



การพัฒนาารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงาน

ขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล

A Competency Development Model of Building Managers in Large

Commercial Office Building Management Service Business

in the Digital Era

พริมา รัชชพลเดช^{1*} สมนึก วิสุทธิแพทย์¹ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ¹ ธีรวัช บุญยโสภณ¹

Parima Rucksapoldej^{1*} Somnoek Wisuttipaet¹ Teravuti Boonyasopon¹ Teerawat Boonyasopon¹

(Received: May 29, 2025; Revised: July 9, 2025; Accepted: June 23, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคาร 2) เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคาร และ 3) เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล ใช้รูปแบบการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายและการประชุมสนทนากลุ่มเป็นกรอบการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 19 คน คน โดยใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกในรอบที่ 1 และแบบสอบถามปลายปิดแบบประมาณค่า 5 ระดับในรอบที่ 2 และ 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัลมี 3 มิติ 11 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ มิติด้านความรู้ มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ K1) ความรู้ด้านการบริหารจัดการอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก K2) ความรู้ด้านความปลอดภัยและมาตรฐานอาคาร K3) ความรู้ด้านเทคโนโลยี และ K4) ความรู้ด้านการจัดการธุรกิจและการบริการ 2. มิติด้านทักษะ มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ S1) ทักษะการบริหารจัดการองค์กร S2) ทักษะการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ และ S3) ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยี และ 3. มิติด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ A1) มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ A2) มีทัศนคติและกรอบความคิดเชิงบวก A3) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ A4) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน โดยแต่ละองค์ประกอบหลัก

¹คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

¹Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

*Corresponding author. E-mail: s6516011956143@email.kmutnb.ac.th



มีองค์ประกอบย่อยรวมกัน 25 องค์ประกอบ นำไปสู่การพัฒนา รูปแบบศักยภาพและแนวทางการพัฒนา ศักยภาพโดยรูปแบบได้รับการลงมติเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากการประชุมสนทนากลุ่มว่ามีความเหมาะสม ในการนำไปใช้งาน และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าคู่มือแนวทางการพัฒนา ศักยภาพของผู้จัดการอาคารในยุค ดิจิทัลมีความเหมาะสมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

คำสำคัญ: ศักยภาพผู้จัดการอาคาร ธุรกิจรับบริการบริหารอาคาร ยุคดิจิทัล

Abstract

This research aimed to: 1) investigate the components of competency development for building managers; 2) develop a competency model for building managers; and 3) create a guideline manual for the competency development of building managers in the large office building management service business in the digital era. The research employed the Delphi technique and focus group discussions as its methodological framework. Data were collected from 19 experts and qualified professionals through purposive sampling. The research instruments consisted of in-depth interviews in the first round and closed-ended questionnaires with a 5-point rating scale in the second and third rounds. The collected data were analyzed using median and interquartile range statistics.

The findings revealed a competency model for building managers in large office building management service business in the digital era, comprising three dimensions and eleven core components: 1. Knowledge Dimension, with four core components: K1) knowledge of building and facility management K2) knowledge of building safety and standards K3) knowledge of technology K4) knowledge of business and services management 2. Skills Dimension, with three core components: S1) organizational management skills S2) communication and interpersonal skills S3) technology literacy and utilization skills 3. Personal Attributes Dimension, with four core components: A1) visionary leadership A2) positive attitude and mindset A3) interpersonal relationship building A4) work ethic and integrity Each core component encompassed a total of 25 sub-components relevant to the context of the digital era. This work led to the development of the competency model and the guideline manual. The model received unanimous agreement on its suitability and applicability during the focus group discussions. Furthermore, the



evaluation of the developed guideline manual indicated that all experts agreed on its appropriateness and potential for practical application.

Keywords: Building Manager Competencies, Building Management Service Business, Digital Age

บทนำ

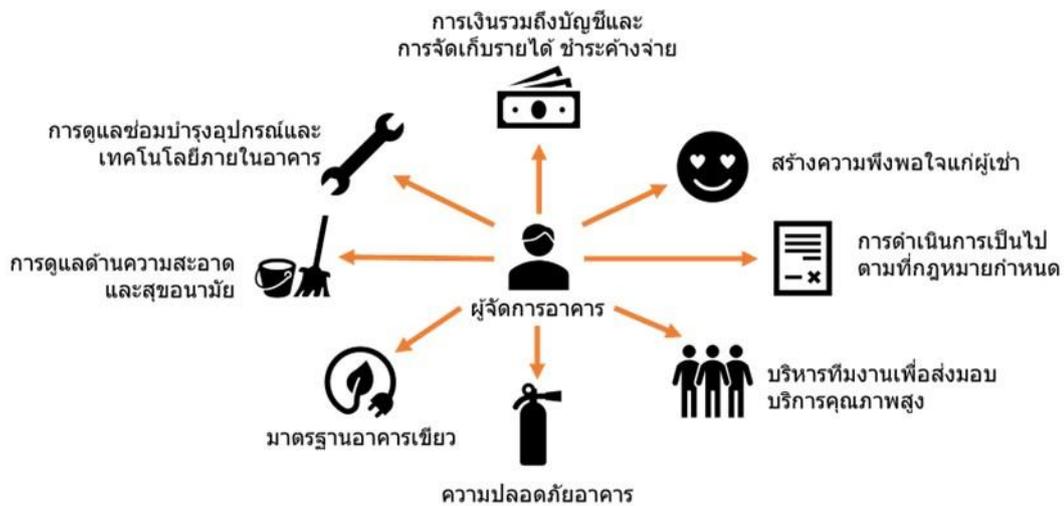
ท่ามกลางความท้าทายของเศรษฐกิจโลกปี 2566 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารสำนักงาน กำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญจากหลายปัจจัย ทั้งจากการพัฒนาเทคโนโลยีต่อเนื่องนับจากการก้าวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ในปี 2554 และผลกระทบจากการระบาดของโควิด-19 ตั้งแต่ปี 2562 ซึ่งเร่งให้เกิดรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานและการทำงานจากที่บ้าน รวมถึงสถานะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์การใช้พื้นที่สำนักงานเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อตลาดอสังหาริมทรัพย์ ทั้งในด้านรูปแบบการจ้างงาน พฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาใช้ช่องทางดิจิทัลมากขึ้น และความต้องการพื้นที่สำนักงานที่เปลี่ยนไปทั้งในแง่ขนาด รูปแบบ และวิธีการใช้งาน ส่งผลให้ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ต้องเร่งปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใหม่ในตลาดที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เช่าใช้อาคารสำนักงาน ส่งผลให้อัตราการเช่าพื้นที่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑลปรับตัวลดลงสู่ระดับต่ำสุดในรอบ 16 ปี (พัชรา กลิ่นชวนชื่น, 2566) ธุรกิจสำนักงานให้เช่าในกรุงเทพฯ และปริมณฑลกำลังเผชิญการแข่งขันสูง เนื่องจากอุปทานพื้นที่สำนักงานใหม่มีมากกว่าอุปสงค์ที่เติบโตช้า อาคารเก่าได้รับแรงกดดันจากความต้องการสำนักงานสีเขียวและรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานที่ลดความจำเป็นในการเช่าพื้นที่ขนาดใหญ่ สถานการณ์นี้ส่งผลให้เจ้าของอาคารใหม่ต้องแบกรับต้นทุนก่อสร้างที่สูงขึ้น ขณะที่เจ้าของอาคารเก่าจำเป็นต้องลงทุนปรับปรุงเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน (พัชรา กลิ่นชวนชื่น, 2567)

