธรรม (integrity) 3) การทำงานเป็นทีม (teamwork) ส่วนสมรรถนะผู้นำ (leadership competency) 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การควบคุมตนเอง (self-control) 2) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (leadership for change management) 3) การสื่อสารและการจูงใจ (communication & influencing) 4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (caring & developing others) 5) การมีวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ (visioning & strategic thinking)



others) 5) การมีวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ (visioning & strategic thinking) รวมสมรรถนะทั้งสิ้นจำนวน 8 สมรรถนะ พร้อมนิยามและระดับความเชี่ยวชาญ (proficiency level)

ระยะที่ 2 สร้างแบบประเมินสมรรถนะ ผู้วิจัยนำกรอบสมรรถนะจากระยะที่ 1 มาพัฒนาแบบประเมินตามแนวทางการประเมินสมรรถนะ (competency assessment) และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ผู้บริหาร จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะ จำนวน 3 คน) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ผลการตรวจสอบพบว่าแบบประเมินผ่านเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหา ($IOC \geq .50$) ครบทั้ง 48 ข้อคำถาม จึงนำไปใช้ในการประเมินจริงในระยะที่ 3

ระยะที่ 3 การประเมินสมรรถนะ ดำเนินการประเมินกับพนักงานระดับหัวหน้าขึ้นไป จำนวน 30 คน ผลการประเมินสมรรถนะ ดังรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะโดยรวมของพนักงานในบริษัทธุรกิจรับเหมา
ก่อสร้าง XYZ

สมรรถนะ	μ	σ	ระดับสมรรถนะ
สมรรถนะหลัก (core competency)	4.50	0.46	มากที่สุด
1. บริการที่ดี (service mind)	4.43	0.50	มากที่สุด
2. ความซื่อสัตย์และการยึดมั่นในคุณธรรม (integrity)	4.60	0.56	มากที่สุด
3. การทำงานเป็นทีม (teamwork)	4.47	0.57	มากที่สุด
สมรรถนะผู้นำ (leadership competency)	4.03	0.60	มาก
1. การควบคุมตนเอง (self-control)	4.33	0.71	มากที่สุด
2. ภาวะผู้นำเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (leadership for change management)	3.90	0.71	มาก
3. การสื่อสารและการจูงใจ (communication & influencing)	4.03	0.72	มาก
4. การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others)	4.07	0.83	มาก
5. การมีวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ (visioning & strategic thinking)	3.80	0.71	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าสมรรถนะหลัก (core competency) โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu=4.50$, $\sigma=0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้าน



ความซื่อสัตย์และการยึดมั่นในคุณธรรม (integrity) ($\mu=4.60$, $\sigma=0.56$) ด้านการทำงานเป็นทีม (teamwork) ($\mu=4.47$, $\sigma=0.57$) และด้านบริการที่ดี (service mind) ($\mu=4.43$, $\sigma=0.50$) ในส่วนของสมรรถนะผู้นำ (leadership competency) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu=4.03$, $\sigma=0.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการควบคุมตนเอง (self-control) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu=4.33$, $\sigma=0.71$) และอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาศักยภาพคนอื่น (caring & developing others) ($\mu=4.07$, $\sigma=0.83$) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ (communication & influencing) ($\mu=4.03$, $\sigma=0.72$) ด้านภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง (leadership for change management) ($\mu=3.90$, $\sigma=0.71$) และด้านการมีวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ (visioning & strategic thinking) ($\mu=3.80$, $\sigma=0.71$)

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบุคลากรระดับหัวหน้างานในการสนับสนุนบทบาทผู้นำภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนของโครงการและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ด้านการควบคุมตนเอง (self-control) มีอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์และความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ของบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดันของงานโครงการ สอดคล้องกับ Goleman (1998, p. 95) ที่ชี้ว่าการกำกับและควบคุมอารมณ์ตัวเอง (emotional self-regulation) เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ในขณะเดียวกันด้านการสื่อสารและการจูงใจ (communication & influencing) และด้านการพัฒนาศักยภาพผู้อื่น (caring & developing others) อยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ถ่ายทอดเป้าหมาย และพัฒนาทีมงานให้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับ Yukl (2013, p. 284) ที่ระบุว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำยุคใหม่ อย่างไรก็ตามด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (leadership for change management) แม้อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าบางด้าน สะท้อนว่าบุคลากรอาจยังขาดความมั่นใจหรือประสบการณ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในอุตสาหกรรมที่ต้องปรับตัวต่อเทคโนโลยีและข้อกำหนดใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Kotter (1996, p. 21) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร

นอกจากนี้ด้านการมีวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ (visioning & strategic thinking) เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แม้ยังอยู่ในระดับมากแต่สะท้อนว่าบุคลากรระดับหัวหน้างานอาจยังขาดประสบการณ์และโอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร สอดคล้องกับ Al-Ratrout



