

สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก  
Competencies of main contractor organization



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต  
ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ปีการศึกษา 2559

สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก  
Competencies of main contractor organization



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต  
ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ปีการศึกษา 2559

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# COMPETENCIES OF MAIN CONTRACTOR ORGANIZATION



A SPECIAL PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
BACHELOR OF CIVIL ENGINEERING  
DEPARTMENT OF CIVIL ENGINEERING, FACULTY OF ENGINEERING  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
ACADEMIC YEAR 2016

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ใบรับรองโครงการพิเศษ

หัวข้อโครงการพิเศษ สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก  
Competencies of main contractor organization

นักศึกษา นายพนมพัฒน์ หมื่นแก้ว รหัสประจำตัว 56010245  
นายพรเทพ กล้าหาญ รหัสประจำตัว 56010803  
นายศิวณัฐ อภิศักดิ์มนตรี รหัสประจำตัว 56011224

หลักสูตร วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา  
อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.สุวัฒน์ ธีรเศรษฐ์  
อาจารย์ที่ปรึกษา(ร่วม) รศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง

| คณะกรรมการสอบโครงการพิเศษ   | ลายมือชื่อ   |
|-----------------------------|--|
| รศ.สุวัฒน์ ธีรเศรษฐ์        |  |
| ร.ศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง    |  |
| ผศ.ดร.วุฒิชัยชาติพัฒนานันท์ |  |

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 06 เมษายน 2560 เวลา 14.00-17.00 น.  
สถานที่สอบ ณ อาคารภาควิชาวิศวกรรมโยธาชั้น 1(ห้องประชุม)

ภาควิชาวิศวกรรมโยธารับรองแล้ว



(รศ.ดร.นันทวัฒน์ จรัสโรจน์ธนเดช)

หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมโยธา

วันที่ 12 มิ.ย. 2560

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก

|                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| นายชนมพัฒน์ หมื่นแก้ว     | รหัสนักศึกษา 56010245 |
| นายพรเทพ กล้าหาญ          | รหัสนักศึกษา 56010803 |
| นายศิวัณฐ์ อภิศักดิ์มนตรี | รหัสนักศึกษา 56011224 |

รศ.สุวัฒน์ ธีรเศรษฐ์  
ปีการศึกษา 2559

### บทคัดย่อ

สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์เป็นแกนหลักเพื่อให้การดำเนินงานโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง ณ ปัจจุบันนี้มีการแข่งขันค่อนข้างสูงซึ่งทำให้องค์กรผู้รับเหมาต้องพัฒนาสมรรถนะขององค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อเป็นเช่นนั้นจึงมีนักวิจัยได้พัฒนาและแนะนำปัจจัยในการคัดเลือกและประเมินคุณสมบัติของผู้รับเหมา โดยมีความแตกต่างกันในแต่ละมุมมองและประสบการณ์ของแต่ละนักวิจัย แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่นักวิจัยท่านใดได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อหาปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรผู้รับเหมาหลัก เกี่ยวกับระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำดังนี้คือ เปรียบเทียบระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย จากผลการวิเคราะห์ ข้อมูลสามารถจัดกลุ่มปัจจัยได้เป็น 4 กลุ่มปัจจัย พร้อมทั้งน้ำหนักความสำคัญดังนี้ “การบริการรับจ้างก่อสร้าง” (28.06%) “ระบบการบริหารบุคลากร” (26.94%) “ระบบสนับสนุนกิจกรรมการก่อสร้าง” (24.94%) และ “ความพร้อมในการดำเนินการก่อสร้าง” (20.06%) ซึ่งการวิจัยนี้จะช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อยกระดับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และให้องค์กรผู้รับเหมาหลักมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น อีกทั้งเป็นการพัฒนาอุตสาหกรรมการก่อสร้างให้เป็นที่ยอมรับของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

คำสำคัญ: สมรรถนะ, ผู้รับเหมาหลัก, ปัจจัย, การก่อสร้าง

# Competencies of main contractor organization

Chonmapat Mueankaew Student ID. 56010245

Phornthep Klaharn Student ID. 56010803

Siwanut Apisakmontree Student ID. 56011224

Assoc.Prof.Suwat Dhirasedh

Academic Year 2016

## ABSTRACT

Competencies of main contractors show important capability that leads to the achievement of construction project objectives. In current construction industry, competition is fierce; thus the contractors must improve their competencies to gain competitive advantage. As such, researchers have suggested factors for contractor selection and ability evaluation. However, few research works have explored the factors indicating competencies of main contractors. Thus, the research was aimed to find such factors through a questionnaire survey to gather opinions of people working in contractors companies about the importance level of competency factors. The data were analysed to compare the importance level of factors and sub factors. The result shows that competency factors can be divided into 4 groups with their weight of relative importance: "Construction Services" (28.06%) "Personnel management systems" (26.94%) "Construction supporting systems" (24.94%) and "Construction readiness" (20.06%). The results help develop a guideline for improving competencies of main contractors leading more competitive advantage; develop the Thai construction industry recognised by other countries in southeast asia.

Keywords: Competency, Contractors, Factors, Construction

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ॥

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์เล่มนี้ได้รับความกรุณาจาก รศ.สุวัฒน์ ธิรเศรษฐ์ ท่านเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและ รศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง ท่านเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา(ร่วม)ซึ่งคอยให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือจนสำเร็จได้ด้วยดี ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่านอาจารย์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา ประกอบด้วย รศ.สุวัฒน์ ธิรเศรษฐ์, รศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง และ ผศ.ดร.วุฒิชัยชาติพัฒนานันท์ ซึ่งท่านเป็นกรรมการในการสอบ โดยท่านเหล่านี้ได้ถ่ายทอดความรู้ทั้งทางด้านวิชาการ ความรู้ทั่วไป และประสบการณ์ของท่าน จนสามารถนำมาใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตได้อย่างดียิ่ง

ขอขอบขอบคุณเพื่อนๆในหลักสูตรทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียน

สุดท้ายสำหรับคุณงามความดีอันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ข้าพเจ้าขอมอบให้บุพการีและผู้มีพระคุณทุกท่าน ตลอดจนครูบาอาจารย์ทุกสถาบันที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ข้าพเจ้า

ชนมพัฒน์ หมั่นแก้ว  
พรเทพ กล้าหาญ  
ศิวนัฐ อภิศักดิ์มนตรี



# สารบัญ

|                                | หน้า |
|--------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....           | I    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....        | II   |
| กิตติกรรมประกาศ.....           | III  |
| สารบัญ.....                    | IV   |
| สารบัญตาราง.....               | VI   |
| สารบัญรูป.....                 | VII  |
| บทที่ 1 บทนำ.....              | 1    |
| บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....     | 5    |
| บทที่ 3 ระเบียบการวิจัย.....   | 25   |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย.....        | 35   |
| บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ..... | 44   |
| บรรณานุกรม                     |      |
| ภาคผนวก                        |      |



## สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างแบบสอบถามปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย.....               | 27   |
| ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนแบบสอบถาม.....                                     | 35   |
| ตารางที่ 4.2 แสดงตำแหน่งการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                  | 36   |
| ตารางที่ 4.3 แสดงประสบการณ์งานก่อสร้าง.....                              | 36   |
| ตารางที่ 4.4 แสดงระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน.....                     | 37   |
| ตารางที่ 4.5 แสดงหน้าที่ปัจจุบันของท่านเกี่ยวข้องกับ.....                | 37   |
| ตารางที่ 4.6 แสดงสาขาการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                     | 38   |
| ตารางที่ 4.7 แสดงประเภทของธุรกิจองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม.....            | 38   |
| ตารางที่ 4.8 แสดงลักษณะของงานหรือโครงการก่อสร้าง.....                    | 39   |
| ตารางที่ 4.9 แสดงปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยพร้อมกับค่าน้ำหนักความสำคัญ..... | 40   |



# สารบัญรูป

|  | หน้า |
|--|------|
| รูปที่ 2.1 Iceberg model ของสมรรถนะ.....                           | 7    |
| รูปที่ 2.2 กรอบแนวความคิด.....                                     | 24   |
| รูปที่ 3.1 ขั้นตอนการศึกษาปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะของผู้รับเหมา..... | 25   |



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ VI

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

สมรรถนะขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรและโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งสร้างความได้เปรียบในการตลาดให้กับอุตสาหกรรมต่างๆ จากการทบทวนวรรณกรรมมีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะขององค์กร ตัวอย่างเช่น ฌรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2554) [14] กล่าวว่า สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies or Corporation) หรือ ขีดความสามารถทั่วไป (General Competency หรือ Professional Competency) เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องมี หรือ ต้องทำ ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็ตาม สมรรถนะหลักขององค์กรเปรียบเสมือนตัวบ้าน ทั้งนี้ เพราะสมรรถนะหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนด ตัวผลักดัน (Driver) ให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ เป้าหมายในการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ตัวอย่างสมรรถนะหลัก เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรต้องรู้จะต้องมีความรู้ รวมถึงความใฝ่รู้ ความเป็นเลิศในการบริการ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ตลอดจนการปฏิบัติงานเป็นทีม เป็นต้น จากความหมายข้างต้น จะเห็นว่า สมรรถนะขององค์กรเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรและโครงการ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การก่อสร้างนับว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีองค์กรผู้รับเหมาหลักเป็นตัวขับเคลื่อนงานเพื่อให้โครงการสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันโครงการก่อสร้างที่มีปัญหาส่วนใหญ่อาจเกิดจากปัญหาของผู้รับเหมาบางส่วน เช่น ผู้รับเหมาละทิ้งงาน ผู้รับเหมาเบิกเงินก่อนล่วงหน้า ผู้รับเหมาไม่เข้าหน้างาน ผู้รับเหมาขาดความรับผิดชอบ จากปัญหาข้างต้นจึงมีนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้คัดเลือกและประเมินคุณสมบัติของผู้รับเหมา ตัวอย่างเช่น Ralph และ Lyagba [5] ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้รับเหมาหลักในอุตสาหกรรมก่อสร้างไนจีเรีย เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมก่อสร้างอินโดนีเซียโดยไม่นำมูลค่าความเสียหายมาคิด โดยการแจกแบบสอบถามความคิดเห็นวิศวกรและสถาปนิกโครงการและที่ปรึกษาโครงการขององค์กรผู้รับเหมาหลักประเทศไนจีเรีย รวมจำนวน 50 คน โดยผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้รับเหมาหลักออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ แรงงาน การจัดการและการบริหาร การออกแบบและการจัดหาเอกสาร วัสดุ วิธีการก่อสร้าง และปัจจัยอื่นๆจากภายนอกโครงการ จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง ได้ทำการศึกษาปัจจัยสำหรับการประเมินความสามารถของผู้รับเหมา:การรวมลักษณะทางกายภาพของผู้รับเหมา โดยการสำรวจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดเห็นของภาครัฐและเอกชน เกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาผ่านแบบสอบถาม ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้แนะนำปัจจัยร่วมสำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อใช้ประเมินความสามารถของผู้รับเหมาดังนี้ “วิศวกรรมและการก่อสร้าง” “การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และการทำสัญญา” “ผู้จัดการโครงการ” “ทรัพยากรบุคคล” “ระบบการบริหารคุณภาพ” “สุขภาพและความปลอดภัย” “เครื่องจักรและเครื่องมือก่อสร้าง” “ความเข้มแข็งทางการเงิน” และ “ความสัมพันธ์กับสาธารณชน” ภัทติยา ไชยณรงค์ และ จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง ได้ทำการศึกษา ปัจจัยสำหรับประเมินความสามารถของผู้รับเหมาหลัก : มุมมองของผู้รับเหมาช่วง โดยสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับเหมาช่วงเกี่ยวกับระดับความมีอิทธิพลของแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาหลัก ผลการวิเคราะห์สามารถจัดกลุ่มปัจจัยได้ 8 กลุ่มดังนี้ ผู้จัดการโครงการ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และการทำสัญญา ทรัพยากรบุคคล วิศวกรรมและการก่อสร้าง เครื่องจักรและเครื่องมือก่อสร้าง ระบบการบริหารคุณภาพ ความเข้มแข็งทางการเงิน สุขภาพ ความปลอดภัย และความสัมพันธ์กับสาธารณชน สันติ ชินานูวัตวงศ์ [17] กล่าวว่า การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เข้าประมูล (Pre-qualification) หมายถึง คุณภาพของผู้รับเหมาที่มีผลต่อคุณภาพของโครงการค่อนข้างมาก ดังนั้นการคัดเลือกผู้รับเหมาเพื่อทำการก่อสร้างโครงการจึงเป็นสิ่งจำเป็น การพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้เข้าประมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีศักยภาพในการทำโครงการให้แล้วเสร็จโดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆ ขึ้นในการคัดเลือกผู้รับเหมาที่เข้ามาประมูลโดยทั่วไปมีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้ ชื่อเสียง ขนาดของบริษัท ประสบการณ์ บุคลากรหลัก ฐานะการเงิน ปริมาณงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจะเห็นได้ว่ายังไม่มีนักวิจัยท่านใดได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมา มีเพียงแต่ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมา และบ่งชี้คุณสมบัติของผู้รับเหมาดังนั้นวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือเพื่อหาปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะของผู้รับเหมา

## 1.2 ปัญหางานวิจัย

จากการทบทวนบทวรรณกรรมข้างต้นพบว่า ยังไม่มีนักวิจัยท่านใดได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้รับเหมา และระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้บ่งชี้ดังกล่าว มีเพียงแต่ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมา และบ่งชี้คุณสมบัติของผู้รับเหมา

### 1.3 ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมาและระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้บ่งชี้ดังกล่าว โดยสำรวจจากแบบสอบถามความคิดเห็นถึงปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมา

### 1.4 ขั้นตอนการศึกษา

1.4.1 ทบทวนวรรณกรรม และเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ สมรรถนะ, สมรรถนะองค์กร และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้รับเหมา

1.4.2 วางกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้รับเหมา โดยอาศัยพื้นฐานจาก 1.4.1

1.4.3 ออกแบบสอบถามตามกรอบแนวความคิด เพื่อสำรวจปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะของผู้รับเหมาหลัก

1.4.4 ก่อนนำแบบสอบถามไปสำรวจ ได้ทำการทดสอบแบบสอบถามกับเจ้าของโครงการที่มีประสบการณ์สูง จำนวน 3 คน เพื่อให้ได้ความตรงเชิงเนื้อหา เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้กระชับ ชัดเจน และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น และทดสอบแบบสอบถามในประเด็นดังนี้

- ❖ หาความสัมพันธ์ของ Spearman ของทุกปัจจัย เพื่อหาความถูกต้องเชิงโครงสร้าง
- ❖ หาค่า Cronbach's Alpha เพื่อหาความเที่ยงของสเกล

1.4.5 แจกแบบสอบถามให้ เจ้าของโครงการ ผู้ควบคุมงาน และผู้รับเหมาหลัก ภายในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน

1.4.6 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าน้ำหนักของปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะของผู้รับเหมาหลัก

### 1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมาและระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับหมายกระตบสมรรถนะขององค์กรให้ตรงกับความต้องการของเจ้าของโครงการ และให้องค์กรผู้รับเหมาีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างให้เป็นที่ยอมรับของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

## 1.7 ขอบเขตการวิจัย

การทำงานวิจัยนี้ ได้ทำการหาปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมาและระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้บ่งชี้ดังกล่าว โดยผ่านการเก็บข้อมูลจาก เจ้าของโครงการ ผู้ควบคุมงาน และผู้รับเหมาหลัก ภายในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล เท่านั้น



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

#### 2.1 บทนำ

ในบทนี้จะกล่าวสรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากการศึกษาวารสารต่างประเทศ วิทยานิพนธ์ และตำราต่างประเทศ ซึ่งมีนักวิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยต่างๆไว้เกี่ยวข้องกับ ความหมายของคำว่าสมรรถนะ ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ ความหมายของคำว่าผู้รับเหมา และปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมา เพื่อใช้เป็นตัวบ่งชี้ ความหมายของคำว่า สมรรถนะผู้รับเหมาและเพื่อเป็นการพัฒนาปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมา ซึ่งจะได้แสดง รายละเอียด ในหัวข้อถัดไป

#### 2.2 สมรรถนะผู้รับเหมา

##### 2.2.1 สมรรถนะ

David C. McClelland (1980) [7] ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึงคุณลักษณะ ที่ซ่อน อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการ ปฏิบัติงานในงานที่ตน รับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982) [8] กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาท ทางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคล จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993) [9] กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) [10] กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ทักษะ ความรู้และ ความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ใน การทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะ อย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากร ในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) [6] กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) [11] กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2545) [12] กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานใน ตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้

จากคำนิยามทั้งจากนักวิชาการภายในและภายนอกประเทศในทัศนะของผู้เขียนสรุปเป็นคำนิยามได้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะพื้นฐานดังกล่าวประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และคุณสมบัติอื่น (Other characteristics) ซึ่งคุณสมบัติอื่นๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และลักษณะนิสัยประกอบรวมอยู่ด้วย

จากความหมายเชิงนิยามซึ่งนักวิชาการต่างๆ ได้นำเสนอไว้ เทื่อน ทองแก้ว (2545) [16] ได้สรุปถึงองค์ประกอบหรือคุณลักษณะพื้นฐานของสมรรถนะที่บุคคลจะต้องมี ดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

