

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง สภาพปัญหาการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างอาคารสูง ใน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
 - 1.2.1 การวางแผน
 - 1.2.2 การจัดองค์กร
 - 1.2.3 การประสานงาน
 - 1.2.4 การควบคุม
 - 1.2.5 การประเมินผล
 - 1.3 การบริหารการก่อสร้าง
 - 1.4 การบริหารสู่ความสำเร็จ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคารสูง
 - 2.1 ความหมายของอาคารสูง
 - 2.2 ประวัติการก่อสร้าง
 - 2.3 หลักการพื้นฐานในการบริหารงานก่อสร้าง
 - 2.4 หน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานก่อสร้าง
 - 2.5 การปรับปรุงประสิทธิภาพการก่อสร้าง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย
5. สมมติฐานการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

สมยศ นาวิกาน. (2540 : 39-40) กล่าวว่า การพัฒนาความคิดทางการบริหารตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงปัจจุบันได้สร้าง มุมมอง ที่แตกต่างกันของแนวความคิดทางการบริหารขึ้นมา มุมมองเหล่านี้แต่ละมุมมองจะอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานที่แตกต่างกันของลักษณะทางการบริหาร ซึ่งมีมุมมองดังนี้

มุมมองแรกคือ มุมมอง สมัยเดิม มุมมองนี้จะเกิดจากความพยายามครั้งแรกเพื่อการพัฒนาแนวความคิดของการบริหารขึ้นมา นักวิชาการบริหารที่ได้มีส่วนร่วมภายในความพยายามครั้งนี้จะถูกพิจารณาว่าเป็นผู้บุกเบิกของการศึกษากิจการ การศึกษาสมัยเดิมจะเสนอแนะว่าผู้บริหารควรจะพยายามเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การเพื่อการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

มุมมองของการบริหารสมัยเดิมจะถูกแบ่งออกเป็นสามด้านที่แตกต่างกันไปกันเห็นได้ชัดภายในด้านแรก การวิเคราะห์การบริหารระดับล่าง จะประกอบด้วยผลงานของผู้บุกเบิกคนสำคัญคือ เฟรดเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ แฟรงค์และวิลเลียม กิลเบรธและเฮนรี แอล.แกนท์ บุคคลเหล่านี้จะศึกษางานของแรงงาน ณ.ระดับล่างขององค์การเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแนวความคิดของบุคคลเหล่านี้จะเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเป็นการบริหารแบบ วิทยาศาสตร์ ประมาณปี 2443 เทย์เลอร์ได้พัฒนาหลักการบริหารที่ถูกรเรียกว่า การบริหารแบบ วิทยาศาสตร์ ขึ้นมา เทย์เลอร์ได้ชี้ให้เห็นถึงหลักโดยทั่วไปของหลักการบริหาร 4 ข้อคือ

1. การใช้การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ทดแทนวิธีการแบบสังเขป
 2. คนงานควรจะถูกต้องเลือกอย่างรอบคอบ ฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ได้อย่างดี
 3. ผู้บริหารควรจะร่วมมือกับคนงานเพื่อความมั่นใจว่าการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ได้ถูกดำเนินการ
 4. ความรับผิดชอบควรถูกแบ่งเกือบจะเท่าเทียมกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน
- การตัดสินใจควรเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ดังนั้น เทย์เลอร์ มุ่งหวังให้มุมมองของเขาสะท้อนปรัชญาของการบริหาร เขากระตุ้นความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและคนงาน เพื่อการวิเคราะห์การบริหารอย่างกว้างและมุ่งการศึกษาหน้าที่การบริหารโดยส่วนรวม ผู้บุกเบิกที่สำคัญของการศึกษากิจการภายในด้านนี้ คือ เฮนรี ฟาโยล์ ลูเธอร์ กูลิค และ ลินเดิลล์ เออร์วิค เป็นต้น แนวความคิดของบุคคลเหล่านี้มักจะถูกเรียกว่า กระบวนการบริหารหรือทฤษฎีการบริหาร พวกเขาจะมองการบริหารว่าเป็นหน้าที่การบริหารที่ประกอบด้วยวางแผน การจัดองค์การ การสั่งงาน และการควบคุม

สมคิด บางโม. (2546 : 68-69) กล่าวว่า ปัจจุบันการบริหารหรือการจัดการเป็นศาสตร์ ที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทุกวงการและเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งที่มีความเป็นต่อการพัฒนาประเทศ แนวความคิดทางการจัดการได้ตั้งสมและพัฒนาอย่างรวดเร็วในระยะเวลา 80 ปี มาแล้ว นับแต่ก่อนปี ค.ศ. 1910 ซึ่ง มีผู้ใจสนน้อยมาก จนกระทั่งปี ค.ศ. 1935 เป็นต้นมาการจัดการได้รับความสนใจมากขึ้น และแนวความคิดของการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Management) เริ่มพัฒนาขึ้นราว ค.ศ. 1917 ถือว่าการจัดการเป็นกิจกรรมของคนกับคน มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน ความต้องการทาง กำลังใจ ความพึงพอใจเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างเสริม ประสิทธิภาพของงานไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่นๆ บุคคลแรกที่มีบทบาทสำคัญ ของแนวความคิดในกลุ่มนี้ คือ แมรี ปาร์กเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follet) นักสังคม สงเคราะห์ชาวอเมริกัน ได้เสนอหลักมนุษยสัมพันธ์ในการจัดการไว้ซึ่งชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดการงานที่ต้องอาศัยหลักจิตวิทยา การศึกษาให้รู้จักจิตใจของคน และการทำให้เกิดความเห็น ร่วมกันของคนในหน่วยงานเสียก่อน การจัดการจึงดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ดี ซึ่งมีการศึกษาทดลอง ที่มีอิทธิพลมากคือการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมทางจิตวิทยาของคณงานในการทำงานใน สถานการณ์ที่ต่างกันว่า โรงงานฮอร์นวอเตอร์น ของบริษัท เวสเทิร์น อิเล็กทริก ประเทศ สหรัฐอเมริกา ในระหว่างปี ค.ศ. 1927 – 1932 โดยมีเอลตัน เมโย จากมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด เป็น หัวหน้าคณะวิจัย ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งที่มีชีวิต เรื่องจิตใจ ขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานจะ ปฏิบัติต่อคนงานเหมือนเครื่องจักรไม่ได้

2. รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน

3. ความสามารถในการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย

4. อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

จากการศึกษา ดังกล่าวเป็นการยืนยันว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ช่วยในการจัดการงานได้ ดี หน่วยงานใดถ้ามีมนุษยสัมพันธ์กันดี โดยฝ่ายจัดการให้ความเอาใจใส่ เอาอกเอาใจพนักงาน งาน ก็จะมีประสิทธิภาพดีขึ้น

1. ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) มีความหมาย หลากหลายตามการใช้งาน โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลายๆท่านดังนี้

สมคิด บางโม. (2542 : 60) กล่าวว่า การบริหารส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ คำศัพท์ที่ใช้มี 2 ตัว คือการบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) คำศัพท์อีกคำหนึ่งคือคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม คำว่า การบริหาร กับคำว่าจัดการ ใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน

จักรพันธ์ โสมะเกษตริน. (2544 : 30) กล่าวว่า การบริหาร และการจัดการนั้นเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันแล้วว่าทั้งสองคำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน แต่การนิยมใช้แตกต่างกันไปบ้าง การจัดการจะใช้ในหน้าที่การบริหารระดับสูงในด้านกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการบุคคลเข้าทำงาน การสร้างงานและการควบคุมในองค์กรธุรกิจ ส่วนคำว่า การบริหาร จะใช้ในหน้าที่เช่นเดียวกันกับการจัดการ แต่จะใช้ในองค์กรของรัฐบาล อย่างไรก็ตามคำสองคำนี้สามารถใช้แทนกันได้

เกษม จันแก้ว. (2540 : 512-514) อธิบายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการดำเนินการนำวัตถุประสงค์สู่ระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนการบริหาร อย่างไรก็ตามการบริหารมีหน้าที่อำนาจการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม (Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้วดำเนินการร่วมกับทรัพยากร (Assembling) ทำให้การผลิต หรือการใช้ปัจจัยการบริหารก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

ธงชัย สันติวงษ์. (2533 : 4) อธิบายถึง การบริหาร หรือ การจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดที่ปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบและดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน ทั้งที่เป็นตัวตน วัสดุ เงินทุน ฯลฯ ของกลุ่ม หรือหน่วยงานเพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนม ภัยหน่าย. (2547 : 4) อธิบาย คำว่า การจัดการ คือ การบริหาร แต่โดยทั่วไปการจัดการจะใช้ในทางธุรกิจ และการบริหารนิยมใช้ในทางราชการ โดยการจัดการหรือการบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆซึ่งได้แก่ คนเงิน วัสดุ

เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน หรือกล่าวได้ว่า การจัดการเป็นศิลปะในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยบุคคลอื่น

ลีลา สีนานุเคราะห์. (2530 : 24) อธิบายว่า การจัดการ คือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในการบริหาร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) และวัสดุ (Material) และวิธีการจัดการ (Management)

สมาน รังสิโย และ สุทธิ สุทธิสมบุญ. (2533 : 1) ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การดำเนินให้บรรลุเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆอัน ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

สมยศ นาวิการ. (2540 : 15) กล่าวว่า การบริหาร คือกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

อมรา รัตตากร. (2546 : 15) อธิบายว่า การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์การเพื่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป การบริหาร คือการจัดการ มีความหมายเดียวกัน โดยในที่นี้จะใช้คำว่า การบริหารแทนการจัดการซึ่งหมายถึง กระบวนการในการนำทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมด ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ มาดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ทฤษฎีการบริหารจะมุ่งวิเคราะห์การบริหารโดยทั่วไปและ ความเป็นสากลของการบริหาร ผู้บริหารทุกคนจะได้ปฏิบัติหน้าที่การบริหารอย่างเดียวกัน

ฟาโยล์ (Fayo, 2005 : 11), อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 40 ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหาร หรือ การจัดการ ประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ มีอยู่ 5 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่ปฏิบัติเอาไว้เพื่อสำหรับเป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆและอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ใน ส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้งานประสบผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีและต้องเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

เด่น และ จิตตินันท์ ชะเนตินันท์. (2540 : 20). กล่าวว่ แนวความคิดของ ฟาโยล์ ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายเป็นที่ยอมรับของนักบริหารอย่างกว้างขวางในระยะเวลาที่ผ่านมา และ ลูเธอร์ กูติก และ ดินเคลล์ เออร์วิค ได้ขยายแนวความคิดของ ฟาโยล์ ออกไปรวมเป็น 7 ประการด้วยกัน เรียกสั้น ๆ ว่า POSDCORB

1. การวางแผน (P=Planning) หมายถึง การแปลล่วงหน้าว่า จะทำอะไร และทำอย่างไรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

2. การจัดองค์การ (O=Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน การแบ่งสายงาน และการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (S=Staffing) หมายถึง การจัดสรรหาตัวบุคคลเข้าทำงาน และให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

4. การสั่งการ (D=Directing) หมายถึง การสั่งงานของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

5. การประสานงาน (C=Coordinating) หมายถึง การประสานงาน เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เข้ากันได้และไปสู่จุดหมายด้วยกัน

6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (R=Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับการแผนงานเป็นระยะ ๆ ตลอดการทำงาน

7. การจัดทำงบประมาณ (B=Budgeting) หมายถึง การจัดทำค่าใช้จ่ายในการทำงาน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ในการบริหารการก่อสร้างนอกจากผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการจัดการการแผนงาน การจัดองค์การ การประสานงาน การควบคุมแล้วยังมีกิจกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญ เพราะการที่ผู้บริหารจะทำงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดีนั้น ย่อมต้องอาศัยหลักการบริหารมาประกอบในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ จึงจะสำเร็จลงได้ตามเป้าหมาย

วีรัช สงวนวงค์วาน. (2543 : 2-3) กล่าวว่า ผู้บริหารในทุกองค์การและทุกระดับจะต้องมีหน้าที่ที่ต้องกระทำในฐานะของผู้บริหารมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) คือการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่างๆ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การการจัดกลุ่มงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชา

3. การนำ (Leading) หมายถึงการสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การควบคุม (Controlling) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

5. กระบวนการจัดการ (Management Process) คือ ขั้นตอนต่อเนื่องของหน้าที่ในการจัดการอัน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ตามลำดับ

สมยศ นาวิการ. (2540 : 45) กล่าวว่า กระบวนการจัดการ เป็นกิจกรรมการทำงานของผู้จัดการ นักวิชาการและนักบริหารหลายคนพบว่าการวิเคราะห์การจัดการเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ ในการศึกษาการจัดการจะศึกษาตามหน้าที่ 4 ประการ

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย (Goals) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่างๆ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดว่าจะทำงานอะไร บุคคลใดที่มีความเหมาะสมที่จะทำงานนั้น วิธีการที่จะจัดกลุ่มงาน ใครรายงานขึ้นตรงต่อใคร และจุดใดที่จะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น การจัดองค์การจะต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การมีพนักงานที่มีความสามารถในงานทุกระดับ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. การชักนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือกช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

สรุป การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง การดำเนินการให้ให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน ประกอบด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคคลากร กระบวนการในการนำทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.1 การวางแผน

การทำงานให้สำเร็จมีความคิดหลายอย่างที่จะหาวิธีให้งานบรรลุเป้าหมาย ความคิด คือแผน หากขาดการวางแผนหนทางที่จะบรรลุผลก็เป็นไปได้ยาก การวางแผนมีความสำคัญมากที่จะบอกได้ว่าองค์การจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับองค์การอื่นหรือไม่ การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง

วิรัช สงวนวงษ์วาน.(2543 : 61) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหลักขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดแผนย่อย เพื่อประสานงานขององค์การโดยรวม การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับทั้งผลลัพธ์ คือ เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการจะทำ (What' s to be done) และวิธีการปฏิบัติ (How it' s to be done)

อมรา รัตตากร.(2546 : 18) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) คือการมองไปด้านหน้าว่าจะทำอะไรบ้าง การคาดคะเนอนาคต ผู้จัดการจะกำหนดเป้าหมายและความประสงค์เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานและกำหนดแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สมยศ นาวิกาน.(2546 : 115) อธิบายถึง การวางแผน (Planning) คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่า อะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร และใครที่จะเชื่อมโยงช่วงว่างจากที่ที่เราอยู่ในขณะนี้ไปยังที่ที่เราต้องการ

ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2542 : 149) กล่าวถึง การวางแผน (Planning) คือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด (การเลือก) ภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจ การเลือกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต ดังนั้นแผน (Plan) จะบอกเหตุผล (วิธีการ) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เลือกไว้ การวางแผน (Planning) จะเป็นการสร้างสะพาน