ทั้งนี้ธุรกิจสำนักงานให้เช่าในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งปัจจุบันมีสัดส่วนมากกว่า 70% ของประเทศ โดยเฉพาะในย่านศูนย์กลางธุรกิจหลัก มีความซับซ้อนและมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ด้วยพื้นที่สำนักงานใหม่ที่มีแนวโน้มเข้าสู่ตลาดไม่น้อยกว่า 8.5 แสนตารางเมตร (พัชรา กลิ่นชวนชื่น, 2566)

การบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร (Facility management) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจสำนักงานให้เช่า โดยผู้จัดการอาคาร (Facility manager) เป็นบุคคลสำคัญที่รับผิดชอบทั้งการบริหารระบบวิศวกรรมอาคาร (Hard FM) และสิ่งอำนวยความสะดวก (Soft FM) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ระบบสาธารณูปโภค การวางแผนพื้นที่ ไปจนถึงการบริหารสัญญาเช่าและงบประมาณ (Wiggins, 2020) ผู้จัดการอาคารจำเป็นต้องมีทักษะหลากหลายทั้งการบริหาร เทคโนโลยี และการสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ



การบริหารทรัพยากรอาคารมีวิวัฒนาการจากเดิมที่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานภายในอย่างฝ่ายซ่อมบำรุงหรือทีมวิศวกร ผู้การมีผู้จัดการอาคาร (Facility managers or building manager) ที่มีทักษะทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการแข่งขันทางธุรกิจ (Alexander, 1992) ในประเทศไทย แนวคิดนี้เริ่มปรากฏในปี 2540 โดยบริษัทข้ามชาติเป็นผู้นำมาใช้ก่อน และได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในการจ้างบริการจากภายนอก เนื่องจากช่วยลดความยุ่งยากและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนทั้งด้านข้อกำหนดทางกฎหมาย ความปลอดภัย และเทคโนโลยีในการบริหารอาคาร (Chotipanich, 2006) ดังแสดงในภาพที่ 1 ด้านล่าง



ภาพที่ 1 กิจกรรมการบริหารงานของผู้จัดการอาคาร

ปัจจุบันผู้ดำเนินธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานในประเทศไทยมีทั้งบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินการเปิดสาขาและจดทะเบียนในประเทศไทย และบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยซึ่งเป็นตลาดที่ได้รับความสนใจและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยมีการเติบโตเฉลี่ยปีละ 22% ซึ่งสูงกว่าการเติบโตของตลาดธุรกิจบริการที่เติบโตเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 10 ในแต่ละปี (วิชชุดา จิตจันทร์, 2565)

ในสภาวะท้าทายของตลาดอาคารสำนักงานให้เช่า ผู้จัดการอาคารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการดำเนินงานและตอบสนองความคาดหวังของทั้งเจ้าของอาคารและผู้เช่า นอกจากการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว พวกเขาจะต้องปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้ใช้อาคาร การศึกษานี้มุ่งทำความเข้าใจบทบาทของผู้จัดการอาคารในธุรกิจอาคารสำนักงานให้เช่าขนาดใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งกำลังเผชิญการแข่งขันสูงและอุปทานล้นตลาด โดยพิจารณาหน้าที่อันซับซ้อนตั้งแต่การดูแลระบบสาธารณูปโภค การบริหารสัญญาเช่า จนถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการจัดการ



งบประมาณ การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการอาคารจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยรวม

โดยงานวิจัยนี้ อาคารสำนักงานขนาดใหญ่ หมายถึง อาคารที่ก่อสร้างขึ้นเพื่อใช้พื้นที่อาคาร หรือ ส่วนใดของอาคารเป็นที่อยู่อาศัย หรือประกอบกิจการประเภทเดียวหรือ หลายประเภท โดยมีพื้นที่รวมกันทุกชั้นในหลังเดียวกันตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไป และมีความสูงตั้งแต่ 23 เมตรขึ้นไป อ้างอิงจาก “พระราชบัญญัติ ควบคุมอาคาร” (ราชกิจจานุเบกษา, 2543) ที่ระบุบทนิยามว่า “อาคารสูง” หมายถึง อาคารที่บุคคลอาจเข้าอยู่ หรือเข้าใช้สอยได้ที่มีความสูงตั้งแต่ 23 เมตรขึ้นไป และ “อาคารขนาดใหญ่พิเศษ” หมายถึง อาคารที่ก่อสร้างขึ้นเพื่อใช้พื้นที่อาคาร หรือส่วนใดของอาคารเป็นที่อยู่อาศัย หรือประกอบกิจการประเภทเดียวหรือ หลายประเภท โดยมีพื้นที่รวมกันทุก ชั้นในหลังเดียวกันตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไป

บทความวิจัยนี้นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติและคู่มือแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคตเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล
2. เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล
3. เพื่อสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

1. ธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ พบว่าการบริหารทรัพยากรอาคาร (Facility management) คือกระบวนการบูรณาการคน สถานที่ และกระบวนการเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้ใช้งาน และเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจหลักขององค์กร (International Organization for Standardization [ISO], 2024) เดิมทีหน่วยงานการบริหารทรัพยากรอาคาร มีบทบาทเพียงสนับสนุนงานซ่อมบำรุงหรือระบบวิศวกรรมของอาคาร แต่ด้วยแนวโน้มธุรกิจที่มุ่งเน้นการแข่งขันและประสิทธิภาพจึงมีการขยายขอบเขตสู่งานบริหารแบบองค์รวม สนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และปรับตัวเป็นหน่วยสร้างกำไร (Profit center) จนเกิดบทบาทผู้จัดการอาคารแบบมืออาชีพ (Alexander, 1992) นอกจากนี้ อุตสาหกรรมการบริหารทรัพยากรอาคาร สมัยใหม่ยังมุ่งเน้นคุณภาพ