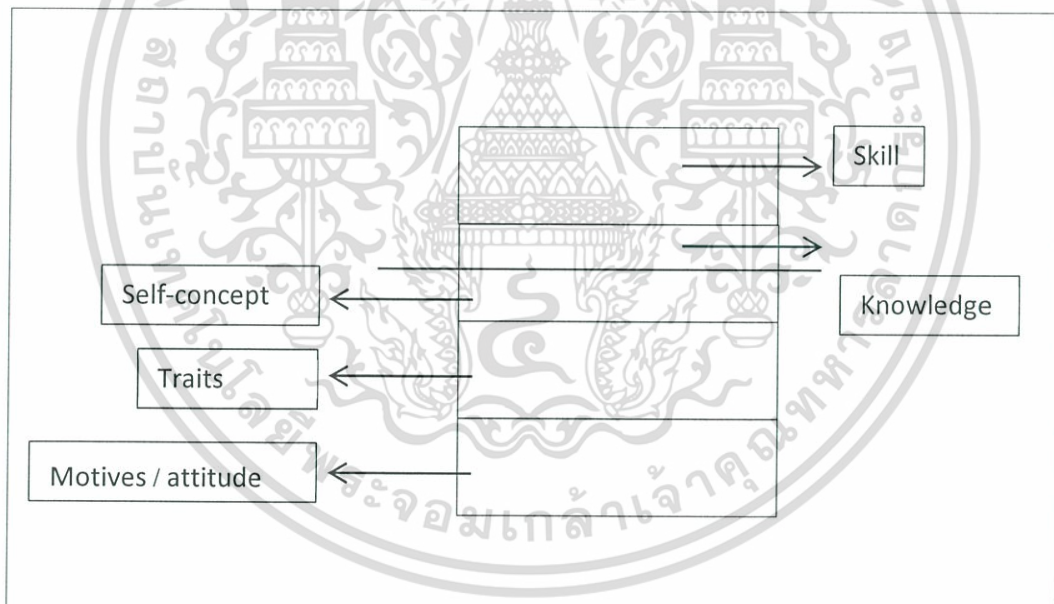
2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ



รูปที่ 2.1 Iceberg Model ของสมรรถนะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2.2 ผู้รับเหมา

สมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้าง ได้ให้นิยามของคำว่า ผู้รับเหมา ว่าผู้รับจ้างที่ลงนามในเอกสารสัญญา ซึ่งยอมรับและตกลงที่จะดำเนินการก่อสร้างให้ลุล่วงแล้วเสร็จด้วยดีเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในเอกสารสัญญา รวมทั้งต้องรับผิดชอบในผลของงานของผู้รับจ้างช่วงด้วย

ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 มาตราที่ 5 ได้ให้นิยาม ผู้รับเหมาขั้นต้น ว่าเป็นผู้ซึ่งตกลงรับจะดำเนินงานทั้งหมด หรือแต่บางส่วนในงานใดจนสำเร็จประโยชน์ของผู้ว่าจ้าง และให้นิยาม ผู้รับเหมาช่วง ว่าเป็นผู้ซึ่งทำสัญญากับผู้รับเหมาขั้นต้นโดยรับจะดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนในงานใดในความรับผิดชอบของผู้รับเหมาขั้นต้นเพื่อประโยชน์แก่ผู้ว่าจ้าง และหมายความรวมถึงผู้ซึ่งทำสัญญากับผู้รับเหมาช่วงเพื่อรับช่วงงานในความรับผิดชอบของผู้รับเหมาช่วง ทั้งนี้ ไม่ว่าจะรับเหมาช่วงกันกี่ช่วงก็ตาม

## 2.2.3 สมรรถนะขององค์กร

นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2553) [15] กล่าวถึง สมรรถนะขององค์กร (Organizational Capability) ว่าการที่องค์กรจะมีสมรรถนะที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะต้องอาศัยสมรรถนะหลายตัว ได้แก่

1. สมรรถนะทางด้านเศรษฐกิจหรือการเงิน (Economic/Financial Capability) เช่น การมีเงินทุนมากกว่าคู่แข่ง การมีแหล่งทุนที่เสียดอกเบี้ยน้อยหรือไม่มีดอกเบี้ย สามารถระดมทุนได้รวดเร็วกว่า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง
2. สมรรถนะทางด้านยุทธศาสตร์หรือการตลาด (Strategic/Marketing Capability) การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าของตนเอง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้อลูกค้าได้รับสินค้าที่รวดเร็วและมีคุณภาพดี
3. สมรรถนะทางด้านเทคโนโลยี (Technological Capability) การใช้เทคโนโลยีมาสร้างความแตกต่างทางนวัตกรรม เน้นการวิจัยพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้อลูกค้าได้รับสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม

การสร้างสมรรถนะขององค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1, การมีทัศนคติร่วมกัน (Share Mindset) ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในองค์กร และยังสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรที่คู่แข่งยากจะเลียนแบบได้อีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การจัดการและการปฏิบัติทางด้านบุคลากร (Management and Human Resource Practices) ซึ่งจะทำให้เกิดการแปรเปลี่ยนความสามารถของบุคคลให้เป็นความสามารถขององค์กร ประกอบด้วย ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการประเมินผล ด้านการให้รางวัล ด้านการออกแบบองค์การ และด้านการสื่อสาร

3. การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capability for Change)

4. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2554) [14] กล่าวว่า สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies or Corporation) หรือ ชีตความสามารถทั่วไป (General Competency หรือ Professional Competency) เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องมี หรือ ต้องทำ ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็ตาม สมรรถนะหลักขององค์กรเปรียบเสมือนตัวบ้าน ทั้งนี้ เพราะสมรรถนะหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนด ตัวผลักดัน (Driver) ให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายในการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ตัวอย่างสมรรถนะหลัก เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรต้องรู้จะต้องมีความรู้ รวมถึงความใฝ่รู้ ความเป็นเลิศในการบริการ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ตลอดจนการปฏิบัติงานเป็นทีม เป็นต้น โดยสมรรถนะหลักขององค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement Motivation-ACM)
2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise-EXP)
3. บริการที่ดี (Service Mind-SERV)
4. การมีจริยธรรม (Integrity-ING)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)

โดยจะขอล่าวในรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement Motivation-ACM) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดี หรือให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่โดยอาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ กำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำมาก่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise-EXP) หมายถึง ความขยันขวยสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพความรู้ ความสามารถของคน หรือของหน่วยงานในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ พัฒนาตนเอง หรือหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และ เทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. บริการที่ดี (Service Mind-SERV) หมายถึง การบริการที่เน้นความตั้งใจ และความพยายามของ บุคลากร หรือพนักงานบริษัท/องค์กรในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือลูกค้าที่มาใช้ บริการจากหน่วยงาน/องค์กรทั้งภาครัฐ และธุรกิจเอกชน

4. การมีจริยธรรม (Integrity-ING) หมายถึง การครอบครองตน ประพฤติปฏิบัติตนของพนักงาน/ บุคลากร อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักในแนวทางวิชาชีพ ของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติ หรือสังคมโดยรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษา ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ ข้าราชการ/พนักงาน/บุคลากรภาคเอกชน ฯลฯ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุน ผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐ/ภาคธุรกิจเอกชน บรรลุตามเป้าหมาย

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานในหน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานมีฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร หรือหน่วยงานใน ทีมงาน มิใช่ฐานะหัวหน้าทีมงาน รวมทั้งความร่วมแรงร่วมใจยังหมายถึงความสามารถของบุคคลในทีมงานในการ สร้างและดำรงรักษาให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

โสภณ ภูเก้าล้วน [13] กล่าวว่า สมรรถนะขององค์การ (Organization Competency) การตรวจ วิเคราะห์องค์การตามหลักการบริหารธุรกิจเพื่อค้นหาว่าอะไรที่องค์การควรจะทำแต่ยังไม่ได้ทำหรือสิ่งใดที่ไม่ควร ทำแต่องค์การนั้นได้ทำไปมากแล้วนั้น จะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สมรรถนะขององค์การ (Organization Competency) โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การก่อน แล้วจึงจะไป วิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และความเสี่ย (Treats) ขององค์การ ทั้งนี้เพราะถ้าไปวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ภายนอกก่อนอาจจะทำให้เจ้าของกิจการเกิดความโลภในโอกาสที่มองเห็น จนลืมสถานะของตัวเอง รีบกระโจนเข้าไปหาโอกาสนั้นโดยที่ตัวเองยังขาดความพร้อมที่ตัวเองมี ก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ การตรวจวิเคราะห์ใน มุมมองของสมรรถนะขององค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. สมรรถนะทางธุรกิจ (Business Competency) หมายถึงความสามารถในการประกอบธุรกิจหรือพื้นฐานเบื้องต้น เริ่มตั้งแต่

1.1) เงินทุน (Money/Capital) ซึ่งหมายถึงเงินลงทุน (ที่ไม่ใช่เงินหมุนที่ใช้เลี้ยงชีพ) ควรจะเป็นเงินเย็นที่สะสมเอาไว้หรือกันเอาไว้เพื่อทำธุรกิจ ทั้งที่เป็นของตัวเองและของเพื่อนร่วมหุ้นส่วน จึงมักจะพบว่าถ้าขาดความพร้อมในการลงทุนทำธุรกิจเมื่อตัวเองหรือหุ้นส่วนคนหนึ่งคนใดถอนหุ้นคืน ก็จะทำให้เกิดอาการเงินทุนขาดมือและหมุนเวียนไม่ทันทำให้ต้องล้มเลิกกิจการไปมากต่อมากแล้ว

1.2) เครดิตธนาคาร (Banking Credit) นอกจากเงินทุนของตัวเองแล้ว ความเชื่อถือที่สถาบันการเงินพร้อมจะปล่อยสินเชื่อให้แก่ผู้ประกอบการก็เป็นอีกประกอบหนึ่งที่ทำให้มีสมรรถนะทางธุรกิจเพิ่มขึ้น

1.3) แหล่งวัตถุดิบ (Raw Material Source) หมายถึงรวมถึงวัตถุดิบที่จะนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และราคา เนื่องจากถ้ามีปริมาณไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในเชิงธุรกิจหรือเสถียรภาพของราคาไม่ดีพอ หรือคุณภาพไม่เพียงพอ นอกจากจะทำให้ประสบปัญหาด้านการกำหนดราคาขายแล้วยังจะมีปัญหาด้านการตกลงทำสัญญาต่างๆ ทั้งในทางการค้าและประมาณการทางธุรกิจกับแหล่งเงินกู้อีกด้วย ยิ่งหากมุ่งประกันราคาวัตถุดิบในระยะยาวมากเพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงด้านต้นทุนวัตถุดิบก็จะต้องทำสัญญาระยะยาวและต้องจ่ายเงินค่าวัตถุดิบล่วงหน้าสูงความเสี่ยงด้านการตลาดก็จะเพิ่มขึ้น และการลงทุนเบื้องต้นก็จะสูงมากขึ้นตามไปด้วย

1.4) อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา (Exchange Rate) จะเกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางธุรกิจโดยตรงเนื่องจากเมื่อสภาพเศรษฐกิจของประเทศเปลี่ยนแปลงไปซึ่งจะส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของธุรกิจของประเทศไปด้วย จึงจะพบว่าอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรามักจะมีผลทั้งต่อการส่งออกและนำเข้าเสมอตลอดจนต้นทุนและราคาขายเสมอ

1.5) ความเสี่ยงทางการเงิน (Capital Risk) เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้นและมีการขยายตัวมากขึ้น ความเสี่ยงด้านการเงินก็จะมากขึ้นเป็นเงาตามตัว การจัดหาและรักษาระดับเงินทุนให้เพียงพอจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งถึงแม้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายบ้าง แต่ถ้าไม่ทำเช่นนั้นให้มีความพร้อมเสียก่อน เมื่อเกิดการขาดแคลนเงินทุนก็必将ยังทำให้ประสบความเสียหาย มากกว่าธุรกิจที่มีความสามารถในการทำกำไรสูง แต่ต้องล้มครืนลง และปิดกิจการไปเพราะปัจจัยนี้ก็มีให้เห็นมาหลายแห่งแล้ว ยิ่งกฎหมายธนาคารในปัจจุบันทำให้ธนาคารรับผิดชอบในการประกันเงินฝากในระดับต่ำมาก ยิ่งทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องกระจายเงินฝากไปหลายธนาคารมากขึ้นเพื่อช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. สมรรถนะทางการตลาด (Marketing Competency) หมายถึงความสามารถในการกระจายสินค้าออกสู่ตลาดโดยมีองค์ประกอบที่ควรพิจารณาหลายด้านคือ

2.1) ขนาดของตลาด (Market Size) ที่มีขนาดเพียงพอที่จะทำให้สามารถรองรับการผลิตสินค้าหรือบริการออกมาได้เพียงพอทางเศรษฐกิจ (Economy of Scale) เพื่อให้สามารถทำคุณภาพและราคาที่แข่งขันได้ในตลาดสำหรับสินค้า/บริการประเภทนั้นๆด้วย ขนาดของตลาดอาจแบ่งออกได้เป็น ตลาดบน ตลาดกลาง และตลาดล่าง ที่มีขนาดแตกต่างกันออกไป

2.2) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Intimacy) ความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสินค้า/บริการ ซึ่งเป็นปัจจัยทางการตลาดที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากเทคโนโลยีทางการผลิตมีความก้าวหน้าไปทัดเทียมกันได้ แต่การให้บริการที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าได้รับความสะดวก เชื่อถือได้และมั่นใจได้ จะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้าได้มากขึ้น จึงจะเห็นได้ว่า “One-Stop-Service” หรือบริการครบถ้วน ณ จุดเดียว กลายเป็นจุดขายที่สำคัญของธุรกิจต่างๆมากขึ้นเรื่อยๆ

2.3) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ยิ่งมากขึ้นเท่าใดจะยิ่งทำให้ต้นทุนทางการตลาดต่อยอดขายลดลงได้มากเท่านั้นกลยุทธ์การตลาดที่ทำให้สามารถขยายส่วนแบ่งของตลาดได้มากขึ้น จึงไม่เพียงแต่จะเพิ่มความนิยมของลูกค้าได้มากขึ้น เพราะอิทธิพลของการโฆษณาประชาสัมพันธ์เท่านั้น แต่ยังสามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้อีกด้วย ทั้งนี้ธุรกิจที่ขยายตัวได้เร็วและมากจึงต้องระมัดระวังเรื่องชื่อเสียงและภาพลักษณ์เอาไว้ด้วยเสมอ ผู้เขียนจึงมักให้คำแนะนำแก่ธุรกิจที่ให้คำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอว่า “อำนาจอันยิ่งใหญ่ มาพร้อมกับความรับผิดชอบอันใหญ่ยิ่ง” (The great power come together with the great responsibility) ซึ่งมุ่งให้หมายถึงความรับผิดชอบต่อคุณธรรม จริยธรรม อันเป็นปัจจัยสะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเสมอ

2.4) การสร้างตลาดใหม่ (New Market) เมื่อตลาดเติบโตขึ้นสิ่งที่เติบโตตามมาด้วยคือคู่แข่ง องค์กรที่ตลาดจึงไม่เพียงแต่จะต้องรักษาส่วนแบ่งของตลาดไว้ให้ได้เท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสวงหาตลาดใหม่ๆทั้งโดยการสร้างตลาดขึ้นมาใหม่ หรือสร้างนวัตกรรมขึ้นมาในตัวสินค้าหรือบริการเพื่อแหวกออกไปสร้างตลาดใหม่ก่อนคู่แข่ง หรือยกระดับคุณภาพขึ้นเพื่อเข้าตลาดบนที่มีผู้บริโภคน้อยแต่มีกำลังซื้อสูงเพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจได้กำไร ตลอดจนพยายามเพิ่มคุณค่าทางการตลาด (Market Value) ให้แก่ทั้งลูกค้าและธุรกิจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า “ภาพลักษณ์ขององค์กร” (Corporate Image) มีส่วนช่วยอย่างมากในการสร้างตลาดใหม่ให้แก่ธุรกิจ

3. สมรรถนะทางโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Competency) หมายถึงโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อาคารสำนักงาน อาคารโรงงาน ระบบสาธารณูปโภค ระบบไฟฟ้า น้ำประปา ระบบโทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างๆ ระบบเทคโนโลยีการผลิต การจัดส่ง การกระจายสินค้า การจัดจำหน่าย รวมถึงระบบการวิจัยและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการ และระบบการพัฒนาองค์กรด้วย ทั้งนี้เป็นที่ตระหนักโดยทั่วไปว่าถ้าเป็นองค์กรเกิดใหม่ หรือเริ่มกิจการใหม่ๆ สมรรถนะทางโครงสร้างพื้นฐานจะเริ่มต้นจากโครงการที่จำเป็นก่อน และจะค่อยๆ เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนเมื่อองค์กรมีอายุตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป สมรรถนะด้านนี้ก็จะครบสมบูรณ์ หรือองค์กรจะเสื่อมสภาพลงจนถึงการดับสูญไป หากจะจัดลำดับโครงสร้างพื้นฐานว่าระบบใดควรเกิดก่อน อาจลำดับได้ดังนี้

3.1) ระบบการผลิตและการจัดจำหน่าย(Production and Sales System) มักจะเกิดขึ้นพร้อมกับสมรรถนะทางธุรกิจ และสมรรถนะทางการตลาด เนื่องจากต้องมีการผลิต/บริการ สนองต่อความต้องการทางตลาด ซึ่งเป็นระบบที่ประกอบด้วยวัตถุดิบป้อนเข้า การดำเนินการผลิต และการควบคุมคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป แต่อาจจะยังดำเนินไปอย่างไม่เป็นรูปธรรมนัก หลังจากได้มีการจัดจำหน่ายและเกิดรายได้ขึ้น พร้อมกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากลูกค้า ระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายก็จะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพของสินค้า การลดต้นทุนการผลิต การดูแลจัดหาวัตถุดิบ และการจัดเก็บสินค้า

จากประสบการณ์ในการทำงานในธุรกิจการผลิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจบริหารมาเป็นเวลาหลายทศวรรษพบว่า ถ้าหากเจ้าของกิจการเอาใจใส่ให้การเริ่มต้นที่ระบบโครงสร้างพื้นฐาน 2 ประการแรกนี้ให้เป็นระบบจนเกิดความชัดเจนตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ จนไปถึงการจัดจำหน่ายสินค้า และมีการกำกับดูแลไม่ให้เกิดการรั่วไหลหรือสูญเสียในระบบมากเกินไป ความมั่นคงของกิจการก็จะตามมา ในทางตรงกันข้าม ถ้าเจ้าของกิจการไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจด้านนั้นเพียงพอ เพราะคิดแต่เพียงว่ามีเงินจ้างคนอื่นมาดำเนินการ ก็จะเกิดการ “หละหลวม” ขึ้นในระบบควบคุมการผลิตและระบบการจัดจำหน่าย อันอาจเกิดจากการปกปิดความผิดพลาด การหลีกเลี่ยงที่จะพูดความจริง หรือไม่ยอมรับความไม่ประสานในงานของคนที่เจ้าของจ้างมาก็ตาม ความสูญเสียก็จะเกิดขึ้น ความมั่นคงของธุรกิจก็จะลดลง