เพื่อให้เดินไปถึงสิ่งที่ต้องการ จากผลของการวางแผนจะได้แผน (Plan) ออกมา ดังนั้นแผนจึงเป็น เครื่องมือ (วิธีการ) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

เสนาะ ตียะว. (2543 : 87) อธิบายว่า การวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนด วัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในสถานการณ์ การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอน โดยการกำหนดการกระทำขึ้น ล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน 2 อย่าง คือ จุดหมายปลายทางกับ วิธีการ จุดหมายปลายทางก็คือการกระทำ และวิธีการก็คือจะทำอย่างไร

ธิดิภพ ชัยชวัช. (2547 : 90) กล่าวว่า การวางแผน คือ การ กำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือการ กำหนดเป้าหมาย และทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนา และขบวนการการปฏิบัติ ตลอดจน พยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต

สรุป ความหมายการวางแผน หมายถึงการคิดล่วงหน้าในการกระทำสิ่งใด สิ่งหนึ่ง โดยปกติแล้วเรารู้จักการวางแผนในชีวิตประจำวันว่า เราจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร กับ ใคร เมื่อไหร่ แต่ในทางการบริหาร การวางแผนถือว่าเป็นเทคนิคหรือวิธีการอย่างหนึ่งในการ บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2543 : 61-62) อธิบายถึงวิธีการวางแผนทำให้รู้ทิศ ทางการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงานก็สามารถประสานกันได้ วิธีวางแผนมีอยู่ 2 แบบ คือ

1. การวางแผนที่เป็นแบบทางการ (Formal Planning) หมายถึง แผนที่เป็น ลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนและกำหนดขั้นตอนและกำหนดขั้นตอนและวิธี ปฏิบัติไว้เรียบร้อย

2. การวางแผนที่ไม่เป็นทางการ (Informal Planning) คือ แผนที่มีได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของ คนในองค์กร และไม่มีความต้องการในการดำเนินการ การวางแผนในองค์กรโดยทั่วไปเป็นแผน ที่เป็นทางการ

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2546 : 111-112) กล่าวถึง การวางแผนที่ดีต้องมี องค์กรประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญเพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความเข้าใจและสามารถ ปฏิบัติตามแผนได้อย่างสะดวก องค์กรประกอบของการวางแผนที่ทำให้แผนประสบความสำเร็จ ใน ที่นี้ประกอบด้วยความเข้าใจและปฏิบัติตามแผนได้สะดวก โดยจำแนกองค์ประกอบของแผนและ การวางแผนดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย (Goal) เป็นองค์ประกอบแสดงถึงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่กำหนดขึ้น โดยแสดงถึงสภาพปัญหา หรือความเป็นมาที่ต้องมีการวางแผน และประโยชน์ที่จะได้รับ

2. วิธีการ (mean) เป็นองค์ประกอบแสดงถึงวิธีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และกำหนดเป็นทางเลือก อาจจะมีหนึ่งหลายหลายทางเลือก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (ends) ที่กำหนดไว้

3. ทรัพยากร (resource) เป็นองค์ประกอบแสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากรทางการบริหารที่มักเรียกกันว่า 5M's (Man Money Machine Material Management Method)

4. การลงมือปฏิบัติ (implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจเพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นตามแผนที่กำหนดไว้ ทางเลือกนั้นต้องประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5. การควบคุม (control) เป็นองค์ประกอบแสดงถึงการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการแก้ไขอย่างไร การควบคุมต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะ โดยมีการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้

สรุป วิธีการวางแผน คือวิธีการเลือกทางเลือกของการกระทำที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้โดยมีการทำแผนให้สอดคล้องกับ จุดมุ่งหมาย ทรัพยากรที่มีอยู่ การลงมือปฏิบัติ และการควบคุมแผนงาน

2.2 การจัดองค์การ

การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการบริหารหลังจากได้มีการวางแผนมาแล้ว งานบริหารนี้เป็นการจัดระเบียบงานเพื่อให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การดำเนินไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

อมรธา รัตตากร. (2546 : 19) อธิบายว่า การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดบุคคลและทรัพยากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างให้สามารถทำงานให้ได้ตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ ผู้จัดการจะต้องพิจารณาตัดสินใจว่าใครบ้างจะต้องทำอะไร ต้องการความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรบ้างเพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จ

อชลิต ประภานนท์. (2542 : 260-261) กล่าวว่า การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการที่กำหนด ภาวะระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

วิรัช สงวนวงษ์. (2543 : 101-102) กล่าวว่า การจัดองค์การ (Organizing) คือกระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์สายการบังคับบัญชา และการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดการ จัดคน และวัสดุสิ่งของทั้งหมดขององค์การ

เสนาะ ดิยาวี. (2543 : 118) อธิบายว่า การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการสร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจบังคับบัญชากับความรับผิดชอบของงาน เป็นการกำหนดให้รู้ว่าใครทำอะไรและใครต้องรายงานต่อใคร

ตุลา มหาพสุธานนท์. (2543 : 137) อธิบายถึง การจัดองค์การ (Organizing) คือ การตัดสินใจเลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่างๆขององค์การออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ เพื่อจัดให้การประสานงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมและกลุ่มบุคคลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ และหมวดหมู่ใน ลักษณะของการผสมกลมกลืนกันของกิจกรรมและกลุ่มบุคคลแล้ว จึงกำหนดความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล กลุ่ม และแผนงานเหล่านั้น เพื่อให้การใช้ จัดสรร และเคลื่อนย้ายทรัพยากรที่จำเป็นใน องค์การไปอย่างเหมาะสม

ธิดิภพ ชยธวัช. (2547 : 205) กล่าวว่า การจัดองค์การ (Organizing) คือ การแบ่งงานและการจัดทรัพยากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ หรือเป็นหน้าที่ในการรวบรวมและการประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สรูป การจัดองค์การ คือ การกำหนดบุคคลและทรัพยากร การกำหนด กฎระเบียบและแบบแผน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การกำหนด ความสัมพันธ์สายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่างๆเพื่อบรรลุเป้าหมาย

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2540 : 40) อธิบายว่ากระบวนการจัดองค์การจะมี ประสิทธิภาพควรแบ่งกิจกรรมออกเป็นขั้นตอนย่อยๆที่สัมพันธ์กัน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและวัตถุประสงค์ย่อย ๆ ของ แผนก
2. การกำหนดกิจกรรมหรือภารกิจที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
3. การจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆตามหลักตรรกวิทยา
4. การมอบหมายกิจกรรมแต่ละประเภทให้แก่แต่ละบุคคล รวมถึงอำนาจ

5. การสร้างช่องทางการประสานงาน

เสนาะ ดิยาวี. (2543 : 118) อธิบายถึง กระบวนการจัดองค์การ จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมอย่างน้อย 4 อย่าง คือ

1. การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ
2. การมอบหมายให้แต่ละคนทำงานที่แบ่ง
3. การจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละหน่วยงาน
4. การประสานงานหน้าที่ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

สรุป กระบวนการจัดองค์การ คือ การปฏิบัติงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์ และการประสานงานกัน โดยเอากิจกรรมหรืองานที่แบ่งออกเป็นส่วนๆ นั้นมาเชื่อมโยงกันตามสายบังคับบัญชา จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการซึ่งจะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3 การประสานงาน

การประสานงานมีความสำคัญมากต่อการทำให้กิจกรรม การจัดระบบการทำงานให้มีความสอดคล้องกัน การประสานงานทำให้การแลกเปลี่ยนข่าวสารนี้เกิดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประสานงานเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขององค์กร และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542 : 275) อธิบายว่า การประสานงาน คือ การที่หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานสอดคล้องกันและเข้ากันได้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร นักบริหารที่มีชื่อเสียงเห็นว่าวิธีการบรรลุความสำเร็จในการประสานงาน คือการจัดให้มีการประชุมระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสม่ำเสมอ จะทำให้การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายดำเนินโดยราบรื่น

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542 : 480) กล่าวว่า การติดต่อประสานงาน รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายจะประกอบด้วย ผู้ประสานงาน (Sender) การส่งข้อมูลข่าวสาร (Transmission) ผ่านช่องทางที่เลือกไว้แล้ว และผู้รับการติดต่อ (Receiver) ซึ่งการติดต่อประสานงานในองค์กร เส้นทางการติดต่อประสานงานในองค์กร

ตุลา มหาพสุธานนท์. (2543 : 158) อธิบายถึง การประสานงาน คือ การเชื่อมต่อกิจกรรมหน่วยงานต่างๆในองค์กรและกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาทั้งในเรื่องข้อมูล

ข่าวสารและทรัพยากรร่วมกันในการปฏิบัติการกิจขององค์กร เมื่อองค์กรมีการออกแบบโดย
แตกต่างกันเป็นชั้น ๆ เพื่อจัดสรรงานให้พนักงานแต่ละคนทำกันตามความสามารถหรือความถนัด

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542 : 275-276) กล่าวถึง กระบวนการประสานงาน
เป็นเรื่องพยายามจะให้เกิดกิจกรรมหรือหน้าที่งานทั้งหลายในองค์กรเข้ากันได้ เพราะองค์กรสมัยใหม่
ย่อมประกอบไปด้วยหน้าที่งานมากมายการที่จะทำให้กิจกรรมต่างๆในองค์กรต่อเนื่องกันด้วยดีต้อง
อาศัยการประสานงาน โดยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความจำเป็นในการประสานงาน มีดังนี้

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของหน่วยงานต่างๆซึ่งแยกได้ 2 ประการคือ
1.1 หน่วยงานแต่ละหน่วยต้องพึ่งหน่วยงานอื่นร่วมกัน การพึ่งหน่วยงาน
อื่นร่วมกันเป็นเรื่องของการจัดทรัพยากรภายในองค์กร

1.2 หน่วยงานแต่ละหน่วยต่างต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ต้องอาศัยผล
การดำเนินงานของอีกฝ่ายเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน

2. การแบ่งงานกันทำ เป็นการงานใดงานหนึ่งออกเป็นย่อย ๆ ผู้ปฏิบัติงาน
แต่ละคนต้องกระทำเป็นประจำ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเป็นผู้ชำนาญเฉพาะด้าน

3. สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมขององค์กรมีทั้งสภาพแวดล้อมภายใน
และ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่ว่าจะภายในและ
ภายนอกองค์กรจะมีผลให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดความจำเป็นที่หน่วยงานต่างๆ
ต้องประสานงานกันเพื่อปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542 : 481) กล่าวถึง กระบวนการการติดต่อ
ประสานงานที่นิยมใช้ในองค์กรมีอยู่ 4 วิธีด้วยกัน คือ

1. การติดต่อประสานงานด้วยวาจา (Oral Methods) ได้แก่ การประชุม
การอภิปราย การเจรจา การต่อรอง การร้องเรียน การสัมภาษณ์ การติดต่อประสานงานเป็นการส่วนตัว

2. การติดต่อประสานงานด้วยลายลักษณ์อักษร (Written Methods) ได้แก่
จดหมาย บันทึกและรายงาน โทรสาร คู่มือ คำบรรยายลักษณะงาน

3. การติดต่อประสานงานด้วยภาพ (Pictorial Methods) ได้แก่ ปฏิทิน ฟิล์ม
กราฟ แผนภูมิ ภาพถ่าย สไลด์

4. การติดต่อประสานงานด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ซึ่งใช้การติดต่อ
ประสานงานสองอย่างควบคู่กันไป

ตุลา มหาพสุธานนท์. (2543 : 159) อธิบายถึง กระบวนการการติดต่อประสานงาน สามารถกระทำได้หลายทาง ดังนี้

1. การจัดตั้งบุคคลทำหน้าที่ในการประสานงานในหน่วยงาน คือ องค์กรควรมอบหมายให้ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ประสานงานในหน่วยงานของตนเอง และประสานงานกับหน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตามผู้บริหารหน่วยงานอาจแต่งตั้งบุคคลอื่นในหน่วยงานแทนได้

2. การกำหนดกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติ คือ การกำหนดให้มีกฎหรือระเบียบวิธีปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ โดยไม่จำเป็นต้องตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้ประสาน เช่นระเบียบว่าด้วยการรับส่งหนังสือ

3. การกำหนดบทบาทการประสานงาน กล่าวคือ ผู้ประสานงานควรแสดงบทบาทในการติดต่อประสานงานในจุดที่ร่วมกันได้เท่านั้นเพราะการประสานงานเป็นเพียงงานสนับสนุนอาจไม่มีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าหน่วยงานอื่น ผู้ทำหน้าที่ประสานงานจึงควรสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยที่ดีกับหน่วยงานอื่นๆทั้งเป็นแบบทางการและไม่เป็นแบบทางการ

4. การจัดตั้งคณะกรรมการประสานงาน เมื่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่มีความซับซ้อนและมีหน่วยงานที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องจำนวนมากซึ่งเกินความสามารถที่คนๆเดียวจะทำหน้าที่ได้

5. การจัดตั้งหน่วยงานทำหน้าที่การประสานงาน กล่าวคือแผนกงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการประสานงานกิจกรรมต่างๆในสายบังคับบัญชาของโครงสร้างขององค์กร หากปรากฏว่าองค์กรมีหน่วยงานที่จะต้องพึ่งพากันจำนวนมาก การจัดตั้งมีรูปแบบถาวร

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542 : 482) กล่าวถึง กระบวนการติดต่อประสานงานเกิดขึ้นได้ 4 ทิศทาง คือ

1. การติดต่อประสานงานเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Coordination) หมายถึง การติดต่อประสานงานจากบุคคลตำแหน่งที่สูงกว่าไปยังบุคคลตำแหน่งที่ต่ำกว่า

2. การติดต่อประสานงานเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Coordination) หมายถึง การติดต่อประสานงานจากบุคคลตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปยังบุคคลตำแหน่งที่สูงกว่า

3. การติดต่อประสานงานตามแนวนอน (Horizontal Coordination) หมายถึง การติดต่อประสานงานจากบุคคลและตำแหน่งที่อยู่ภายในหน่วยงานเดียวกันระดับเดียวกัน

4. การติดต่อประสานงานข้ามสายงาน (Cross-Channel Coordination) หมายถึง การติดต่อประสานงานจากบุคคลและตำแหน่งที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อกัน

สรุป การประสานงาน หรือกระบวนการประสานงาน หมายถึง การติดต่อ เชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานต่างๆ ให้งานสอดคล้องกันและเข้ากันตามสายงานบังคับบัญชาได้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.4 การควบคุม