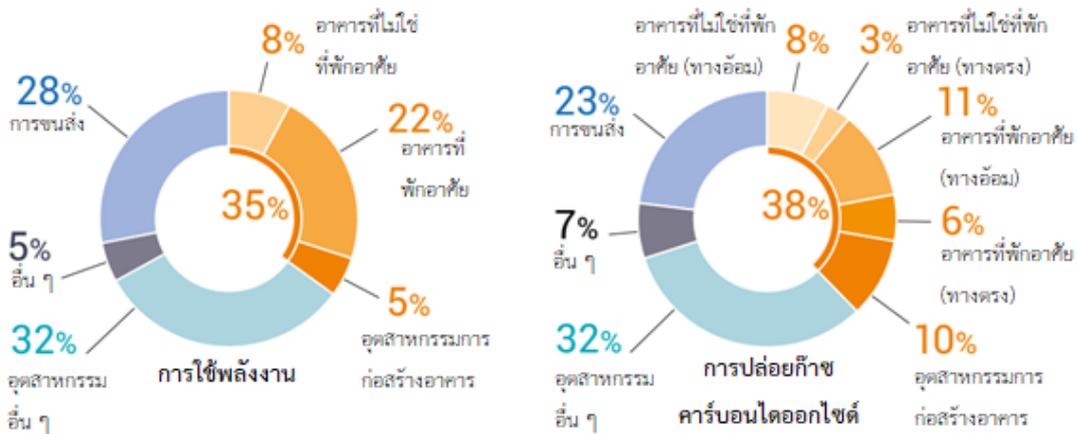


สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย ความยั่งยืน และเริ่มนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ตประสานสรรพสิ่ง (IoT) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) รวมถึงมาตรฐานสากลต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารอาคาร (Atkin & Brooks, 2015) ทั้งนี้ในประเทศไทย การบริหารทรัพยากรอาคารเริ่มเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมในกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในเขตเมืองหลักตั้งแต่ปี 2540 และยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องด้วยความต้องการประสิทธิภาพและความซับซ้อนที่สูงขึ้น (Chotipanich, 2006)

หน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรอาคารประกอบด้วย การดูแลด้านการจัดการองค์การ การบริหารพื้นที่ การพยากรณ์และวางแผนทรัพยากร การบริหารสัญญาเช่า การเงิน การซื้อขาย อสังหาริมทรัพย์ การดำเนินงานและบำรุงรักษา การจัดการเทคโนโลยี ความยั่งยืน ความปลอดภัย รวมถึงการบริหารโครงการ (Roper & Payant, 2014) บุคคลสำคัญในกระบวนการนี้คือผู้จัดการอาคาร (Building manager หรือ Facility manager) ที่เป็นผู้ซึ่งมีบทบาททั้งด้านกลยุทธ์ เช่น การวางแผนระยะยาวและกำหนดทิศทาง พร้อมกับงานปฏิบัติการ อาทิ การดำเนินการและซ่อมบำรุงในแต่ละวัน โดยต้องอาศัยทักษะด้านการบริหารบุคลากร การจัดการลูกค้า การวางแผนทางการเงิน และการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เหมาะสม ทั้งนี้ทุกกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กรเพื่อสนับสนุนการเติบโต ความยั่งยืน และการสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Wiggins, 2020)

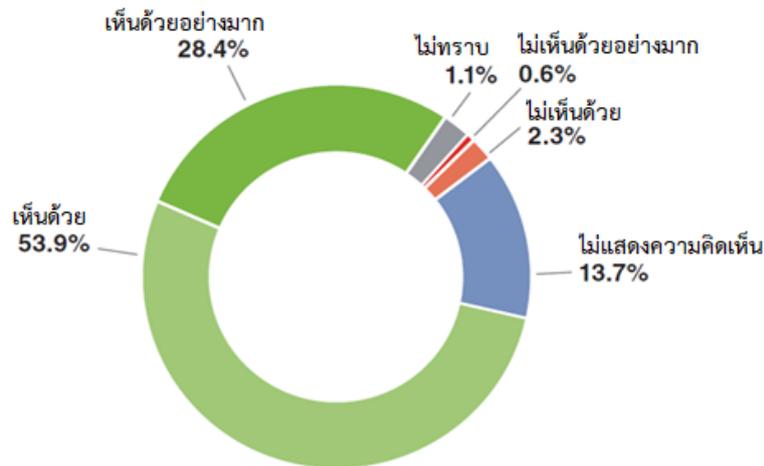
2. แนวความคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนและการจัดการทรัพยากรอาคาร

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวความคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนและการจัดการทรัพยากรอาคาร พบว่าแนวคิดด้านความยั่งยืน (Sustainability) และการจัดการทรัพยากรอาคารในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะการบูรณาการปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เข้ากับเป้าหมายธุรกิจหลัก บริษัทที่มีวิสัยทัศน์และดำเนินการด้านความยั่งยืนอย่างจริงจังจะได้รับความได้เปรียบในการแข่งขัน ขณะที่บริษัทที่ละเลยประเด็นเหล่านี้จะตกเป็นกลุ่มผู้ตามหรือล่าหลัง (Lubin & Esty, 2010) แนวคิดความยั่งยืนในอสังหาริมทรัพย์หมายถึงรวมถึงการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พัฒนาด้านสังคม และสร้างธรรมาภิบาล โดยอุตสาหกรรมนี้ถือเป็นภาคส่วนที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมค่อนข้างมาก ทั้งในด้านการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและการใช้พลังงาน ตามรายงานของโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (Global Alliance for Buildings and Construction [GlobalABC], 2020) ระบุว่า ในปี 2562 ธุรกิจอาคารและการก่อสร้างมีส่วนรับผิดชอบต่อการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่เกี่ยวข้องกับพลังงานทั่วโลกถึง 38% และมีการใช้พลังงานโดยรวมถึง 35% และการบริโภคไฟฟ้าในการดำเนินงานของอาคารคิดเป็นเกือบ 55% ของการบริโภคไฟฟ้าทั่วโลก



ภาพที่ 2 แสดงสัดส่วนการใช้พลังงานและการปล่อยมลพิษของอาคารและการก่อสร้างทั่วโลกในปี 2562 (Global Alliance for Buildings and Construction [GlobalABC] , 2020)

ปัจจุบันรัฐบาลทั่วโลกกำลังเพิ่มความเข้มงวดด้านกฎระเบียบสิ่งแวดล้อม สะท้อนจากรายงานเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจก (NDCs) ตามความตกลงปารีส 2563 ที่มี 136 จาก 186 ประเทศ กล่าวถึงเป้าหมายเกี่ยวกับอาคาร โดย 53 ประเทศ เน้นประสิทธิภาพพลังงาน และ 38 ประเทศระบุถึงมาตรฐานการใช้พลังงานในอาคารโดยเฉพาะ (GlobalABC, 2020) อุตสาหกรรมก่อสร้างได้ปรับตัวรองรับความต้องการด้านความยั่งยืน ทั้งการออกแบบอาคารเขียว การใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพพลังงาน และการนำเกณฑ์ ESG มาเป็นปัจจัยตัดสินใจลงทุน แนวโน้มเหล่านี้แสดงถึงความตระหนักในความรับผิดชอบต่อโลกและสังคม ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการอาคารที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2021)