3.2) ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control System) เมื่อมีการผลิตและขายหรือการให้บริการเกิดขึ้น ระบบที่จำเป็นต้องเกิดตามมาโดยมีซีกซ้าคือระบบควบคุมภายใน ซึ่งหมายรวมถึง ระบบคลังสินค้า (รับเข้า-จัดเก็บ-จ่ายออก) ระบบควบคุมคุณภาพ (ทั้งวัตถุดิบและสินค้าส่งเข้าจัดเก็บ) ในด้านคุณภาพและปริมาณระบบการจัดส่ง ระบบการรับ-จ่ายเงิน ระบบการตรวจนับวัตถุดิบคงเหลือและสินค้าคงเหลือ และระบบเอกสารประกอบการรับ-จ่ายต่างๆ

ทั้งนี้รายงานที่เกิดจากระบบควบคุมภายในควรจะต้องมีการจัดทำอย่างน้อยทุกๆ 3 เดือนและรายงานสรุปประจำปี เพื่อให้เจ้าของกิจการสามารถติดตามความเคลื่อนไหวได้อย่างทันเหตุการณ์ องค์กรที่มีสุขภาพดีทั้งหลายจะแสดงออกโดยรายงานของระบบควบคุมภายในที่มีความถูกต้องครบถ้วน และทันต่อการใช้งาน ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะนำระบบนี้เข้ามาใช้ในปีที่ 2 หรือ 3 แต่ถ้าเป็นองค์กรที่ดำเนินการมานานและมาเปิดสาขาใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบควบคุมภายในจะเป็นระบบแรกที่ต้องนำเข้ามาใช้เพื่อรักษามาตรฐานการควบคุมของสำนักงานใหญ่ และสาขาให้เป็นระบบเดียวกัน

3.3) ระบบสาธารณูปการ (Utility System) เป็นระบบสนับสนุนการผลิต การจัดเก็บ และการจัดจำหน่าย ซึ่งประกอบด้วยระบบไฟฟ้า น้ำประปา (ระบบน้ำดื่ม และน้ำที่ใช้ในกระบวนการผลิต) ระบบสื่อสารและสารสนเทศ และระบบอาคารสถานที่ ซึ่งมักจะถูกกำหนดไว้เป็นแผนแม่บท (Master Plan) ตั้งแต่ยังไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลแล้วกำหนดการติดตั้งและนำมาใช้เป็นระยะ (Phase) ตามลำดับของขนาดการผลิตและการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น การละเลยไม่ได้วางแผนการนำระบบสาธารณูปโภคมาใช้จะทำให้ประสบปัญหาการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานตั้งแต่ระยะ 3 ปีแรก และจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นทั้งในการบำรุงรักษา การซ่อมแซม การปรับเปลี่ยน โครงสร้าง จนอาจมีผลต่อทั้งผลประกอบการและสมรรถนะด้านธุรกิจได้

3.4) ระบบการตลาด (Marketing System) เป็นระบบสังคม (Social System) ที่องค์การจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรที่มีสุขภาพดีจะเริ่มนำระบบนี้มาใช้ในปีที่ 3 หลังจากเริ่มการผลิตและการจัดจำหน่าย และจะเต็มระบบเมื่อเข้าสู่ปีที่ 7 ระบบการตลาดหมายถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นคุณต่อองค์การ ทั้งในกลุ่มบุคลากรและผู้บริหารขององค์การ กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้มีอุปการะคุณ กลุ่มชุมชนรอบๆสถานที่ตั้งขององค์การ กลุ่มเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นที่องค์การตั้งอยู่ กลุ่มประชาชนที่รู้จักองค์การตลอดจนกลุ่มองค์กรอื่นๆ ทั้งในธุรกิจประเภทเดียวกันและกลุ่มธุรกิจต่างประเภทกัน ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับกันว่า ถ้าลูกค้าภายในมีทัศนคติไม่ดีต่อองค์การ ลูกค้าภายนอกและบุคคลภายนอกอื่นๆ ก็มักจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การไปด้วย ระบบการตลาดที่ดีจึงต้องทำให้พนักงานทั้งองค์การมีเพียงสองประเภทคือ “พนักงานขาย” และ “พนักงานช่วยขาย” เท่านั้น

3.5) ระบบการบริหารจัดการ (Management System) ที่มีความชัดเจน ทั้งในด้านนโยบายการดำเนินงาน นโยบายการบังคับบัญชา และจรรยาบรรณเป็นผู้นำ (Leadership Style) ขององค์การ ซึ่งจะแสดงออกโดยผังการบริหารองค์การ (Organization Chart) ที่ไม่ซับซ้อน ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน (Rules and Regulations) ที่ไม่จุกจิก ขอบเขตหน้าที่ของฝ่ายงาน (Functional Chart) ที่มีความเชื่อมโยงชัดเจน และขอบเขตหน้าที่ของตำแหน่งงาน (Job Description) ที่ระบุทั้งรายละเอียดความรับผิดชอบและ KPI (ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ) อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปแล้วสมรรถนะทางโครงสร้างพื้นฐานจะได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาไปพร้อมกับความเจริญเติบโตขององค์การอย่างมีสมดุลย์เพื่อให้สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เอื้อต่อผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์การตลอดเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. สมรรถนะทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ถือว่าสำคัญที่สุดหลังจากองค์การได้ถือกำเนิดขึ้นเพราะในขณะที่องค์การยังไม่ได้เริ่มตั้งต้นคนหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ก็จะไม่อาจมีผลอย่างใดต่อสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน แต่เมื่อเริ่มนำทรัพยากรมนุษย์มาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คนหรือบุคลากรขององค์การจะเปลี่ยนสภาพเป็นผู้ควบคุม (Controlling Agent) ของสมรรถนะทั้ง 3 ทาง ฉะนั้นการพิถีพิถันในการดูแลและบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีผลโดยตรงต่อการบูรณาการเอาสมรรถนะทั้ง 3 ประการ มาทำให้เกิดเป็นผลประกอบการ (Performance) ขององค์การ โดย

4.1) การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิดทำงานและการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น ความเชื่อและค่านิยมในการปฏิบัติงาน ลักษณะนิสัยในการทำงาน ตลอดจนเจตนาเป้าหมายในชีวิตการทำงาน

4.2) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Equal Pay to Equal Contribution) โดยการรับเข้ามาในระดับที่สำเร็จการศึกษาที่จ่ายค่าตอบแทนในระดับใกล้เคียงกันเมื่อบุคลากรมีประสบการณ์มากขึ้น ผลิตผลงานได้มากขึ้น และมีศักยภาพในการสร้างงานได้มากขึ้น ก็มีเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนที่มากขึ้น ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เกณฑ์การปรับค่าจ้างประจำปี จึงมักพบว่ามีการพิจารณาปรับเงินเดือนให้แก่พนักงานเป็นไตรมาส (ทุกๆ 3 เดือน) อยู่มกมายในปัจจุบัน โดยเฉพาะพนักงานในสายงานคอมพิวเตอร์ การใช้ระบบเดิมคือการจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่ง (Equal Pay to Equal Job) จะไม่สามารถรักษาดาวเด่นขององค์การเอาไว้ในองค์การได้

4.3) การพัฒนาคนให้เหมาะสมกับงานที่ต้องทำ (Develop the Right Man for the Right Position) โดยการให้พนักงานได้ทำงานที่ตัวเองชอบและอยากจะทำแล้วจึงประมวลสมรรถนะที่พนักงานจะต้องมีเพื่อให้ปฏิบัติงานนั้นได้ดีที่สุด (Competency Requirement) จากนั้นจึงจัดการประเมินสมรรถนะที่มีอยู่จริง (Competency Evaluation) ก็จะพบว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาด้านใดก่อนและหลัง เพื่อลดช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) ที่พบนั้นให้เหลือน้อยลงเรื่อยๆ เพื่อทำให้บุคลากรแต่ละคนเป็นพนักงานระดับมืออาชีพ (Professional) คือรู้จริง เข้าใจจริง มีประสบการณ์จริงอย่างเพียงพอ มีทักษะและลักษณะนิสัย ตลอดจนทัศนคติและเป้าหมายอย่างมืออาชีพในแต่ละตำแหน่งงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่

4.4) สร้างความผูกพันกับองค์การให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร (Employee Engagement) โดยการสร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมภายในองค์การ ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่สอนน้อง (Mentoring Culture) ตบสนองดาวเด่น (Talent Management) เป็นคนในครอบครัวเดียวกัน (Family Unity) และร่วมสร้างความสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียวเพื่อเติบโตไปด้วยกัน (Relationship for Growth)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จึงสรุปได้ว่า ถ้าองค์การมีสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน ที่มีคุณภาพและพัฒนาไปพร้อมๆกัน องค์การนั้นก็จะมี สุขภาพดี แต่ถ้าวิเคราะห์องค์การแล้วพบความล้มเหลวล้าหลังหรือล้าหน้ามากเกินไป องค์การนั้นก็จะมีประสบปัญหา การเจริญเติบโตที่ขาดสมดุล ซึ่งต้องตรวจวิเคราะห์ให้ละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้นเพื่อหาวิธีการพัฒนาองค์การให้มีสุขภาพที่ดี ขึ้นต่อไป

## 2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้รับเหมา

จากการทบทวนวรรณกรรมโดยส่วนใหญ่พบว่าปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมายังคงไม่พบ นักวิจัยท่าน ใดที่ได้ทำการวิจัยไว้นอกเสียจากปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมา ซึ่งมีปัจจัย ดังกล่าวสามารถนำมาเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ สมรรถนะผู้รับเหมาได้

### 2.3.1 ปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมาหรือบ่งชี้คุณสมบัติของผู้รับเหมา

จากการทบทวนวรรณกรรมมีนักวิจัยหลายท่านได้แนะนำปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมาและบ่งชี้คุณสมบัติ ของผู้รับเหมาดังนี้

สันติ ชินานูวัตินวงศ์ (2549) [17] กล่าวว่า การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เข้าประมูล (Pre-qualification) หมายถึง คุณภาพของผู้รับเหมาที่มีผลต่อคุณภาพของโครงการค่อนข้างมากดังนั้นการคัดเลือกผู้รับเหมาเพื่อทำการ ก่อสร้างโครงการจึงเป็นสิ่งจำเป็น การพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้เข้าประมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือก ผู้รับเหมาที่มีศักยภาพในการทำโครงการให้แล้วเสร็จโดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆ ขึ้นในการคัดเลือกผู้รับเหมาที่เข้า มาประมูลโดยทั่วไปมีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

1.ชื่อเสียง พิจารณาจากผลงานที่เคยทำในอดีตของผู้รับเหมา ว่างานที่ทำเสร็จมีคุณภาพเป็นอย่างไร เคยเกิด ปัญหาข้อขัดแย้งกับเจ้าของงานหรือไม่ มีการเรียกร้องค่าใช้จ่ายหรือเพิ่มระยะเวลาในการทำงานหรือไม่เคยทิ้งงาน หรือ ทั้งนี้อาจสอบถามข้อมูลจากเจ้าของโครงการที่ผู้รับเหมาทำงานโดยตรงหรือตรวจสอบรายชื่อผู้ทำงานราชการ จากสำนักนายก

2.ขนาดของบริษัท โคนทั่วไปมักดูจากทุนจดทะเบียนของบริษัท พิจารณาว่าบริษัทที่จะเข้าประมูลมีทุนจ ดทะเบียนที่เหมาะสมกับโครงการที่จะทำหรือไม่ เช่นอาจกำหนดว่าทุนจดทะเบียนไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 ของราคา กลาง เป็นต้น โดยที่ทุนจดทะเบียนของผู้รับเหมาจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงภาวะในการรับผิดชอบโครงการของผู้รับเหมา

3.ประสบการณ์ พิจารณาว่าผู้รับเหมาเคยทำงานที่มีลักษณะของโครงการคล้ายกับโครงการที่จะเข้ามาประมูล หรือไม่ เช่น โครงการอาคารสูง ผู้รับเหมาควรมีประสบการณ์ในการทำอาคารสูงมาก่อน แต่อาจไม่จำเป็นต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สูงกว่าโครงการที่จะทำ เช่นโครงการที่ประมูลมีความสูง 40 ชั้น อาจกำหนดว่าผู้รับเหมาต้องมีประสบการณ์ในการทำอาคารที่สูงไม่น้อยกว่า 20 ชั้นเป็นต้นเพราะโดยทั่วไปแล้วประสบการณ์ในการทำโครงการที่คล้ายกันจะช่วยลดปัญหาในการทำงานได้

4.บุคลากรหลัก พิจารณาถึงประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของบุคลากรหลักของบริษัทว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากน้อยอย่างไร โดยเฉพาะในงานที่คล้ายๆกับงานที่จะทำการประมูล บุคลากรที่จะมาทำงานให้กับผู้รับเหมาทำงานกับบริษัทของผู้รับเหมามาเป็นเวลานานเท่าไร เพราะบางบริษัทอาจขอยืมชื่อวิศวกรหรือสถาปนิกเพื่อใช้ในการประมูลงานโดยที่บุคลากรเหล่านี้อาจไม่ได้ทำงานประจำกับผู้รับเหมา

5.ฐานะทางการเงิน ดูได้จากงบดุลประจำปีของบริษัทว่าเป็นอย่างไร สภาพคล่องของบริษัทเป็นอย่างไร อัตราส่วนหนี้สินต่อทรัพย์สินเป็นอย่างไรถ้าอัตราส่วนหนี้สินต่อทรัพย์สินสูงก็มีโอกาสที่ผู้รับเหมาจะเกิดปัญหาในการทำงานได้

6.ปริมาณงาน ตรวจสอบปริมาณงานที่อยู่ในมือของผู้รับเหมาในปัจจุบัน ผู้รับเหมาที่มีงานในมือมากไปอาจไม่ให้ความสนใจในการทำงานโครงการที่จะประมูลเท่าที่ควรซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาภายหลังได้ เช่นทำให้งานโครงการล่าช้าเนื่องจากต้องแบ่งทรัพยากรให้กับโครงการอื่น เป็นต้น

Doloi et al. [1] กล่าวถึงการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้รับเหมา ดังนี้

#### 1.ความพร้อมของธุรกิจ และผู้ร่วมงาน

- ทักษะด้านเทคนิค
- ทักษะคิดข้อบกพร่องที่เกี่ยวกับหนี้สิน
- ความสำเร็จในโครงการที่ผ่านมา
- กำไรในปีที่ผ่านมา

#### 2.การวางแผนและควบคุม

- แผนงานการบำรุงรักษาพื้นที่
- แผนวิธีการทำงาน
- ความล้มเหลวเกี่ยวกับข้อกำหนดด้านคุณภาพ
- ความล้มเหลวในการส่งมอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.การดำเนินการด้านคุณภาพ

- คุณภาพในการประมูล
- การตรงต่อเวลาในการประมูล
- การเก็บข้อมูลด้านความปลอดภัย
- แผนงานการควบคุมและการประกันคุณภาพ
- ความผิดพลาดด้านความปลอดภัย

### 4.การดำเนินงานในอดีต

- การวางข้อกำหนดด้านความรู้
- ความผันผวนที่ผ่านมา
- การเก็บข้อมูลเกิดความผิดพลาด

Singh และ Tiong [2] กล่าวว่า การสำรวจความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานก่อสร้างในประเทศสิงคโปร์และได้เสนอเกณฑ์การคัดเลือกผู้รับเหมาดังนี้

1. ความรู้ความสามารถของประสบการณ์ในโครงการที่มีลักษณะคล้ายกัน
2. คุณสมบัติ และระดับประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการ
3. คุณสมบัติ และประสบการณ์ของพนักงาน
4. ประเภท และขนาดของโครงการที่แล้วเสร็จใน 3 ปีที่ผ่านมา
5. คุณสมบัติ และประสบการณ์ของบุคลากรด้านเทคนิค
6. สถานะสภาพคล่องของบริษัทเงินทุนหมุนเวียน
7. การป้องกันและหรือจุดผิดพลาดในโครงการที่ผ่านมา

จักรพงษ์ พงษ์พิง [3] กล่าวว่า การศึกษาปัจจัยร่วมสำหรับการประเมินความสามารถของผู้รับเหมากรณีศึกษาอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทย และรัฐควีนแลนด์ไว้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. อัตราส่วนทางการเงิน
2. การเตรียมการเกี่ยวกับธนาคาร
3. ระดับความน่าเชื่อถือ
4. การเลือกระบบคุณภาพ
5. การนำระบบคุณภาพไปปฏิบัติงานจริง
6. การวางแผนบุคคล
7. การพัฒนาบุคลากร
8. ระบบการตรวจสอบคุณภาพ
9. การสงวนรักษาบุคลากร
10. ผลการดำเนินการ
11. สุขภาพ และความปลอดภัย
12. การวางแผนการจัดซื้อ
13. การควบคุม และตรวจสอบรับวัสดุอุปกรณ์
14. การควบคุมผู้รับเหมารายย่อย
15. กระบวนการการได้มาของเครื่องจักรกล และอุปกรณ์ก่อสร้าง
16. การบำรุงรักษาเครื่องจักร และเครื่องมือก่อสร้าง
17. การวางแผนโครงการ
18. การดำเนินโครงการ
19. การติดตาม และควบคุมโครงการ
20. การปรับแก้การปฏิบัติงานโครงการ
21. ประสิทธิภาพของผู้จัดการโครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

22. ทักษะการสื่อสารของผู้จัดการโครงการ

23. ความสามารถในการปรับตัวของผู้จัดการโครงการ

Nieto-Morote และ Ruz-Vila [4] กล่าวว่า แบบจำลองในการตัดสินใจสำหรับคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้รับเหมาในการก่อสร้าง มีดังนี้

1. ความสามารถด้านเทคนิค

- ความสามารถส่วนบุคคล
- วิธีการก่อสร้าง
- แรงงาน และเครื่องมือ

2. ประสบการณ์

- ขนาดของความสำเร็จโครงการ
- ชนิดของความสำเร็จโครงการ
- จำนวนของความสำเร็จโครงการ