การควบคุมมีความสำคัญของการจะหาหลักประกันว่าแผนงานที่วางไว้ นั้น ได้ดำเนินงาน ไปถูกต้องเหมาะสม หากการดำเนินงาน ไม่สอดคล้องกับแผนงานก็จะต้องหาทาง แก้ไขให้ถูกต้องและงานก้าวหน้าไปอย่างเหมาะสม

วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2546 : 229) ให้ความหมาย การควบคุม (Control) คือ กระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารทั้งหลายล้วนต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในหน่วยงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ ในแผนก็ตาม

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2546 : 130) ให้นิยามการควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน จากประธานถึงผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่าอย่าลืมว่าความรับผิดชอบขั้นต้นของการควบคุมกำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารทุกรายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแผน แม้ว่าขอบเขตของการควบคุมจะแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ซึ่งมีความรับผิดชอบในการบริหารแผนดังนั้นการควบคุมจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญในทุกระดับ

เสนาะ ดิยาวัว. (2543 : 293) อธิบายถึง การควบคุม คือ กระบวนการ การตรวจสอบการปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ การวางแผนเป็นเสมือนกรอบการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนการควบคุมก็เป็นเสมือนข้อกำหนดจัดสรรและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามแผน

ตุลา มหาพสุธานนท์. (2543 : 247) กล่าวว่า การควบคุม คือ มาตรวัด (Measurement) อย่างเป็นระบบที่ใช้เป็นตัวบังคับให้กิจกรรมต่างๆดำเนินไปภายใต้แผนงานที่วางไว้ขององค์กรรวมทั้งการแก้ไขการดำเนินการในกิจกรรมเหล่านั้นที่พบว่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่กำหนดไว้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2540 : 45) อธิบายว่า การควบคุม คือการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ขั้นตอนการทำงาน สภาพหน้าที่ งบประมาณ และมาตรฐานให้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สรุป การควบคุม คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ขององค์การรวมทั้งการแก้ไขการดำเนินการในกิจกรรมเหล่านั้นที่พบว่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่กำหนดไว้

วิรัช สงวนวงษ์วาน.(2546 : 229-231)อธิบายถึง กระบวนการควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

1. การควบคุมโดยใช้กลไกของตลาด เช่น การแข่งขันในราคา การพยายามให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เพื่อนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานในระบบการควบคุม การควบคุมแบบนี้มักใช้ในองค์การธุรกิจที่มีสินค้าหรือบริการหลากหลายประเภท และเผชิญกับการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง สินค้าหรือบริการแต่ละอย่างจะต้องได้รับการประเมินว่ามีผลกำไร หรือขาดทุน ซึ่งจะส่งผลต่อผลกำไรโดยรวมของบริษัทหรือองค์การอย่างไร เพื่อที่ผู้บริหารขององค์การจะสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรให้กับแต่ละสินค้าหรือบริการหรือหน่วยธุรกิจอย่างเหมาะสมรวมทั้งจะได้พิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

2. การควบคุมในเรื่องการบริหารงานขององค์การ เช่น เรื่องสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายเป็นการควบคุมโดยจะต้องกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติของกิจกรรมต่างๆ เช่น การบรรยายลักษณะงาน งบประมาณ เพื่อให้พนักงานมีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนด

3. มาตรฐานที่ใช้กำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์การซึ่งอาจมาจากค่านิยมบรรทัดฐาน ประเพณีปฏิบัติของกลุ่ม ความเชื่อ และวัฒนธรรม องค์การในด้านต่าง ๆ เป็นรูปแบบการควบคุมที่มักใช้กับการทำงานเป็นทีมหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว องค์การต่างๆ จะมีรูปแบบการควบคุมแบบใดแบบหนึ่ง หรือทุกแบบก็ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2546 : 131) กล่าวถึง กระบวนการควบคุม มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ การกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการทำงาน การเปรียบเทียบการทำงานกับ

มาตรฐานการปฏิบัติการแก้ไข การปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมผู้บริหารได้รับการป้อนกลับจากกระบวนการเพื่อระลึกถึงการทำงานของพนักงาน ปรับปรุงหน้าที่การควบคุมโดยการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงดังนั้น กระบวนการควบคุมจึงเป็นระบบที่ต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้องค์กรเคลื่อนไหวไปในทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เสนาะ ดิยาวี. (2543 : 294-295) อธิบายถึง กระบวนการควบคุม คือ การกำหนดระบบควบคุมไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้วัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนเพียงใด กระบวนการในการควบคุมแยกออกเป็น 4 ขั้นตอน

1. การกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด มาตรฐานโดยทั่วไปแยกเป็น 2 ประเภทคือ มาตรฐานการผลิตกับมาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต มาตรฐานการผลิตวัดด้วยปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาที่ใช้ ส่วนมาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิตวัดด้วยความพยายามที่ให้กับงาน ผลผลิตที่เกิดขึ้น ความยุ่งยาก หรือเสียค่าใช้จ่ายสูง

2. การวัดผลงานที่ทำได้จริง ได้แก่การวัดผลงานที่ทำได้จริงเป็นหน่วยที่ผลิตได้จริงหรือความพยายามที่ให้กับงานจริง หน่วยที่วัดที่ใช้ต้องเป็นอย่างเดียวกันกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา จำนวนหน่วยที่ผลิต จำนวนวันที่ขาดงาน จำนวนเพิ่ม จำนวนตัวอย่างที่ได้

3. การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐาน การเปรียบเทียบในขั้นนี้เพื่อหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐาน

4. การแก้ไขให้ถูกต้อง ได้แก่ การดำเนินงานทางด้านการบริหารซึ่งเมื่อพบความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานเพื่อปรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

วิฑูรย์ สิมะโชคติ. (2540 : 47) อธิบายว่า กระบวนการควบคุม ประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การประเมินการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. การปรับแก้ไขให้ถูกต้องถ้าจำเป็น

ตุลา มหาพสุชานนท์. (2543 : 248) กล่าวถึง กระบวนการควบคุมด้านยุทธวิธีหรือด้านเทคนิคในองค์กรมี 3 ระดับคือ

1. การควบคุมระดับปฏิบัติการ (Operational Control) เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต้นในการดูแลผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นพนักงานในองค์กร การควบคุมระดับปฏิบัติการนี้จะสัมพันธ์กับการผลิตและการบริการอันเป็นระบบพื้นฐานที่เป็นสายงานหลักขององค์กร

2. การควบคุมระดับยุทธวิธี (Tactical Control) เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ขององค์กรตลาด ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้รับผิดชอบเฝ้าดูและติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ผู้ส่งวัตถุดิบ ปฏิบัติการตอบสนองของลูกค้า เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ

3. การควบคุมระดับกลยุทธ์ (Strategic Control) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูงที่สามารถจัดการกับปัญหาทางสถานะแวดล้อมที่เผชิญหน้ากับองค์กรทั้งพฤติกรรมของคู่แข่งและสภาพเศรษฐกิจ เพื่อจะได้ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ได้ทันทั่วถึง

สรุป การควบคุม กระบวนการประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.5 การประเมินผล

การประเมินผล (Performance appraisals) เมื่อพนักงานเริ่มทำงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อการหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงและแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ซงชัย สันติวงษ์. (2540 : 251) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพดีมากขึ้นเพียงใด

สมชาย หิรัญกิติ. (2542 : 367-368) ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายความหมาย ดังนี้ 1) กระบวนการประเมินผลพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนในการทำงานรวมทั้งการหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น 2) กระบวนการของการสังเกตและการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำการบันทึกการประเมิน และการจัดหาข้อมูลป้อนกลับไปสู่ตัวพนักงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา. (2542 : 1) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานทราบจุดอ่อนจุดด้วย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กร ได้มีการฝึกอบรม การปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2545 : 194) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด

และ เหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์การหรือไม่ ตลอดจนการใช้ประกอบการพิจารณา ศักยภาพในการปฏิบัติงาน

วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2546 : 235) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการประเมินผลซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินหรือวัดผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน รวมทั้งวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน

ประเวศน์ มหารัตน์กุล. (2543 : 71-72) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดใหม่มีองค์ประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ประการคือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ชี้คเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อให้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ววิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานและวิธีนี้ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้มีการกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงานเพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรถึงจะบรรลุเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงษ์. (2540 : 251-252) กล่าวถึง กระบวนการประเมินผลงาน ปฏิบัติงานมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้
2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวข้องผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ซึ่งในบางกรณีอาจมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย)
4. การนำผลที่ประเมินได้ มาถกและพิจารณากับพนักงาน
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ในวิธีที่ไม่เป็นทางการนั้นมักจะให้หัวหน้างานพนักงานนั้นๆ แสดงความคิดเห็น โดยทั่วไปว่าถูกหรือ

สมชาย หิรัญกิติ. (2542 : 367-368) กล่าวถึง กระบวนการประเมินผล โดยปกติระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบหนึ่งซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อช่วย

ให้พนักงานมุ่งไปสู่ศักยภาพ และช่วยในการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน ดังนั้นระบบนี้จึงสามารถดำเนินการได้อย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยแนวทางดังต่อไปนี้

1. การจัดหาข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนไปยังพนักงานในวิธีการที่ดีที่พนักงานกำลังทำงานอยู่ด้วยป้อนกลับที่ถูกต้องแม่นยำและชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจในวิธีการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รู้ว่าอะไรเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม และสามารถยอมรับได้ ดังนั้นผู้บริหารควรจะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ

2. การจัดเตรียมโครงสร้างเพื่อความเจริญเติบโตและการพัฒนาบุคลากรโดยการทดสอบศักยภาพไปพร้อมพฤติกรรมการทำงานที่แท้จริง ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจถึงความรับผิดชอบของเขาต่อการพิจารณาให้ผลประโยชน์จากการปรับปรุงผลการปฏิบัติของทั้งบุคคลแต่ละคนและกลุ่มงาน

3. ยอมให้ผู้บริหารตัดสินใจดำเนินการ โดยอาศัยพื้นฐานทั้งระยะสั้นและระยะยาวเกี่ยวกับการเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย จากผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏออกมา ซึ่งจะทำให้พนักงานทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องในการผูกมัดพฤติกรรมของพวกเขา กับผลประโยชน์ขององค์การ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2540 : 211) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลงานการปฏิบัติงานมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของงาน
2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดการปฏิบัติงาน
3. กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การทบทวนผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิรัช สงวนวงศ์. (2546 : 235-236) อธิบายถึง หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้มี 7 วิธีประกอบด้วย

1. เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมิน (Evaluator) จะเขียนข้อความเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

2. วิธีการประเมินผลที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญและมีผลต่อการควมมีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพของงาน โดยผู้ประเมินจะชี้พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในการทำงานที่ผ่านมาว่า พฤติกรรมใดที่มีผลต่อควมมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน

3. วิธีการประเมินที่นิยมใช้มาตั้งแต่ดั้งเดิม โดยการระบบพฤติกรรมที่จะทำการประเมิน เช่น ปริมาณและคุณภาพของงาน ความรู้ความสามารถในการทำงาน ความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินปกติจะให้คะแนนต่ำสุดจาก 1 ไปถึงสูงสุดคือ 5 คะแนน

4. วิธีประเมินที่ปัจจุบันเป็นที่นิยมมาก คือ ผู้ประเมินจะให้คะแนนกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน โดยพฤติกรรมที่นำมาประเมินจะเป็นพฤติกรรมจริง ๆ ของผู้ถูกประเมินในการทำงานที่ผ่านมา

5. การประเมินการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ Group Order Ranking เป็นการเปรียบเทียบการทำงานของผู้ถูกประเมินกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานว่าอยู่ในกลุ่มย่อยใดของกลุ่มใหญ่ทั้งหมด เช่น ผู้ถูกประเมินอาจอยู่ในกลุ่มมีผลงานดี หนึ่งในห้ากลุ่มแรกของทั้งหมด Top One – fifth Individual Ranking เป็นการกำหนดลำดับของผู้ประเมินเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและ Pair Comparison เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นเป็นรายบุคคลทีละคน คือเป็นคู่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ โดยประเมินว่าผู้ถูกประเมินดีกว่าหรือด้อยกว่า (Superior or Weaker) คู่ที่มาเปรียบเทียบแต่ละคน หลังจากนั้นผู้ประเมินแต่ละคนจะได้คะแนนว่าโดยสรุป ดีกว่า ก็คะแนนและ ด้อยกว่า ก็คะแนน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักการ MBO (Management By Objectives) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมายว่ามีผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ประเมิน คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินจากทุกฝ่าย หรือรอบตัวผู้ถูกประเมิน เช่น หัวหน้างาน ลูกค้ายุติบังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน การประเมินวิธีนี้แม้จะทำให้ได้ความเห็นหรือข้อมูลจากทุกด้าน แต่ก็ไม่เหมาะที่จะนำไปประกอบการพิจารณาในเรื่องเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือลดตำแหน่ง เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายจะมองหรือประเมินเฉพาะจากพฤติกรรมต่อตนเอง อาจไม่ได้พิจารณาความสามารถของผู้ถูกประเมินในส่วนที่เป็นประโยชน์โดยรวมต่อยอดขาย หรือกำไรต่อองค์การ

สรุป การประเมินผลปฏิบัติงาน คือระบบประเมินผลตัวบุคคลอันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆอย่าง ปราศจากอคติใดๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่น่าพอใจ และเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโต

3. การบริหารการก่อสร้าง

โครงการก่อสร้างเป็นโครงการที่จัดทำขึ้นชั่วคราวโดยเฉพาะโครงการนั้น ๆ การบริหารงานจึงมีความหลากหลายตามความยากง่ายของผู้ออกแบบ จึงจำเป็นต้องใช้ผู้ชำนาญการของแต่ละด้าน หน่วยงาน และระบบต่างๆมาทำงานร่วมกันเมื่องานแล้วเสร็จก็แยกย้ายกลับสู่ต้นสังกัดเดิม ดังนั้นการบริหารโครงการก่อสร้างเป็นปัจจัยหลักไปสู่ความสำเร็จ

พนม ภัยหน่าย. (2547 : 29) อธิบายถึง การบริหารงานก่อสร้าง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการก่อสร้าง เพราะต้องสอดคล้องดูแลและกำกับให้งานก่อสร้างดำเนินไปตามรูปแบบรายการการก่อสร้าง และข้อกำหนดอื่นๆโดยมุ่งหวังให้งานก่อสร้างสนองเจตนารมณ์ของเจ้าของโครงการ สถาปนิก-วิศวกร ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นทุกฝ่ายต้องปรึกษาหารือกัน ร่วมมือซึ่งกันและกัน หาทางประนีประนอมกันให้งานก่อสร้างบรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งผู้จัดการก่อสร้างจึงต้องศึกษาข้อมูลของโครงการอย่างละเอียดและหาทางขจัดปัญหาแต่เนิ่น ๆ การดำเนินการก่อสร้างจะได้เป็นไปอย่างราบรื่น