ภาพที่ 3 แสดงความคิดเห็นจากแบบสอบถามแนวโน้มของวงการอสังหาริมทรัพย์ 2021 เกี่ยวกับปัจจัยด้านความสำคัญของสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีที่กำลังมีความสำคัญมากขึ้นในทุกภาคส่วนของอสังหาริมทรัพย์ (PwC, 2021)

กล่าวโดยสรุป ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดเรื่องความยั่งยืนและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล หรือ ESG ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ โดยบริษัทที่มีวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนที่ชัดเจนและการดำเนินงานที่แข็งแกร่งจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์กำลังตื่นตัวและปรับตัว เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการนำเทคโนโลยีและแนวคิดการก่อสร้างที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้มากขึ้น รวมถึงการพิจารณาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ในการตัดสินใจลงทุน และการให้ความสำคัญกับอาคารสุขภาพดี ซึ่งทั้งหมดนี้ มีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลงวิธีการออกแบบ ก่อสร้าง และจัดการอาคารให้มีความยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานพบว่า แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์กร โดยเริ่มจากงานของ McClelland (1973) ที่เน้นความสำคัญของคุณลักษณะเฉพาะ พฤติกรรม และแรงจูงใจ ในการคาดการณ์ประสิทธิภาพการทำงาน แทนการวัดความสามารถโดยอาศัยคะแนนไอคิวแต่เพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ได้รับการต่อยอดโดย Boyatzis (1982), Spencer and Spencer (1993) และนักวิชาการร่วมสมัยคนอื่น ๆ ซึ่งต่างเสนอโมเดลสมรรถนะในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) และกรอบสมรรถนะสากล (Universal competency framework) โดยสมรรถนะครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ



คุณลักษณะนิสัย ความสามารถทางอารมณ์ และจริยธรรม ที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ทั้งที่สามารถสังเกตได้และซ่อนอยู่ใต้พื้นผิว (Spencer & Spencer, 1993; Bartram, 2012; Le Deist & Winterton, 2005)

การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในบริบทของงานทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทสำคัญตั้งแต่การออกแบบกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผ่านการกำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งและใช้เป็นฐานในการพัฒนากลยุทธ์บุคลากรอย่างยั่งยืน (Dubois & Rothwell, 2004; Le Deist & Winterton, 2005) การจัดการตามกรอบสมรรถนะจึงช่วยให้องค์กรสามารถยกระดับขีดความสามารถทั้งระดับบุคคลและองค์กร สร้างแรงขับเคลื่อนนำสู่ประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ และความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

4. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการ

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการ พบว่าแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่หลักและบทบาทของผู้จัดการได้วิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากแนวคิดพื้นฐานของ Fayol (1954) ซึ่งกำหนดองค์ประกอบของการจัดการไว้ 5 ประการได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม (POCCC) ซึ่งเป็นกรอบอ้างอิงให้กับการบริหารงานยุคใหม่อย่างแพร่หลาย ต่อมามีการขยายแนวคิดโดย Drucker (2007) ผ่านแนวทางการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objectives) ที่เน้นการกำหนดเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ การวัดผล และการพัฒนากลยุทธ์ ในขณะที่ Kotter (2012) ชี้ชัดถึงความแตกต่างของบทบาท “ผู้นำ” ที่เน้นการวางทิศทางและสร้างการเปลี่ยนแปลง กับ “ผู้จัดการ” ที่เน้นการควบคุมและรับมือกับความซับซ้อน ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยทั้งทักษะในการจัดการและภาวะผู้นำ

ในมิติของบทบาทเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะผู้จัดการระดับกลาง แนวคิดของ Floyd and Wooldridge (1992) ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทมากกว่าเพียงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น แต่ยังเป็นผู้เสนอทางเลือกใหม่ รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูล อำนวยความสะดวกในการปรับตัว และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Burgelman (1983) ที่กล่าวถึงบทบาทเชิงรุกของผู้จัดการระดับกลางในการริเริ่มและผลักดันโครงการใหม่ ส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างความสอดคล้องในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น ผู้จัดการระดับกลางจึงมีความสำคัญในฐานะผู้ขับเคลื่อนและเปิดโอกาสสำหรับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

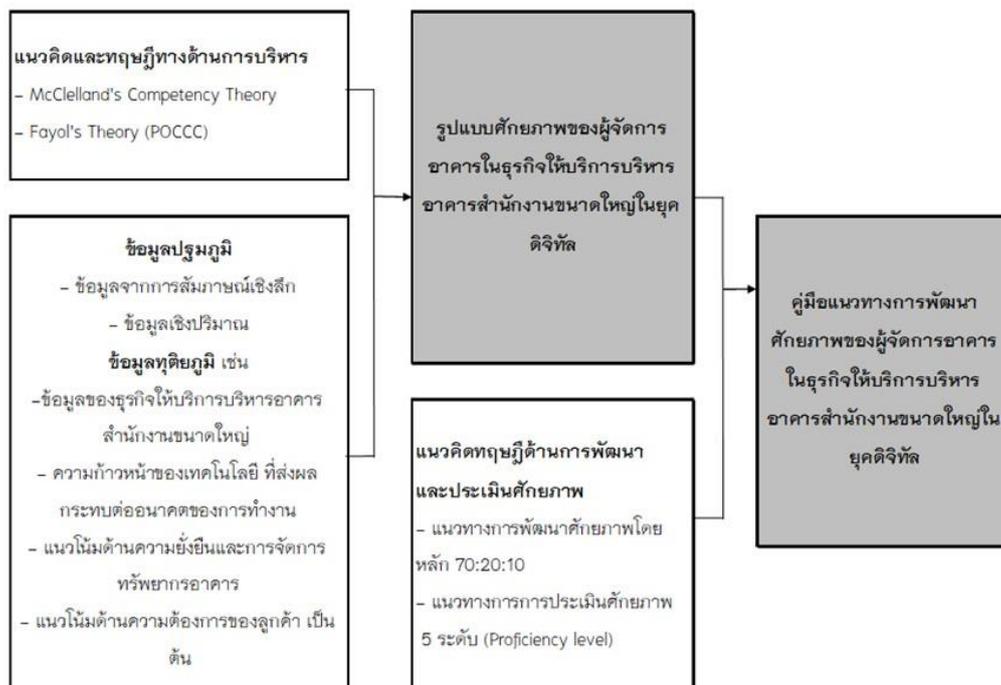
การทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการพัฒนาสมรรถนะผู้จัดการในภาคธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ และการจัดการอาคารทั้งในประเทศและต่างประเทศ เน้นย้ำถึงความหลากหลายของ



สมรรถนะที่จำเป็น ตั้งแต่ความรู้ทางเทคนิค การเงิน กฎหมาย ทักษะด้านการจัดการ บุคคล การสื่อสาร การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติงาน การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ไปจนถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เช่น ความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น (Paramattho et al., 2013; วีระศักดิ์ วานิชวัฒน์ และคณะ, 2567; Chang & Ou, 2022; Cheong et al., 2017; Ab Wahab et al., 2020; ฌพล หวังสุข และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร, 2566; ชิชญา ขุนจง, 2560) งานวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการอบรมและการสนับสนุนจากองค์กร เพื่อให้สมรรถนะของผู้จัดการสอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กร

อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีงานวิจัยที่มุ่งเน้นเฉพาะด้านการพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในธุรกิจบริหารอาคารสำนักงานยุคดิจิทัล ทั้งที่ยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและบริบทการแข่งขันอย่างรวดเร็ว ทำให้จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เช่น ด้านดิจิทัล นวัตกรรม และการจัดการข้อมูล เพื่อเป็นการสนับสนุนผู้จัดการอาคารในการเพิ่มขีดความสามารถ องค์กรจึงควรมีแนวทางส่งเสริมและพัฒนาอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อธุรกิจและเศรษฐกิจไทยในอนาคต

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการ รวมถึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ มาจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ร่วมกับการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้จัดการอาคารในธุรกิจบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และแนวโน้มที่ส่งผลต่อโลกการทำงานในอนาคต รวมถึงศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้สมรรถนะในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ โดยรอบที่เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย 1) ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ เป็นเวลา 3 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน 2) ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ เช่น วิศวกรระดับบริหาร นักวิชาการด้านที่เกี่ยวข้อง กับโครงการอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ จำนวน 3 คน และ 3) ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่เป็นเวลา 3 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน จากนั้น นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรกมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างแบบสอบถามมาตรวัดลิเคิร์ต 5 ระดับจากผลการสัมภาษณ์รอบที่ 1 ประเมินความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) โดยมีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามจำนวน 5 คน จากนั้นนำผลจากแบบสอบถามมาประเมินความสอดคล้องไปใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 19 ท่านอีกครั้งในรอบที่ 2 การวิจัยรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วมาใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 19 ท่านอีกครั้ง พร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ผลรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักพิจารณาทบทวนคำตอบของตนเอง ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวใช้สถิติค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามรอบที่ 3 มาร่างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาและประเมินรูปแบบศักยภาพโดยนำผลวิเคราะห์จากเดลฟายรอบที่ 3 มาร่างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการอาคาร จากนั้นจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 14 คน เพื่อประเมินและให้ข้อเสนอแนะต่อร่างรูปแบบ สุดท้ายปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัลตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยมีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือจำนวน 5 คน



ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 และ 3 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในระดับ "มาก" ถึง "มากที่สุด" และมีความเห็นสอดคล้องกันว่าปัจจัยเหล่านี้สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล ส่วนการพัฒนาในรูปแบบศักยภาพนั้น ใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อมูลที่มีความมัธยฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 4.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญและสอดคล้องกัน จากนั้นจึงจัดกลุ่มข้อมูลตามแนวคิดสมรรถนะของ McClelland ออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเนื้อหา การวิเคราะห์บริบทการนำไปใช้ และการวิเคราะห์ลำดับขั้นของความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้รูปแบบศักยภาพที่ครอบคลุมและเหมาะสมผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่

มิติด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ด้านการบริหารจัดการอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก ความรู้ด้านความปลอดภัยและมาตรฐานอาคาร ความรู้ด้านเทคโนโลยี และความรู้ด้านการจัดการธุรกิจและการบริการ

มิติด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ทักษะการบริหารจัดการองค์กร ทักษะการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ และทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยี

มิติด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Attributes) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีทัศนคติและกรอบความคิดเชิงบวก การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ดังข้อมูลปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล

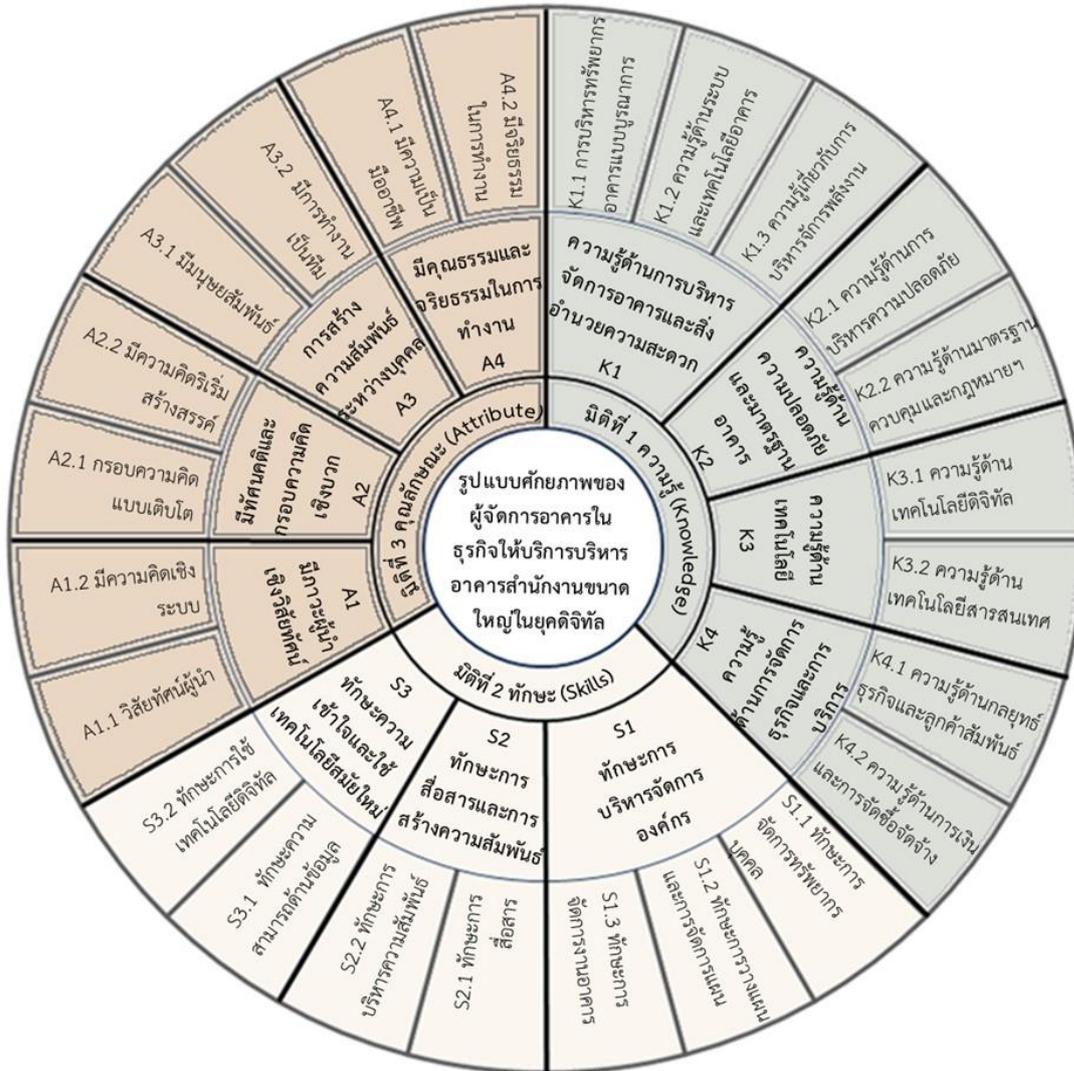
มิติ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
ด้านความรู้	K1 ความรู้ด้านการบริหารจัดการอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก	1. ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรอาคารแบบบูรณาการ
		2. ความรู้ด้านระบบและเทคโนโลยีอาคาร
K2 ความรู้ด้านความปลอดภัยและมาตรฐานอาคาร		3. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการพลังงาน
		4. ความรู้ด้านการบริหารความปลอดภัย
		5. ความรู้ด้านมาตรฐานควบคุมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