3. ความสามารถในการจัดการ

- วัฒนธรรมองค์กร
- ความรู้ด้านการจัดการ
- การปฏิบัติงานที่ผ่านมา

4. ความล้มเหลวในการดำเนินการการทำสัญญา

- ความล่าช้า
- ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

5. ความมั่นคงด้านการเงิน

- ความมั่นคงด้านการเงิน
- สภาพคล่อง

Ralph และ Lyagba [5] กล่าวว่า การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้รับเหมาหลักในอุตสาหกรรมก่อสร้างไนจีเรีย เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมก่อสร้างอินโดนีเซียโดยไม่นำมูลค่าความเสียหายมาคิด โดยการแจกแบบสอบถามความคิดเห็นวิศวกรและสถาปนิกโครงการและที่ปรึกษาโครงการขององค์กรผู้รับเหมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลักประเทศไนจีเรีย รวมจำนวน 50 คน โดยผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้รับเหมาหลัก ออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านแรงงาน

- การขาดทักษะของแรงงาน
- การใช้ระบบหมุนเวียนแรงงานไม่มีประสิทธิภาพ
- การไม่เอาใจใส่ดูแลแรงงาน
- การขาดแคลนหัวหน้างาน/แรงงาน
- การขาดทักษะของผู้รับเหมาย่อย
- การขาดประสบการณ์ของหัวหน้างาน

#### 2. ด้านการจัดการและบริหาร

- การบริหารงานของระดับผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพ
- การวางแผนงานไม่มีประสิทธิภาพ
- การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน
- การขาดการประสานงานร่วมที่ดี
- การตัดสินใจที่ล่าช้า

#### 3. ด้านการออกแบบและจัดทำเอกสาร

- การจัดทำเอกสารไม่มีประสิทธิภาพ
- การไม่ชัดเจนของ spec วัสดุต่างๆ
- การไม่ชัดเจนของแบบ
- การเปลี่ยนแปลงแบบ

#### 4. ด้านวัสดุ

- การขาดคุณภาพของวัสดุ
- การจัดหาวัสดุล่าช้า
- การใช้วัสดุผิดประเภท/ไม่เหมาะสมตามแบบ
- การจัดเก็บรักษาวัสดุไม่มีประสิทธิภาพพอ

#### 5. ด้านวิธีการก่อสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การทำงานล่วงเวลามากเกินไปสำหรับแรงงาน
- การใช้วิธีการก่อสร้างที่ไม่เหมาะสม
- การเลือกใช้อุปกรณ์/เครื่องมือเครื่องจักร
- การใช้อุปกรณ์/เครื่องมือเครื่องจักรที่ล้าสมัย

#### 6. ด้านอื่นๆจากภายนอกโครงการ

- การละเลยเงื่อนไขและข้อกำหนดโครงการ
- การไม่ศึกษา/เตรียมรับมือสภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวย
- ความเสียหายโดยผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ภัทธिया ไชยณรงค์ และ จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง [18] ได้ทำการศึกษา ปัจจัยสำหรับประเมินความสามารถของผู้รับเหมาหลัก : มุมมองของผู้รับเหมาช่วง โดยสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับเหมาช่วงเกี่ยวกับระดับความมีอิทธิพลของแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาหลักกระทำได้ 3 วิธีดังนี้

- (1) เปรียบเทียบลำดับความสำคัญของปัจจัย
- (2) หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย
- (3) ประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อจัดกลุ่มปัจจัยเข้าด้วยกัน

ผลการวิเคราะห์สามารถจัดกลุ่มปัจจัยได้ 8 กลุ่มดังนี้

1. ผู้จัดการโครงการ
2. การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และการทำสัญญา
3. ทรัพยากรบุคคล
4. วิศวกรรมและการก่อสร้าง
5. เครื่องจักรและเครื่องมือก่อสร้าง
6. ระบบการบริหารคุณภาพ
7. ความเข้มแข็งทางการเงิน
8. สุขภาพ ความปลอดภัย และความสัมพันธ์กับสาธารณชน

จักรพงศ์ พงษ์เพ็ง [19] ได้ทำการศึกษาปัจจัยสำหรับการประเมินความสามารถของผู้รับเหมา: การรวมลักษณะทางกายภาพของผู้รับเหมา โดยการสำรวจความคิดเห็นของภาครัฐและเอกชน เกี่ยวกับระดับความสำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของปัจจัยและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาผ่านแบบสอบถาม ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้  
แนะนำปัจจัยร่วมสำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อใช้ประเมินความสามารถของผู้รับเหมาดังนี้

“วิศวกรรมและการก่อสร้าง”

“การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และการทำสัญญา”

“ผู้จัดการโครงการ”

“ทรัพยากรบุคคล”

“ระบบการบริหารคุณภาพ”

“สุขภาพและความปลอดภัย”

“เครื่องจักรและเครื่องมือก่อสร้าง”

“ความเข้มแข็งทางการเงิน”

“ความสัมพันธ์กับสาธารณะชน”

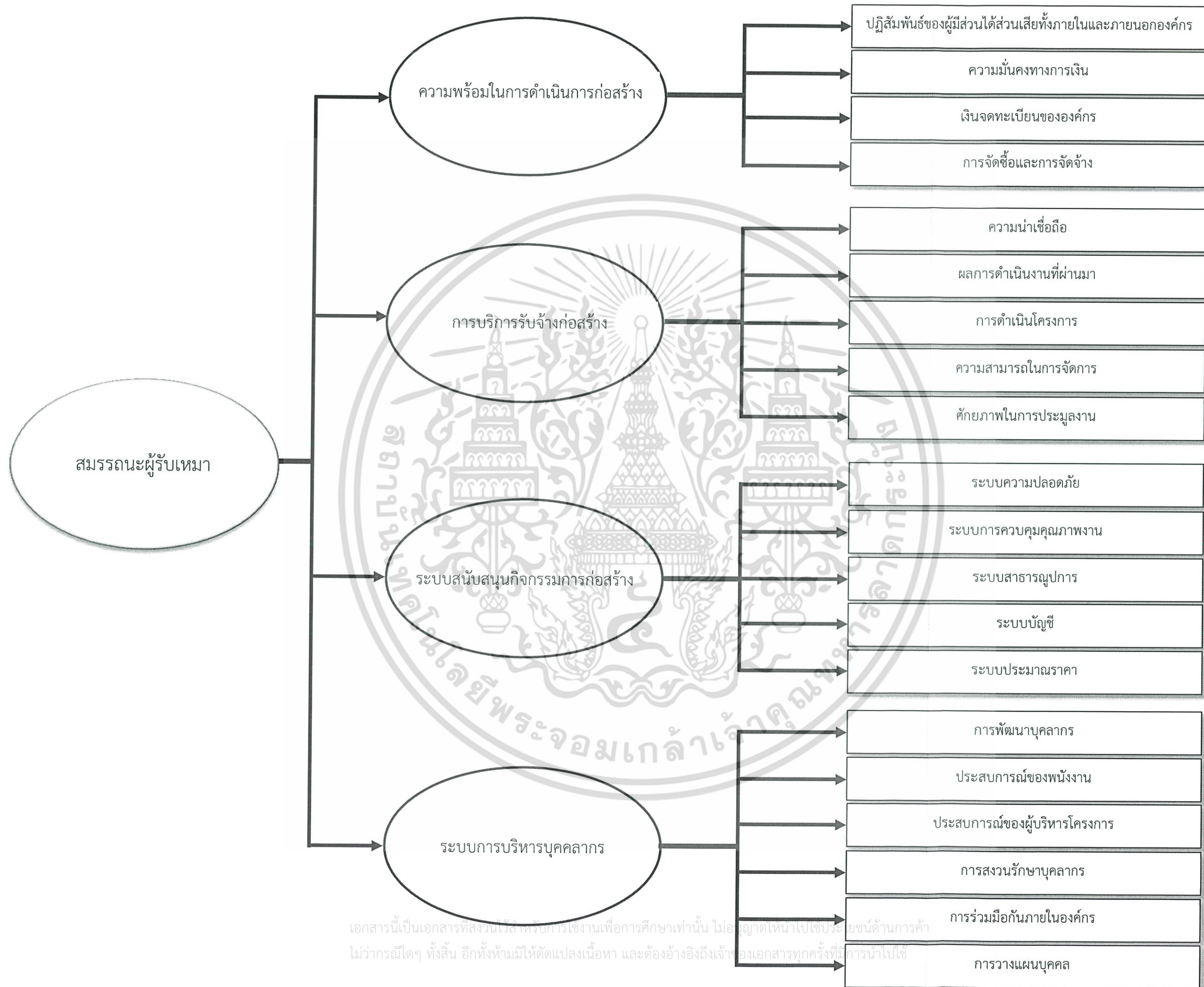
## 2.4 บทวิเคราะห์

จากการทบทวนบทวรรณกรรมข้างต้นพบว่า ยังไม่มีนักวิจัยท่านใดได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ใช้บ่งชี้  
สมรรถนะผู้รับเหมา มีเพียงแต่ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมา และบ่งชี้คุณสมบัติของผู้รับเหมา  
ดังนั้นวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือเพื่อหาปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะของผู้รับเหมา

## 2.5 กรอบแนวความคิด

ดังแสดงในรูปที่ 2.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



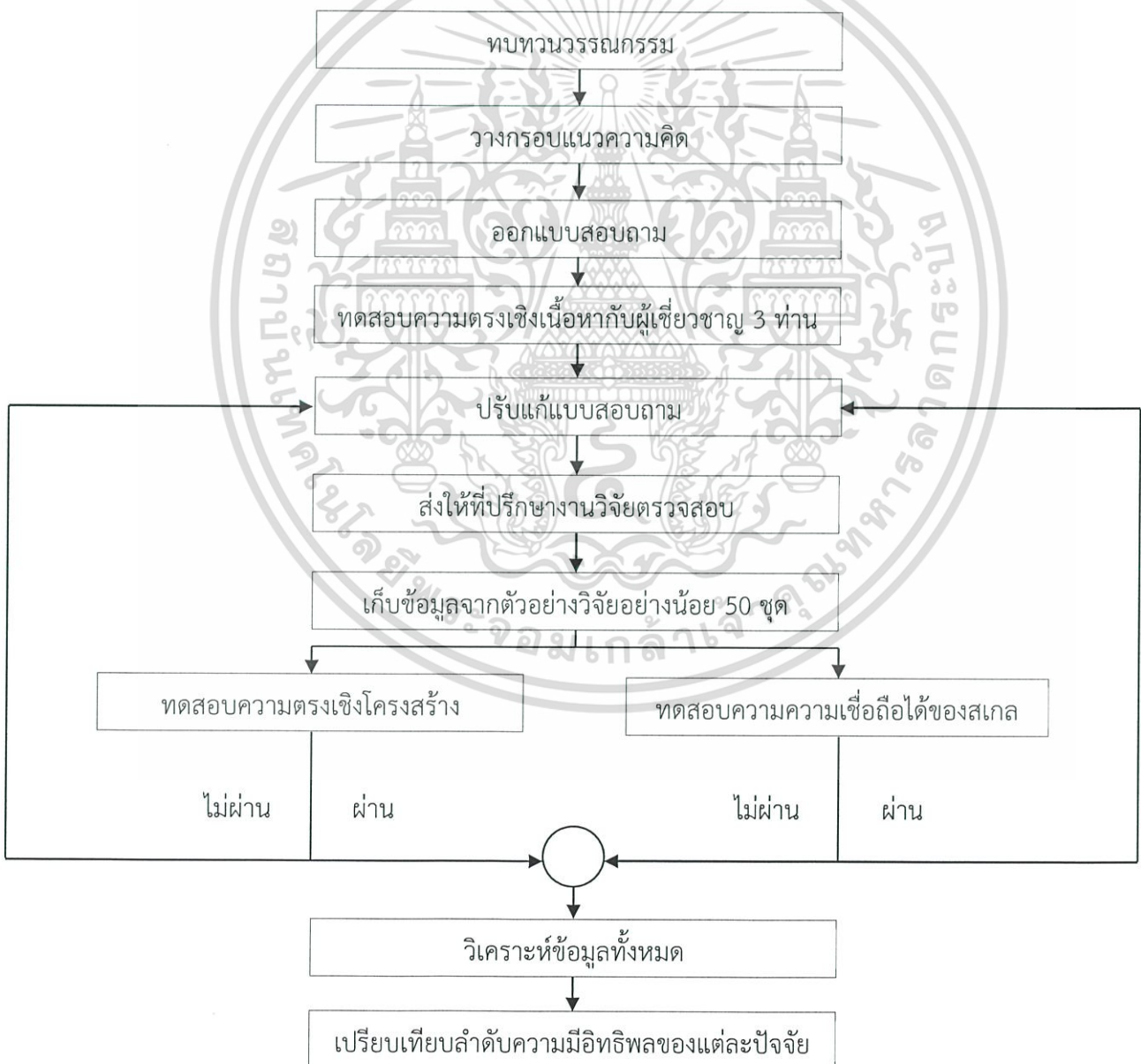
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่หรือใช้  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 3

## ระเบียบวิธีการวิจัย

### 3.1 รูปแบบการวิจัย

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักนั้น การดำเนินการวิจัยนี้เลือกใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการจัดทำแบบสอบถามขึ้นมาเพื่อสำรวจระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นโครงสร้างของปัจจัยที่ใช้ในการบ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักโดยได้สรุปขั้นตอนการศึกษาไว้ดังนี้ รูปที่ 3.1



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น รูปที่ 3.1 ขั้นตอนการศึกษาปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมาสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.2.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูล (Source of Data) ซึ่งจำแนกตามแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ เป็น 2 ประเภทดังนี้

- (1) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) หมายถึง ข้อมูลไม่ได้เก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูล โดยตรง ในที่นี้คือข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะองค์กร และปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมาเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หรือสังเคราะห์แล้วนำมาสร้างกรอบแนวความคิดการวิจัยครั้งนี้
- (2) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หมายถึง เป็นข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมขึ้นมาเป็นครั้งแรกจาก กลุ่มตัวอย่างโดยตรงซึ่งยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์หรือสังเคราะห์เป็นเอกสาร สำหรับ งานวิจัยนี้ได้เก็บข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามที่ได้ถามกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง

### 3.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ไว้ดังนี้

- (1) ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรผู้รับเหมาหลักในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
- (2) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรผู้รับเหมาหลักจำนวนอย่างน้อย 50 ราย ใน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

### 3.2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างนั้นกระทำโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการเก็บข้อมูล กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรผู้รับเหมาหลักในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยตรงโดยช่วงเวลาในการดำเนินเก็บ ข้อมูลเริ่มตั้งแต่วันที่ 9 มกราคม 2560 ถึง 13 มีนาคม 2560 ซึ่งแบบสอบถามจะไปหาผู้ตอบ โดยวิธีการ ดังนี้

- (1) ทำการแจกแบบสอบถามโดยตรงโดยตัวผู้วิจัยเอง
- (2) ส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานฝ่ายบุคคลประจำโครงการ
- (3) ส่งแบบสอบถามผ่านE-mail

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.3 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย หรือเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้กำหนดเป็น 2 ส่วนหลักๆ ดังแสดงไว้ใน ภาคผนวก ข. ดังนี้

**ส่วนที่ 1:** ข้อมูลส่วนบุคคลมีคำถามอยู่ 2 ข้อใหญ่ ซึ่งเป็นการถามถึงคุณสมบัติของผู้ทำการสอบถาม และองค์กร ตำแหน่ง หน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน สาขาการศึกษา ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาของ องค์กร รวมไปถึงมูลค่าของโครงการ โดยเป็นชนิดปลายปิด (Close – end response Question) และปลายเปิด (Open response Question) ที่มีทางเลือกของคำตอบกำหนดไว้คงที่ และให้ผู้ตอบคำถามได้เลือกเองเพียง 1 คำตอบ หรือเป็นคำถามที่คำตอบไม่ได้กำหนดไว้คงที่คำตอบขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ตอบคำถาม ดังตัวอย่างคำถามปลายปิดข้อที่ 1.5 “สาขาการศึกษา”

สถาปัตยกรรม

วิศวกรรมโยธา

อื่นๆ .....