ประกอบ บำรุงผล. (2545 : 7) กล่าวถึง การบริหารงานการก่อสร้าง หมายถึง การจัดการให้งานก่อสร้างแต่ละโครงการ บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไข คือ งบประมาณ ระยะเวลาทำงาน และคุณภาพของงาน ตามที่ตกลงกันไว้ในสัญญาระหว่างเจ้าของโครงการกับผู้รับเหมาก่อสร้าง โดยมีปัจจัยในการสนับสนุนการบริหารการก่อสร้างคือ เงินทุน กำลังคน เครื่องจักรกล และวัสดุและอุปกรณ์

วิสูตร จิระคำกิ่ง. (2548 : 61) อธิบายถึง การบริหารงานการก่อสร้างจะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตัวเอง โดยผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือที่จะช่วยในการบริหาร เช่น เทคนิคการวางแผนการก่อสร้าง การวางแผนทรัพยากร เช่น กำลังคน เครื่องจักร วัสดุ เป็นต้น เทคนิคการควบคุมต้นทุนงานก่อสร้าง ตลอดจนการบริหารภายในองค์กร

พนม ภัยหน่าย. (2547 : 29-30) กล่าวถึง หลักการบริหารการก่อสร้าง ผู้บริหารโครงการก่อสร้างจะต้องดำเนินการภายใต้หลักการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) แผนงานที่ใช้ในการควบคุมการก่อสร้างจะใช้แผนงานแบบ Bar-Chart, C.P.M.Network หรืออื่นๆก็ได้แล้วแต่ว่าลักษณะงานที่กระทำเหมาะสมกับแผนงานใด

2. การจัดองค์การการบริหารงานก่อสร้าง (Organizing) การจัดองค์การอย่างไรจึงเหมาะสมกับลักษณะงาน แบ่งหน่วยงานรับผิดชอบอย่างไร การควบคุมงานจะกำหนดอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดตารางเวลาทำงาน (Scheduling) การกำหนดเวลาทำงาน และรวมถึงทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ

4. การกำหนดงบประมาณ (Budgeting) การทำงานแต่ละขั้นตอนต้องทราบว่าต้องใช้งบประมาณเท่าไร ค่าวัสดุ ค่าแรงงาน และค่าดำเนินการอื่นๆต้องกำหนดไว้ว่าใช้เท่าไร

5. การรายงาน (Reporting) การรายงานความก้าวหน้าของงานก่อสร้างว่าก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงไร เป็นไปตามแผนหรือไม่ การใช้จ่ายเงินแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดหรือไม่ การรายงานก็ต้องรายงานถึงอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆในการทำงานด้วย

6. การทำบัญชี (Accounting) การจัดการทางบัญชีนับว่ามีความสำคัญยิ่ง เป็นการแสดงรายรับ-รายจ่ายต่างๆเพื่อให้ทราบสถานะทางการเงินแต่ละช่วงเวลา การที่จะตรวจสอบว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพียงใด

7. การจัดการเกี่ยวกับเอกสาร (Documentation) การจัดเก็บเอกสารให้มีประสิทธิภาพ แยกหมวดหมู่เฉพาะเรื่อง โดยยึดหลักที่ว่าจัดเก็บให้เรียบร้อยไม่สูญหาย สามารถค้นหาได้รวดเร็ว ตลอดจนการติดตามเอกสารที่ส่งไปยังหน่วยงานต่างๆด้วย

8. การประสานงาน (Coordinating) การประสานงานสามารถจะส่งผลให้การทำงานดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและสามารถลดปัญหาการขัดแย้งลงได้อย่างมาก

9. การควบคุม (Controlling) การควบคุมหรือการกำกับดูแลให้งานก่อสร้างดำเนินไปตามกำหนดเวลา รูปแบบ รายการก่อสร้าง และข้อกำหนดอื่นๆ ตลอดจนการควบคุมดูแลมิให้เกิดอุบัติเหตุในงานก่อสร้าง และการประเมินผลการทำงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

10. การตัดสินใจ (Decision) ผู้บริหารก่อสร้างต้องมีการตัดสินใจที่มีเหตุผล ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม หลักวิชาการ และการตัดสินใจให้ทันท่วงทีกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทุกกรณี

ประกอบ บำรุงผล. (2545 : 8-33) อธิบายหลักการบริหารการก่อสร้าง โครงการใด ๆ มีปัจจัยในการสนับสนุนการบริหารการก่อสร้างคือ เงินทุน กำลังคน เครื่องจักรกลและวัสดุ และอุปกรณ์แต่ผู้บริหารโครงการไม่สามารถจะจัดการกับปัจจัยดังกล่าวอย่างมีระบบระเบียบให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้นการจะนำปัจจัยสนับสนุนมาช่วยให้การบริหารงานการก่อสร้างได้ผลตามวัตถุประสงค์จึงควรต้องใช้หลักการบริหารงานการก่อสร้าง 6 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) ผู้บริหารโครงการต้องมีการวางแผนงานไว้ก่อนที่จะทำงานจริง การวางแผนงานก่อสร้างมีข้อควรนำมาพิจารณา การเงิน กำลังคน วัสดุและอุปกรณ์ เครื่องจักรกลและการวางแผนการทำงาน

2. การจัดองค์กร (Organizing) การจัดการให้บุคคลร่วมกันปฏิบัติงาน โดยต้องจัดแบ่งหน้าที่กันทำงาน กฎข้อบังคับ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพียงใด เพื่อให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพ

3. การควบคุม (Controlling) การหาวิธีป้องกันไม่ให้งานซึ่งได้วางแผนไว้แล้วต้องผิดพลาดจากแผนที่กำหนดไว้ สำหรับการบริหารงานการก่อสร้างมีการควบคุม คือ การควบคุมการทำงาน ค่าใช้จ่ายและคุณภาพงาน

4. การประสานงาน (Coordinating) งานการก่อสร้างเป็นงานต้องใช้บุคคลหลายฝ่าย หลายสาขา และหลายระดับความรู้ ซึ่งต้องทำงานร่วมกันในโครงการเดียวกัน ดังนั้นการที่บุคคลซึ่งมีความหลากหลายจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน จำเป็นต้องมีการประสานงานที่ดีเพื่อให้เป็น Team Works

5. การประเมินผล (Evaluating) การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ของงานโครงการก่อสร้างที่ทำไปแล้ว โดยแยกส่วนดี และข้อบกพร่องออกมาให้เห็นชัดและจะได้นำข้อมูลส่วนดีไปใช้ในการทำงานต่อไป และข้อมูลบกพร่องของงานก็นำปรับปรุงแก้ไขเสียใหม่

6. การจูงใจ (Motivating) การบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นเป็นสำคัญ การที่บุคคลขององค์กรจะมีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ไปจุดหมายเดียวกัน ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารว่ามีวิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความมั่นใจและอุทิศตนเพื่องานด้วยความเต็มใจ

วิสูตร จิระคำแกง. (2548 : 6.1- 6.13) อธิบายถึง หลักการบริหารการก่อสร้าง โดยการแบ่งกิจการต่าง ๆ ของการบริหารการก่อสร้างขึ้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายของโครงการ (Project Objective) การกำหนดเป้าหมายของโครงการเป็นการกำหนดกฎเกณฑ์ความก้าวหน้าที่จะไปถึง ในช่วงเวลาที่มีให้ และเมื่อถึงจุดนั้นแล้วจะมีผลอะไรตามมาบ้าง โครงการก่อสร้างเจ้าของโครงการมักจะกำหนดเงื่อนไข การจ่ายค่างวดงาน โดยใช้เป้าหมายเป็นหลัก ประกอบกับระยะเวลาในการดำเนินการก่อสร้าง

2. การวางแผนงานการก่อสร้าง (Planning and Scheduling) การวางแผนงานการก่อสร้างเป็นขั้นตอนต่อจากการทราบเป้าหมาย คือ การกำหนดกิจการที่ต้องทำ การเรียงกิจการตามความสัมพันธ์ การกำหนดเวลาของแต่ละกิจการ และการคำนวณเวลาและการควบคุมการดำเนินงานในทุกสายงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร

3. การจัดองค์กร (Organizing) การจัดองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำแผนงานการก่อสร้างตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารโครงการจะต้องจัดทรัพยากรบุคคลและอื่นๆสำหรับงานต่าง ๆ ในแผนงาน ซึ่งการจัดบุคลากรเข้าดำเนินงานในส่วนต่างๆขององค์กร รวมถึงการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ และตัวบุคคลในองค์กรนั้น ๆ

4. การควบคุมโครงการ (Controlling) การควบคุมโครงการโดย ผู้บริหารจะต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ในปัจจุบันของงาน ซึ่งจะควบคุมในในสามจุดคือการควบคุมค่าการก่อสร้าง การควบคุมแผนงานและเวลาที่กำหนด การควบคุมคุณภาพ

สรุป การบริหารการก่อสร้าง เป็นการจัดการเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การจัดการที่เกี่ยวกับ เวลา สถานที่ คน วัสดุ เงิน เครื่องจักร รูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้โครงการก่อสร้างดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารสู่ความสำเร็จ

การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นกลยุทธ์ในเชิงบริหารของผู้บริหารเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยการพัฒนานำขบวนการและเทคนิคต่างๆปรับให้เหมาะกับสถานการณ์

ความหมายของการบริหารสู่ความสำเร็จ

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2547 : 24) กล่าวถึง ความหมาย การบริหารสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. ตัวเชื่อมที่ใช้ในการบริหารขาดหายไปขององค์กร
2. ปัจจัยสำคัญที่บริษัทมองข้ามจนไม่สามารถทำตามสัญญาที่ให้ไว้ได้
3. ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ผู้นำบริษัทต้องการจะบรรลุกับความสามารถที่องค์กรจะไปให้ถึงจุดหมายนั้น

4. มันไม่ใช่กลวิธีง่าย ๆ แต่เป็นระบบของการทำให้เกิดความสำเร็จ (get things done) โดยผ่านการตั้งคำถาม การวิเคราะห์ และการติดตาม และเป็นหลักการของการเชื่อมยุทธศาสตร์กับความจริง การเชื่อมยุทธศาสตร์กับเป้าหมายของบริษัท และเป็นงานสำคัญของผู้นำทุกคนในด้านธุรกิจ

5. หลักการที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องธุรกิจ บุคลากร และสภาพแวดล้อมขององค์กร

6. วิธีการที่เชื่อมกระบวนการหลัก 3 กระบวนการของทุกธุรกิจ ได้แก่ กระบวนการด้านบุคลากรยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติ เข้าด้วยกัน เพื่อทำให้เกิดความสำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด วิธีการสู่ความสำเร็จที่ถูกรวมและเปิดเผย

กระบวนการของการบริหารสู่ความสำเร็จ แบ่งเป็น 3 กระบวนการ

1. กระบวนการด้านบุคลากร : การเชื่อมเข้ากับยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการ

1.1 กระบวนการด้านบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญมากกว่ากระบวนการยุทธศาสตร์หรือกระบวนการด้านการปฏิบัติการ เพราะบุคลากรในองค์กรเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ ถ้าหากกระบวนการด้านบุคลากรล้มเหลวก็จะไม่สามารถเติมเต็มขีดศักยภาพในการทำธุรกิจได้เลย

1.2 สำหรับกระบวนการด้านบุคลากร ขั้นตอนแรก คือ การเชื่อมบุคลากรสู่ยุทธศาสตร์และการปฏิบัติ โดยเชื่อมเข้ากับแผนระยะใกล้ (0-2 ปี) แผนระยะปานกลาง (2 – 5 ปี) และแผนระยะยาวรวมทั้งแผนปฏิบัติการ โดยเป็นการกำหนดแผนบุคลากรรองรับแผนดังกล่าว

1.3 ขั้นตอนที่สอง คือ การพัฒนาการวางตัวผู้นำ (leadership pipeline) โดยผ่านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสืบทอดตำแหน่ง มีการสรุปประเมินความเป็นผู้นำระดับรองลงมา ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป (The Leadership Assessment Summary) มีการสรุปเรื่องการปรับปรุงพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในเรื่องการสืบทอดตำแหน่งหรือการปลดออกจากตำแหน่งธุรกิจจะได้รับผลกระทบอะไร หากมีการให้สืบทอดตำแหน่งหรือปลดออกจากตำแหน่ง

1.4 ขั้นตอนที่สาม คือ การจัดการกับผู้ที่ไม่มีผลงาน ได้แก่ เรียกมาสอนแนะก่อนเพื่อปรับปรุง หรือปรับย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมหรือให้ปลดออก (กรณีที่ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้)

1.5 ขั้นตอนที่สี่ การเชื่อมทรัพยากรบุคคลสู่ผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ คือ การใช้กระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสู่ความสำเร็จ โดยเชื่อมเข้ากับยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นอันหนึ่งเดียวกันกับกระบวนการธุรกิจ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะไม่มีหน้าที่เพียงคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือดำรงตำแหน่ง แต่ต้องเข้าใจยุทธศาสตร์แล้วนำไปประเมินสรรหาตัวบุคคลที่จะเข้าดำรงตำแหน่ง รวมทั้ง ฝึกอบรมบุคคลเหล่านี้ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

1.6 ในการสร้างกระบวนการด้านบุคลากรให้มีความแข็งแกร่งนั้น การเปิดให้มีการพูดคุยสนทนาอย่างตรงไปตรงมา (candid dialogue) หรือที่เรียกกันว่า live memo เป็นพื้นฐาน

ทางสังคมที่สำคัญของทุกขั้นตอนของกระบวนการด้านบุคลากร โดยเฉพาะในการประเมินบุคคล และการเลือกสรรบุคคล เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานอย่างแท้จริง

2. กระบวนการทางยุทธศาสตร์ : การเชื่อมเข้ากับบุคลากรและการปฏิบัติการ

2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับวิธีการในการบริหารยุทธศาสตร์ และเชื่อมเข้ากับบุคลากรและการปฏิบัติการด้วย หากไม่ให้ความสำคัญก็จะทำให้เกิดความล้มเหลวขึ้นได้ ถึงแม้จะมียุทธศาสตร์ที่ดี การสร้างแผนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จจะต้องให้บุคคลในหน่วยงานหลัก (linepeople) ไม่ใช่ฝ่ายสนับสนุน (staff people) เป็นผู้กำหนดและบริหารยุทธศาสตร์ด้วย

2.2 การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นจะต้องตอบปัญหาดังต่อไปนี้ให้ได้

