ปัญหาและอุปสรรคการส่งมอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างสู่ Generation 2 ในบริษัทรับเหมาก่อสร้าง: การศึกษาเชิงคุณภาพ

Problems and Obstacles in Business Succession to the Second Generation (Generation 2) in Construction Contracting Companies: A Qualitative Study

[1]บุญทอง เอื้อหิรัญยานนท์ และ [2]สุนิทัศน์ กันเผือก

[1]Boonthong Uahiranyanon and [2]Sunitath Kanphuck

[1]อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

วิทยาลัยศิลปวิทยาและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

[2]นักวิชาการอิสระ

[1]Faculty in charge of the program and faculty member, Master of Business Administration Program

School of Arts, Sciences and Technology, St. John's University

[2]Independent Scholar

[1]Corresponding Author. E-mail: westernboonthong@gmail.com

Received June 9,2026; Revised August 17, 2026; Accepted August 26,2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่นในการส่งมอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างสู่ Generation 2 2) วิเคราะห์ปัญหาการถ่ายโอนความรู้และทักษะเฉพาะทางจากรุ่นแรกสู่รุ่นที่สอง และ 3) ทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่มีผลต่อการส่งมอบธุรกิจ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 20 ราย แบ่งเป็นผู้บริหารรุ่นแรก 10 ราย และทายาทรุ่นที่สอง 10 ราย จากบริษัทรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่น พบความแตกต่างในแนวคิดการบริหารในทุกกรณี (ร้อยละ 100) ความซ้ำซ้อนของอำนาจในช่วงเปลี่ยนผ่าน (ร้อยละ 90) และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานเก่า (ร้อยละ 85) 2) ด้านการถ่ายโอนความรู้และทักษะ พบปัญหาการถ่ายโอนความรู้ฝังลึกในทุกกรณี (ร้อยละ 100) การถ่ายโอนเครือข่ายธุรกิจ (ร้อยละ 90) และการขาดระบบจัดการความรู้ (ร้อยละ 80) 3) ด้านความเข้าใจลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้าง พบวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่งในทุกกรณี (ร้อยละ 100) ความไม่แน่นอนของกระแสเงินสด (ร้อยละ 95) และความซับซ้อนของระบบผู้รับเหมาช่วง (ร้อยละ 90) ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนส่งมอบธุรกิจล่วงหน้า การพัฒนาระบบจัดการความรู้ และการสร้างการยอมรับในองค์กรก่อนรับตำแหน่งเป็นแนวทางสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างครอบครัวสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อลดความเสี่ยงในการส่งมอบธุรกิจสู่รุ่นถัดไป

คำสำคัญ: การส่งมอบธุรกิจ; ทายาทรุ่นที่สอง; ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง; วัฒนธรรมองค์กร; การถ่ายโอนความรู้

Abstract

This qualitative research aimed to: 1) study problems related to organizational culture and intergenerational conflict in construction business succession to the second generation (Generation 2), 2) analyze problems in knowledge and skill transfer from the first to the second generation, and 3) understand the unique characteristics of construction businesses affecting succession. Key informants were 20 purposively selected participants: 10 first-generation owners and 10 second-generation heirs from Thai construction contracting companies. Data were collected through semi-structured in-depth interviews and analyzed using content analysis. Results showed that: 1) regarding organizational culture and conflict, all informants (100%) reported differing management philosophies, 90% reported overlapping authority during transition, and 85% reported resistance from long-serving employees; 2) regarding knowledge transfer, all informants (100%) reported difficulty transferring tacit knowledge, 90% reported business network transfer difficulties, and 80% reported the lack of a knowledge management system; 3) regarding understanding of construction business characteristics, all informants (100%) reported unique organizational cultures, 95% reported cash flow uncertainty, and 90% reported subcontractor system complexity. The findings suggest that advance succession planning, knowledge management system development, and building organizational acceptance before formal leadership transition are key strategies that family construction businesses can apply to reduce succession risk.