ตัวอย่างคำถามปลายเปิดข้อที่ 2.3 มูลค่าโดยเฉลี่ยของโครงการก่อสร้างที่องค์กรท่านรับ .....  
ล้านบาทต่อปี

**ส่วนที่ 2:** ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาส่วนนี้แยกคำถามออก ตามกลุ่มของปัจจัย 4 ปัจจัยและแยกเป็นปัจจัยย่อยตามกลุ่มของปัจจัยนั้นๆ โดยเป็นการสอบถาม ระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย ในส่วนนี้เป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close – end response Question) ที่ใช้สเกลความมีอิทธิพล หรือสเกลความถี่ (Importance Scale or Frequency Scale) โดยกำหนดช่วงวัดที่มีค่าต่อเนื่องกัน 5 ระดับแบบ ไคเคิร์ต (Likert Scale) ดังนี้

1 หมายถึง ความสำคัญของปัจจัยนั้นอยู่ในระดับ ต่ำมาก หรือไม่มีความสำคัญเลยต่อการบ่งชี้ระดับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก

2 หมายถึง ความสำคัญของปัจจัยนั้นอยู่ในระดับ ต่ำ ต่อการบ่งชี้ระดับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก

3 หมายถึง ความสำคัญของปัจจัยนั้นอยู่ในระดับ ปานกลาง ต่อการบ่งชี้ระดับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก

4 หมายถึง ความสำคัญของปัจจัยนั้นอยู่ในระดับ สูง ต่อการบ่งชี้ระดับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5 หมายถึง ความสำคัญของปัจจัยนั้นอยู่ในระดับ สูงมาก ต่อการบ่งชี้ระดับสมรรถนะขององค์กร ผู้รับเหมาหลัก

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างแบบสอบถามปัจจัยและปัจจัยย่อย

| ปัจจัยและปัจจัยย่อยที่บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมา  | ระดับความสำคัญ<br>สูงมาก.....ต่ำมาก |   |   |   |   |
|--|-------------------------------------|---|---|---|---|
| <b>2.1 ความพร้อมในการดำเนินการก่อสร้าง</b>   |                                     |   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร: ความสัมพันธ์ของผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยได้รับประโยชน์หรือเสียประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้รับจ้าง เจ้าของโครงการ</li> </ul> | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความมั่นคงทางการเงิน: องค์กรมีเงินทุนและจัดสรรทรัพยากรไว้เป็นเงินสำรองเพียงพอที่จะดำเนินการก่อสร้างโดยไม่หยุดชะงัก</li> </ul>   | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● เงินจดทะเบียนขององค์กร: ทุนขององค์กรตามที่ได้จดทะเบียนไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิในจำนวนที่ เหมาะสมกับขนาดของงานก่อสร้าง</li> </ul>   | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดซื้อและการจัดจ้าง: การดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการวัตถุดิบ ตลอดจน เครื่องจักร เครื่องมือ และการว่าจ้างผู้รับจ้าง เพื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ</li> </ul>                           | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● อื่น ๆ โปรดระบุ.....</li> </ul>   | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>2.2 การบริการรับจ้างก่อสร้าง</b>  |                                     |   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความน่าเชื่อถือ: ความไว้วางใจที่องค์กรผู้รับเหมาสร้างขึ้นมาจากพฤติกรรมขององค์กรที่ทำงานร่วมกับองค์กร หรือคนอื่น ๆ เป็น พฤติกรรมที่เหมาะสม ที่สะสมไว้เป็นเวลายาวนาน</li> </ul>   | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา: ผลของการทำงานในอดีตของผู้รับเหมา</li> </ul>  | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● การดำเนินโครงการ: ความสามารถขององค์กรผู้รับเหมาในการนำแผนงานไปปฏิบัติเพื่อให้โครงการให้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด</li> </ul>   | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถในการจัดการ: ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการ ติดตาม ควบคุม และจัดองค์กรผู้รับเหมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนดไว้</li> <li>● ศักยภาพในการประมูลงาน: ศักยภาพขององค์กรผู้รับเหมาในการประมูลงานแล้วมีโอกาสชนะการประมูล</li> <li>● อื่น ๆ โปรดระบุ.....</li> </ul>   | <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>  |
| <b>2.3 ระบบสนับสนุนกิจกรรมการก่อสร้าง</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบความปลอดภัย: ระบบที่ป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับบุคลากร และทีมงานโครงการ</li> <li>● ระบบการควบคุมคุณภาพงาน: เป็นระบบการประกันคุณภาพงาน ก่อสร้างให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ หรือแผน และรายการรายละเอียด หรือมาตรฐาน ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อทำการหาจุดบกพร่องของการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินงานนั้นดำเนินไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้</li> <li>● ระบบสาธารณูปการ: เป็นระบบสนับสนุนการก่อสร้าง ซึ่งประกอบด้วยระบบไฟฟ้า น้ำประปา ระบบสื่อสารและสารสนเทศ ระบบอาคารสถานที่ และระบบคังคัง</li> <li>● ระบบบัญชี: ระบบบัญชีขององค์กรผู้รับเหมาที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว และไม่เป็นอุปสรรคกับระบบงานก่อสร้าง</li> <li>● ระบบประมาณราคา: ผู้รับเหมามีการพัฒนาเทคนิคการประมาณราคาให้ได้ราคาใกล้เคียงกับ ราคาก่อสร้างจริง</li> <li>● อื่น ๆ โปรดระบุ.....</li> </ul> | <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> |
| <b>2.4 ระบบการบริหารบุคลากร</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาบุคลากร: การพัฒนาคนให้เหมาะสมกับงานที่ต้องทำ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนเป็นพนักงานที่มีความรู้จริง เข้าใจจริง มีประสบการณ์จริงอย่างเพียงพอ มีทักษะและลักษณะนิสัย ตลอดจนทัศนคติและเป้าหมายในการเติบโตในอาชีพในแต่ละตำแหน่งงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่</li> </ul>   | <p>5 4 3 2 1</p>  |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ประสิทธิภาพของพนักงาน: ประสิทธิภาพของพนักงานที่สอดคล้องกับลักษณะ หรือประเภทของงานก่อสร้างขององค์กร</li> </ul>  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ประสิทธิภาพของผู้บริหารโครงการ: ประสิทธิภาพของผู้บริหารโครงการที่สามารถบริหารงานก่อสร้างให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● การสงวนรักษาบุคลากร: องค์กรผู้รับเหมาพยายามรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กรโดยมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กำหนดนโยบายที่จูงใจ สร้างความมั่นคงในงาน สร้างสภาพการทำงานให้มีคุณภาพ และสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร</li> </ul>   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● การร่วมมือกันภายในองค์กร: สร้างความผูกพันกับองค์กรให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยการสร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมภายในองค์กร ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</li> </ul>   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● การวางแผนบุคคล: การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่ต้องการและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความเชื่อและค่านิยมในการปฏิบัติงาน ลักษณะนิสัยในการทำงาน ตลอดจนเป้าหมายในชีวิตการทำงาน</li> </ul> | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● อื่น ๆ โปรดระบุ.....</li> </ul>  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.3.2 การทดสอบเครื่องมือ

ก่อนจะนำแบบสอบถามไปสำรวจนั้น จะต้องทำการทดสอบหาความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ดังนี้

3.3.2.1 ความตรง (Validity) หมายถึง ความถูกต้องแม่นยำของแบบสอบถามที่สามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นความสามารถของแบบสอบถามที่สามารถสะท้อนความหมายที่แท้จริงของแนวคิดที่ต้องการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์และถูกต้อง โดยกำหนดการทดสอบความตรงประเด็น 2 ประเด็น คือ

3.3.2.1.1 การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรผู้รับเหมาหลักโดยมีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 3 ท่าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ทดสอบว่าข้อความในแบบสอบถามมีความเข้าใจหรือไม่ (ถ้าไม่ควรแก้ไขอย่างไร)
- ปัจจัยที่แสดงในแบบสอบถามเป็นปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักหรือไม่
- ปัจจัยที่แสดงในแบบสอบถามเพียงพอต่อการบ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักหรือไม่

หลังจากการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหากับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์สูงแล้วก็ปรับแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำ แล้วนำแบบสอบถามให้ที่ปรึกษางานวิจัยดูอีกครั้ง ก่อนที่จะส่งแบบสอบถามไปยังตัวอย่างวิจัยจำนวนอย่างน้อย 50 ชุด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเชื่อถือได้ของสเกลที่ใช้วัดปัจจัยต่อไป

3.3.2.1.2 การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยก่อนการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทำการตรวจสอบการแจกแจงความถี่ของข้อมูลด้วยค่าความเบ้ (Skewness) ดังแสดงในสมการที่ 3.1 เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) หรือมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ (Un-normal Distribution)

$$\text{ความเบ้ของตัวอย่าง} = \frac{n \sum (x_i - \bar{x})^3}{(n-1)(n-2)s^3} \quad (3.1)$$

- ถ้าค่าความเบ้ที่คำนวณได้เป็นศูนย์แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ
- ถ้าค่าความเบ้ที่คำนวณได้เป็นบวกแสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ
- ถ้าค่าความเบ้ที่คำนวณได้เป็นลบแสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น เมื่อผู้ดูแลระบบใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งจากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS พบว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบไม่ปกติจึงใช้เทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติแบบไม่ใช้พารามิเตอร์ (Non-parametric) ตามคำกล่าวของ Siegel and Castellan [22] โดยทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ของ Spearman (Spearman's Rank Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วมระหว่างปัจจัยและตรวจสอบความมีเหตุผลของปัจจัยที่ได้พัฒนาขึ้นดังสมการที่ 3.2 (สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากกัลยา วานิชย์บัญชา [21] ซึ่ง  $-1 \leq r_s \leq +1$  โดยที่  $r_s$  = สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2-1)} \quad (3.2)$$

โดยที่  $r_s$  = สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Spearman

$d_i$  = ผลต่างของลำดับที่ของตัวอย่างที่  $i$

$n$  = จำนวนของข้อมูล

- ถ้าค่า  $r_s$  เป็นบวกแสดงว่าปัจจัยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
- ถ้าค่า  $r_s$  เป็นลบแสดงว่าปัจจัยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน
- ถ้าค่า  $r_s$  มีค่าใกล้เคียง +1 หรือ -1 แสดงว่าปัจจัยมีความสัมพันธ์กันมาก
- ถ้าค่า  $r_s$  มีค่าใกล้เคียง 0 แสดงว่าปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กันเลยหรือมีความสัมพันธ์กันน้อย

3.3.2.2 การทดสอบความเชื่อถือได้ของสเกล (Reliability) ซึ่งทำการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นเทคนิควัดความสอดคล้องภายในชุดเดียวกัน (Internal Consistency) ดังแสดงในสมการที่ 3.3 ซึ่งสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก SPSS Training [20] และกัลยา วานิชย์บัญชา [21]

$$\text{Cronbach's Alpha} = \frac{(k)\overline{\text{covariance/variance}}}{1+(k-1)\overline{\text{covariance/variance}}} \quad (3.3)$$

โดยที่  $k$  = จำนวนคำถาม

Covariance = ค่าเฉลี่ยของค่าของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ

Variance = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

ในกรณีที่มีการ Standized แต่ละคำถามค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha จะเป็นดังสมการที่ 3.4 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\text{Cronbach's Alpha} = \frac{k\bar{r}}{1+(k-1)\bar{r}} \quad (3.4)$$

โดยที่  $\bar{r}$  = ค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคำถามต่างๆ

หลังจากการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเชื่อถือได้ของสเกลผ่านแล้ว ก็เข้าสู่ขั้นตอนการสำรวจแบบสอบถามจากตัวอย่างวิจัยต่อไป

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากการสำรวจแล้วทำการวิเคราะห์ โดยวิเคราะห์เป็นส่วนๆ ดังนี้

#### 3.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล

โดยการวิเคราะห์ในทุกข้อคำถามในส่วนที่ 1 ด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ เปรียบเทียบและการวิจารณ์ผลที่ได้

#### 3.4.2 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2: ระดับความสำคัญของปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักดังนี้

- เปรียบเทียบลำดับความมีอิทธิพลของแต่ละปัจจัย

โดยการใช้ตัวชี้ระดับความสำคัญ (Importance Index) ตามทฤษฎีการเทียบเคียงของ Lehmann [23] ดังแสดงในสมการที่ 3.5

$$\text{ตัวชี้ระดับความสำคัญ} = \frac{\text{ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ}}{\text{ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน}} \quad (3.5)$$

สำหรับค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญซึ่งเป็นการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Measures of Central Tendency) ของระดับความพึงพอใจของปัจจัยจะหาได้จากผลของระดับความสำคัญของปัจจัยหารด้วยจำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างดังแสดงในสมการที่ 3.6 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งเป็นการวัดการกระจายของข้อมูล (Measures of Variability) ถ้าข้อมูลที่มีการกระจายมากจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าข้อมูลที่มีการกระจายน้อยดังแสดงในสมการที่ 3.7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (3.6)$$

โดยที่  $\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ

$X_i$  = ระดับความสำคัญของปัจจัยของกลุ่มตัวอย่างที่  $i$

$i$  = กลุ่มตัวอย่างที่ 1, 2, 3, ...,  $n$

$n$  = จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}} \quad (3.7)$$

โดยที่ S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ

$X_i$  = ระดับความสำคัญของปัจจัยของกลุ่มตัวอย่างที่  $i$

$i$  = กลุ่มตัวอย่างที่ 1, 2, 3, ...,  $n$

$n$  = จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

### 4.1 บทนำ

จากบทที่ผ่านมา หลังการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากผู้มีเกี่ยวข้องกับองค์กรผู้รับเหมาหลัก ซึ่งจำนวนแบบสอบถามที่ใช้สำรวจมีทั้งสิ้น 56 ชุด ได้รับการตอบ 50 ชุด คิดเป็น 89.29% โดยแบบสอบถามถูกส่งไปด้วยวิธีการ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนของแบบสอบถาม

| วิธีการ                              | จำนวนทั้งหมด<br>(ชุด) | ได้คืนหรือตอบ<br>คำถาม |        | ไม่ได้คืนหรือไม่<br>ตอบคำถาม |        |
|--------------------------------------|-----------------------|------------------------|--------|------------------------------|--------|
|                                      |                       | (ชุด)                  | (%)    | (ชุด)                        | (%)    |
| ส่งแบบสอบถามผ่าน E-mail              | 25                    | 20                     | 80%    | 5                            | 20.00% |
| แจกแบบสอบถามโดยตรงด้วยตัวผู้วิจัยเอง | 31                    | 30                     | 96.77% | 1                            | 3.23%  |
| รวมทั้งหมด                           | 56                    | 50                     | 89.29% | 6                            | 10.71% |

จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ โดยแยกเป็นส่วนๆ ประกอบด้วย

- (1) วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล โดยหาค่าความถี่และร้อยละ
- (2) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2: ปัจจัยและปัจจัยย่อยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาโดยเปรียบเทียบความสำคัญของแต่ละปัจจัย

### 4.2 วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล

เป็นการวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ ซึ่งคำถามเหล่านี้ได้ถามเพื่อต้องการทราบข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก โดยแสดงในข้อย่อยของคำถาม ดังนี้

### คำถามข้อที่ 1.1 ตำแหน่งปัจจุบัน

ตารางที่ 4.2 แสดงตำแหน่งการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ตำแหน่ง          | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------------------|------------|--------|
| วิศวกรโยธา       | 21         | 42     |
| วิศวกรไฟฟ้า      | 1          | 2      |
| ผู้จัดการโครงการ | 11         | 22     |
| ปริมาณราคา       | 15         | 30     |
| ผู้บริหาร        | 2          | 4      |
| อื่นๆ            | -          | -      |
| รวม              | 50         | 100    |

จากตาราง 4.2 แสดงสถานะตำแหน่งการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมา ประกอบด้วยวิศวกรโยธา 21 คน (42%) วิศวกรไฟฟ้า 1 คน (2%) ผู้จัดการโครงการ 11 คน (22%) ปริมาณราคา 15 คน (30%) และผู้บริหาร 2 คน (4%) โดยวิศวกรโยธา มีปริมาณมากที่สุดถึง 21 คน (42%) แสดงว่าผลลัพธ์การวิจัยเป็นความคิดเห็นของวิศวกรโยธา ซึ่งเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญขององค์กรผู้รับเหมาในการปฏิบัติงานก่อสร้าง

### คำถามข้อที่ 1.2 ประสบการณ์งานก่อสร้าง.....ปี

ตารางที่ 4.3 ประสบการณ์งานก่อสร้าง

| ประสบการณ์งานก่อสร้าง (ปี) | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------------------|------------|--------|
| 0-5                        | 22         | 44     |
| 6-10                       | 12         | 24     |
| 11-20                      | 10         | 20     |
| 21-30                      | 4          | 8      |
| 31-50                      | 2          | 4      |
| อื่นๆ                      | -          | -      |
| รวม                        | 50         | 100.00 |

จากตารางที่ 4.3 แสดงประสบการณ์งานก่อสร้าง โดยอยู่ในช่วง 0-5 ปี มีจำนวน 22 คน (44%) อยู่ในช่วง 6-10 มีจำนวน 12 คน (24%) อยู่ในช่วง 11-20 มีจำนวน 10 คน (20%) อยู่ในช่วง 21-30 มีจำนวน 4 คน (8%) อยู่ในช่วง 31-50 มีจำนวน 2 คน (4%) พบว่า อยู่ในช่วงอายุ 0-5 ปี มีปริมาณมากที่สุดถึง 22 คน (44%)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถามข้อที่ 1.3 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

ตารางที่ 4.4 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

| ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน (ปี) | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------------------------------|------------|--------|
| 0-5                                 | 42         | 84     |
| 6-10                                | 5          | 10     |
| 11-20                               | 3          | 6      |
| อื่นๆ                               | -          | -      |
| รวม                                 | 50         | 100.00 |

จากตารางที่ 4.4 แสดงระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน โดยอยู่ในช่วง 0-5 ปี มีจำนวน 42 คน (84%) อยู่ในช่วง 6-10 มีจำนวน 5 คน (10%) อยู่ในช่วง 11-20 มีจำนวน 3 คน (6%) พบว่าอยู่ในช่วงอายุ 0-5 ปี มีปริมาณมากที่สุดถึง 42 คน (84%)

คำถามข้อที่ 1.4 หน้าที่ปัจจุบันของท่านเกี่ยวข้องกับ

- ควบคุมงาน (ตัวแทนของเจ้าของ)       บริหารองค์กร/กิจการ  
 ควบคุมงาน (ตัวแทนของผู้รับเหมา)       บริหารโครงการ       อื่น ๆ.....

ตารางที่ 4.5 หน้าที่ปัจจุบันของท่านเกี่ยวข้องกับ

| หน้าที่ปัจจุบันของท่านเกี่ยวข้องกับ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------------------------------|------------|--------|
| ควบคุมงาน(ตัวแทนเจ้าของ)            | 25         | 50     |
| บริหารองค์กร/กิจการ                 | 4          | 8      |
| ควบคุมงาน(ตัวแทนผู้รับเหมา)         | 14         | 28     |
| บริหารโครงการ                       | 7          | 14     |
| อื่นๆ                               | -          | -      |
| รวม                                 | 50         | 100.00 |

จากตารางที่ 4.5 แสดงหน้าที่ปัจจุบันของท่านเกี่ยวกับ ควบคุมงาน(ตัวแทนเจ้าของ) มีจำนวน 25 คน (50%) ดูแลการควบคุมงาน มีจำนวน 4 คน (8%) ควบคุมงาน(ตัวแทนผู้รับเหมา) มีจำนวน 14 คน (28%) บริหารโครงการ มีจำนวน 7 คน (14%) พบว่า มีหน้าที่ปัจจุบันมากที่สุดคือ ควบคุมงาน(ตัวแทนเจ้าของ) 25 คน (50%)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถามข้อที่ 1.5 สาขาการศึกษา

- วิศวกรรมศาสตร์ โพรตระบุสาขา.....  สถาปัตยกรรม
- การจัดการก่อสร้าง  อื่น ๆ.....