2.2.1 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรคืออะไร

2.2.2 มีความเข้าใจลูกค้าและตลาดคืออะไร

2.2.3 อะไรคือหนทางที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มกำไรทางธุรกิจและอะไรคืออุปสรรคของการเติบโต

2.2.4 ใครคือคู่แข่ง

2.2.5 ธุรกิจ (ของเรา) สามารถบริหารยุทธศาสตร์ได้หรือไม่

2.2.6 อะไรคือเป้าหมายที่สำคัญที่กำหนดไว้เป็นระยะ ๆ สำหรับการบริหาร

2.2.7 แผนการระยะสั้น สอดคล้องกับแผนระยะยาวหรือไม่

2.2.8 อะไรคือ ปัญหาสำคัญที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่

2.2.9 ธุรกิจจะทำเงินบนฐานความยั่งยืนได้อย่างไร

2.3 ประสบการณ์ในการเข้าร่วมประชุมการทบทวนยุทธศาสตร์มักจะเป็นการนั่งฟัง ฝ่ายวางแผนหยิบหนังสือรายงานเล่มโตที่นำมาเสนอในที่ประชุมทีละหน้าโดยไม่เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยซักถาม ซื่อโอก็จะตั้งคำถาม 2-3 คำถาม เพื่อให้เกิดความมั่นใจ จากที่ฝ่ายวางแผนเตรียมให้ ซึ่งเป็นการประชุมที่ไม่เกิดประโยชน์อะไร เนื่องจากไม่มีการถกถามและขาดการตัดสินใจที่จะทำให้เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทางธุรกิจ

2.4 โดยแท้จริงแล้ว การทบทวนยุทธศาสตร์ทางธุรกิจเป็นกลไกทางสังคมของกระบวนการทางยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอันดับแรก เนื่องจากเป็นเวทีให้มีการทดสอบและพิสูจน์ความสมเหตุสมผลของยุทธศาสตร์ และเป็นเวทีที่ผู้นำจะเรียนรู้บุคลากรในด้านความสามารถ

ในการคิดทางยุทธศาสตร์ และประเมินหาศักยภาพของบุคลากรที่จะปรับเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้นำเสนอแนะบุคลากรอีกด้วย

2.5 ในการประเมินยุทธศาสตร์ จะต้องตอบคำถามสำคัญดังต่อไปนี้ให้ได้

2.5.1 แผนที่วางไว้สมเหตุสมผลและอยู่บนหลักความจริงหรือไม่

2.5.2 แผนมีความสอดคล้องกับสภาพภายในองค์กรหรือไม่

2.5.3 แผนสอดคล้องกับปัญหาสำคัญและสมมุติฐานหรือไม่

2.5.4 บุคลากรในองค์กรนำแผนไปถือปฏิบัติหรือไม่

2.5.5 ทีมบุคลากรของหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยรับมือกับคู่แข่งได้ดีเพียงใด

2.5.6 จิตความสามารถทางองค์กรแข็งแกร่งเพียงใด ที่จะบริหารยุทธศาสตร์

2.5.7 แผนงานมีจุดมุ่งเน้นที่กระจัดกระจายหรือมีความแหลมคม

2.5.8 มีการเลือกความคิด (idea) ที่ถูกต้องหรือไม่

2.5.9 การเชื่อมโยงให้เข้ากับบุคลากร และการปฏิบัติการชัดเจนหรือไม่

2.6 ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการทบทวนยุทธศาสตร์ ก็คือการเขียนจดหมายเตือนความจำที่ผู้นำเขียนถึงทีมงาน เพื่อใช้ทบทวนประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ซึ่งเป็น กระบวนการติดตามงาน (follow through) ที่มีความสำคัญในการบริหารสู่ความสำเร็จ

3. กระบวนการปฏิบัติการ : การเชื่อมโยงให้เข้ากับยุทธศาสตร์และบุคลากร

3.1 ในขณะที่กระบวนการทางยุทธศาสตร์กล่าวถึงจุดมุ่งหมายปลายทางที่ธุรกิจต้องการจะไป ส่วนกระบวนการด้านบุคลากรกล่าวถึงว่าใครจะเป็นผู้นำไปสู่จุดหมาย แผนปฏิบัติการก็จะให้หนทางในการที่จะไปแก่บุคคลเหล่านั้น

3.2 แผนปฏิบัติการไม่ใช่แผนงบประมาณที่ใช้เทียบกับผลงานในอดีตว่าปีนี้มีผลงานดีกว่าปีที่แล้ว แต่เป็นแผนที่มองไปข้างหน้าเพื่อไปสู่จุดหมายในอนาคต และเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องเข้ามาให้ความสำคัญและรับผิดชอบเข้ามาเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

3.3 แผนปฏิบัติการที่อยู่บนพื้นฐานสมมุติฐานที่สมเหตุสมผล เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ กำหนด เป้าหมายอยู่บนพื้นฐานความจริง

3.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ จะทำขึ้นภายหลังที่สมมุติฐานได้ถูกกำหนดแล้ว และเมื่อผ่านการเห็นชอบจากทุกคนแล้ว ก็จะเข้าสู่การติดตามผลว่าบุคคลต่าง ๆ ได้ทำงาน

สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายไว้หรือไม่ โดยเฉพาะเมื่อมีการทบทวนการปฏิบัติการจะเป็นขั้นตอนที่ผู้นำสามารถสอนแนะทีมงานได้อย่างมาก

3.5 ภายหลังจากประชุมทบทวนปฏิบัติการเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการติดตามผลที่ได้จากประชุมผู้นำจะต้องเขียนบันทึกช่วยจำที่ระบุถึงข้อตกลงในที่ประชุมถึงแต่ละบุคคล เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผู้นำและแต่ละบุคคลได้รับให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเกิดความสะดวกในการตรวจติดตามผลการดำเนินงานที่ได้ตกลงไว้นอกเหนือจากการตรวจติดตามแล้ว องค์กรที่มีการบริหารสู่ความสำเร็จก็จะมีการเตรียมแผนฉุกเฉินรองรับในกรณีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา รวมทั้งมีการทบทวนแผนปฏิบัติการในรายไตรมาสอีกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2546 : 40)

รักกิจ ศรีสินทร์. (2547 : 31-36) กล่าวว่า การบริหารสู่ความสำเร็จต้องเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร องค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ก็โดยผู้นำทั้งหมดของ องค์กรจะต้องนำกระบวนการวิธีบริหารสู่ความสำเร็จมาใช้ในทุกระดับ

การบริหารความสู่ความสำเร็จในหลักการ 3 ประการ

1. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นหลักการสำคัญและต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นงานหลักของผู้นำทางธุรกิจ

3. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์การ
ความเป็นผู้นำในด้านคนนั้น ต้องมีการสร้างใน 7 พฤติกรรม

1. รู้จักพนักงานและธุรกิจของตนเป็นอย่างดี

2. ยืนหยัดยึดมั่นในความเป็นจริง (ไม่หลอกตัวเอง)

3. เข้าใจทะลุปรุโปร่งในเป้าหมายและลำดับความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย

4. ทำตามที่วางแผนไว้

5. ให้ความสำคัญกับคนที่ทำงานสำเร็จ

6. เพิ่มพูนขีดความสามารถของพนักงาน

7. รู้จักตนเอง

เมื่อมีการบริการงานองค์กรเกิดไม่ราบรื่น ผู้นำต้องตระหนักอยู่เสมอว่า จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างไร ต้องตระหนักว่า สิ่งที่เป็นนาม (Soft Stuff) คือ ความเชื่อและพฤติกรรมของคน มีความสำคัญเท่ากับ สิ่งที่เป็นรูปธรรม (hard

Stuff) คือโครงสร้างขององค์กร นั่นก็คือรูปธรรม Hardware ขององค์กร (โครงสร้างและกลยุทธ์) จะเปล่าประโยชน์หากไม่มี Software (ความเชื่อและพฤติกรรม)

องค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพของบุคลากร (Quality of Their People) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่ผู้นำ (Leadership Pool) เพราะบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรหลักในการสร้างสรรค์ผลงานที่ยอดเยี่ยมให้กับองค์กร ดังนั้น จิตความสามารถ ประสบการณ์ และการตัดสินใจของบุคลากรเหล่านี้ คือ ตัวชี้วัดความแตกต่างระหว่างความล้มเหลวและความสำเร็จ

กระบวนการที่สำคัญ 3 ประการในการบริหารสู่ความสำเร็จได้แก่

กระบวนการคน กระบวนการยุทธศาสตร์ และกระบวนการดำเนินงาน

1. กระบวนการคน ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กับการดำเนินงาน

กระบวนการคนที่เข้มแข็งต้องมีกรอบที่ทรงพลังในการกำหนด

ความต้องการ องค์กรในช่วงเวลาหนึ่งๆ และวางแผนกิจกรรมที่ทำให้ความต้องการบรรลุผลจากพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับผลลัพธ์ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวกับเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ

1.2 พัฒนาเส้นทางอาชีพสำหรับผู้นำ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อจิตความสามารถในการสร้างผลสัมฤทธิ์และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

1.3 วางแผนว่าต้องทำอะไรกับพวกไม่ทำงาน

1.4 ปรับปรุงภารกิจและจัดการทรัพยากรบุคคล

2. กระบวนการยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับคนและการดำเนินงาน

เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์เป็นจริงเราต้องเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์เข้ากับกระบวนการคน เรามีบุคลากรที่เหมาะสมในจุดที่ทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าไม่ ทำอย่างไรจึงจะหาบุคลากรเหล่านี้มาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ เพื่อผลักดันงานทุกด้านในทิศทางที่สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน นำเราไปสู่เป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึงการทบทวนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาแต่ละฝ่ายทำงานประสานสอดคล้องกันหรือไม่ ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จมีมากน้อยเพียงใด มีการมุ่งเน้น

ไปที่แผนยุทธศาสตร์หรือไม่ หรือต่างคนต่างทำ เลือกลงใช้แนวคิดที่ถูกต้องหรือไม่ มีการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างยุทธศาสตร์กับบุคลากรและการดำเนินงานหรือไม่

3. กระบวนการดำเนินงาน ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และคน

กระบวนการยุทธศาสตร์ระบุที่ที่ธุรกิจต้องการจะไป และกระบวนการคนระบุว่าใครจะพาธุรกิจไปที่นั่น แผนปฏิบัติการระบุทางเดินสำหรับบุคลากรเหล่านี้ แผนปฏิบัติการย่อยผลลัพธ์ระยะยาวออกมาเป็นเป้าหมายระยะสั้น และเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายดังกล่าวจึงต้องมีการตัดสินใจและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร แผนปฏิบัติการ ไม่ใช่การจัดงบประมาณเพื่อ ทำให้ดีกว่าปีที่แล้ว แต่เจาะลึกลงไปว่าทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น

สรุป การบริหารสู่ความสำเร็จ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีการประเมินผู้ได้บังคับบัญชาของตนอยู่เสมอ โดยต้องกำหนดเส้นทางผู้นำคือ บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่น ต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และต้องให้ดำรงตำแหน่งที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะคนเหล่านี้เป็นกำลังหลักในการสร้างผลสำเร็จ และผู้บริหารที่สามารถบริหารสู่ความสำเร็จต้องบูรณาการกระบวนการทั้ง 3 กระบวนการเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกลมกลืน ได้แก่ กระบวนการคน กระบวนการยุทธศาสตร์ และกระบวนการดำเนินงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคารสูง

1. ความหมายของอาคารสูง

อาคารสูง (High Building) หมายถึง อาคารที่บุคคลอาจเข้าอยู่หรือเข้าไปใช้สอยได้ โดยมีความสูงตั้งแต่ 23 เมตร ขึ้นไปการวัดความสูงของอาคารให้วัดความสูงจากพื้นดินที่ก่อสร้างถึงพื้นคาบฟ้า สำหรับอาคารจั่วหรือปั้นหยาให้วัดจากระดับพื้นดินที่ก่อสร้างถึงยอดผนังของชั้นสูง (วิสูตร จิระคำเกิด, 2548 : 21)

2. ประวัติการก่อสร้าง

งานก่อสร้างในประเทศไทยเดิมจะก่อสร้างโดยหน่วยงานก่อสร้างของหน่วยงานนั้นเอง เช่น ทางรถไฟ สร้างโดยการรถไฟ (สมัยนั้นเรียกว่ากรมรถไฟ), ถนน สร้างโดยกรมการทาง, เขื่อน สร้างโดยกรมชลประทาน เป็นต้น เป็นการออกแบบควบคุมงาน และดำเนินการก่อสร้างโดย หน่วยงานนั้น ๆ เอง กรณีออกแบบหรือก่อสร้างที่ต้องใช้เทคนิคแปลกใหม่ก็จะจ้างผู้เชี่ยวชาญ เข้ามาช่วยในการทำงานต่อมา สมัยหลังจากที่จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้จัดตั้งกระทรวงพัฒนาการมารับผิดชอบงานก่อสร้าง ได้เกิดโครงการก่อสร้าง

ขนาดใหญ่ขึ้น โดยใช้เงินกู้จากธนาคารโลก ขณะเดียวกัน ในช่วงปี 2505 เป็นต้นมา มีสงครามเวียดนาม ทหารอเมริกันเข้ามาตั้งฐานทัพในประเทศไทย จึงมีการก่อสร้างของทหารอเมริกันขึ้นมาก ทั้งท่าเรือ ถนน สนามบิน ซึ่งนับเป็นโครงการขนาดใหญ่กว่าที่เคยมีมา (ธวัชชัย สุทธิประภา.(2548:1-3))