(2023, p. 26) อธิบายว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของผู้จัดการโครงการในอุตสาหกรรมก่อสร้างครอบคลุมความสามารถในการกำหนดทิศทาง การตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการนำทีมเพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมาย จึงสะท้อนว่าการพัฒนาความสามารถในการมองภาพรวมและคิดเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) พบว่าระดับสมรรถนะหลัก (core competency) ของพนักงานในบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านนั้นมีบางด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยคือ 1) ด้านบริการที่ดี (service mind) จากผลการวิจัยพบว่าด้านบริการที่ดี (service mind) เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดถึงแม้จะอยู่ในระดับมากที่สุด บริษัทควรพัฒนาหลักสูตรอบรมที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างด้านบริการที่ดีให้มากขึ้น โดยเฉพาะในพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องติดต่อกับลูกค้า หรือหน่วยงานภายนอก 2) ด้านการทำงานเป็นทีม (teamwork) จากผลการวิจัยพบว่าด้านการทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นมาจากด้านบริการที่ดี (service mind) บริษัทควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมกลุ่ม การสร้างภาวะผู้นำในทีม และการยอมรับความหลากหลายของบุคลากร 3) ด้านความซื่อสัตย์และการยึดมั่นในคุณธรรม (integrity) ด้านนี้ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดถึงแม้จะมีคะแนนสูงอยู่แล้ว บริษัทควรรักษาไว้โดยการมีแนวนโยบายที่ชัดเจน การมีระบบตรวจสอบภายในที่โปร่งใส และการสร้างจิตสำนึกผ่านกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) หรือจรรยาบรรณวิชาชีพ

2. สมรรถนะผู้นำ (leadership competency) จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะผู้นำ (leadership competency) ของพนักงานในบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง XYZ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีบางด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2 ด้านคือ ด้านภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง (leadership for change management) เป็นด้านที่ได้คะแนนต่ำและด้านการมีวิสัยทัศน์ และการคิดเชิงกลยุทธ์ (visioning & strategic thinking) เป็นด้านที่ได้คะแนนต่ำที่สุด ทั้ง 2 ด้านนี้ บริษัทควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ และการคิดเชิงกลยุทธ์และด้านภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ การตั้ง เป้าหมายระยะยาวและความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ และนอกจากเป้าหมายสำคัญแล้วบริษัทควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้แบบการให้คำปรึกษา (mentoring) หรือการโค้ช (coaching) เพื่อพัฒนาทักษะ ด้านการพัฒนาศักยภาพผู้อื่น (caring & developing others) และกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 3 เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2569

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในพนักงานกลุ่มอื่นเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานในระดับต่าง ๆ เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เห็นแนวโน้มความแตกต่างของสมรรถนะแต่ละกลุ่ม
2. ควรมีการศึกษาความเชื่อมโยงระดับสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) เพื่อให้เห็นระดับสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน

บรรณานุกรม

- ณัฐฤตา หงส์เวียงจันทร์. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ในเขตกรุงเทพมหานคร. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยรังสิต ประจำปี 2563* (หน้า 870-880). ปทุมธานี: สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ธีระพล เจริญสุข. (2564). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.*
- บัญญัติ ฉัตรครบุรี. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ กลุ่มบริษัท XYZ. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร, คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.*
- พัสสุธา มุลภักดี. (2560). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจงานหุ้มฉนวนสำหรับ อุตสาหกรรมก๊าซและน้ำมัน: กรณีศึกษาโรงงานก่อสร้าง โรงงานสำเร็จรูป (Module) สำหรับแยก ก๊าซแอลเอ็นจี (LNG) บริษัทก่อสร้าง AAA. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2562). *เอกสารประกอบการเรียนวิชาการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและผู้มีความสามารถสูง. นนทบุรี: สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.*
- สมโพธิ ธีราชนธิ. (2566). *สมรรถนะผู้นำ กรณีศึกษาบริษัท เอ็ม.อี.ซี. วิศวกรรม จำกัด. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร, คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.*
- Al-Ratrout, F. N. (2023). *Leadership competencies and their effect on project performance in construction industry in KSA*. Master of Science, Construction Engineering and Management, King Fahd University of Petroleum and Minerals.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Griffiths, A., & Washington, E. (2015). *Competency-based human resource management*. London: Kogan Page.



- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krungsri Research. (2025). *Industry outlook 2025–2027: Construction contractors*. Bangkok: Bank of Ayudhya Public Company Limited.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), pp. 1-14.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Tobin, D. R., & Pettingell, M. S. (2008). *The AMA Guide to Management Development*. New York: AMACOM.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.