ตารางที่ 4.6 แสดงสาขาการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สาขาการศึกษา      | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------------|------------|--------|
| วิศวกรรมศาสตร์    | 46         | 92     |
| สถาปัตยกรรม       | 1          | 2      |
| การจัดการก่อสร้าง | 2          | 4      |
| อื่นๆ             | 1          | 2      |
| รวม               | 50         | 100.00 |

จากตารางที่ 4.6 แสดงสาขาการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักประกอบด้วย วิศวกรรมศาสตร์ 46 คน (92%) สถาปัตยกรรม 1 คน (2%) การจัดการก่อสร้าง 2 คน (4%) และสาขาอื่นๆอีก 1 คน (2%) โดยสาขาการศึกษาด้าน วิศวกรรม มีปริมาณมากที่สุดถึง 46 คน (92%)

คำถามที่ 2 ขอทราบคุณสมบัติขององค์กรท่านดังนี้

คำถามข้อที่ 2.1 ประเภทของธุรกิจองค์กร

- รับเหมาก่อสร้าง  ออกแบบ และรับเหมาก่อสร้าง  อื่น ๆ.....

ตารางที่ 4.7 แสดงประเภทของธุรกิจองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ธุรกิจขององค์กร           | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---------------------------|------------|--------|
| รับเหมาก่อสร้าง           | 25         | 50     |
| ออกแบบ และรับเหมาก่อสร้าง | 20         | 40     |
| อื่นๆ                     | 5          | 10     |
| รวม                       | 50         | 100.00 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.7 แสดงประเภทของธุรกิจขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยที่ใช้บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก ประกอบด้วย รับเหมาก่อสร้าง จำนวน 25 คน (50%) ออกแบบและรับเหมาก่อสร้าง 20 คน (40%) และธุรกิจอื่นๆ จำนวน 5 คน (10%) โดยธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมีจำนวนมากที่สุด 28 คน (50%)

คำถามข้อที่ 2.2 ลักษณะของงานหรือโครงการก่อสร้าง (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- บ้านพักอาศัย       ถนน       โรงงาน       อาคารพาณิชย์  
 สถานบริการ       อาคารสูง       อื่น ๆ .....

ตารางที่ 4.8 แสดงลักษณะของงานหรือโครงการก่อสร้าง

| ลักษณะของโครงการก่อสร้าง | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------------|------------|--------|
| บ้านพักอาศัย             | 22         | 15.49  |
| ถนน                      | 15         | 10.56  |
| โรงงาน                   | 30         | 21.13  |
| อาคารพาณิชย์             | 20         | 14.08  |
| สถานบริการ               | 11         | 7.75   |
| อาคารสูง                 | 27         | 19.01  |
| อื่นๆ                    | 17         | 11.97  |
| รวม                      | 142        | 100.00 |

จากตารางที่ 4.6 แสดงลักษณะของงานหรือโครงการก่อสร้างของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก ประกอบด้วย บ้านพักอาศัย จำนวน 22 คน (15.49%) ถนน จำนวน 15 คน (10.56%) โรงงาน จำนวน 30 คน (21.13%) อาคารพาณิชย์ จำนวน 20 คน (14.08%) สถานบริการ จำนวน 11 คน (7.75%) อาคารสูง 27 คน (19.01%) และงานอื่นๆอีก จำนวน 17 คน (11.97%) โดยมีลักษณะของงานเป็นแบบโรงงานมากที่สุด จำนวน 30 คน (21.13%)

คำถามข้อที่ 2.3 ระยะเวลาที่องค์กรได้ก่อตั้งมา.....ปี

ผลการวิเคราะห์พบว่าระยะเวลาโดยเฉลี่ยขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามก่อตั้งมาเท่ากับ 25.5 ปี

คำถามข้อที่ 2.4 มูลค่าโดยเฉลี่ยของโครงการก่อสร้างที่องค์กรของท่านได้รับต่อปี .....ล้านบาท

ผลการวิเคราะห์ พบว่ามูลค่าโดยเฉลี่ยของโครงการก่อสร้างที่องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามได้รับอยู่ที่ 750 ล้านบาท

### 4.3 วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 2

#### 4.3.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยย่อยและปัจจัยหลักที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญโดยแบ่งตามปัจจัยย่อยและปัจจัยหลักที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก โดยคำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยได้จากสมการ (4.1) ดังแสดงในตารางที่ 4.9

$$\text{น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลัก} = \frac{\text{ตัวชี้ระดับความสำคัญของปัจจัยหลัก}}{\text{ผลรวมของตัวชี้ระดับความสำคัญของทุกปัจจัยหลัก}}$$

และ

$$\text{น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อย} = \frac{\text{ตัวชี้ระดับความสำคัญของปัจจัยนั้น}}{\text{ผลรวมของตัวชี้ระดับความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ปัจจัยนั้นอยู่}}$$

ผลการจัดปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยพร้อมน้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัยแสดงในตารางที่ 4.9 ตารางที่ 4.9 แสดงปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยพร้อมกับค่าน้ำหนักความสำคัญ

| ปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก | ตัวชี้ระดับความสำคัญของปัจจัย | น้ำหนักความสำคัญ | ลำดับที่ |
|---|-------------------------------|------------------|----------|
| การบริการรับจ้างก่อสร้าง                      | 27.776                        | 28.06%           | 1        |
| ความน่าเชื่อถือ                               | 4.471                         | 16.10%           | 13       |
| ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา                       | 5.227                         | 18.82%           | 4        |
| การดำเนินโครงการ                              | 4.711                         | 16.96%           | 9        |
| ความสามารถในการจัดการ                         | 5.175                         | 18.57%           | 5        |
| ศักยภาพในการประมูลงาน                         | 3.877                         | 13.96%           | 20       |
| การบริการหลังการก่อสร้าง                      | 4.334                         | 15.60%           | 16       |
| ระบบการบริหารบุคลากร                          | 26.672                        | 26.94%           | 2        |
| การพัฒนาบุคลากร                               | 4.875                         | 18.28%           | 8        |
| ประสบการณ์ของพนักงาน                          | 3.920                         | 14.70%           | 19       |
| ประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการ                 | 4.884                         | 18.31%           | 7        |
| การสงวนรักษาบุคลากร                           | 4.360                         | 16.35%           | 15       |
| การร่วมมือกันภายในองค์กร                      | 4.427                         | 16.60%           | 14       |
| การวางแผนบุคคล                                | 4.206                         | 15.77%           | 18       |
| ระบบสนับสนุนกิจกรรมการก่อสร้าง                | 24.691                        | 24.94%           | 3        |
| ระบบความปลอดภัย                               | 4.711                         | 19.08%           | 9        |
| ระบบการควบคุมคุณภาพงาน                        | 5.475                         | 22.17%           | 2        |
| ระบบสาธารณูปการ                               | 5.303                         | 21.48%           | 3        |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.9(ต่อ)

|  |               |               |          |
|--|---------------|---------------|----------|
| ระบบบัญชี  | 4.519         | 18.30%        | 12       |
| ระบบประมาณราคา   | 4.684         | 18.97%        | 10       |
| <b>ความพร้อมในการดำเนินการก่อสร้าง</b>                     | <b>19.864</b> | <b>20.06%</b> | <b>4</b> |
| ปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร | 4.96          | 25.01%        | 6        |
| ความมั่นคงทางการเงิน                                       | 6.051         | 30.46%        | 1        |
| เงินจดทะเบียนขององค์กร                                     | 4.542         | 22.87%        | 11       |
| การจัดซื้อและการจัดจ้าง                                    | 4.302         | 21.66%        | 17       |

จากจุดมุ่งหมายของแบบสอบถามส่วนนี้เพื่อต้องการทราบระดับของความสำเร็จของปัจจัยที่ใช้บังคับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก และขอทราบปัจจัยและปัจจัยย่อยอื่นๆเพิ่มเติมที่ไม่ได้แสดงไว้ในแบบสอบถามซึ่งทางผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติมมา แสดงว่าปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยในแบบสอบถามนี้ครอบคลุมถึงปัจจัยที่ใช้บังคับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมา โดยมีการวิเคราะห์ เปรียบเทียบถึงระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยซึ่งผลการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยโดยใช้ตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจแสดงในตารางที่ 4.9 ซึ่งจะเห็นว่าปัจจัยย่อยที่บังคับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก 5 ลำดับแรกดังนี้ ลำดับที่หนึ่ง “ความมั่นคงทางการเงิน” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหากองค์กรเกิดปัญหาทางการเงินจะส่งผลเสียต่องานที่ได้รับมอบหมายส่งผลให้เกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหางานล่าช้า และปัญหาทีมงาน ลำดับที่สอง “ระบบการควบคุมคุณภาพงาน” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหากไม่มีการควบคุมคุณภาพงานจะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควรส่งผลต่อหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นชื่อเสียงขององค์กรผู้รับเหมา และศักยภาพในการทำงานของบริษัท ลำดับที่สาม “ระบบสาธารณูปการ” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหากระบบสาธารณูปการไม่ดีส่งผลให้บุคคลในองค์กรมีความเป็นอยู่ที่ลำบากและส่งผลต่อเครื่องมือเครื่องจักรในการทำงานขององค์กร ลำดับที่สี่ “ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแสดงถึงผลงาน และคุณภาพของงานที่ผ่านมา ส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กร ลำดับที่ห้า “ความสามารถในการจัดการ” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหากองค์กรไม่มีการวางแผน ติดตาม และควบคุม จะทำให้การดำเนินงานเกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาความล่าช้าของงาน และ ปัญหาด้านคุณภาพของงาน ส่วน 5 ลำดับสุดท้ายคือ ลำดับที่สิบหก “การบริการหลังการก่อสร้าง” มีผลน้อยเนื่องจากหากการควบคุมงานก่อสร้างดีจะทำให้ปัญหาที่เกิดกับงานน้อย ลำดับที่สิบเจ็ด “การจัดซื้อและการจัดจ้าง” มีผลน้อยเนื่องจากหากองค์กรมีการวางแผนงานและควบคุมงานที่ดี จะสามารถลดปัญหาของผู้รับจ้างได้ ลำดับที่สิบแปด “การวางแผนบุคคล” มีผลน้อยเนื่องจากการวางแผนบุคคลเป็นสิ่งที่พื้นฐานที่องค์กรต้องทำอยู่แล้ว โดยทั่วไปการวางแผนบุคคลของแต่ละองค์กรจะมีการวางแผนที่คล้ายกัน ลำดับที่สิบเก้า “ประสบการณ์พนักงาน” มีผลน้อยเนื่องจากทางองค์กรมีการจัดอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่อยู่ตลอด และลำดับสุดท้ายคือ ลำดับที่ยี่สิบ “ศักยภาพในการประมูลงาน” มีผลน้อยเนื่องจากถึงแม้ว่า

องค์กรจะประมูลงานได้แต่เชื่อว่าทุกองค์กรจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เนื่องจากปัญหาเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไวสำหรับการทำงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านการเงิน ปัจจัยศักยภาพในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุด และในส่วนของปัจจัยที่ควรจะมีมีความสำคัญมากแต่ไม่ได้กล่าวถึงนั้น เช่น ลำดับที่เก้า “ระบบความปลอดภัย” เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อชีวิตของบุคคลในองค์กร หากระบบความปลอดภัยไม่ดีจะทำให้เกิดอุบัติเหตุมากในองค์กรส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นปัจจัยหลักที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาที่มีลำดับความสำคัญมากที่สุดคือ “การบริการรับจ้างก่อสร้าง” (28.06%) ทั้งนี้ นั้นองค์กรผู้รับเหมาจะไม่ได้งานถ้าองค์กรปราศจาก ความน่าเชื่อถือ ผลการดำเนินงานที่ดี มีการวางแผนที่ดี ศักยภาพในการประมูลงานที่ดี และการบริการหลังการก่อสร้างที่ดี ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญที่น้อยที่สุดคือ “ความพร้อมในการดำเนินการก่อสร้าง”(20.06%)เนื่องจากก่อนที่องค์กรผู้รับเหมาจะดำเนินงาน องค์กรจะต้องวางแผนการทำงาน และวางระบบของการทำงานให้เรียบร้อยก่อน ดังนั้นความพร้อมในการก่อสร้างเป็นปัจจัยสุดท้ายที่องค์กรต้องมีก่อนการก่อสร้าง

#### 4.4 สรุปผล

จากบทที่ 3 จากการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหากับผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้มีการเพิ่มสาระสำคัญดังนี้ 1) เพิ่มประสบการณ์งานก่อสร้างในแบบสอบถามส่วนที่ 1 2) ตัดดูแลควบคุมงานในหัวข้อ 1.3 ออก 3) เพิ่มบริการองค์กร/กิจการในหัวข้อ 1.3 4) เพิ่มการบริการหลังการก่อสร้างในแบบสอบถามส่วนที่ 2 จากนั้นผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและได้นำมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ประกอบด้วย

- วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลโดยทำการหาค่าความถี่และร้อยละ
- วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2: ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักโดยเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นดังนี้

4.4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลโดยทำการหาค่าความถี่และร้อยละ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 2 ข้อ  
คำถามที่ 1 คุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ตำแหน่งปัจจุบัน, ประสบการณ์งานก่อสร้าง, ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน, หน้าที่ปัจจุบันของท่านเกี่ยวข้องกับ และสาขาการศึกษา ผลจากการวิเคราะห์ให้ผลว่า ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามนั้นมีความแตกต่างกันและมีอยู่ด้วยกันหลายระดับตั้งแต่ระดับซึ่งแต่ละระดับล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรผู้รับเหมาหลักและเป็นผู้มีส่วนประสมการณ์ทั้งสิ้น โดยมีประสบการณ์การก่อสร้างอยู่ระหว่าง 0-5 ปี มากที่สุด จำนวน 22 คน (44%) ส่วนระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0-5 ปี มากที่สุด จำนวน 42 คน (84%) โดยมีหน้าที่ปัจจุบันมากที่สุด คือ ควบคุมงาน (ตัวแทนเจ้าของ) จำนวน 25 คน (50%) และสาขาการศึกษาที่มากที่สุดคือ วิศวกรรมศาสตร์ 46 คน (92%)

คำถามที่ 2 คุณสมบัติขององค์กร ได้แก่ ประเภทของธุรกิจองค์กร ลักษณะของงานหรือโครงการก่อสร้าง, ระยะเวลาที่องค์กรได้ก่อตั้งมา, มูลค่าโดยเฉลี่ยของโครงการก่อสร้างที่องค์กรของท่านได้รับต่อปี ผลจากการวิเคราะห์ให้ผลว่าประเภทของธุรกิจองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มากที่สุดคือ ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง มีจำนวนมากที่สุด 28 คน (50%) ส่วนลักษณะของงานหรือโครงการก่อสร้างที่มากที่สุด คือ โรงงาน จำนวน 30 คน (21.13%) โดยระยะเวลาโดยเฉลี่ยของผู้ตอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามก่อตั้งมาเท่ากับ 25.5 ปี และมูลค่าโดยเฉลี่ยของโครงการก่อสร้างที่องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามได้รับ อยู่ที่ 750 ล้านบาท

4.4.2 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาโดยเปรียบเทียบระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย แบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ 2 ส่วนคือ วิเคราะห์ปัจจัยย่อยทั้งหมดและวิเคราะห์ปัจจัยหลัก

จากการวิเคราะห์ปัจจัยย่อยมีลำดับความสำคัญ 5 อันดับสูงสุดที่มีผลต่อการบ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก ได้แก่ ความมั่นคงทางการเงิน (6.051), ระบบการควบคุมคุณภาพงาน (5.475), ระบบสาธารณูปการ (5.303), ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (5.227), ความสามารถในการจัดการ (5.175) และจากการวิเคราะห์ปัจจัยหลักพบว่าปัจจัยหลักที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาที่มีลำดับความสำคัญมากที่สุดคือ การบริการรับจ้างก่อสร้าง (28.06%), ระบบการบริหารบุคลากร(26.94%), ระบบสนับสนุนกิจกรรมการก่อสร้าง (24.94%) และสำหรับกลุ่มปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรที่มีความสำคัญน้อยที่สุดคือ ความพร้อมในการดำเนินการก่อสร้าง (20.06%) ซึ่งผลของการวิเคราะห์ปัจจัยย่อยและปัจจัยหลักที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักจะเป็นประโยชน์ของทุกๆฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรผู้รับเหมาหลักในการร่วมกันพัฒนาสมรรถนะขององค์กรต่อไป



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานแล้วเสร็จสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในสังคมอุตสาหกรรมปัจจุบันนี้พบว่าสมรรถนะขององค์กรมีความสำคัญต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมนั้นๆเป็นอย่างมาก ซึ่งปัญหาที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักนี้เกิดขึ้นจากผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลาย เมื่อเป็นเช่นนั้นจึงมีนักวิจัยได้พัฒนาและแนะนำปัจจัยสำหรับประเมินการคัดเลือกผู้รับเหมาอย่างหลากหลาย โดยมีความแตกต่างกันในแต่ละมุมมองและประสบการณ์ของแต่ละนักวิจัย ซึ่งยังไม่มีนักวิจัยท่านใดได้ทำการศึกษเกี่ยวกับปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก นอกจากนี้ยังขาดความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับปัจจัยที่บ่งชี้ดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อหาโครงสร้างปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก โดยสำรวจจากแบบสอบถามความคิดเห็นถึงปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำดังนี้คือเปรียบเทียบลำดับความมีอิทธิพลของแต่ละปัจจัย จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถจัดกลุ่มปัจจัยได้เป็น 4 กลุ่มปัจจัย และประกอบด้วยปัจจัยทั้งหมด 21 ปัจจัย ดังนี้

กลุ่มปัจจัยที่ 1 ความพร้อมในการดำเนินการก่อสร้าง ประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร, ความมั่นคงทางการเงิน, เงินจดทะเบียนขององค์กร และการจัดซื้อและการจัดจ้าง

กลุ่มปัจจัยที่ 2 การบริการรับจ้างก่อสร้าง ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ, ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา, การดำเนินโครงการ, ความสามารถในการจัดการ, ศักยภาพในการประมูลงาน และการบริการหลังการก่อสร้าง

กลุ่มปัจจัยที่ 3 ระบบสนับสนุนกิจกรรมการก่อสร้าง ประกอบด้วย ระบบความปลอดภัย, ระบบการควบคุมคุณภาพงาน, ระบบสาธารณูปการ, ระบบบัญชี และระบบประมาณราคา

กลุ่มปัจจัยที่ 4 ระบบการบริหารบุคลากร ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร, ประสิทธิภาพของพนักงาน, ประสิทธิภาพของผู้บริหารโครงการ, การสงวนรักษาบุคลากร, การร่วมมือกันภายในองค์กร และการวางแผนบุคคล

จากโครงสร้างของปัจจัยที่ได้จากงานวิจัยนี้ที่บ่งชี้ถึงการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักอย่างสูงสุด ทั้งในผู้บริหารองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรผู้รับเหมาหลัก ที่จะสามารถนำผลงานวิจัยนี้ไปปรับใช้และพัฒนาสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานและมีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้

โดยสรุปงานวิจัยนี้เริ่มด้วยการทบทวนวรรณกรรมจากวารสาร ตำราต่างประเทศและวิทยานิพนธ์ของประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะขององค์กรในอุตสาหกรรมทั่วไป และทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมา

หลังจากนั้นวางกรอบแนวความคิดของโครงสร้างปัจจัยและกลุ่มปัจจัย เพื่อพัฒนาโครงสร้างของปัจจัยดังกล่าว โดยอาศัยปัจจัยจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นและความเชื่อของผู้วิจัย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากนั้นได้ออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย ซึ่งก่อนนำแบบสอบถามไปสำรวจนั้นได้ทำการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยนำไปทดสอบกับผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงจำนวน 3 คน เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้กระชับ ชัดเจนและเข้าใจตรงประเด็นกับการบ่งชี้การบริหารโครงการก่อสร้างบ้านจัดสรร จากนั้นทำการแจกแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด เพื่อต้องการนำผลมาทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเชื่อถือได้ของสเกลก่อน ซึ่งผลการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างโดยการหาค่าสหสัมพันธ์ของ Spearman พบว่าทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอธิบายได้ว่าปัจจัยทุกตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้รับเหมาหลัก และผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของ สเกลโดยการหาค่า Cronbach's Alpha ได้ค่า 0.94 แสดงว่าสเกลของแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือ ได้

การแจกแบบสอบถามโดยการออกแบบสอบถามวัดระดับความสำคัญของปัจจัยจากกลุ่มตัวอย่าง (Sample) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรผู้รับเหมาหลักในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 56 ราย ได้รับการตอบ 50 ชุด คิดเป็น 89.29% ซึ่งถือว่าดีมาก ซึ่งจากผลของแบบสอบถามที่มาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ ดังนี้ เปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะของผู้รับเหมาหลัก

ปัจจัยย่อยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก 5 ลำดับแรกดังนี้ ลำดับที่หนึ่ง “ความมั่นคงทางการเงิน” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหากองค์กรเกิดปัญหาทางการเงินจะส่งผลเสียต่องานที่ได้รับมอบหมายส่งผลให้เกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหางานล่าช้า และปัญหาทีมงาน ลำดับที่สอง “ระบบการควบคุมคุณภาพงาน” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหากไม่มีการควบคุมคุณภาพงานจะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณภาพไม่เท่าที่ควรส่งผลต่อหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นชื่อเสียงขององค์กรผู้รับเหมา และ ศักยภาพในการทำงานของบริษัท ลำดับที่สาม “ระบบสาธารณูปการ” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหากระบบสาธารณูปการไม่ดีส่งผลให้บุคคลในองค์กรมีความเป็นอยู่ที่ลำบากและส่งผลต่อเครื่องมือเครื่องจักรในการทำงานขององค์กร ลำดับที่สี่ “ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแสดงถึงผลงาน และคุณภาพของงานที่ผ่านมา ส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กร ลำดับที่ห้า “ความสามารถในการจัดการ” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหากองค์กรไม่มีการวางแผน ติดตาม และควบคุม จะทำให้การดำเนินงานเกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาความล่าช้าของงาน และ ปัญหาด้านคุณภาพของงาน ส่วน 5 ลำดับสุดท้ายคือ ลำดับที่สิบหก “การบริการหลังการก่อสร้าง” มีผลน้อยเนื่องจากหากการควบคุมงานก่อสร้างดีจะทำให้ปัญหาที่เกิดกับงานน้อย ลำดับที่สิบเจ็ด “การจัดซื้อและการจัดจ้าง” มีผลน้อยเนื่องจากหากองค์กรมีการวางแผนงานและควบคุมงานที่ดี จะสามารถลดปัญหาของผู้รับจ้างได้ ลำดับที่สิบแปด “การวางแผนบุคคล” มีผลน้อยเนื่องจากการวางแผนบุคคลเป็น สิ่งพื้นฐานที่องค์กรต้องทำอยู่แล้ว โดยทั่วไปการวางแผนบุคคลของแต่ละองค์กรจะมีการวางแผนที่คล้ายกัน ลำดับที่สิบเก้า “ประสบการณ์พนักงาน” มีผลน้อยเนื่องจากทางองค์กรมีการจัดอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่อยู่ตลอด และลำดับสุดท้ายคือ ลำดับที่ยี่สิบ “ศักยภาพในการประมูลงาน” มีผลน้อยเนื่องจากถึงแม้ว่าองค์กรจะประมูลงานได้แต่เชื่อว่าทุกองค์กรจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เนื่องจากปัญหาด้านการเงิน ปัจจัยศักยภาพในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุด และในส่วนของปัจจัยที่ควรจะมีความสำคัญมากแต่ไม่ได้กล่าวถึงนั้น เช่น ลำดับที่เก้า “ระบบความปลอดภัย” เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อชีวิตของบุคคลในองค์กร หากระบบความปลอดภัยไม่ดีจะทำให้เกิดอุบัติเหตุมากในองค์กรส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร และกลุ่มปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาที่มีลำดับความสำคัญมากที่สุดคือ “การบริการรับจ้างก่อสร้าง” (28.06%) ทั้งนี้ นั้นองค์กรผู้รับเหมาจะไม่ได้งานถ้าองค์กรปราศจาก ความน่าเชื่อถือ ผลการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำเนินงานที่ดี มีการวางแผนที่ดี ศักยภาพในการประมุขงานที่ดี และการบริการหลังการก่อสร้างที่ดี, ลำดับที่สอง คือ “ระบบการบริหารบุคลากร” (26.94%) เนื่องจากบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์, ลำดับที่สาม คือ “ระบบสนับสนุนกิจกรรมการก่อสร้าง(24.94%)” เนื่องจากระบบสนับสนุนกิจกรรมการก่อสร้างเป็นตัวช่วยในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความสำคัญที่น้อยที่สุดคือ “ความพร้อมในการดำเนินการก่อสร้าง” (20.06%) เนื่องจากก่อนที่องค์กรผู้รับเหมาจะดำเนินงาน องค์กรจะต้องวางแผนการทำงาน และวางระบบของการทำงานให้เรียบร้อยก่อน ดังนั้นความพร้อมในการก่อสร้างเป็นปัจจัยสุดท้ายที่องค์กรต้องมีก่อนการก่อสร้าง

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้าง

หลังจากปัจจัยได้ถูกพัฒนาแล้วผู้ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักสามารถนำไปเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเพื่อปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรผู้รับเหมาหลักให้มีประสิทธิภาพรวมถึงเป็นตัวช่วยในการประเมินความบกพร่องในปัจจัยต่างๆเพื่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งสามารถดำเนินโครงการ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในทุกๆด้านและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และยังช่วยให้องค์กร ที่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างสามารถเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ในอนาคต

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

- สำหรับผู้สนใจในงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปทดลองปรับใช้ในโครงการ แล้วทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักตามปัจจัยที่ได้นำเสนอ เพื่อพัฒนาโครงสร้างของปัจจัยให้เป็นมาตรฐานในพัฒนาสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักต่อไป หรือสามารถพัฒนาโดยการสร้างแบบจำลองหรือเปลี่ยนรูปแบบในการวิจัยที่เกี่ยวข้องในรูปแบบอื่นเช่น สมรรถนะองค์กรควบคุมงานก่อสร้าง(ตัวแทนเจ้าของโครงการ) เป็นต้น
- สำหรับผู้สนใจในงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักสามารถศึกษาเพิ่มเติมโดยอาจจะใช้เครื่องมือวิจัยแบบอื่น วิธีการวิจัยอื่นๆ เป็นต้น
- สำหรับผู้ที่สนใจในงานวิจัยนี้สามารถนำไปต่อยอดหาความสัมพันธ์หรือระดับความมีอิทธิพลของปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ได้ เช่น หาระดับความมีอิทธิพลของการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
- สำหรับผู้สนใจในงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบ่งชี้สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลักสามารถนำ ปัจจัยดังกล่าวไว้มาพัฒนาการสร้างแบบจำลองเพื่อหาความสัมพันธ์กับเรื่อง อื่นๆในโครงการก่อสร้างได้
- สำหรับการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างควรจะมีการแยกขนาดขององค์กรเพราะน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยมีความเป็นไปได้ที่จะแปรเปลี่ยนไปตามขนาดของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กร การพิจารณาแยกวิเคราะห์ปัจจัยโดยแยกกลุ่มตามขนาดขององค์กรสมควร  
อย่างยิ่งที่จะถูกนำมาพิจารณาพัฒนาโครงสร้างของปัจจัย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## เอกสารอ้างอิง

- [1] Doloi, H. et. al. 2011. "Structural equation model for assessing impacts of contractor's performance on project success." *International Jour of Project Management*. 29 : 687-695.
- [2] Singh, D. et. at. 2006. "Contractor Selection Criteria: Investigation of Opinions of Singapore Construction Practitioners." *JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT © ASCE*. 132 : 998-1008.
- [3] จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง. 2546. "ปัจจัยร่วมสำหรับประเมินความสามารถของผู้รับเหมา: กรณีศึกษาระหว่างอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทยและรัฐควีนแลนด์." *วิศวกรรมลาดกระบัง*. ฉบับที่ 20 : 72-77.
- [4] Morote, A.N. et. al. 2012. "A fuzzy multi-criteria decision-making model for construction prequalification." *Automation in Construction*. 25 : 8-19
- [5] Ralph, O. et. al. 2012. "Factors Affecting Contractor Performance : A Comparative Study of Non Value-Adding Activities in Nigeria and Indonesia." *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*. 3(5) : 467-474.
- [6] สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-BASED LEARNING*, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.
- [7] McClelland, D.C. "Testing for Competence rather than for Intelligence", *American Psychologist*, Vol.28 No.1, pp.1-14, 1973.
- [8] Boyatzis, R.E. *The Competence Manager: A model for Effective Performance*, Wiley, New York , 1982
- Delamare Le Deist, F. & Winterton, J. "What is competence" *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46; 2005
- [9] Spencer,L. and Spencer,S. *Competence at work: A model for Superior Performance*, Wiley, New York , 1993.
- [10] เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล *Competency-Based Human Resource Management*. วารสารการบริหารคน ฉบับที่21 ประจำเดือนตุลาคม-ธันวาคม 2543
- [11] อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ *เริ่มต้นอย่างไร... เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) 2548*
- [12] ณรงค์วิทย์ แสนทอง *มารู้จัก Competency กันเถอะ กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์ 2547* ด้านการคำนวณว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- [13] โสภณ ภูเก้าล้วน หนังสือ “101 เคล็ดลับที่ฉันได้มาจาก Harvard Business School” ของ Michael W. Preis with Matthew Frederick (2010) ข้อ 38 (แปลเป็นภาษาไทยโดย นาคกมล บุญรอดพาณิชย์)
- [14] ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2554) เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หน่วยที่ 8-15
- [15] นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2553) สมรรถนะขององค์กร [Online]. Available : <https://sites.google.com/site/gaiusjustthink/nida-mpa/pa781/part2>
- [16] เตือน ทองแก้ว (2545) “ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป” วิชาการ. กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, ปีที่ 5 ฉบับที่ 9 กันยายน 2545; หน้า 35 – 43.
- [17] สันติ ชินานวงศ์ วิศวกรรมก่อสร้างและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2., กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- [18] จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง, 2545. ปัจจัยสำหรับประเมินความสามารถของผู้รับเหมาหลัก : มุมมองของผู้รับเหมาช่วง. การประชุมวิชาการวิศวกรรมโยธาแห่งชาติ ครั้งที่ 12, CEM-011
- [19] จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง, 2545. ปัจจัยสำหรับการประเมินความสามารถของผู้รับเหมา : การรวมลักษณะทางกายภาพของผู้รับเหมา. การประชุมวิชาการวิศวกรรมโยธาแห่งชาติ ครั้งที่ 12, CEM-028
- [20] SPSS Training. 2001. SPSS Training Series. IT Services, Queensland University of Technology.
- [21] กัลยา วานิชย์บัญชา. 2551. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- [22] Siegel, S. and Castellan, N. J. Jr, 1988, Nonparametric statistics for the behavioral sciences, Singapore, McGraw-Hill.
- [23] D. R. Lehmann. Market Research and Analysis. 3rd edn, Irwin, Homewood, IL, 1989.
- [24] SPSS Training. 2001. SPSS Training Series. IT Services, Queensland University of Technology.
- [25] กัลยา วานิชย์บัญชา. 2551. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- [26] D. R. Lehmann. Market Research and Analysis. 3rd edn, Irwin, Homewood, IL, 1989.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ค่านิยมปฏิบัติการ

### สมรรถนะผู้รับเหมา

ความพร้อมในการดำเนินการก่อสร้าง หมายถึง สถานภาพขององค์กรผู้รับเหมาที่แสดงถึงความพร้อมที่จะรับจ้างก่อสร้างโดยพิจารณาที่

-ปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร : ความสัมพันธ์ของผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยได้รับประโยชน์หรือเสียประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้รับจ้าง เจ้าของโครงการ

-ความมั่นคงทางการเงิน : องค์กรมีเงินทุนและจัดสรรทรัพยากรสินไว้เป็นเงินสำรองเพียงพอที่จะดำเนินการก่อสร้างโดยไม่หยุดชะงัก

-เงินจดทะเบียนขององค์กร : ทุนขององค์กรตามที่ได้จดทะเบียนไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิในจำนวนที่เหมาะสมกับขนาดของงานก่อสร้าง

-การจัดซื้อและการจัดจ้าง : การดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการวัตถุดิบ ตลอดจน เครื่องจักร เครื่องมือ และการว่าจ้างผู้รับจ้าง เพื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

การบริการรับจ้างก่อสร้าง หมายถึง การกระทำกิจกรรมต่างๆ ในทางธุรกิจที่เปลี่ยนทรัพยากรไปเป็นสิ่งปลูกสร้างโดยพิจารณาที่

-ความน่าเชื่อถือ : ความไว้วางใจที่องค์กรผู้รับเหมาสร้างขึ้นมาจากพฤติกรรมขององค์กรที่ทำงานร่วมกับองค์กร หรือคนอื่น ๆ เป็น พฤติกรรมที่เหมาะสม ที่สะสมไว้เป็นเวลายาวนาน

-ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา : ผลของการทำงานในอดีตของผู้รับเหมา

-การดำเนินโครงการ : ความสามารถขององค์กรผู้รับเหมาในการนำแผนงานไปปฏิบัติเพื่อให้โครงการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

-ความสามารถในการจัดการ : ความสามารถในการวางแผนดำเนินการ ติดตาม ควบคุม และจัดองค์กรผู้รับเหมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนดไว้

-ศักยภาพในการประมูลงาน : ศักยภาพขององค์กรผู้รับเหมาในการประมูลงานแล้วมีโอกาสชนะการประมูล

ระบบสนับสนุนกิจกรรมการก่อสร้าง หมายถึง ระบบสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจขององค์กรผู้รับเหมา โดยพิจารณาจาก

-ระบบความปลอดภัย : ระบบที่ป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับบุคลากร และทีมงานโครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ระบบการควบคุมคุณภาพงาน : เป็นระบบการประกันคุณภาพงานก่อสร้างให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์หรือแผน และรายการรายละเอียด หรือมาตรฐาน ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อทำการหาจุดบกพร่องของการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินงานนั้นดำเนินไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้
- ระบบสาธารณูปการ : เป็นระบบสนับสนุนการก่อสร้าง ซึ่งประกอบด้วยระบบไฟฟ้า น้ำประปา ระบบสื่อสารและสารสนเทศ ระบบอาคารสถานที่ และระบบคองคั้ง
- ระบบบัญชี : ระบบบัญชีขององค์กรผู้รับเหมาที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว และไม่เป็นอุปสรรคกับระบบงานก่อสร้าง
- ระบบประมาณราคา : ผู้รับเหมามีการพัฒนาเทคนิคการประมาณราคาให้ได้ราคาใกล้เคียงกับ ราคาก่อสร้างจริง

ระบบการบริหารบุคลากร หมายถึง ระบบที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ขับเคลื่อนองค์กรตามแผนที่วางไว้ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยพิจารณาจาก

- การพัฒนาบุคลากร : การพัฒนาคนให้เหมาะสมกับงานที่ต้องทำ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนเป็นพนักงานที่มีความรู้จริง เข้าใจจริง มีประสบการณ์จริงอย่างเพียงพอ มีทักษะและลักษณะนิสัย ตลอดจนทัศนคติและเป้าหมายในการเติบโตในอาชีพในแต่ละตำแหน่งงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่
- ประสบการณ์ของพนักงาน : ประสบการณ์ของพนักงานที่สอดคล้องกับลักษณะ หรือประเภทของงานก่อสร้างขององค์กร
- ประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการ : ประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการที่สามารถบริหารงานก่อสร้างให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การสงวนรักษาบุคลากร : องค์กรผู้รับเหมาพยายามรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กรโดยมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กำหนดนโยบายที่จูงใจ สร้างความมั่นคงในงาน สร้างสภาพการทำงานให้มีคุณภาพ และสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร
- การร่วมมือกันภายในองค์กร : สร้างความผูกพันกับองค์กรให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยการสร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมภายในองค์กร ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การวางแผนบุคคล : การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติต่องานและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความเชื่อและค่านิยมในการปฏิบัติงาน ลักษณะนิสัยในการทำงาน ตลอดจนเป้าหมายในชีวิตการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก

### Competencies of main contractor organization

หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา

ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต ณ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมา

\*ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามจะถูกใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ไม่มีทางเป็นไปได้ที่จะระบุหรืออ้างถึงท่านผู้ตอบแบบสอบถามได้เลย หลังจากการศึกษานี้เสร็จสิ้นลงข้อมูลที่ได้จากท่านจะถูกทำลายทันที เพื่อให้ข้อมูลที่ได้เกิดประโยชน์สูงสุดกรุณาตอบตามความเป็นจริงการตอบแบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน ใช้เวลาประมาณ 15-20 นาที

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขอบพระคุณอย่างสูงในการตอบแบบสอบถามของท่าน

## ส่วนที่ 1 คุณสมบัติของท่านและองค์กร

คำแนะนำการตอบ: กรุณาเติมคำในช่องว่างและเขียน ✓ ใน  ตามความเป็นจริง (อาจเขียน ✓ มากกว่า 1 แห่ง ถ้าเหมาะสม)

### 1. ขอรบกวนคุณสมบัติของท่านดังนี้

1.1 ตำแหน่งปัจจุบัน.....