ช่วงหลังปี 2510 ก็เริ่มมีการประมูลสร้างทางสายบางนา-บางปะกง และทางสายเอเชีย โดยใช้เงินกู้ธนาคารโลกและต่อมา กรมชลประทานเริ่มมีนโยบายให้มีการประมูลก่อสร้างเขื่อนยางชุม เขื่อนกระเสียว การรถไฟ ฯ ประมูลสร้างทางสายฉะเชิงเทรา-สตั๊ดหีบ และการไฟฟ้าฝ่ายผลิต (กฟผ.) ก็ประมูลสร้างเขื่อนไฟฟ้าพลังงานน้ำ เขื่อนศรีนครินทร์ เขื่อนบางลาง และเขื่อนเขาแหลม เป็นสำคัญ ฉะนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การบริการงานก่อสร้างเริ่มเห็นชัดเจนและเกี่ยวข้องกับภาคเอกชนมากขึ้น เมื่อประมาณ 30 ปีที่ผ่านมา และหลังจากโครงการใหญ่ที่มีการบริหารงานก่อสร้างที่ซับซ้อนขึ้นเกิดตามมาอีก เช่น งานขยายท่าอากาศยานดอนเมือง งานสร้างท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบัง งานสร้างทางด่วน ก็เกิดขึ้นตามกันมา ทำให้เห็นภาพของความจำเป็นและการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างเพิ่มมากขึ้นต่อมา เราเริ่มเห็นโครงการที่เป็นงานออกแบบและก่อสร้าง เช่น ทางด่วน งานสะพานข้ามแยก 15 แห่งในกทม. งานสร้างระบบขนส่งมวลชน เช่น รถไฟลอยฟ้า BTS ที่เสร็จเปิดใช้ปลายปี 2542 และรถไฟฟ้าใต้ดิน MRTA งานออกแบบและก่อสร้างดังกล่าว เป็นงานขนาดใหญ่ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนในการตั้งเองมาก ซึ่งงานลักษณะนี้ก็จำเป็นต้องใช้การบริหารงานก่อสร้างเข้ามาช่วยอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานสร้างจึงนับเป็นหัวใจของการบริหารโครงการขนาดใหญ่ อีกนัยหนึ่ง ก็อาจจะกล่าวได้ว่าความยุ่งยากซับซ้อนของงานก่อสร้างเป็นเหตุให้เกิดการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้าง เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา ความยุ่งยากซับซ้อน (Complexity) และขนาดของงาน (Work Load) เป็นตัวบ่งชี้ลำดับขั้นของความต้องการการบริหารงานก่อสร้าง ความยุ่งยากซับซ้อน (Complexity)

ความยุ่งยากซับซ้อนที่เป็นตัวบ่งชี้ความต้องการของการบริหารงานก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพนั้น ลำดับดังนี้

1. ความยุ่งยากซับซ้อนในตัวองงานเอง

1.1 งานก่อสร้างตามแบบที่ได้ออกแบบมาแล้ว (Built)

1.1.1 งานเหมารวม (Lump Sum)

1.1.2 งานวัดปริมาณจ่าย (Unit Rate)

1.2 งานออกแบบและก่อสร้าง (Design & Built)

1.2.1 งานระบบเดี่ยวโดด ๆ เช่น โยธา เครื่องกล หรือไฟฟ้า

1.2.2 งานหลายระบบมารวมกัน โยธา สถาปัตยกรรม เครื่องกล และไฟฟ้า

2. ความยุ่งยากซับซ้อนในระบบของการบริหารจัดการ

2.1 การควบคุมงานและการบริหารงานก่อสร้างของเจ้าของงาน

2.1.1 เจ้าของควบคุมงานทั้งหมด

2.1.2 เจ้าของงาน และวิศวกรที่ปรึกษา

2.1.3 เจ้าของงาน ผู้รับสัมปทาน วิศวกรที่ปรึกษา และวิศวกรอิสระ

2.2 การควบคุมงานและการบริหารงานก่อสร้างของฝ่ายผู้รับเหมา

2.2.1 มีผู้รับเหมาหลัก (Main Contractor) เพียงรายเดียว

2.2.2 มีผู้รับเหมาหลักเป็นกลุ่มเดียวกัน เป็น กลุ่มร่วมค้า (Joint Venture)

2.2.3 ผู้รับเหมาหลักรวมกลุ่ม แต่แบ่งขอบเขตงานกันทำ เป็น กลุ่มร่วม

ทำงาน

ในปัจจุบัน งานที่เห็นชัดเจนถึงความยุ่งยากซับซ้อนของโครงการดังกล่าวข้างต้นที่กำลังดำเนินการอยู่ก็คืองานก่อสร้างรถไฟฟ้าใต้ดิน (MRTA) ซึ่งมีความยุ่งยากซับซ้อนของโครงการทั้งในชนิดออกแบบและก่อสร้าง มีเจ้าของงาน ผู้รับสัมปทาน วิศวกรที่ปรึกษาบริหารโครงการและวิศวกรที่ปรึกษาควบคุมงาน และยังมีผู้รับเหมาที่จะต้องทำการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด อีก 6 สัญญา นับเป็นโครงการที่มีความยุ่งยากซับซ้อน (Complexity) และขนาดของงาน (Work Load) ที่สูงยิ่งโครงการหนึ่ง โครงการที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและขนาดของงานในระดับใกล้เคียงกับ โครงการ MRTA ที่งานจบไปแล้ว คือ งานของรถไฟฟ้า BTS และงานที่กำลังจะเกิดขึ้นเร็ว ๆ นี้ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนสูงอีกโครงการหนึ่งก็คือ โครงการก่อสร้างอาคารผู้โดยสาร (Terminal) และอาคารเทียบเครื่องบิน (Concourse) ของสนามบินสุวรรณภูมิ งานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและขนาดของงานใหญ่ ที่จะมีออกมาอย่างต่อเนื่องในอนาคต ตามแผนงานและ นโยบายของรัฐบาล คืองานส่วนตัวขยายระบบขนส่งมวลชน ทั้งโครงการ BTS และ MRTA รวมทั้งโครงการระบบการขนส่งทางรถไฟฟ้ายกระดับในกรุงเทพมหานคร (Bangkok Railroad Improvement Project – BRIP) รวมทั้งงานก่อสร้างอาคารสูงในกรุงเทพมหานคร ซึ่งโครงการลักษณะนี้จำเป็นต้องมีการบริหารก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพ ทั้งฝ่ายเจ้าของงานและฝ่ายกลุ่มผู้รับเหมา

การบริหารงานก่อสร้างของโครงการขนาดใหญ่ที่ผ่านมาวิศวกรไทยต้อง ทำงานร่วมกับวิศวกรต่างชาติเป็นจำนวนมากในช่วงเป็นจำนวนมากในช่วงแรกบุคลากรหลักที่ต้องใช้วิชาชีพและประสบการณ์ ในระยะหลังวิศวกรไทยมีความสามารถที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ การวางแผนและควบคุมงาน การบริหารคุณภาพงานก่อสร้าง การเพิ่มผลผลิตในงาน

ก่อสร้าง และระบบสารสนเทศสำหรับโครงการ (Project Information System) ได้เป็นอย่างดี แต่จุดอ่อนของวิศวกรไทยที่ยังต้องได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากด้านภาษาอังกฤษคือการให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย ความเข้าใจเรื่อง สิทธิ หน้าที่ของตนเอง และคู่สัญญาและการทำงานเป็นทีม

3. หลักการพื้นฐานในการบริหารงานก่อสร้าง

ชนันต์ แดงประไพ. (2548:1) กล่าวถึง การบริหารงานก่อสร้าง คือ การดำเนินงานก่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมีความถูกต้องตามรูปแบบรายการ ตรงตามหลักวิชาการมี ความแข็งแรงปลอดภัย ภายใต้การใช้ทรัพยากรและเวลาอย่างเหมาะสมและประหยัด ซึ่งการจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีหลักในการบริหารหรือการจัดการที่ดีได้แก่ การวางแผนงาน การดำเนินงาน และการควบคุม ติดตามผลงาน ซึ่งหลักการนี้มักจะถูกมองข้ามไป ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรหรือไม่สามารถแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นได้เพราะมองไม่เห็นปัญหาอย่างชัดเจนหรือหาสาเหตุของปัญหาไม่พบ หลักการพื้นฐานในการบริหารงานก่อสร้างประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ซึ่งจะต้องหมุนเวียนเป็นวงล้อไปจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1. การวางแผนงาน คือ การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานให้สอดคล้องและตรงกับเป้าหมายของงานที่จะ ทำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร รวมทั้งคาดการณ์ถึงความต้องการทรัพยากรด้านกำลังคน วัสดุ อุปกรณ์และวางแผนให้การใช้ทรัพยากรเหล่านี้เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยอาศัยสถิติและข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้มา ใช้ในการวางแผนงานให้ใช้ได้ตามความเป็นจริงและอย่างมได้ผล ผู้วางแผนจะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน จึงควรเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้เป็นเวลานานพอสมควร ในขั้นตอนนี้ควรวางแผนและจัดระบบงานของโครงการ แล้วแยกย่อยเป็นแผนงานราย 3 เดือน แผนงานรายเดือน หรือรายสัปดาห์ต่อไป เพื่อให้สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

2. การปฏิบัติงาน ขั้นตอนของงานก่อสร้างทุกระยะมีความสำคัญ ถ้าขั้นตอนใดเกิดความผิดพลาดอาจมีผลกระทบต่อขั้นตอน อื่น ทำให้งานทั้งโครงการต้องล่าช้า ซึ่งหมายถึงค่าใช้จ่ายและเวลาที่เพิ่มขึ้น ในขั้นตอนนี้จึงต้องมีการบันทึกข้อมูลของการทำงานไว้ ทุกขั้นตอนในรูปของรายงานประจำวันรายงานประจำสัปดาห์และรายงานประจำเดือน นอกจากจะให้ผู้เกี่ยวข้องได้เห็นความก้าวหน้าของงานแล้ว ก็เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลงานเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา ในขณะที่

ปฏิบัติงานจะต้องมีการตรวจสอบการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดจากรูปแบบรายการอันเป็นเหตุให้อาคารขาดความแข็งแรงปลอดภัย

3. การประเมินผล โดยพิจารณาเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการทำงานจริงกับแผนงานที่วางไว้ว่าได้ตามกำหนดเวลาหรือไม่ ถ้าไม่เป็นไปตามแผนงาน เช่น เกิดความล่าช้าก็ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดขึ้น และรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุปหาแนว ทางแก้ไขและนำไปปรับปรุงแผนงาน ตัวอย่างในช่วงเทศกาลสงกรานต์ คนงานส่วนใหญ่กลับภูมิลำเนาเดิม ทำให้งานในช่วงเวลาดังกล่าวเกิดการหยุดชะงัก ก็อาจหาวิธีแก้ปัญหาด้วยการเร่งรัดการทำงาน โดยเพิ่มเวลาทำงานในแต่ละวัน เพิ่มจำนวนแรงงาน ใช้เครื่องทุ่นแรงเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว เป็นต้น เมื่อปรับปรุงแผนงานใหม่แล้วก็นำไปปฏิบัติและประเมินผลใหม่ ถ้าพบว่ายัง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่วางไว้ก็นำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

หลักการดังกล่าวนี้เป็นหลักการพื้นฐานในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงไม่ควรมองข้ามแนวทางปฏิบัตินี้

4. ขอบเขตและหน้าที่การดำเนินงานก่อสร้าง

วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย (ว.ส.ท.) ได้แบ่งขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงานโครงการก่อสร้าง ไว้ดังนี้ (ศิลป์ชัย ธีรวัฒน์. (2538: 1-4))

1. เจ้าของโครงการ มีหน้าที่

1.1 จัดตั้งองค์กรและสายงานสำหรับทำงานโครงการพร้อมทั้งว่าจ้างฝ่ายต่าง ๆ มาดำเนินการตั้งแต่ ต้นจนจบ รวมทั้งกำหนดขอบเขตงานฝ่ายต่างๆ

1.2 หาแหล่งเงินทุน

1.3 ขออนุญาตการต่างๆ ต่อภาครัฐการ

1.4 ดำเนินการด้านการตลาด ซึ่งอาจกำหนดให้ฝ่ายอื่น เช่น ผู้บริหาร โครงการช่วย

1.5 ยื่นคำขอสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ ฯลฯ

1.6 ทำประกันภัยในส่วนทรัพย์สินของเจ้าของรวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.7 ทำสัญญาซื้อหรือจ้างเกี่ยวกับโครงการทั้งหมด

1.8 อนุมัติการเปลี่ยนแปลงสัญญา เช่น ขอบเขตงานเปลี่ยนแปลงแบบ ราคางาน

ต่อสัญญา ฯลฯ

2. ผู้บริหารโครงการ มีหน้าที่ ช่วยเจ้าของโครงการบริหารงานตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ ซึ่งหน้าที่หลัก ๆ คือ

2.1 ศึกษาโครงการด้านเศรษฐศาสตร์และถึงแวดล้อมทั้งหมดเช่น แผนงาน
ราคา ผลตอบแทน ฯลฯ

2.2 ทำแผนด้านการใช้เงิน

2.3 ช่วยดำเนินการด้านการอนุญาตต่างๆ และภาษีประกันภัย

2.4 ช่วยกำหนดขอบเขตและคัดเลือกผู้ออกแบบ

2.5 แบ่งงานและทำข้อกำหนดเอกสารการว่าจ้างการซื้อของอุปกรณ์

2.6 ตรวจสอบแบบ รายละเอียด

2.7 พิจารณาการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ในช่วงการออกแบบและติดตามงาน
จนกระทั่ง เสร็จงาน

2.8 ช่วยเจ้าของโครงการในการประกวดราคา และตรวจรับงาน (Commissioning)

3. ผู้ออกแบบ

3.1 ศึกษาข้อมูลสำหรับออกแบบ

3.2 ดำเนินการออกแบบด้านโยธา, สุขาภิบาล , ปรับอากาศ ไฟฟ้า และ เครื่องกล
สิ่งแวดล้อมสถาปัตยกรรม

3.3 ทำแบบ Master เพื่อการประมูลและก่อสร้าง

3.4 จัดทำข้อกำหนดเทคนิคที่เกี่ยวข้อง

3.5 ออกแบบเพิ่มเติมและแก้ปัญหาในระหว่างก่อสร้าง จนกระทั่งเสร็จงาน

4. ผู้คิดราคาและวัดปริมาณงาน (Quantity Surveyor)

4.1 จัดทำปริมาณงานจากแบบ

4.2 ประมาณราคางานก่อนการประมูล

4.3 ช่วยเจ้าของงานระหว่างประมูลงาน เพื่อให้ราคางานอยู่ในวงเงินงบประมาณ

4.4 ช่วยหาแหล่งวัสดุ, อุปกรณ์ และผู้รับจ้างในด้านต่างๆ

4.5 ทำแผนงานใช้เงิน (ช่วยผู้บริหารโครงการ)

4.6 วัดปริมาณงาน ตรวจสอบงานรายงวด คิดเงินที่จะจ่ายแต่ละงวด

4.7 ทำ Final Payment, Final Project Cost

5. ผู้บริหารงานก่อสร้าง จะเข้ามาเริ่มงานตั้งแต่ช่วงการออกแบบ

5.1 ช่วยงานผู้บริหารโครงการในช่วงการออกแบบ

- 5.2 รับผิดชอบงานช่วงประกวดราคาจนกระทั่งก่อสร้างเสร็จ
- 5.3 รับผิดชอบหาแหล่งซื้อและจ้างและพิจารณาเอกสาร เปรียบเทียบราคาทั้งหมด
- 5.4 ดำเนินการด้านเอกสารสัญญาทั้งหมด
- 5.5 ควบคุมงานด้านเทคนิค และคุณภาพงานระหว่างก่อสร้าง
- 5.6 รับผิดชอบในการประสานงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแผน จัดทำขั้นตอนติดตามงานของฝ่ายจัดการประชุมประสานในงาน และทำบันทึกประชุม สรุปให้เจ้าของโครงการทราบ