ตารางที่ 1 องค์ประกอบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล (ต่อ)

มิติ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
ด้านทักษะ	K3 ความรู้ด้านเทคโนโลยี	6. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 7. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	K4 ความรู้ด้านการจัดการธุรกิจและการบริการ	8. ความรู้ด้านกลยุทธ์ธุรกิจและลูกค้าสัมพันธ์ 9. ความรู้ด้านการเงินและการจัดซื้อจัดจ้าง
	S1 ทักษะการบริหารจัดการองค์กร	10. ทักษะการจัดการทรัพยากรบุคคล 11. ทักษะการวางแผนและการจัดการแผน 12. ทักษะการจัดการงานอาคาร
	S2 ทักษะการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์	13. ทักษะการสื่อสาร 14. ทักษะการบริหารความสัมพันธ์
คุณลักษณะเฉพาะบุคคล	S3 ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยี	15. ทักษะความสามารถด้านข้อมูล 16. ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
	A1 มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	17. วิสัยทัศน์ผู้นำ 18. มีความคิดเชิงระบบ
	A2 มีทัศนคติและกรอบความคิดเชิงบวก	19. กรอบความคิดแบบเติบโต 20. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
	A3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	21. มีมนุษยสัมพันธ์ 22. มีการทำงานเป็นทีม
	A4 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน	23. มีความเป็นมืออาชีพ 24. มีจริยธรรมในการทำงาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย มาเขียนเป็นแผนภาพรูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัลที่แสดงรายการสมรรถนะทั้งสามมิติคือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบ และองค์ประกอบย่อยจำนวน 24 องค์ประกอบ โดยแสดงเป็นภาพวงกลมที่แสดงถึงความเชื่อมโยงกันของมิติและองค์ประกอบ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยนี้ได้นำไปสู่การพัฒนาแบบและคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคาร ซึ่งได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้หลักการ 70:20:10 เป็นกรอบแนวคิดหลัก โดยแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้และพัฒนาออกเป็น 3 ส่วน คือ 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง 20% เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่นและการสร้างเครือข่าย และ 10% เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ แนวทางนี้ช่วยให้เกิดการพัฒนาที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



นอกจากนี้ คู่มือยังเสนอแนวทางการประเมินศักยภาพของผู้จัดการอาคารโดยใช้เกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง ไปจนถึงระดับที่ดีเยี่ยม การประเมินนี้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น โดยใช้ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในการประเมิน วิธีการนี้ช่วยให้สามารถระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาของผู้จัดการอาคารได้อย่างชัดเจน นำไปสู่การวางแผนพัฒนารายบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล" มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล มีประเด็นในการอภิปรายแบ่งตามองค์ประกอบหลังทั้ง 3 มิติ ดังต่อไปนี้

1.1 มิติด้านความรู้ (Knowledge)

ผลการวิจัยพบว่า มิติด้านความรู้ที่สำคัญประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ด้านการบริหารจัดการอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก ความรู้ด้านความปลอดภัยและมาตรฐานอาคาร ความรู้ด้านเทคโนโลยี และความรู้ด้านการจัดการธุรกิจและการบริการ

ซึ่งในส่วนของความรู้ด้านการบริหารจัดการอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก และความรู้ด้านการจัดการธุรกิจและการบริการนั้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Baharum et al. (2016) ที่ศึกษากรอบสมรรถนะสำหรับอุตสาหกรรมการจัดการอสังหาริมทรัพย์ และพบว่าความรู้ที่จำเป็นครอบคลุมทั้งด้านการบริหาร การตลาด การเงิน และการจัดการทางกายภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชิษณุชา ขุนจง (2560) ที่ระบุว่าผู้จัดการอาคารควรมีความรู้ครอบคลุมทั้งความรู้เฉพาะทางในการบริหารจัดการอาคาร เช่น ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการอาคารทั่วไป ความรู้ด้านการบำรุงรักษาและการดำเนินงาน และความรู้ทางด้านการจัดการธุรกิจ เช่น ความรู้ด้านการเงินและการบัญชี ความรู้ด้านการบริหารโครงการ รวมถึงความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม

ส่วนความรู้ด้านเทคโนโลยีและความรู้ด้านความปลอดภัยและมาตรฐานอาคารนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ab Wahab et al. (2020) ที่ทำการศึกษากรอบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการอาคารห้างสรรพสินค้าและระบุว่าองค์ประกอบที่สำคัญด้านความรู้สำหรับผู้จัดการอาคารคือ ด้านความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายและการปกครอง ความปลอดภัยและความมั่นคงสาธารณะ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chotipanich (2006) ที่กล่าวถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในด้าน



เทคโนโลยีไว้ว่า การบริหารทรัพยากรอาคารในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้นทั้งในด้านเทคโนโลยีและข้อกำหนดทางกฎหมาย

1.2 มิติด้านทักษะ (Skills)

ผลการวิจัยพบว่า มิติทักษะที่สำคัญประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ทักษะการบริหารจัดการองค์กร ทักษะการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ และทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งในมุมมองของการเป็นผู้บริหารระดับกลางก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chang and Ou (2022) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักด้านการจัดการของผู้จัดการระดับกลาง และพบว่าทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการจัดการทีม และทักษะการใช้เทคโนโลยีเป็นทักษะที่สำคัญ

นอกจากนี้หากมองในมุมมองของการเป็นผู้บริหารในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผลการวิจัยก็ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวีระศักดิ์ วานิชวัฒน์ และคณะ (2567) ที่ศึกษาการพัฒนาารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการโครงการในอุตสาหกรรมก่อสร้างอาคารสูงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ที่ระบุถึงทักษะสำคัญ เช่น การวางแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานวิจัยของยุทธ ภิธานวงศ์ และคณะ (2563) ที่ทำการศึกษาผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง และพบว่าทักษะส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างคือ ทักษะการสื่อสารและการประสานงาน ทักษะการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

1.3 มิติด้านคุณลักษณะ (Attributes)

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่สำคัญประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมีทัศนคติและกรอบความคิดเชิงบวก การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน

ซึ่งหากมองในมุมมองของการเป็นผู้บริหารระดับกลางผลการวิจัยก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรพันธ์ ขนาดนิต และคณะ (2566) ซึ่งทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการผลิตแผ่นผลิตปิโตรเลียมในประเทศไทย ที่ระบุว่า องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคลคือ ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมนุษยสัมพันธ์

นอกจากนี้หากมองในมุมมองของผู้จัดการที่บริหารทีมที่มีหน้าที่ให้บริการลูกค้าและลูกค้าสัมพันธ์ เช่นเดียวกับทีมบริหารอาคารที่มีหนึ่งในหน้าที่หลักที่ต้องให้บริการลูกค้าซึ่งเป็นผู้เช่า และผู้ใช้อาคาร ก็ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรทิรา มุขสมบัติ และคณะ (2565) ที่พบว่าผู้จัดการที่บริหารทีมที่มีหน้าที่ให้บริการลูกค้าในยุคดิจิทัล ควรมีความเป็นผู้นำ และเข้าใจตนเองและผู้อื่น ซึ่งเน้นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน



นอกจากนี้ในมุมมองของผู้จัดการที่อยู่ในธุรกิจให้บริการอสังหาริมทรัพย์ ก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cheong et al. (2017) ที่พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความมุ่งมั่น มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้จัดการทรัพยากรอาคาร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของณพล หวังสุข และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2566) ที่ระบุว่าสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการหมู่บ้านประกอบด้วย การมุ่งเน้นการบริการที่ดี ความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่นและการรับแรงกดดัน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยนี้ได้นำเสนอรูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัล โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ให้สามารถรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล มีประเด็นในการอภิปรายแบ่งตามองค์ประกอบหลังทั้ง 3 มิติ ดังต่อไปนี้

ผลจากการวิจัยนี้ได้นำไปสู่การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล โดยมีขั้นตอนหลักในการพัฒนา ได้แก่ การคัดเลือกข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล การพัฒนารูปแบบ และการประเมินรูปแบบ

ในการคัดเลือกข้อมูล ได้กำหนดเกณฑ์โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) ที่มากกว่าหรือเท่ากับ 4.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IQR) ที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญและมีความสอดคล้องของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

การจัดกลุ่มข้อมูลได้อาศัยแนวคิดสมรรถนะของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Competency Model) โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ข้อมูลที่ได้จะถูกวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อจัดกลุ่มตามความเกี่ยวข้องของเนื้อหา บริบทการนำไปใช้ และลำดับขั้นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

การพัฒนารูปแบบใช้แผนภาพวงกลม (Circular diagram) เพื่อแสดงองค์ประกอบหลักและย่อยของศักยภาพในแต่ละมิติ ทำให้เห็นภาพรวมของศักยภาพที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการอาคาร

การประเมินรูปแบบได้นำเสนอรูปแบบต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสม พบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมโดยภาพรวม ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิได้นำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความรู้ (การจัดการภาวะฉุกเฉิน กฎหมาย ความรู้เฉพาะด้าน ระบบควบคุมคุณภาพ) ด้านทักษะ (การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การรวมทักษะ Coaching และการสอนงาน) และด้านคุณลักษณะ (วิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ ความคิดเชิงระบบ)



ผลจากการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้รูปแบบศักยภาพที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รูปแบบนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล

การจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัลนี้ มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ โดยใช้หลัก 70:20:10 ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70%), การเรียนรู้จากผู้อื่นและการสร้างเครือข่าย (20%) และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (10%) ในการพัฒนาผู้จัดการอาคารให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ คู่มือยังใช้แนวทางการประเมินศักยภาพ 5 ระดับ โดยมีตัวชี้วัดของพฤติกรรม (Behavioral indicator) เป็นตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถวัดและประเมินความสามารถของผู้จัดการอาคารได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน

ร่างคู่มือนี้ได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ซึ่งทุกคนเห็นด้วยว่าเนื้อหา มีความชัดเจน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จำนวนหน่วยการพัฒนามีความเหมาะสม และคู่มือสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญที่ทำการประเมิน

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลสรุปในการวิจัยตามประเด็นของวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบหลัก และ 23 องค์ประกอบย่อย โดยแบ่งองค์ประกอบเป็น 3 มิติ ดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 ความรู้ด้านการบริหารจัดการอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก มี 3 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 2 ความรู้ด้านความปลอดภัยและมาตรฐานอาคาร มี 2 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 3 ความรู้ด้านเทคโนโลยี มี 2 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 4 ความรู้ด้านการจัดการธุรกิจและการบริการ มี 2 องค์ประกอบย่อย

มิติที่ 2 ด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 ทักษะการบริหารจัดการองค์กร มี 3 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 2 ทักษะ



การสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ มี 2 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 3 ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยี มี 2 องค์ประกอบย่อย

มิติที่ 3 ด้านคุณลักษณะ (Attributes) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มี 2 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 2 มีทัศนคติและกรอบความคิดเชิงบวก มี 2 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มี 2 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 4 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน มี 2 องค์ประกอบย่อย

2. ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย มาเขียนเป็นแผนภาพวงกลมรูปแบบศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัลที่แสดงรายการสมรรถนะทั้งสามมิติคือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีความมององค์ประกอบหลักที่ด้านในของวงกลม และองค์ประกอบรองอยู่ขอบนอก โดยมีการแบ่งอย่างชัดเจนในแต่ละศักยภาพ ดังแสดงในภาพที่ 3

ผลการประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 14 ท่าน ให้ระดับความเหมาะสมโดยภาพรวมของร่างรูปแบบมีความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 100 ในเกือบทุกหัวข้อการประเมิน ยกเว้นหัวข้อ "ความเหมาะสมของรูปแบบศักยภาพผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้" ที่ได้รับการประเมินว่าเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 92.85

3. ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย บทนำ บทที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล โดยอธิบายรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา บทที่ 3 แนวทางการประเมินศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล บทที่ 4 เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ บรรณานุกรม แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการอ้างอิง โดยมีผลการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล พบว่าผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เห็นด้วยกับคู่มือการพัฒนาศักยภาพของของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ในยุคดิจิทัล ร้อยละ 100 ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจให้บริการบริหารอาคารขนาดใหญ่ของประเทศ



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สถานประกอบการควรนำรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกผู้จัดการอาคาร โดยพิจารณาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ระบุในผลการวิจัย
3. สมาคมวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอาคารควรนำผลการวิจัยไปพิจารณาปรับปรุงมาตรฐานวิชาชีพและแนวทางการพัฒนาสมาชิก เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการในอุตสาหกรรม
4. ควรมีการพัฒนากระบวนการประเมินคุณภาพผู้จัดการอาคารให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การบริหารผ่าน IoT, การจัดการ Big data ของอาคาร, และการใช้ระบบ Building Automation System (BAS)

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารในธุรกิจให้บริการบริหารอาคารประเภทต่างๆ เพิ่มเติม เช่น อาคารที่อยู่อาศัย (Residential) อาคารโรงพยาบาล (Healthcare facilities) อาคารโรงแรม (Hospitality facilities) เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างและความเฉพาะเจาะจงของแต่ละประเภทธุรกิจ
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังเกิดขึ้นใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ต่อบทบาทและความรับผิดชอบของผู้จัดการอาคารในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
3. ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงนโยบายเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพผู้จัดการอาคารในระดับประเทศ เพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการบริหารอาคารไทยในตลาดสากล

รายการอ้างอิง

จิรพันธ์ ขนานนิต, สมนึก วิสุทธิแพทย์, อธิรุฒิ บุญยโสภณ และสักรินทร์ อยู่ผ่อง. (2565). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการผลิตแทนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 33(4), 1-10. <https://ojs.kmutnb.ac.th/index.php/kjournal/article/view/5505/4868>



- ศิษณุชา ขุนจง. (2560). การพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอสังหาริมทรัพย์และทรัพยากรอาคาร. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 9(พิเศษ), 131-142. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/94375>
- พัชรา กลิ่นชวนชื่น. (2566). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2566-2568: สำนักงานให้เช่าในกรุงเทพฯ และปริมณฑล. *วิจัยกรุงศรี*, <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/real-estate/commercial-buildings-in-bmr/io/office-building-in-bmr-2023-2025>
- พัชรา กลิ่นชวนชื่น. (2567). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2567-2569: สำนักงานให้เช่าในกรุงเทพฯ และปริมณฑล. *วิจัยกรุงศรี*, <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/real-estate/commercial-buildings-in-bmr/io/office-building-2024-2026>
- ณพล หวังสุข และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2566). สมรรถนะผู้จัดการหมู่บ้านของบริษัทในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง. *วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม*, 3(10), 101-115. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/prij/article/view/266425>
- ภัทรทรา मुखสมบัติ, ชุติวรรณ โชติวงษ์ และปรีดา อัครวิจิตรระการ. (2565). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 32(2), 496-505. <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/kmutnb-journal/article/view/248005/168383>
- ยุทธ ปณิธานวงศ์, อีรวุฒิ บุญยโสภณ และสมนึก วิสุทธิแพทย์. (2563). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง ตามโมเดลประเทศไทย 4.0. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 30(2), 351-360. <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/kmutnb-journal/article/view/240419/163779>
- ราชกิจจานุเบกษา. (2543, 15 พฤษภาคม). *พระราชบัญญัติ ควบคุมอาคาร (ฉบับที่ 3). เล่มที่ 117 ตอนที่ 42 ก : 2*. <https://www.tuda.or.th/wp-content/>
- วิษชุดา จิตจันทร์. (2565, 20 เมษายน). *ตลาดบริหารจัดการอาคารฟุ้ง 4 หมื่นล. LPP วางรายได้ 3 ปี เข้าตลาดหุ้นไทย. ฐานเศรษฐกิจ*. <https://www.thansettakij.com/real-estate/520054>
- วีระศักดิ์ วานิชวัฒน์, อีรวุฒิ บุญยโสภณ และสมนึก วิสุทธิแพทย์. (2567). การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการโครงการในอุตสาหกรรมก่อสร้างอาคารสูงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 34(1), 1-9. <https://ojs.kmutnb.ac.th/index.php/kjournal/article/view/6830/4976>



- Ab Wahab, M., Awang, M., Moshin, A., Jiram, W. R. A., Adawiyah, S. R., & Abdul Rahman, M. S. (2020). Competencies Framework for The Property Manager of Shopping Malls. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 2246-2249. <https://eprints.utm.my/93974/>
- Alexander, K. (1992). Facilities Management Practice. *Facilities*, 10(5), 11–18. <https://doi.org/10.1108/eum0000000002189>
- Atkin, B., & Brooks, A. (2015). *Total Facility Management* (4th ed.). Wiley- Blackwell.
- Baharum, Z. A., Ting, K. H., & Salleh, S. M. (2016). Competency Framework for the Property Management Industry. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 1(4), 3-12. <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v1i4.114>
- Bartram, D. (2012). The SHL Universal Competency Framework. *SHL*, 1-11. https://www.researchgate.net/publication/238763080_The_SHL_Universal_Competency_Framework
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in The Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Chang, J. C., & Ou, C. (2022). A Study on The Middle Manager Managerial Core Competencies and Training Requirements in Local Government. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9(8), 315-328. <https://doi.org/10.14738/assrj.98.12904>
- Cheong P. A., Ali, A. S., & Ahmad, F. (2017). Competency and Commitment of Facilities Managers: Keys to Safeguard Maintenance Performance. *Malaysian Construction Research Journal*, 22(2), 35–46. https://www.researchgate.net/publication/320297439_Competency_and_Commitment_of_Facilities_Managers_Keys_to_Safeguard_Maintenance_Performance
- Chotipanich, S. (2006). *Positioning Facility Management: Informed by Case investigations in Thailand*. [Doctoral dissertation, University Collage London]. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1348983/>
- Drucker, P. (2007). *The Practice of Management*. (1st Ed.). Routledge.



- Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing.
- Fayol, H. (1954). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman & sons.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153–167. https://www.researchgate.net/publication/256280384_Middle_management_involvement_in_strategy_and_its_association_with_strategic_type_A_research_note_Strategic_Management_Journal_13_153-167_Summer_1992
- Global Alliance for Buildings and Construction (GlobalABC). (2020). *2020 Global Status Report for Buildings and Construction*. https://globalabc.org/sites/default/files/inline-files/2020%20Buildings%20GSR_FULL%20REPORT.pdf
- International Organization for Standardization (ISO). (2024). *ISO 41011 : 2024 Facility management–Vocaburaly*. <https://www.iso.org/standard/82405.html>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence?. *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Lubin, D. A. & Esty, D. C. (2010). The Sustainability Imperative. *Harvard Business Review*, 2-9. https://www.researchgate.net/publication/228641950_The_Sustainability_Imperative
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for “Intelligence.”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Paramattho, P., Vajanasoontorn, C. & Tubsree, C. (2013). Leadership Competencies Model for Middle Managers in Multinational Companies of the Eastern Seaboard Industrial Estate, Thailand. *HRD JOURNAL*, 4(2), 6–18. <https://opac1.lib.buu.ac.th/medias3/hrd4n2p6-18.pdf>
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2021). *Estate Emerging Trends in Real 2021*. <https://www.pwc.com/us/en/industries/asset-management/real-estate/emerging-trends-in-realestate.html>



- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2024). *Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey 2024 -Thailand Snapshot*. <https://www.pwc.com/th/en/research-and-insights/workforce-hopes-fears-thailand-2024-en.html>
- Roper, K. O. & Payant, R. P. (2014). *The Facility Management Handbook* (4th Ed.). AMACOM.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Wiggins, J. M. (2020). *Facilities manager's desk reference* (3rd Ed.). John Wiley & Sons.