1.2 ประสบการณ์งานก่อสร้าง..... ปี.....เดือน

1.3 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน..... ปี.....เดือน

1.4 หน้าที่ปัจจุบันของท่านเกี่ยวข้องกับ

ควบคุมงาน (ตัวแทนของเจ้าของ)  บริหารองค์กร/กิจการ

ควบคุมงาน (ตัวแทนของผู้รับเหมา)  บริหารโครงการ

อื่น ๆ.....

1.5 คุณวุฒิหรือสาขาการศึกษา

วิศวกรรมศาสตร์ โปรระบุสาขา.....  สถาปัตยกรรม

การจัดการก่อสร้าง  อื่น ๆ.....

### 2. ขอรบกวนคุณสมบัติขององค์กรของท่านดังนี้

2.1 ประเภทของธุรกิจขององค์กร

รับเหมาก่อสร้าง  ออกแบบ และรับเหมาก่อสร้าง  อื่น ๆ.....

2.2 ลักษณะของงานหรือโครงการก่อสร้าง (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

บ้านพักอาศัย  ถนน  โรงงาน  อาคารพาณิชย์

สถานบริการ  อาคารสูง  อื่น ๆ .....

2.3 ระยะเวลารวมที่องค์กรได้ก่อตั้งมา.....ปี

2.4 มูลค่าเฉลี่ยโดยประมาณของโครงการก่อสร้างที่องค์กรท่านรับต่อปี.....ล้านบาท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยและปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมา ส่วนนี้แยกคำถามออกตามกลุ่มของปัจจัย 5 ปัจจัยและแยกเป็นปัจจัยย่อยตามกลุ่มของปัจจัยนั้นๆ โดยเป็นการสอบถามระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยกำหนดช่วงวัดที่มีค่าต่อเนื่องกัน 5 ระดับแบบไลเคิร์ท ดังนี้

1. หมายถึง ความสำคัญของปัจจัยนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือไม่มีความสำคัญเลยต่อการบ่งชี้ระดับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก
2. หมายถึง ความสำคัญของปัจจัยนั้นอยู่ในระดับต่ำ ต่อการบ่งชี้ระดับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก
3. หมายถึง ความสำคัญของปัจจัยนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ต่อการบ่งชี้ระดับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก
4. หมายถึง ความสำคัญของปัจจัยนั้นอยู่ในระดับสูง ต่อการบ่งชี้ระดับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก
5. หมายถึง ความสำคัญของปัจจัยนั้นอยู่ในระดับสูงมาก ต่อการบ่งชี้ระดับสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมาหลัก

\* กรุณาเขียน  รอบตัวเลข 1-5 ที่กำหนดสามารถตอบเลือกได้แค่ 1 คำตอบต่อ 1 ปัจจัย มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะขององค์กรผู้รับเหมา ดังแสดงในตารางด้านล่าง ขอทราบระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ ในลำดับต่อไป และในส่วนนี้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเพิ่มเติมปัจจัยอื่นๆหากเห็นว่าปัจจัยที่กำหนดไว้ยังไม่ครบถ้วน

| ปัจจัยและปัจจัยย่อยที่บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมา  | ระดับความสำคัญ<br>สูงมาก.....ต่ำมาก |   |   |   |   |
|--|-------------------------------------|---|---|---|---|
| 2.5.1 ความพร้อมในการดำเนินการก่อสร้าง  |                                     |   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร: ความสัมพันธ์ของผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยได้รับประโยชน์หรือเสียประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้รับจ้าง เจ้าของโครงการ</li> <li>● ความมั่นคงทางการเงิน: องค์กรมีเงินทุนและจัดสรรทรัพยากรสินไว้เป็นเงินสำรองเพียงพอที่จะดำเนินการก่อสร้างโดยไม่หยุดชะงัก</li> <li>● เงินจดทะเบียนขององค์กร: ทุนขององค์กรตามที่ได้จดทะเบียนไว้</li> </ul> | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
|  | 5                                   | 4 | 3 | 2 | 1 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

|   |  |
|---|--|
| <p>ในหนังสือบริคณห์สนธิในจำนวนที่ เหมาะสมกับขนาดของงานก่อสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดซื้อและการจัดจ้าง: การดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการวัตถุดิบ ตลอดจน เครื่องจักร เครื่องมือ และการว่าจ้างผู้รับจ้าง เพื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ</li> <li>● อื่น ๆ โปรดระบุ.....</li> </ul>   | <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>  |
| 2.5.2 การบริการรับจ้างก่อสร้าง  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความน่าเชื่อถือ: ความไว้วางใจที่องค์กรผู้รับเหมาสร้างขึ้นมาจากพฤติกรรมขององค์กรที่ทำงานร่วมกับองค์กร หรือคนอื่น ๆ เป็น พฤติกรรมที่เหมาะสม ที่สะสมไว้เป็นเวลายาวนาน</li> <li>● ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา: ผลของการทำงานในอดีตของผู้รับเหมา</li> <li>● การดำเนินโครงการ: ความสามารถขององค์กรผู้รับเหมาในการนำแผนงานไปปฏิบัติเพื่อให้โครงการให้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด</li> <li>● ความสามารถในการจัดการ: ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการ ติดตาม ควบคุม และจัดองค์กรผู้รับเหมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนดไว้</li> <li>● ศักยภาพในการประมูลงาน: ศักยภาพขององค์กรผู้รับเหมาในการประมูลงานแล้วมีโอกาสชนะการประมูล</li> <li>● การบริการหลังการก่อสร้าง: หลังจากได้รับแจ้งความเสียหายของสิ่งก่อสร้างผู้รับเหมาได้เข้ามาดำเนินการซ่อมแซมในระยะเวลาที่เหมาะสมและไม่เกินระยะเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา</li> <li>● อื่น ๆ โปรดระบุ.....</li> </ul> | <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| 2.5.3 ระบบสนับสนุนกิจกรรมการก่อสร้าง  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบความปลอดภัย: ระบบที่ป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับบุคลากร และทีมงานโครงการ</li> </ul>   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบการควบคุมคุณภาพงาน: เป็นระบบการประกันคุณภาพงานก่อสร้างให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ หรือแผน และรายการรายละเอียด หรือมาตรฐาน ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อทำการหาจุดบกพร่องของการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินงานนั้นดำเนินไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้</li> </ul> | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบสาธารณูปการ: เป็นระบบสนับสนุนการก่อสร้าง ซึ่งประกอบด้วยระบบไฟฟ้า น้ำประปา ระบบสื่อสารและสารสนเทศ ระบบอาคารสถานที่ และระบบคังคัง</li> </ul>   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบบัญชี: ระบบบัญชีขององค์กรผู้รับเหมาที่มีความถูกต้องรวดเร็ว และไม่ใช่อุปสรรคกับระบบงานก่อสร้าง</li> </ul>   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบประมาณราคา: ผู้รับเหมาที่มีการพัฒนาเทคนิคการประมาณราคาให้ได้ราคาใกล้เคียงกับ ราคาก่อสร้างจริง</li> </ul>   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● อื่น ๆ โปรดระบุ.....</li> </ul>  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.5.4 ระบบการบริหารบุคลากร  |   |   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาบุคลากร: การพัฒนาคนให้เหมาะสมกับงานที่ต้องทำ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนเป็นพนักงานที่มีความรู้จริง เข้าใจจริง มีประสบการณ์จริงอย่างเพียงพอ มีทักษะและลักษณะนิสัย ตลอดจนทัศนคติและเป้าหมายในการเติบโตในอาชีพในแต่ละตำแหน่งงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่</li> </ul>               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ประสบการณ์ของพนักงาน: ประสบการณ์ของพนักงานที่สอดคล้องกับลักษณะ หรือประเภทของงานก่อสร้างขององค์กร</li> </ul>  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการ: ประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการที่สามารถบริหารงานก่อสร้างให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● การสงวนรักษาบุคลากร: องค์กรผู้รับเหมาพยายามรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กรโดยมีการจ่ายค่าตอบแทน</li> </ul>   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <p>ที่เหมาะสม กำหนดนโยบายที่จริงจัง สร้างความมั่นคงในงาน</p>  |   |   |   |   |   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินงานเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

|   |  |
|---|--|
| <p>สร้างสภาพการทำงานให้มีคุณภาพ และสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การร่วมมือกันภายในองค์กร: สร้างความผูกพันกับองค์กรให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยการสร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมภายในองค์กร ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</li> <li>● การวางแผนบุคคล: การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติด่องานและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความเชื่อและค่านิยมในการปฏิบัติงาน ลักษณะนิสัยในการทำงาน ตลอดจนเป้าหมายในชีวิตการทำงาน</li> <li>● อื่น ๆ โปรดระบุ.....</li> </ul> | <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> |
|---|--|

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ค.

Spearman

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ปัจจัยที่บ่งชี้สมรรถนะผู้รับเหมา                           | ปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร | ความมั่นคงทางการเงิน | เงินจดทะเบียนขององค์กร | การจัดซื้อจัดจ้าง | ความน่าเชื่อถือ | ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา | การดำเนินโครงการ | ความสามารถในการจัดการ | ศักยภาพในการปฏิบัติงาน | การบริการหลังการก่อสร้าง | ระบบความปลอดภัย | ระบบการควบคุมคุณภาพงาน | ระบบสาธารณูปการ | ระบบบัญชี | ระบบประมาณราคา | การพัฒนาบุคลากร | ประสิทธิภาพของพนักงาน | ประสิทธิภาพของผู้บริหารโครงการ | การส่งมอบรักษาคุณภาพ | การร่วมมือกันภายในองค์กร | การวางแผนบุคคล |
|--|--|----------------------|------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------|----------------|
| ปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร | 1.000  | .714**               | .389'                  | .642**            | .391'           | .447'                   | .573**           | .496**                | .391'                  | .561**                   | .457'           | .335                   | .145            | .453'     | .275           | .366'           | .328                  | .526**                         | .419'                | .320                     | .384'          |
| ความมั่นคงทางการเงิน                                       | .714**   | 1.000                | .189                   | .442'             | .333            | .475**                  | .378'            | .580**                | .325                   | .399'                    | .443'           | .416'                  | .102            | .479**    | .138           | .454'           | .221                  | .493**                         | .392'                | .078                     | .269           |
| เงินจดทะเบียนขององค์กร                                     | .389'  | .189                 | 1.000                  | .357              | .412'           | .478**                  | .558**           | .340                  | .177                   | .472**                   | .324            | .422'                  | .090            | .323      | .002           | .141            | .361                  | .212                           | .231                 | .297                     | .252           |
| การจัดซื้อและจัดจ้าง                                       | .642**   | .442'                | .357                   | 1.000             | .482**          | .352                    | .728**           | .626**                | .561**                 | .729**                   | .518**          | .523**                 | .370'           | .641**    | .472**         | .360            | .606**                | .539**                         | .422'                | .562**                   | .481**         |
| ความน่าเชื่อถือ  | .391'  | .333                 | .412'                  | .482**            | 1.000           | .375'                   | .630**           | .584**                | .594**                 | .396'                    | .774**          | .774**                 | .659**          | .776**    | .085           | .391'           | .390'                 | .405'                          | .578**               | .397'                    | .430'          |
| ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา                                    | .447'  | .475**               | .478**                 | .352              | .375'           | 1.000                   | .656**           | .349                  | -.084                  | .443'                    | .383'           | .453'                  | -.002           | .155      | .202           | -.051           | .087                  | .365'                          | .075                 | .147                     | .044           |
| การดำเนินโครงการ   | .573**   | .378'                | .558**                 | .728**            | .630**          | .656**                  | 1.000            | .593**                | .370'                  | .746**                   | .685**          | .664**                 | .373'           | .556**    | .367'          | .240            | .603**                | .563**                         | .445'                | .595**                   | .473**         |
| ความสามารถในการจัดการ                                      | .496**   | .580**               | .340                   | .626**            | .584**          | .349                    | .593**           | 1.000                 | .640**                 | .483**                   | .581**          | .681**                 | .410'           | .607**    | .392'          | .578**          | .554**                | .711**                         | .581**               | .416'                    | .500**         |
| ศักยภาพในการปฏิบัติงาน                                     | .005   | .001                 | .066                   | .000              | .001            | .059                    | .001             | .000                  | .000                   | .007                     | .001            | .000                   | .024            | .000      | .032           | .001            | .002                  | .000                           | .001                 | .022                     | .005           |
| การบริการหลังการก่อสร้าง                                   | .391'  | .325                 | .177                   | .561**            | .594**          | -.084                   | .370'            | .640**                | 1.000                  | .491**                   | .573**          | .465**                 | .674**          | .795**    | .364'          | .629**          | .689**                | .428'                          | .694**               | .468**                   | .438'          |
| ระบบความปลอดภัย  | .561**   | .399'                | .472**                 | .729**            | .396'           | .443'                   | .746**           | .483**                | .491**                 | 1.000                    | .498**          | .451'                  | .313            | .577**    | .519**         | .214            | .662**                | .466**                         | .366'                | .610**                   | .432'          |
| ระบบการควบคุมคุณภาพงาน                                     | .457'  | .443'                | .324                   | .518**            | .774**          | .383'                   | .685**           | .581**                | .573**                 | .498**                   | 1.000           | .698**                 | .637**          | .819**    | .150           | .317            | .356                  | .342                           | .550**               | .338                     | .275           |
| ระบบสาธารณูปการ  | .011   | .014                 | .080                   | .003              | .000            | .036                    | .000             | .001                  | .001                   | .005                     | .000            | .000                   | .000            | .000      | .429           | .088            | .054                  | .064                           | .002                 | .068                     | .141           |
| ระบบบัญชี  | .335   | .416'                | .422'                  | .523**            | .774**          | .453'                   | .664**           | .681**                | .465**                 | .451'                    | .698**          | 1.000                  | .651**          | .721**    | .313           | .433'           | .505**                | .628**                         | .525**               | .496**                   | .408'          |
| ระบบประมาณราคา   | .145   | .102                 | .090                   | .370'             | .659**          | -.002                   | .373'            | .410'                 | .674**                 | .313                     | .637**          | .651**                 | 1.000           | .750**    | .136           | .317            | .506**                | .369'                          | .669**               | .461'                    | .349           |
| การพัฒนาบุคลากร  | .453'  | .479**               | .323                   | .641**            | .776**          | .155                    | .556**           | .607**                | .795**                 | .577**                   | .819**          | .721**                 | .750**          | 1.000     | .216           | .490**          | .578**                | .401'                          | .646**               | .480**                   | .341           |
| ประสิทธิภาพของพนักงาน                                      | .275   | .138                 | .002                   | .472**            | .085            | .202                    | .367'            | .392'                 | .364'                  | .519**                   | .150            | .313                   | .136            | .216      | 1.000          | .359            | .535**                | .506**                         | .200                 | .527**                   | .291           |
| ประสิทธิภาพของผู้บริหารโครงการ                             | .366'  | .454'                | .141                   | .360              | .391'           | -.051                   | .240             | .578**                | .629**                 | .214                     | .317            | .433'                  | .317            | .490**    | .359           | 1.000           | .480**                | .528**                         | .571**               | .272                     | .397'          |
| การส่งมอบรักษาคุณภาพ                                       | .328   | .221                 | .361                   | .606**            | .390'           | .087                    | .603**           | .554**                | .689**                 | .662**                   | .356            | .505**                 | .506**          | .578**    | .535**         | .480**          | 1.000                 | .688**                         | .671**               | .797**                   | .665**         |
| การร่วมมือกันภายในองค์กร                                   | .077   | .240                 | .050                   | .000              | .033            | .647                    | .000             | .002                  | .000                   | .000                     | .054            | .004                   | .004            | .001      | .002           | .007            | .000                  | .000                           | .000                 | .000                     | .000           |
| การวางแผนบุคคล   | .526**   | .493**               | .212                   | .539**            | .405'           | .365'                   | .563**           | .711**                | .428'                  | .466**                   | .342            | .628**                 | .369'           | .401'     | .506**         | .528**          | .688**                | 1.000                          | .694**               | .620**                   | .602**         |
| การวางแผนบุคคล   | .419'  | .392'                | .231                   | .422'             | .578**          | .075                    | .445'            | .581**                | .694**                 | .366'                    | .550**          | .525**                 | .669**          | .646**    | .200           | .571**          | .671**                | .694**                         | 1.000                | .586**                   | .589**         |
| การวางแผนบุคคล   | .320   | .078                 | .297                   | .562**            | .397'           | .147                    | .595**           | .416'                 | .468**                 | .610**                   | .338            | .496**                 | .461'           | .480**    | .527**         | .272            | .797**                | .620**                         | .586**               | 1.000                    | .600**         |
| การวางแผนบุคคล   | .384'  | .269                 | .252                   | .481**            | .430'           | .044                    | .473**           | .500**                | .438'                  | .432'                    | .275            | .408'                  | .349            | .341      | .291           | .397'           | .665**                | .602**                         | .589**               | .600**                   | 1.000          |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่งานวิจัยได้รับจากการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัย  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|         |                       | N  | %     |
|---------|-----------------------|----|-------|
| → Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|         | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|         | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .941             | 21         |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้