- 5.7 ดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสัญญา
- 5.8 พิจารณาเรื่อง Claim ต่างๆ และยุติข้อโต้แย้ง
- 5.9 ติดตามให้มีผู้แก้ไขงานที่บกพร่องในระยะค่าประกัน

6. ผู้รับจ้างงานหลัก (Main Contractor) อาจมีรายเดียวหรือหลายราย แล้วแต่การแบ่งงานของเจ้าของโครงการและผู้บริหารโครงการ

- 6.1 เสนอราคาประมูล และทำสัญญากับเจ้าของโครงการ
- 6.2 ดำเนินการก่อสร้าง หรือส่งของ หรือติดตั้งอุปกรณ์ ตามสัญญาตามระยะเวลาที่กำหนด
- 6.3 ส่งมอบงานและเบิกเงินตามที่กำหนด
- 6.4 ให้ความร่วมมือฝ่ายต่างๆ ตามสัญญา
- 6.5 ออกแบบรายละเอียด ออกแบบเพื่อก่อสร้าง (Shop drawing) และทำแบบ DS Built ถ้ามีกำหนดในสัญญา

- 6.6 ควบคุมคุณภาพและเวลาตามสัญญา
- 6.7 ทำประกันงาน อุปกรณ์และอุบัติเหตุคนทำงานและยานพาหนะที่ใช้
- 6.8 รักษาความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมระหว่างก่อสร้าง
- 6.9 เสนอการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแบบและสัญญาเมื่อเกิดปัญหาในการก่อสร้าง

7. ผู้รับจ้างงานเฉพาะหรือผู้รับเหมาย่อย หมายถึง ผู้รับจ้างงานที่นอกเหนือจากงานที่เจ้าของโครงการจ้างเอง หรือเป็นผู้รับจ้างงานบางส่วนของผู้รับจ้างหลัก มีหน้าที่เช่นเดียวกับผู้รับจ้างหลัก เว้นแต่ขอบเขตของงานอาจน้อยลง ซึ่งแล้วแต่สัญญาทำไว้ หน้าที่ตามที่สรุปไว้ข้างต้น

ยังไม่ครบถ้วน ตาม List ของ ว.ส.ท เพราะถ้าออกมาหมดจะยาวมากจึงยกเฉพาะที่สำคัญ ๆ มาพอเข้าใจ รายละเอียดทาง ว.ส.ท คงจะเป็นมาตรฐานซึ่งจะออกมาภายหลัง

อนึ่งในการทำงานจริงอาจมีการผสม หรือแบ่งแยกฝ่ายต่าง ๆ ที่ผิดแปลกไปจากข้างต้น เช่น ในโครงการของ กฟผ. และผู้ออกแบบและผู้บริการงานก่อสร้างเป็นพวกเดียวกัน เรียกว่า วิศวกรที่ปรึกษา เช่นนี้เป็นต้น หรือบางครั้งงานของผู้คิดราคาและวัดปริมาณงานอาจแยกไปอยู่กับ ผู้ออกแบบส่วนหนึ่ง และผู้บริการงานก่อสร้างส่วนหนึ่งก็เป็นไปได้ ทั้งนี้ ว.ส.ท มีหลักการที่จะ ทำรายการงานไว้ให้ทั้งหมดเพื่อเป็นแบบแผน ส่วนการจะแบ่งงานไหนไว้กับพวกไหนก็ไม่เป็นไร ขอให้มียุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนงานโครงการที่จะดำเนินไปได้โดยไม่สับสน การคิดค่าบริการก็จะปฏิบัติตามจำนวนเนื้องาน โดยถูกต้อง และยุติธรรมทั้งผู้จ้างและผู้ปฏิบัติ

5. การปรับปรุงประสิทธิภาพการก่อสร้าง

ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการก่อสร้างกันอย่างกว้างขวาง การพิจารณาเลือกใช้เทคโนโลยีต่างๆ มักจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทางด้านราคาและเวลาเป็นหลัก คือ เพื่อให้ทำงานได้เร็วขึ้นหรือทำให้ราคาถูกลงในบางครั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้อาจจะไม่ได้มาจากเหตุผลดังกล่าว หากแต่เป็นเพราะความจำเป็น เนื่องจากเหตุผลทางกายภาพ เช่น สภาพของพื้นที่ที่จะทำการก่อสร้างอาคารข้างเคียง หรือเหตุผลทางด้านสภาวะแวดล้อมตลอดจนปัญหาทางด้าน การจราจร เป็นต้น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในงานก่อสร้างโดยมากมักจะพิจารณาเป็น ส่วนๆ ไป เช่น ในส่วนของวัสดุก่อสร้างหรือวัสดุตกแต่ง ก็มีการสรรหาวัสดุใหม่ ๆ ที่มีความ แข็งแรงทนคงทน รับน้ำหนักได้ดี ตลอดจนมีความสวยงามมาใช้ ในส่วนของเครื่องมือ เครื่องจักรกลก็มีการนำเอาเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ เช่น เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในงานสำรวจ รดขุดรื้อใหม่ปั๊มคอนกรีต เป็นต้น โดยที่วัตถุประสงค์หลักก็เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานให้สูงขึ้น นั่นเอง ปัญหาที่พบในวงการก่อสร้างไทยในปัจจุบันมิใช่เรื่องของความล้ำหลัง ทางด้านเทคโนโลยี หากแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เหล่านั้นมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่ว่าเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้นั้นสอดคล้องกันหรือ ส่งเสริมกันเพียงใดและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความพร้อมขององค์กรในการนำเทคโนโลยี ต่างๆ เหล่านั้นมาใช้บทความนี้เป็น การนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพงานก่อสร้าง ใน

ทิศทางที่ค่อนข้างจะสวนทางกับแนวทางที่ทำกันอยู่ในปัจจุบัน คือ แทนที่จะเป็นพิจารณาจากภายนอกมุ่งเข้าสู่ภายในอันได้แก่ การนำเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมเข้ามาใช้ในองค์กรกลับเป็นการเริ่มต้นจากภายใน องค์กร โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงในส่วนของกระบวนการทำงาน และการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ

กระบวนการทำงาน หรือ Work process อาจจะประกอบด้วยการทำงานหรือกิจกรรมเพียงกิจกรรมเดียว หรืออาจจะเป็นกิจกรรมหลายๆ อย่างรวมกันก็ได้ ตัวอย่าง เช่นงานคอนกรีต ประกอบด้วยกิจกรรมหลายกิจกรรม เช่น การตั้งไม้แบบ วางเหล็กเสริม วางเหล็กเสริม เทคอนกรีต เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วกระบวนการการทำงานจะประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยในการทำงาน (Input) และส่วนที่เป็นผลผลิตของการทำงาน (Output) สำหรับการก่อสร้างกระบวนการทำงานอาจจำแนกเป็น 3 ส่วน (ประพนธ์ ผาสุกยัตติ. 2538 : 1-3)

1. กระบวนการออกแบบ (Design Process) กระบวนการนี้อาจได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญสุดอย่างหนึ่งในงานก่อสร้าง ทั้งนี้เนื่องจากการออกแบบเป็นกระบวนการที่ต้องนำเอาความต้องการของลูกค้ามาเป็นมาเปลี่ยนแปลงให้ออกมาอยู่ในรูปของแบบก่อสร้างแบบก่อสร้างและรายการประกอบแบบ ซึ่งถือเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญยิ่งสำหรับการก่อสร้าง หากผลผลิต (Output) ที่ได้จากงานออกแบบไม่ละเอียดพอหรือมีข้อบกพร่องและผิดพลาด การดำเนินงานก่อสร้างก็จะมีปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย

2. กระบวนการทำงานก่อสร้าง (Construction Process) ได้แก่ การนำเอาปัจจัยต่างๆ (Input) เช่นแบบก่อสร้าง รายการประกอบแบบ วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักรกลมาดำเนินการก่อสร้างเพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) ออกมาเป็นสิ่งก่อสร้าง ตามที่ได้กำหนดไว้ในแบบก่อสร้างและรายการประกอบแบบ

3. กระบวนการทำงานธุรการ (Administrative Process) เป็นกระบวนการที่ถึงแม้จะไม่ได้ผลผลิตออกมาในรูปของ งานก่อสร้างโดยตรง แต่การทำงานส่วนนี้ก็ถือว่าเป็นส่วนสนับสนุนอันสำคัญยิ่งที่ทำให้งานก่อสร้างสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ตัวอย่างของกระบวนการทางด้านนี้ ได้แก่ การประมาณราคา การทำสัญญา การจัดซื้อ เป็นต้น

ประสิทธิภาพในงานก่อสร้างจะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องอาศัยการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้ง 3 ส่วนนี้ โดยที่จะต้องยึดหลักในการสร้างความพึงพอใจกับ ลูกค้า เป็นสำคัญ ลูกค้าที่กล่าวนี้มีได้ครอบคลุมแต่เพียง ลูกค้าภายนอก ซึ่งหมายถึงผู้ที่เข้ามาอยู่อาศัยหรือใช้ประโยชน์ในสิ่งก่อสร้างที่ทำขึ้น หากแต่ครอบคลุมถึง ลูกค้าภายใน ซึ่งหมายถึงบุคคลที่เข้ามาในช่วงทำของกระบวนการทำงานและเป็นผู้ที่จะต้องนำเอาผลผลิต (Output) กระบวนการนั้นๆ ไปใช้เป็น Input ในกระบวนการทำงานขั้นต่อไป ตัวอย่างเช่น ลูกค้าของกระบวนการทางด้านออกแบบก็คือ

ผู้รับเหมาก่อสร้างที่จะต้องนำแบบก่อสร้าง ไปใช้ก่อสร้างเป็นต้นเนื่องจากกระบวนการทำงานในงานก่อสร้างนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมาก เราจะต้องเลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานใดก่อนนั้น โดยทั่วไปแล้วมีแนวทางในการเลือกพอสรุปได้ดังนี้คือ

1. เลือกกระบวนการที่เห็นว่ากำลังเป็นปัญหาอยู่ หรืองานที่ดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เช่น หากงานขุดดินช้ากว่าแผนมากๆ ก็ต้องศึกษาหาสาเหตุและดำเนินการปรับปรุง
2. เลือกกระบวนการที่เห็นว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญ สำหรับงานก่อสร้างนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ กันเป็นจำนวนมาก เช่น งานเทคอนกรีต งานติดตั้งไม้แบบ เป็นต้น
3. เลือกกระบวนการที่เห็นว่าสำคัญและมีผลอย่างมากต่อการทำธุรกิจ เช่น การประมาณราคา หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อได้มีการเลือกกระบวนการทำงานที่ต้องการจะปรับปรุงได้แล้ว คำถามที่ตามมาคือ ที่เรียกว่า ปรับปรุง นั้นจริง ๆ แล้วหมายถึงอะไรกันแน่ สำหรับงานก่อสร้างแล้ว การปรับปรุงอาจจะตีความได้ 4 ความหมาย คือ

1. ปรับปรุงเพื่อลดจำนวนทรัพยากรที่ใช้ให้น้อยลง เช่น ในการเทคอนกรีตฐานราก 1 ลูกบาศก์เมตร แต่ก่อนเคยใช้ 3 คน/ชม. ในปัจจุบันก็พยายามปรับปรุงเพื่อลดให้เหลือเพียง 2 คนต่อ ชม. เป็นต้น
2. ปรับปรุงเพื่อลดข้อบกพร่อง หรือลดความผิดพลาดให้น้อยลง
3. ปรับปรุงถึงความพึงพอใจของผู้ที่จะมาทำงานต่อเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น ฝ่ายออกแบบต้องคำนึงผู้ที่จะนำแบบไปใช้คือ ฝ่ายก่อสร้าง ช่างไม้ที่จะเตรียมแบบหล่อต้องคำนึงถึงช่างปูนที่จะมาเทคอนกรีต เป็นต้น
4. ปรับปรุงเพื่อให้การทำงานสะดวกขึ้น ปลอดภัยขึ้น และผู้ปฏิบัติงานมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น

ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อที่จะให้การปรับปรุงนั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การดำเนินการ ควรจะทำอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งในเรื่องนี้ได้เสนอวิธีการที่จะทำการปรับปรุงเป็นไปอย่างต่อเนื่องไว้ เรียกว่า วงจร P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act)

วงจรแรก คือ Plan เป็นการวางแผนว่าจะทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานนั้น ๆ ผลิต ผลของขั้นตอนนี้ก็คือ แผนการดำเนินงาน ซึ่งนอกจากจะแสดงว่า จะต้องทำอะไรบ้างแล้ว ยังระบุไว้ อีกด้วยว่าใครจะเป็นคนทำ และจะต้องทำเมื่อใด สำหรับขั้นตอนที่สองคือ Do ซึ่งก็หมายถึงการลงมือทำงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ในขั้นตอนแรก ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะเป็นการทำในวงที่ค่อนข้างจะจำกัดก่อน ขั้นตอนที่สามคือ Check ซึ่งได้แก่การติดตาม

ตรวจสอบ เพื่อจะได้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุง ที่เรากำลังทำอยู่นั้น ได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร จะได้ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปฏิบัติการหรือ Act ในขั้นตอนต่อไป หากผลการปรับปรุงยังไม่เป็นที่น่าพอใจ การ Act ก็จะหมายถึงการเตรียมตัววางแผน คือ Plan เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไข ต่อไป สำหรับในกรณีที่ผลออกมาเป็นที่น่าพอใจ การปฏิบัติการหรือ Act ก็หมายถึงการเอาวิธีการที่ได้รับการปรับปรุงนั้นมาทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardize) ในการทำงานต่อไปแล้วจึงค่อย วางแผนปรับปรุงกระบวนการทำงานอื่นต่อไปอีก จะเห็นได้ว่าหากเราสามารถปฏิบัติได้ตามวงจร P-D-C-A นี้แล้วการปรับปรุงกระบวนการของเราก็จะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การพัฒนาบุคลากร นอกจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะมีผลอย่างมากต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในงานก่อสร้างแล้ว องค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันก็คือ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าเมื่อกระบวนการทำงานได้รับการปรับปรุง นั่นก็หมายความว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้นกับการทำงานนั้น เช่น อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนวิธีการทำงานหรืออาจมีการนำเอาเครื่องมือ เครื่องจักรกลหรือวัสดุอุปกรณ์ชนิดใหม่มาใช้ หากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานแบบใหม่ หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่แล้วแทนที่การเปลี่ยนแปลง จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ อาจทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้อยลงก็ได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องให้ความสำคัญในส่วนของการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ และเข้าใจในกระบวนการทำงานใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงนั้น เพื่อที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามความมุ่งหมายในกรณีที่เกิดปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ได้มาจากเรื่องการขาดความรู้ หรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติหากแต่เกิดจากที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และยังคงปฏิบัติงานตามวิธีการดั้งเดิมอยู่ในกรณีนี้ทางผู้บริหารองค์กรควรจะได้เอาใจใส่เป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรจะต้องมีการส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้น เพราะวิธีนี้จะทำให้ได้ประโยชน์ 2 ประการคือ