Keywords: Business succession; second-generation heir; construction contracting; organizational culture; knowledge transfer

บทนำ

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย โดยมีมูลค่าการลงทุนคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 8.5 ของ GDP ต่อปี ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2566) รายงานว่ามูลค่าตลาดก่อสร้างของไทยในปี 2566 มีมูลค่ากว่า 1.2 ล้านล้านบาท และมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องในช่วงปี 2566-2568 ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในไทยส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2566) รายงานว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่จดทะเบียนในไทยมีกว่า 80,000 ราย โดยร้อยละ 75 เป็น SMEs ที่มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัวซึ่งกำลังเข้าสู่ช่วงเปลี่ยนผ่านสู่รุ่นที่สอง สอดคล้องกับพัชรินทร์ ลาภานันต์ (2565) ที่พบว่าธุรกิจครอบครัวไทยจำนวนมากกำลังเผชิญกับความท้าทายด้านการส่งต่อกิจการอย่างเป็นระบบ

การส่งมอบธุรกิจจาก Generation 1 สู่ Generation 2 เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีอัตราความล้มเหลวสูง งานวิจัยในระดับสากลชี้ว่าธุรกิจครอบครัวเพียงประมาณร้อยละ 30 เท่านั้นที่ส่งต่อสู่รุ่นที่สองได้สำเร็จ และมีเพียงร้อยละ 10 ที่อยู่รอดถึงรุ่นที่สาม (De Massis et al., 2021) ในบริบท

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ปัญหาการส่งมอบมีความซับซ้อนกว่าธุรกิจทั่วไป เนื่องจากความไม่แน่นอนสูงของแต่ละโครงการ การพึ่งพาแรงงานทักษะและผู้รับเหมาช่วงอย่างมาก ความสำคัญของความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า และองค์ความรู้สำคัญส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ถ่ายทอดยาก (Chua & Mahidin, 2021)

จากประสบการณ์ตรงของผู้วิจัยในการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างครอบครัวในหลายพื้นที่ของประเทศไทย พบว่าปัญหาการส่งมอบธุรกิจมิได้เกิดจากปัจจัยด้านการเงินหรือกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับมิติเชิงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ลึกซึ้งกว่านั้น ทั้งนี้แม้จะมีงานวิจัยเกี่ยวกับการส่งมอบธุรกิจครอบครัวอยู่จำนวนหนึ่งทั้งในและต่างประเทศ แต่งานวิจัยเชิงคุณภาพที่เจาะจงในบริบทธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไทย ซึ่งเข้าถึงมุมมองของผู้บริหารรุ่นแรกและทายาทรุ่นที่สองพร้อมกันในการศึกษาเดียวกันยังมีอยู่อย่างจำกัด จึงยังเป็นช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญ

งานวิจัยนี้จึงมุ่งเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารรุ่นแรกและทายาทรุ่นที่สองโดยตรงผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร การถ่ายโอนความรู้ และลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้างที่ส่งผลต่อกระบวนการส่งมอบธุรกิจ บทความนี้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อ ตามด้วยการอภิปรายผลเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคาดว่าจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อวงวิชาการด้านธุรกิจครอบครัวและผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่กำลังวางแผนส่งมอบกิจการสู่รุ่นถัดไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่นในการส่งมอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างสู่ Generation 2
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการถ่ายโอนความรู้และทักษะเฉพาะทางจากรุ่นแรกสู่รุ่นที่สอง
3. เพื่อทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่มีผลต่อกระบวนการส่งมอบธุรกิจ

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการส่งมอบธุรกิจครอบครัว

การส่งมอบธุรกิจครอบครัวเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการโอนถ่ายอำนาจการบริหาร ความเป็นเจ้าของ และค่านิยมองค์กรจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง De Massis et al. (2021) เสนอว่ากระบวนการส่งมอบที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการวางแผนระยะยาว การสื่อสารที่ชัดเจน และการเตรียมความพร้อมของทายาทอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับพัชรินทร์ ลาภานันต์ (2565) ที่พบว่า

ธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จในการส่งมอบกิจการมักมีการกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ระหว่างรุ่นอย่างชัดเจน และมีการพัฒนาทายาทผ่านการทำงานจริงในองค์กรไม่ต่ำกว่า 5 ปี ก่อนรับตำแหน่งผู้บริหาร แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจกระบวนการส่งมอบธุรกิจครอบครัวก่อสร้างในงานวิจัยนี้ โดยเฉพาะประเด็นการวางแผนล่วงหน้าและการเตรียมความพร้อมของทายาท

แนวคิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น

ความแตกต่างระหว่างรุ่นในองค์กรธุรกิจครอบครัวเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่พบบ่อย Hiebl et al. (2019) พบว่าความขัดแย้งระหว่างรุ่นในธุรกิจครอบครัวมีรากฐานมาจากความแตกต่างในด้านค่านิยม วิธีคิด และแนวทางการบริหาร ซึ่งทวีความรุนแรงขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่านความเป็นผู้นำ ในบริบทของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ผู้บริหารรุ่นแรกมักบริหารงานโดยอาศัยเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวและการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ ในขณะที่รุ่นที่สองซึ่งผ่านการศึกษาระดับสูงต้องการนำระบบการบริหารสมัยใหม่มาใช้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงเป็นความขัดแย้งระหว่างสองกระบวนทัศน์การบริหาร (Mokhber et al., 2017) แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่นตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของงานวิจัยนี้

แนวคิดการถ่ายโอนความรู้

การถ่ายโอนความรู้ในองค์กรต้องอาศัยทั้งกระบวนการที่เป็นทางการ (Formal Process) และไม่เป็นทางการ (Informal Process) ในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ได้แก่ ทักษะการเจรจาต่อรอง ความเข้าใจกระบวนการก่อสร้าง และการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้รับเหมาช่วง ซึ่งถ่ายทอดได้ยากหากขาดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในสถานการณ์จริง (Chua & Mahidin, 2021) บุญทอง เอื้อหิรัญญานนท์ (2563) ยังชี้ให้เห็นว่าในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง การถ่ายโอนความรู้ด้านการบริหารต้นทุนและการควบคุมคุณภาพต้องการประสบการณ์ภาคสนามระยะยาว ซึ่งไม่สามารถทดแทนได้ด้วยการศึกษาในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัญหาการถ่ายโอนความรู้และทักษะเฉพาะทางตาม

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากแต่ละโครงการมีเงื่อนไขเฉพาะ รายได้ไม่สม่ำเสมอและผูกกับความคืบหน้าของโครงการ ต้องพึ่งพาระบบผู้รับเหมาช่วงและแรงงานทักษะอย่างมาก ทำให้วัฒนธรรมและระบบการทำงานในแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกัน แม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (สมชาย หิรัญกิตติ, 2564) ลักษณะเฉพาะดังกล่าวส่งผลให้แนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่งอาจไม่สามารถนำไปใช้ในอีกองค์กรหนึ่งได้โดยตรง แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของ

ธุรกิจก่อสร้างที่มีผลต่อการส่งมอบธุรกิจ

จากการสังเคราะห์แนวคิดทั้ง 4 กลุ่มข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การส่งมอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างสู่ Generation 2 เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างการวางแผนส่งมอบธุรกิจอย่างเป็นระบบ การจัดการความขัดแย้งระหว่างรุ่นอย่างสร้างสรรค์ กลไกการถ่ายโอนความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และความเข้าใจในลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้างแต่ละแห่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) เป็นวิธีหลัก เนื่องจากปรากฏการณ์การส่งมอบธุรกิจมีความซับซ้อนหลายมิติ ต้องการความเข้าใจบริบทเฉพาะขององค์กร และข้อมูลส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเหมาะสมกับการศึกษาเชิงลึกมากกว่าการวัดเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) พื้นที่และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารรุ่นแรกและทายาทรุ่นที่สองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างครอบครัวในประเทศไทย จำนวน 20 ราย คัดเลือกโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็น Generation 1 จำนวน 10 ราย (เจ้าของ/ผู้ก่อตั้งที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 20 ปี และมีทายาทเข้ามามีบทบาทบริหารแล้ว) และ Generation 2 จำนวน 10 ราย (ทายาทอายุ 25–45 ปี ที่เข้ามามีบทบาทบริหารแล้วหรืออยู่ระหว่างรับมอบ) หยุดเก็บข้อมูลเมื่อถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) รายละเอียดแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (n=20)

กลุ่ม	จำนวน	ช่วงอายุ	ประสบการณ์/สถานะ
Generation 1 (ผู้ก่อตั้ง/เจ้าของ)	10 ราย	52–7ปี	ประสบการณ์22–45ปี อยู่ระหว่างส่งมอบ/ส่งมอบแล้ว/เตรียมส่งมอบ
Generation 2 (ทายาท)	10 ราย	27–40 ปี	ประสบการณ์ 2–14 ปี; กำลังเรียนรู้/รับมอบบางส่วน/รับมอบแล้ว

2) เครื่องมือและการเก็บข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลด้วยแนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดทั้ง 4 กลุ่มข้างต้น ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลระหว่าง พ.ศ. 2567–2568 โดยสัมภาษณ์รายบุคคลครั้งละ 60–90 นาที บันทึกเสียงด้วยความยินยอมและถอดความภายใน

48 ชั่วโมง ดำเนินการภายใต้จริยธรรมการวิจัย โดยผู้ให้ข้อมูลทุกรายลงนามยินยอม ใช้รหัสแทนชื่อจริง และมีสิทธิ์ถอนตัวได้ตลอดเวลา

3) การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามขั้นตอนของ Creswell (2014) โดยจัดกลุ่มข้อมูลตามกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน สร้างความเชื่อมั่นของข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้า (Triangulation) และการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ตามเกณฑ์ของ Lincoln &Guba (2017) ก่อนนำมาสรุปเป็นประเด็นหลัก (Themes) และเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

1. ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่น ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างในแนวคิดการบริหารเป็นปัญหาที่ผู้ให้ข้อมูลทุกรายกล่าวถึง (ร้อยละ 100) โดย Generation 1 ยึดถือประสบการณ์และสัญชาตญาณในการตัดสินใจ ขณะที่ Generation 2 ต้องการนำระบบบริหารสมัยใหม่มาใช้

ผู้ให้ข้อมูล G1–03 กล่าวว่า "ผมสร้างธุรกิจนี้มาสี่สิบปี รู้ว่าอะไรได้ผลอะไรไม่ได้ผล แต่ลูกชายอยากเปลี่ยนทุกอย่างพร้อมกัน ทำให้ลูกน้องงง ไม่รู้จะฟังใคร"

ผู้ให้ข้อมูล G2–03 กล่าวว่า "พ่อบริหารงานแบบดั้งเดิมมาก ทุกอย่างอยู่ในหัวพ่อคนเดียว ถ้าพ่อไม่อยู่ก็ไม่มีใครตัดสินใจได้ ผมอยากทำให้เป็นระบบมากขึ้น"

นอกจากนี้ยังพบความซ้ำซ้อนของอำนาจในช่วงเปลี่ยนผ่าน (ร้อยละ 90) และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานเก่า (ร้อยละ 85)

ผู้ให้ข้อมูล G2–08 กล่าวว่า "มีบางครั้งที่ผมตัดสินใจไปแล้ว แต่พ่อไปพูดอีกอย่างกับลูกน้อง ทำให้สับสนว่าจะทำตามคนไหน นานๆ เข้าก็กลายเป็นว่าเขาเลือกทำตามพ่อซึ่งมีอาวุโสมากกว่า"

ในด้านปัญหาการสื่อสารระหว่างรุ่น (ร้อยละ 80) ผู้ให้ข้อมูลหลายรายสะท้อนว่าครอบครัวมักหลีกเลี่ยงการพูดคุยเรื่องอ่อนไหว เช่น กำหนดเวลาการเกษียณของผู้บริหารรุ่นแรก หรือขอบเขตอำนาจของทายาท ทำให้ปัญหาสะสมและปะทุขึ้นในภายหลัง

ผู้ให้ข้อมูล G1–10 กล่าวว่า "เราไม่ค่อยได้คุยกันตรงๆ ว่าเมื่อไหร่ผมจะวางมือจริงๆ ลูกก็ไม่กล้าถาม กลัวเสียมารยาท สุดท้ายก็เก็บอึดอัดกันทั้งคู่"

ตารางที่ 2 สรุปปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่น

ประเด็นปัญหา	ความถี่ (n=20)	ระดับ
ความแตกต่างในแนวคิดการบริหาร	20/20 (100%)	สูงมาก
ความซ้ำซ้อนของอำนาจในช่วงเปลี่ยนผ่าน	18/20 (90%)	สูงมาก
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานเก่า	17/20 (85%)	สูง
ปัญหาการสื่อสารระหว่างรุ่น	16/20 (80%)	สูง
ความขัดแย้งด้านค่านิยมและวิธีการทำงาน	15/20 (75%)	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่นเกิดจากความแตกต่างพื้นฐานในแนวคิดการบริหารระหว่าง Generation 1 ที่ยึดประสบการณ์ และ Generation 2 ที่ต้องการระบบบริหารสมัยใหม่ ซึ่งทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อขาดการกำหนดขอบเขตอำนาจที่ชัดเจนในช่วงเปลี่ยนผ่าน

2. ปัญหาด้านการถ่ายโอนความรู้และทักษะเฉพาะทาง

ผู้ให้ข้อมูลทุกรายยืนยันว่าความรู้สำคัญที่สุดในธุรกิจก่อสร้างเป็น Tacit Knowledge ที่ถ่ายทอดยาก (ร้อยละ 100)

ผู้ให้ข้อมูล G1-05 กล่าวว่า "ผมรู้แค่มองดูไซต์งานก็รู้แล้วว่ามีปัญหาอะไร แต่จะสอนลูกยังไงให้รู้แบบนั้นได้ล่ะ มันต้องใช้เวลา ต้องไปอยู่ในนั้น ไปเห็นด้วยตัวเอง"

ผู้ให้ข้อมูล G2-07 กล่าวว่า "พ่อทำอะไรก็ทำได้รวดเร็วและถูกต้อง แต่ถามว่าทำไม พ่อก็ตอบไม่ได้ บอกแค่ว่าลองดูก็รู้เอง ผมต้องอยู่กับพ่อและสังเกตทุกอย่าง ซึ่งก็ได้ผลแต่ช้ามาก"

การถ่ายโอนเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (ร้อยละ 90) และการขาดระบบจัดการความรู้ (ร้อยละ 80) เป็นปัญหาสำคัญรองลงมา

ผู้ให้ข้อมูล G1-08 กล่าวว่า "ลูกค้าหลักๆ รู้จักกันมาสามสิบปี เขาเชื่อใจผม โทรหาผมตรงๆ แต่ก็ยากที่จะให้เขาเปลี่ยนมาเชื่อลูกผมในชั่วข้ามคืน ต้องค่อยๆ พาลูกไปพบและให้เขาแสดงฝีมือ"

นอกจากนี้ยังพบว่าการขาดระบบจัดการความรู้ (ร้อยละ 80) ทำให้ความรู้สำคัญกระจัดกระจายอยู่กับตัวบุคคล เมื่อพนักงานอาวุโสหรือผู้บริหารรุ่นแรกลาออกหรือเกษียณ ความรู้นั้นมักสูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

ผู้ให้ข้อมูล G2-06 กล่าวว่า "ช่างฝีมือดีๆ ที่ทำงานกับพ่อมาสิบกว่าปีเพิ่งลาออกไป ตอนนี้เราไม่มีใครรู้เทคนิคบางอย่างที่เขาเคยทำเลย เสียดายมาก น่าจะมีการจดบันทึกไว้ตั้งแต่แรก"

ตารางที่ 3 สรุปปัญหาด้านการถ่ายโอนความรู้และทักษะ

ประเด็นปัญหา	ความถี่ (n=20)	ระดับ
การถ่ายโอน Tacit Knowledge	20/20 (100%)	สูงมาก
การถ่ายโอนเครือข่ายธุรกิจ	18/20 (90%)	สูงมาก
การขาดระบบ Knowledge Management	16/20 (80%)	สูง
การขาดเวลาในการถ่ายทอด	14/20 (70%)	ปานกลาง
ความแตกต่างในภาษาและกรอบคิด	12/20 (60%)	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 ความรู้สำคัญที่สุดในธุรกิจก่อสร้างเป็นความรู้ฝังลึกที่สั่งสมจากประสบการณ์ตรง การถ่ายโอนความรู้ประเภทนี้ต้องอาศัยเวลาและการเรียนรู้ร่วมกันในสถานการณ์จริง มากกว่าการถ่ายทอดผ่านเอกสารหรือการอบรมเพียงอย่างเดียว

3. ความเข้าใจในลักษณะเฉพาะของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่งพบในทุกกรณี (ร้อยละ 100) รองลงมาคือความไม่แน่นอนของกระแสเงินสด (ร้อยละ 95) และความซับซ้อนของระบบผู้รับเหมาช่วง (ร้อยละ 90)

ผู้ให้ข้อมูล G2-01 กล่าวว่า "ตอนเรียน MBA ก็เรียนเรื่อง cash flow แต่ไม่ได้เตรียมใจไว้ว่ามันจะผันผวนขนาดนี้ บางเดือนรายรับเป็นศูนย์เลย แต่ค่าใช้จ่ายมีตลอด ต้องบริหารให้ดีมากๆ"

ผู้ให้ข้อมูล G2-09 กล่าวว่า "ผมไม่รู้เลยว่าพ่อมีผู้รับเหมาช่วงกี่ราย ความสัมพันธ์เป็นยังไง ใครดีใครไม่ดี พ่อรู้ทุกอย่างในหัว แต่ไม่ได้บอกผม ตอนที่รับงานมาบางรายก็มีปัญหาเพราะผมไม่รู้ประวัติ"

ผู้ให้ข้อมูลหลายรายยังระบุถึงความเสี่ยงเฉพาะของโครงการก่อสร้าง (ร้อยละ 85) เช่น สภาพอากาศ ราคาวัสดุที่ผันผวน และความล่าช้าของงานที่ส่งผลต่อกระแสเงินสดโดยตรง ซึ่งทายาทที่ไม่มีประสบการณ์ภาคสนามมักประเมินความเสี่ยงเหล่านี้ต่ำเกินไป

ผู้ให้ข้อมูล G1-02 กล่าวว่า "งานก่อสร้างมีตัวแปรเยอะมาก ฝนตกก็หยุด ราคาเหล็กขึ้นก็กระทบ

ตารางที่ 4 สรุปปัญหาด้านความเข้าใจในลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้าง

ประเด็นปัญหา	ความถี่ (n=20)	ระดับ
วัฒนธรรมองค์กรเฉพาะแตกต่างกัน	20/20 (100%)	สูงมาก
ความไม่แน่นอนของกระแสเงินสด	19/20 (95%)	สูงมาก
ความซับซ้อนของระบบผู้รับเหมาช่วง	18/20 (90%)	สูง
ความเสี่ยงของโครงการก่อสร้าง	17/20 (85%)	สูง
การบริหารแรงงานก่อสร้าง	15/20 (75%)	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลทุกรายเห็นตรงกันว่าวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจก่อสร้างแต่ละแห่งมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสูง การนำความรู้หรือแนวปฏิบัติจากองค์กรอื่นมาใช้โดยตรงจึงมักไม่ประสบผลสำเร็จ ทายาทจำเป็นต้องใช้เวลาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับบริบทเฉพาะของธุรกิจครอบครัวตนเอง

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบปัจจัยสำเร็จในการส่งมอบธุรกิจครอบครัวก่อสร้าง

ปัจจัย	กรณีประสบความสำเร็จ	กรณีที่มีปัญหา
การวางแผนล่วงหน้า	วางแผน 5–10 ปีก่อน	ไม่มีแผนหรือวางแผนระยะสั้น
การพัฒนาทายาท	ทำงานตั้งแต่ระดับล่าง	รับตำแหน่งบริหารโดยตรง
การสื่อสารในครอบครัว	พูดคุยอย่างเปิดเผย	หลีกเลี่ยงเรื่องอ่อนไหว
ระบบจัดการความรู้	มีคู่มือและฐานข้อมูล	ความรู้กระจัดกระจายในบุคคล
การโอนถ่ายเครือข่าย	ค่อยๆ แนะนำทายาทต่อลูกค้า	เปลี่ยนผู้ติดต่อทันที

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาพบข้อค้นพบที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างรุ่นกับความสำเร็จในการส่งมอบธุรกิจ พบว่า ความแตกต่างในแนวคิดการบริหารและความซ้ำซ้อนของอำนาจในช่วงเปลี่ยนผ่านเป็นปัญหาหลักด้านวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ Hiebl et al. (2019) ที่พบว่าความขัดแย้งระหว่างรุ่นมีรากฐานจากความแตกต่างในค่านิยมและวิธีบริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแต่ละบริษัทก่อสร้างไทยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่ง การที่ทายาทนำแนวทาง "One size fits all" มาใช้จึงเป็นสาเหตุหลักของความล้มเหลว สอดคล้องกับ พัชรินทร์ ลาภานันต์ (2565) ที่ระบุว่าความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเดิมเป็นปัจจัยสำเร็จลำดับต้น

ของการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวไทย อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าปัญหาความซ้ำซ้อนของอำนาจในการศึกษานี้มีความรุนแรงกว่าที่ระบุในวรรณกรรมทั่วไป เนื่องจากธุรกิจก่อสร้างไทยพึ่งพาความสัมพันธ์ส่วนตัวสูง ความไม่ชัดเจนของอำนาจจึงส่งผลกระทบทั้งภายในองค์กรและต่อความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้รับเหมาช่วง

2. บทบาทของความรู้ฝังลึกในธุรกิจก่อสร้างครอบครัว พบว่า การถ่ายโอน Tacit Knowledge เป็นปัญหาที่ผู้ให้ข้อมูลทุกรายกล่าวถึง สนับสนุนแนวคิดของ Chua & Mahidin (2021) ที่ว่าความรู้ประเภทนี้สำคัญที่สุดและยากที่สุดในการถ่ายทอด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัญหาการถ่ายโอนความรู้ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดกลไกที่เป็นทางการ มิใช่เพราะ Generation 1 ไม่ต้องการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับบุญทอง เอื้อหิรัญญานนท์ (2563) ที่ชี้ว่าความรู้ด้านการบริหารต้นทุนและควบคุมคุณภาพในธุรกิจก่อสร้างต้องอาศัยประสบการณ์ภาคสนามระยะยาวที่ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยเอกสารหรือคู่มือเพียงอย่างเดียว ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้แบบ Learning by Doing ควบคู่กับผู้บริหารรุ่นแรกมีความสำคัญมากกว่าการอบรมเชิงทฤษฎีในบริบทธุรกิจก่อสร้าง

3. วัฒนธรรมองค์กรเฉพาะกับความสำเร็จในการส่งมอบธุรกิจ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์สูงในแต่ละบริษัทก่อสร้างเป็นข้อค้นพบสำคัญที่แตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่นซึ่งมักมีมาตรฐานการทำงานใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธุรกิจก่อสร้างแต่ละแห่งพัฒนาวิธีทำงานเฉพาะของตนเองผ่านประสบการณ์เฉพาะโครงการ การนำแนวปฏิบัติจากองค์กรอื่นมาใช้โดยตรงจึงมักประสบปัญหา สอดคล้องกับสมชาย หิรัญกิตติ (2564) ที่เสนอให้มีการจัดทำคู่มือวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการส่งมอบธุรกิจ นอกจากนี้ความไม่แน่นอนของกระแสเงินสดและความซับซ้อนของระบบผู้รับเหมาช่วงยังเป็นปัจจัยเฉพาะของอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ทายาทซึ่งผ่านการศึกษาด้านบริหารธุรกิจทั่วไปมักไม่ได้เตรียมความพร้อมมาก่อน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ควรกำหนดบทบาท อำนาจ และความรับผิดชอบระหว่าง Generation 1 และ 2 เป็นลายลักษณ์อักษรตั้งแต่เริ่มกระบวนการส่งมอบ และใช้ที่ปรึกษาภายนอกเป็นคนกลางลดความขัดแย้งระหว่างรุ่น

2) ควรพัฒนาระบบจัดการความรู้และฐานข้อมูลผู้รับเหมาช่วง/ลูกค้าหลัก พร้อมวางแผนให้ทายาทเริ่มทำงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการเพื่อสะสมประสบการณ์

3) ควรจัดให้ทายาทเรียนรู้วัฒนธรรมเฉพาะขององค์กรและความเสี่ยงเฉพาะของธุรกิจก่อสร้างอย่างเป็นระบบ ก่อนรับตำแหน่งบริหารเต็มรูปแบบ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบโมเดลการส่งมอบธุรกิจที่ได้จากการศึกษานี้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ทั่วประเทศ

2) ควรศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการส่งมอบธุรกิจก่อสร้างครอบครัวกับประเทศในกลุ่มอาเซียน เพื่อระบุปัจจัยที่เป็นสากลและปัจจัยเฉพาะบริบทไทย

3) ควรศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ฝังลึกของธุรกิจก่อสร้างในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2566). *สถิติธุรกิจก่อสร้างไทย ปี 2565–2566*. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2569, จาก https://www.dbd.go.th

บุญทอง เอื้อหิรัญญานนท์. (2563). แนวทางการจัดการต้นทุนก่อสร้างในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 6*(1), 227–237.

พัชรินทร์ ลาภานันต์. (2565). ปัจจัยสำเร็จของการส่งมอบธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจนิด้า, 30(*1), 88–110.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2564). วัฒนธรรมองค์กรและความพร้อมในการรับช่วงต่อธุรกิจก่อสร้าง. *วารสารวิชาการการบริหารและการจัดการ, 17*(2), 55–72.

ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2566). แนวโน้มธุรกิจก่อสร้างและรับเหมา ปี 2566–2568. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2569, จาก https://www.krungsri.com/bank/research

Chua, S. J. L., & Mahidin, N. (2021). Knowledge transfer in construction projects: A systematic review. *Journal of Construction in Developing Countries, 26*(1), 1–24.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* (4th ed.). Sage Publications.

De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., & Naldi, L. (2021). The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal S-curve hypothesis. *Family Business Review, 27*(1), 35–50. https://doi.org/10.1177/0894486513506114

Hiebl, M. R. W., Duller, C., & Neubauer, H. (2019). Enterprise risk management in family firms: Evidence from Austria and Germany. *Journal of Risk Finance, 20*(1), 39–58. https://doi.org/10.1108/JRF-01-2018-0003

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2017). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Mokhber, M., Gi, T. G., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Zamil, N. M., & Seng, Y. W. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development, 36*(3*),* 330–347. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171