ประการแรก เนื่องจากผู้ปฏิบัติการเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับกระบวนการทำงานดังนั้นจึงมีโอกาสที่จะรู้ถึงแก่นแท้ของปัญหาและสามารถแนะนำแนวทางสำหรับการแก้ไขปรับปรุงได้

ประการสอง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่ต้นจะทำให้มีความรู้สึกต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่ต้น จะทำให้ไม่มีความรู้สึกต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่แล้ว

การปรับปรุงประสิทธิภาพงานก่อสร้างจะเริ่มจากการประเมินสถานภาพในองค์กรแล้วดำเนินการปรับปรุง ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงานและการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไปด้วย

การปรับปรุงกระบวนการทำงานเป็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างถึงแก่น คือเป็นการบังคับให้มองลึกลงไปถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและดำเนินการแก้ไข เพื่อไม่ให้สิ่งต่างๆ เหล่านั้นเกิดขึ้นอีก ส่วนการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องทำอย่างเป็นระบบ คือ จะต้องเริ่มจากการศึกษาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร เพื่อให้ได้รู้ว่าองค์กรจะก้าวเดินไปทางใด มีเป้าหมายในการทำธุรกิจอย่างไร และเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น จะต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลประเภทใด ต้องมีความรู้ความสามารถหรือความชำนาญด้านใดบ้างหลังจากนั้นจึงทำการประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อจะได้รู้ว่าควรจะมีการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรอย่างไร การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่อยู่ความรับผิดชอบผู้บริหารองค์กรโดยตรง การนำหลักการทั้งสองนี้มาใช้ในงานก่อสร้างจะเป็นหนทางสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างรายได้เปรียบสำหรับการทำธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์นี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศรวิชญ์ มณีศรี. (2546 : 104) ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารจัดการในงานวิศวกรรมของ บริษัท สหฟาร์ม จำกัด ศึกษาสภาพและปัญหาจากการบริหารจัดการในงานวิศวกรรมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ประชากรในการศึกษา เป็นผู้บริหารและพนักงาน ในแผนกงานวิศวกรรมของ บริษัท สหฟาร์ม จำกัด จำนวน 238 คน เก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าสภาพและปัญหาการบริหารจัดการในงานวิศวกรรมของ บริษัท สหฟาร์ม เกี่ยวกับ สภาพและปัญหาการบริหารจัดการในงานวิศวกรรมเกี่ยวกับการวางแผน จัดองค์กร การควบคุม การชักนำ และการประเมินผล มีสภาพและปัญหาปานกลาง การบริหารจัดการมีปัญหาปานกลาง สภาพการบริหารจัดการในงานวิศวกรรม ระหว่างผู้บริหารและพนักงานไม่แตกต่างกัน ปัญหา การบริหารจัดการในงานวิศวกรรมระหว่างผู้บริหารและพนักงานไม่แตกต่างกัน

อโนทัย แสงธรรมธร. (2542 : 110-115) ศึกษาเรื่องการจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ โดยศึกษาเฉพาะธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่ขึ้นทะเบียนต่อสำนักงานสรรพากร ปี พ.ศ.2539-2541 ผลการวิจัยพบว่าจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างพบว่าการวางแผนปฏิบัติงานมีผลต่อการจัดการปานกลาง จัดองค์กรและ การควบคุม มีผลต่อการจัดการมากใน

ส่วนการประสานงานนั้นมีผลต่อการจัดการน้อย

กนกวรรณ กุลชาติชัย. (2545 : 55) ศึกษาเรื่องความสำเร็จในงานและผลสำเร็จในธุรกิจของผู้บริหารธุรกิจก่อสร้างในเขตภาคเหนือตอนบน ศึกษาธุรกิจก่อสร้างในเขตภาคเหนือตอนบนถึงความสำเร็จในงานและการบริหารงานของบริหาร จากการวิจัยพบว่า การวางแผนงาน มีผล ความสำเร็จในงานมาก จัดองค์การ การควบคุม และการประเมินผล ความสำเร็จในงานปานกลาง ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหาร กับ ความสำเร็จในการบริหาร พบว่า การบริหารมี

ความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับงบประมาณและคุณภาพของงาน

คารารัตน์ ชูเกียรติ. (2544 : 86) ทำการศึกษาปัญหาต้นทุนสำหรับธุรกิจของผู้บริหารธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดเชียงใหม่ โดยทำการศึกษาค่าใช้จ่ายแต่ละด้านในการก่อสร้าง ทั้งโครงการ รายงานการวิจัยพบว่าด้านการปฏิบัติการมีมากเพราะขาดการวางแผน จัดองค์การ การชักนำ ควบคุม และการประเมินผลงาน วัสดุอุปกรณ์และคุณภาพปานกลาง

ประดิษฐ์ เวชวิฐาน. (2535 : 30) ได้ศึกษาปัญหาและสมรรถภาพที่พึงประสงค์ของวิศวกรโยธาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสังกัดกรมโยธาธิการ โดยทำการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับหัวหน้าสำนักงานโยธาธิการจังหวัดและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง รวมทั้งสิ้น 72 คน ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มสมรรถภาพของวิศวกรโยธาเป็น 5 ด้านคือ สมรรถภาพด้านวิชาการปฏิบัติการ คุณธรรมและจริยธรรม บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์ จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานของวิศวกรโยธาโดยมีส่วนร่วมในด้านวิชาการและด้านการปฏิบัติ มีปัญหาเกิดขึ้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพและด้านมนุษยสัมพันธ์ มีปัญหาเกิดขึ้นในระดับน้อย ผู้บริหารสังกัดกรมโยธาธิการมีความเห็นว่ามีสมรรถภาพด้านวิชาการและด้านปฏิบัติงานมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและระดับกลาง ส่วนสมรรถภาพด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพและด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานวิศวกรโยธาอยู่ในระดับมาก

สมบูรณ์ คงสมศักดิ์ศิริ. (2540 : 61 – 63) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานและความต้องการความรู้และทักษะด้านการบริหารงานก่อสร้างของวิศวกรโยธาที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นวิศวกรโยธาที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ ประเภทรับเหมาก่อสร้างอาคารที่จดทะเบียนไว้กับกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ระหว่างปี พ.ศ. 2538 – 2539 ที่มีเงินลงทุนจดทะเบียน ตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไปจำนวน 122 สถานประกอบการ ผลการวิจัยพบว่าวิศวกรโยธาที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการประสบปัญหาในการประกอบอาชีพก่อสร้างอยู่มากในเรื่อง การยอมรับมาตรฐาน

การประกอบวิชาชีพ วิศวกรรมโยธาในสถานประกอบการรองลงมาเรื่อง การออกแบบรายละเอียดของมาตรฐานงานก่อสร้างให้เป็นไปตามรูปแบบรายการรองลงมาเรื่อง การออกแบบรายละเอียดของมาตรฐานงานก่อสร้างให้เป็นไปตามรูปแบบรายการและอันดับ 3 เรื่องขาดประสบการณ์ด้านการบริหารงานก่อสร้างที่แท้จริง และมีความต้องการ ความรู้และทักษะด้านการบริหารงานก่อสร้างในภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ผลงานวิจัยยังพบว่า ความต้องการความรู้และทักษะของวิศวกรโยธา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการ ที่สำเร็จการศึกษาของรัฐบาลและเอกชนในภาพรวมแล้วแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

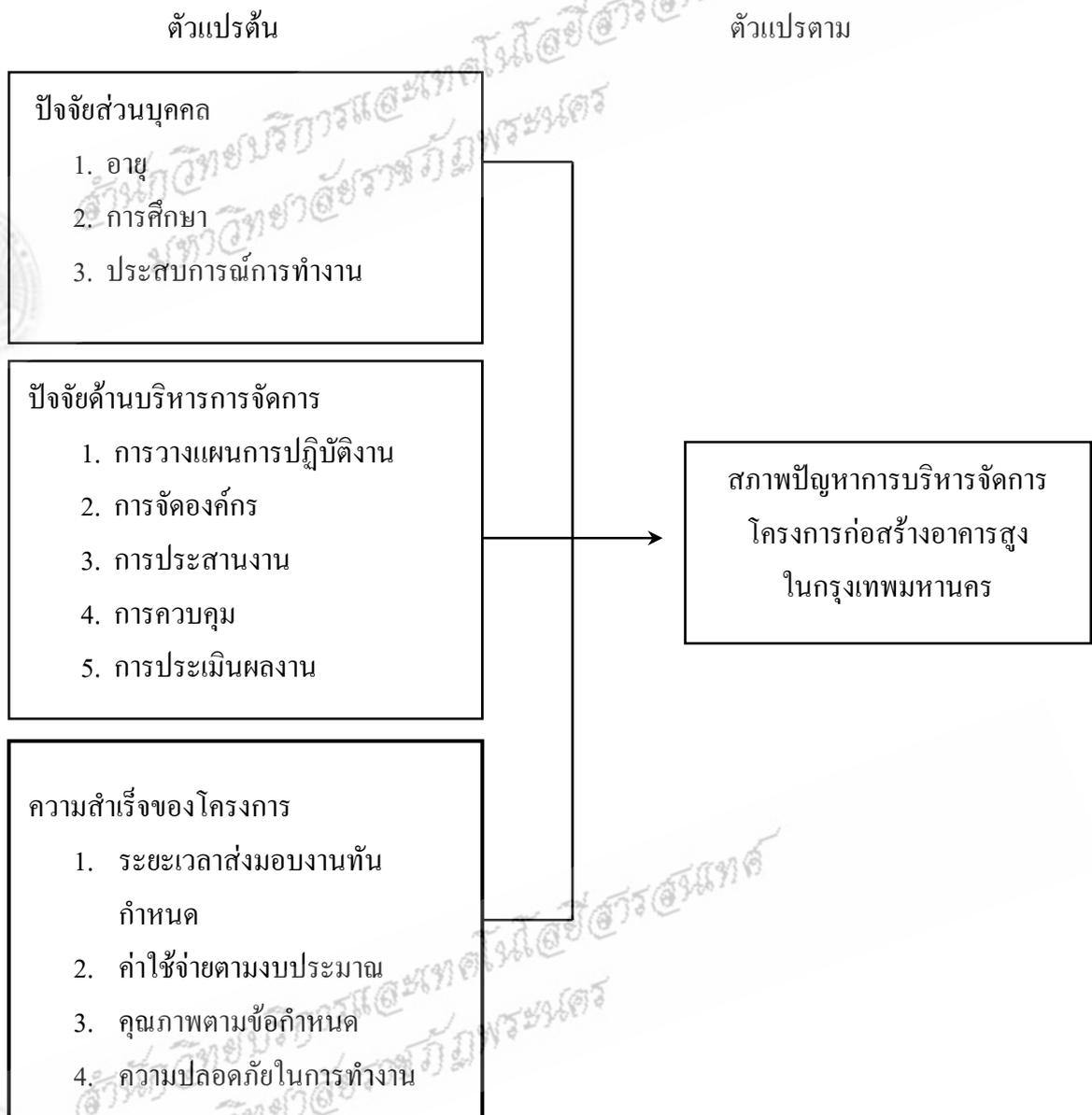
บุญบง เจริญพันธ์โยธิน. (2545 : 77) ศึกษากระบวนการก่อสร้างที่อยู่อาศัยโดยระบบขึ้นส่วนสำเร็จรูป กรณีศึกษาโครงการชลลดา รัตนาธิเบศร์ การศึกษากระบวนการก่อสร้างที่อยู่อาศัยที่นำเอาระบบขึ้นส่วนสำเร็จรูปมาร่วมในการก่อสร้าง รวมถึงการศึกษาคุณภาพ ระยะเวลา และต้นทุนในการก่อสร้าง ของโครงการชลลดาจากกลุ่มพนักงานและผู้บริหารจำนวน 50 คน โดยการก่อสร้างจะนำเทคนิคทำขึ้นส่วนเป็นสำเร็จเป็นชิ้นๆที่ผลิตจากโรงงานที่ตั้งอยู่ใน โครงการ เช่น พื้นห้องน้ำ พื้นระเบียง ผนัง แทนการก่ออิฐฉาบปูน ผลของการศึกษาพบว่า กระบวนการก่อสร้างเป็นตามแผนงาน การติดตั้งมีความแข็งแรง ระยะเวลาในการทำงานสั้นลงและสามารถลดต้นทุนในการก่อสร้างได้

ศุภเชษฐ์ อึ้งอร่าม. (2545 : 70) ได้ทำการศึกษาคัดตามการก่อสร้างบ้านโดยใช้แบบบ้านเพื่อประชาชน ของกรุงเทพมหานคร :กรณีศึกษาแบบ รวงทอง โดยใช้วิธีการก่อสร้างต่างกัน ทั้งใช้ผู้รับเหมา จัดหาวัสดุ และการก่อสร้าง จัดหาวัสดุก่อสร้างให้ผู้รับเหมา มีระยะเวลาในการก่อสร้าง 45 ถึง 150 วัน ราคาการก่อสร้างประมาณ 1,500 ถึง 5,400 บาท ต่อ ตารางเมตร ขึ้นอยู่กับรูปแบบ วัสดุ และวิธีการก่อสร้างของบ้านแต่ละหลัง มีบ้านหลังเดียวที่ก่อสร้างตามแบบนอกนั้น มีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า จากการศึกษาสรุปได้ว่า การสร้างบ้านตามแบบนั้น ทำให้การก่อสร้างแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ส่วนบ้านที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องมีการปรับการวางแผนการทำงานอยู่ตลอด ทำให้ต้นทุนค่าแรงงาน และค่าอุปกรณ์ที่รื้อถอน และทำใหม่เพิ่มขึ้น

จากผลการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าความสำเร็จของสถานประกอบการธุรกิจการก่อสร้างมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การประสานงานการควบคุม และการประเมินผลงาน ซึ่งมีผลต่อสภาพและปัญหาการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้ศึกษาจะศึกษาปัจจัยบางประการดังกล่าวข้างต้น และได้สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการงานก่อสร้างอาคารสูง ในกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการงานก่อสร้างอาคารสูง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วกำหนดเป็นกรอบการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาในการก่อสร้างอาคารสูงต่างกัน
2. การบริหารโครงการแต่ละด้านมีความสำเร็จไม่เท่ากัน



สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร



สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร