

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมา งานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร และศึกษาปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ประสบความสำเร็จ

ประชากร ได้แก่ ห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด ที่มีรายชื่อในหนังสือ Thailand Business Pages และที่รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารภายในเขตกรุงเทพมหานคร และในเขตปริมณฑล ที่มีทุนจดทะเบียนอยู่ระหว่าง 1 ถึง 5 ล้านบาท จำนวนทั้งสิ้นเท่ากับ 5,247 บริษัท และผู้วิจัยเลือกสำรวจกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม (Random Sampling) จำนวน 383 บริษัท ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวิเคราะห์ผลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามจะถูกนำมาประมวลลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์ทางสถิติ SPSS for Windows สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วยร้อยละ และ ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ สามารถสรุปเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชายมีอายุอยู่ระหว่าง 31- 40 ปี มีขนาดทุนจดทะเบียน 4,000,001-5,000,000 บาท และมีมูลค่างานระบบเครื่องกลเฉลี่ยที่รับทำต่อปีมากกว่า 17,000,000 บาท กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานที่เป็น ผู้บริหารจำนวน 1- 2 คน

วิศวกร 2-3 คน ช่างเทคนิค 2-4 คน และคนงาน 10-12 คน พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่าย
ธุรการ 1-4 คน

พนักงานส่วนใหญ่มีเงินเดือนเฉลี่ยดังนี้ ผู้บริหารมากกว่า 75,000 บาท วิศวกรโดยเฉลี่ย
ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ช่างเทคนิคโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 12,001-16,000 บาท คนงานโดยเฉลี่ย
อยู่ระหว่าง 5,000 – 10,000 บาท และระดับเงินเดือนของพนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ
เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 15,001-20,000 บาท

ในด้านสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลขององค์กรส่วนใหญ่ ครอบคลุมเฉพาะพนักงานและ
ไม่มีสวัสดิการด้านที่พักอาศัย กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีการทำประกันสังคมให้กับพนักงาน ทำประกัน
ชีวิตให้พนักงานและส่วนใหญ่มีการจ่ายโบนัสประจำปี

ในด้านการควบคุมการทำงานในองค์กร พบว่าส่วนใหญ่มีการควบคุมการทำงานใน
องค์กรอย่างละเอียดในขั้นตอนสำคัญ และมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ภายในองค์กร โดยการ
พัฒนาขึ้นมาเอง และใช้วิธีการประมาณราคาเบื้องต้นเพื่อกำหนดมูลค่างานประมูลในองค์กร
โดยใช้วิธีถอดแบบคำนวณวัสดุและค่าแรงคูณด้วยราคา วัสดุและค่าแรงตามที่ใช้และจ่ายจริง การ
ลดต้นทุนการดำเนินงานในองค์กรส่วนใหญ่ดำเนินการ โดยการลดราคาวัสดุและรองลงมา คือ การ
ลดค่าขนส่งวัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบ
เครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความเหมาะสมในด้านต่างๆ ของลักษณะการดำเนินงาน
ขององค์กรเป็นดังนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าจำนวนพนักงานในทุกระดับมีความ
เหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของเงินเดือนพนักงานในองค์กรเมื่อ
เปรียบเทียบกับพนักงานในธุรกิจเดียวกันและ การปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร ในระดับ
ปานกลางและได้ให้ความสำคัญของการจัดหาที่พักให้พนักงานในระดับน้อย กลุ่มตัวอย่างมีความ
คิดเห็นต่อความเหมาะสมของลักษณะผู้นำในองค์กรในระดับมาก มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสม
ของการจัดทีมงานเพื่อการทำงาน โครงการระบบเครื่องกลในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่าง
มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของลักษณะการจัดซื้อวัสดุในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
โดยส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการยึดหลักต้องรับเงินค่างวดงานก่อนแล้วค่อยจ่ายให้ร้านค้า
กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของหลักการที่ใช้ในการพิจารณาจัดจ้างผู้รับเหมา
รายย่อยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องราคาถูก การบริการหลังจากการ
ส่งมอบงาน และยึดหลักต้องรับเงินค่างวดงานก่อนแล้วค่อยจ่ายให้ผู้รับเหมารายย่อย กลุ่มตัวอย่างมี

ความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของการออกแบบงานในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของลักษณะการจัดลำดับงานภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของความเชี่ยวชาญในงานระบบเครื่องกลขององค์กร โดยรวมในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเน้นเรื่องการบริหารที่ดีหลังส่งมอบงาน พร้อมเน้นเรื่องความปลอดภัยในการทำงานเป็นหลัก กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความสำคัญของแรงผลักดันทั้ง 5 โดยรวมในระดับมาก สำคัญมากที่สุด ได้แก่ การต่อราคากับผู้ขายสินค้า รองลงมาสำคัญมาก ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีผู้รับเหมารายใหม่เพิ่มมากขึ้น สำคัญปานกลาง ได้แก่ การที่เจ้าของงานหันมาทำงานเองโดยไม่ผ่านทางองค์กร

ผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จพบว่า ถ้าทำการคิดคำนวณแบบร้อยละถ่วงน้ำหนักแล้วให้ลำดับความสำคัญ ปัจจัยที่มีความสำเร็จอันดับแรก คือ แรงจูงใจ ถัดมาคือ จำนวนบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไป ตามลำดับ แต่ถ้าคิดคำนวณแบบร้อยละปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับแรก คือ ลักษณะผู้นำ ถัดมา คือ แรงจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไป ตามลำดับ

2. การอภิปรายผล

จากผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จพบว่า ให้ความสำคัญกับปัจจัยอันดับแรกและแต่ละอันดับมีความแตกต่างกันระหว่างทำการคิดคำนวณแบบร้อยละถ่วงน้ำหนัก และคิดคำนวณแบบร้อยละ ซึ่งมีบางปัจจัยที่มีอันดับเท่ากัน ได้แก่ อันดับ 3 ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไป อันดับ 9 ได้แก่ การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน และอันดับ 12 ได้แก่ นวัตกรรมในองค์กร ในบางปัจจัยมีแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง คือ ปัจจัยในเรื่องลักษณะผู้นำ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวนนี้ คือ 97 ตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้มากที่สุด แต่กลุ่มตัวอย่างอีกจำนวนหนึ่ง คือ 135 ตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยกว่าปัจจัยนี้ ในแต่ละปัจจัยสามารถอภิปรายโดยนำวรรณกรรมที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 มาใช้ได้ดังนี้

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากแรงจูงใจเป็นเรื่องที่ส่งผลโดยตรงกับการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งการทำงานที่มีแรงจูงใจจะสามารถทำเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตในการทำงานซึ่งทำให้สามารถลดต้นทุนส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายน้อยลง ทำให้มีผลประกอบการที่เป็นกำไรซึ่งทำให้องค์กรประสบ

ความสำเร็จอีกด้วย ดังที่ ประยูทธ เทพมังกร, ชรรมนนุญ สายสรรพมงคล และธีระวัฒน์ ปิยะมงคล (2539: บทคัดย่อ) นำเสนอว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 6 ปัจจัย คือ ผลประโยชน์ตอบแทน ตัวงานเอง โอกาสก้าวหน้า การบังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และสภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะในสายงานที่มีการขาดแคลนบุคลากร ที่มีประสบการณ์ปัญหาการถูกดึงตัวจากบริษัทอื่น การสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน จะทำให้ชีวิตการทำงานดีขึ้น มีแนวโน้มมากขึ้น ที่จะทำงานและไม่ลาออก โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ ตัวงานเอง ผลประโยชน์ตอบแทน ผู้ร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า และสภาพการทำงาน ปัจจัยในเรื่องตัวงานเอง ผู้บริหารควรให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ เพราะมีความสำคัญมากที่สุด เช่น ควรจะมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง จากการทำงานนอกจากในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมาแล้วการที่จะทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นจำเป็นต้องมีแรงจูงใจในการทำงานด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานไปพร้อมๆ กัน

ปัจจัยจำนวนบุคลากร การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น บุคลากรนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งเพราะหากขาดซึ่งบุคลากรแล้ว ถึงแม้ธุรกิจจะมีเงินทุน ก็ไม่มีผู้ดำเนินการ รวมถึงความรู้ในการประกอบกรนั้นก็มาจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามบริษัทควรมีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน เนื่องจากหากบริษัทมีจำนวนพนักงานน้อยเกินไปก็อาจทำให้งานขาดผู้รับผิดชอบ ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการ แต่หากพนักงานมีจำนวนมากเกินไป จะทำให้บริษัทมีต้นทุนในส่วนของพนักงานมากเกินไป ซึ่งจะทำให้กำไรสุทธิของบริษัทลดลงดังที่ บรรยง ชรรณชชอริ (2550: 95-105) นำเสนอไว้ว่า การจัดหาจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถให้เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ หากจำนวนน้อยเกินไปพนักงานแต่ละคนจะต้องทำงานอย่างหนักเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ความอ่อนล้าที่เกิดขึ้นจากการทำงานล่วงเวลา หรือทำงานติดต่อกันโดยไม่ได้พักอาจนำมาซึ่งความเสียหายมากกว่าที่คาดได้ ในทางตรงกันข้าม การที่จำนวนพนักงานมากเกินไปความจำเป็น ก็ย่อมจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานสูงในขณะที่ได้ผลผลิตต่ำ การวางแผนด้านกำลังคนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ปัจจัยแรงผลักดันทั้ง 5 ปัจจัยแรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่องค์กรสามารถปรับตัวให้เป็นฝ่ายได้เปรียบต่อแรงผลักดันในทุกด้านดังกล่าว จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

กับคู่แข่ง และกลายเป็นผู้นำในธุรกิจที่สุดในที่สุด รนชัย ยมจินดา (2549: 106-109) กล่าวไว้ว่า แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model) เรื่องนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นพื้นฐานเพื่อการเริ่มธุรกิจต่างๆ เพื่อให้ทราบถึง โอกาสในการเข้าแข่งขันในธุรกิจใหม่ๆ สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเหล่านี้ การที่องค์กรมีอำนาจต่อรองกับคนขายสินค้าหรือการมีอำนาจต่อรองกับเจ้าของงาน และสุดท้าย คือ เรื่องสินค้าทดแทน สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อแข่งขัน มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่คู่แข่งนั้นเปลี่ยนแปลงไป และการปรับตัวแบบใดที่องค์กรทำแล้วประสบความสำเร็จ เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำ การใช้กลยุทธ์การตลาด และการลดกำไรหลักขององค์กรลงและหันไปเพิ่มจำนวนงานที่รับให้มากขึ้น เป็นต้น

ปัจจัยโครงสร้างของเงินเดือน เป็นปัจจัยที่มีผลทางอ้อมกับการที่ให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่มีผลโดยตรงกับพนักงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างเงินเดือนที่ใกล้เคียงกับองค์กรอื่นหรือเทียบเท่า นั้น เป็นการทำให้พนักงานทำงาน โดยมีกำลังใจ ซึ่งส่งผลให้คล้ายกับเรื่องแรงจูงใจ และสามารถลดต้นทุนในเรื่องการรับหรืออบรมพนักงานใหม่อีกด้วยดังที่ ยรรยง ธรรมธัชอารี (2550: 89 -107) นำเสนอว่า การลดต้นทุนค่าแรงงาน หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม เมื่อบุคลากรมีความสามารถในการสร้างผลงาน และทำให้ธุรกิจขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายเงินเดือน พนักงานย่อมมีโอกาสที่จะได้เงินเดือนเพิ่มสูงขึ้น การลดต้นทุนค่าแรงงานในแง่นี้จึงเกิดขึ้นจากผลผลิตและผลงานที่เพิ่มสูงขึ้น

ปัจจัยการจัดซื้อจัดจ้าง ถือเป็นงานที่สำคัญมากที่สุดงานหนึ่งสำหรับองค์กรเนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับต้นทุนในการผลิตขององค์กร ดังนั้นการที่หน่วยงานจัดซื้อมีอำนาจต่อรองกับผู้ค้าวัตถุดิบ จะทำให้ได้วัตถุดิบในการผลิตที่มีคุณภาพ และมีต้นทุนต่ำ และมีผลต่อการทำงานที่ทำให้ผลกำไรของบริษัทสูงขึ้นดังที่ โมตรี วสันตวิงศ์ (2549: 191-255) ได้นำเสนอไว้ว่า ในการดำเนินธุรกิจทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจประเภทใด จำเป็นต้องมีการนำเอาวัสดุหลายๆ อย่างมาใช้ในกระบวนการ การประกอบธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ในกิจการอุตสาหกรรม หรือธุรกิจการผลิตสินค้า จะต้องมีการนำเอาวัสดุต่างๆ มาใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการแปรรูปให้เป็นส่วนประกอบของสินค้า วัสดุมากมายเหล่านี้มักจะต้องจัดซื้อจัดหามาจากภายนอกทำให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปต้นทุนของการประกอบกิจการส่วนใหญ่มาจากค่าวัสดุเป็นส่วนใหญ่วัสดุจึงนับเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อต้นทุน และคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กิจการจึงควรมีการจัดการวัสดุที่ดีเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์กับทางเจ้าของงานมากที่สุด

ปัจจัยกลยุทธ์การประมูลงาน ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จขององค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งกลยุทธ์เหล่านั้นต้องสามารถทำให้องค์กรเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจได้ ซึ่งแต่ละองค์กรหรือบริษัทจะใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่กลยุทธ์การประมูลงานที่ต้องใช้คนที่มีความชำนาญและมีความรู้มาทำการคิดค่าใช้จ่ายจริงตามแบบเพื่อให้ทราบค่าใช้จ่ายจริง เพื่อศึกษาต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงๆ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในเรื่องของคุณภาพและความปลอดภัยเพื่อให้ได้เปรียบดั่งที่ บุญประเสริฐ ละหุ่งเพ็ชร (2544: 86-94) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ในการประมาณปริมาณแรงงานและค่าแรงงานและกลยุทธ์ในการประมาณปริมาณและค่าวัสดุอุปกรณ์มีการเพิ่มความสนใจในรายละเอียดและความถูกต้องในการประมาณราคา โดยการใช้คู่มือหรือมาตรฐานในการประมาณราคาเพิ่มมากขึ้น และที่สำคัญคือการนำเอาข้อมูลย้อนกลับจากภาคสนามมาใช้เพิ่มมากขึ้น และการให้ผู้รับเหมาช่วงรายย่อยเข้ามามีบทบาทในการช่วยคิดราคาเพิ่มมากขึ้น โดยผู้ที่คิดราคาจะเป็นผู้สอบราคาเองเป็นส่วนใหญ่แต่มีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นชัด คือการเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้นของฝ่ายอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายจัดซื้อที่เข้ามาช่วยดำเนินการสอบราคาวัสดุและอุปกรณ์ผลดีของการใช้คู่มือหรือมาตรฐานในการประมาณราคาข้อหนึ่ง ก็คือทำให้การประมาณราคาในแต่ละครั้งจะมีมาตรฐานที่แน่นอน ในขณะที่ มนตรี เชื่อมไม้ตรีสกุล (2542:1) ได้กล่าวไว้ว่า ในระยะสั้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดพ้นสภาวะวิกฤติ องค์กรจะต้องแสวงหารายได้ให้มากขึ้นจากศักยภาพที่มีขององค์กร โดยการเจาะตลาดใหม่ๆ ในขณะที่การวางกลยุทธ์ระยะยาว องค์กรควรที่จะเพิ่มศักยภาพในการแสวงหากำไรเมื่อสภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัว ดังนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาใช้กลยุทธ์การควบคุมต้นทุนการผลิต กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปในแนวนอน (การเพิ่มหน่วยธุรกิจ เช่น การรับงานให้มีความหลากหลายมากขึ้น) กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่เปลี่ยนแปลงจากการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรต้องมีการจัดเตรียมแผนงานขึ้นมารองรับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว กล่าวคือ แผนการควบคุมต้นทุนการผลิต การขยายธุรกิจ การลดความเสี่ยงและปัญหาหนี้สูญ และการศึกษาตลาดและพัฒนา ในขณะที่ ศรัญญา เชื้อมั่งมี (2549:1) ได้ทำการศึกษาและพบว่า ธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผน เฉพาะสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และไม่เลือกใช้กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์การตั้งรับ โดยในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ควรต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังที่ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 55-59) ได้เสนอไว้ได้แก่ ปัจจัยด้านราคา (Price) การสร้างบริการใหม่ๆ (Innovation) คุณภาพ (Quality) และบริการ (Service)

ปัจจัยความเชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จโดยตรง การที่องค์กรทำงานที่ถนัดนั้นทำให้รู้ขั้นตอนการทำ รู้ในรายละเอียดอย่างลึกซึ้ง เป็นผลให้องค์กร

สามารถลดต้นทุนการสูญเสียลงได้ ดังที่ Thomas J. Peter ซึ่งเสนอในหนังสือชื่อ In Search of Excellence และเรียบเรียงเป็นไทยโดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา (2548: 24-26) กล่าวไว้ว่า ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) บริษัทใดจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับการพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า Economy of Scales คือความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

ปัจจัยการจัดทีมงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการทีมงานที่ดีสามารถทำให้องค์กรทำงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดทีมงานนั้นมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นกรอบในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีมงาน เพื่อให้งานที่รับมอบหมายสำเร็จ ดังที่ เกลิมพงศ์ มีสมนัย (2549: 386-397) ได้นำเสนอไว้ว่า เรื่องทีมงานที่จะมีประสิทธิผลจะมีลักษณะพิเศษดังนี้ มีเป้าหมายที่ชัดเจน การที่มีทักษะสัมพันธ์กับงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความผูกมัคร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีทักษะในการเจรจาต่อรอง และมีภาวะการเป็นผู้นำกลุ่มที่เหมาะสม

ปัจจัยการออกแบบและการจัดลำดับงาน การออกแบบงานที่ดีต้องควบคู่กับการจัดลำดับงานด้วย เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน องค์กรที่มีการออกแบบงานที่ดี และการจัดลำดับงานที่ดี จะสามารถทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการสูญเสียเวลา สูญเสียวัสดุลงได้ ซึ่งเป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานลง และเป็นการแสดงให้เห็นศักยภาพขององค์กร ดังที่ เรียรไชย จิตต์แจ้ง (2549: 303-343) ได้นำเสนอไว้ว่า การออกแบบงาน คือ การกำหนดเนื้องานและวิธีการทำงาน โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านต้นทุนการผลิตและประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ โดยคำนึงถึงสภาพการทำงาน เช่น ต้องมีความสว่างของบริเวณการทำงานที่เพียงพอ ระดับความดังของเสียงบริเวณข้างเคียง และที่ขาดไม่ได้ในการออกแบบปัจจุบันคือ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเมื่อต้องคำนึงถึงทั้งในระหว่างการก่อสร้าง หรือ การทำงานในสายการผลิต โรงงานส่วนใหญ่จะมีการควบคุมเรื่องนี้โดยตรง มีการเช็ควงความปลอดภัยในโรงงาน ว่ามีมาแล้วก็ชั่วโมงส่วนใหญ่จะทำการตั้งเป้าไว้ในแต่ละปีว่าต้องมีเท่าใด และเมื่อครบก็มีการแจกของรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจให้กับพนักงานที่ให้ความร่วมมือ และสุวีณา ตั้งโพธิสุวรรณ (2549: 264-298) ได้นำเสนอไว้ว่า การจัดลำดับ (Scheduling) เป็นกิจกรรมในการจัด เครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ ตลอดจนคนหรือพนักงานเพื่อทำการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการต่างๆ แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่ง คือ หากท่านสามารถจัดลำดับงานและควบคุมงานได้ดี

จะทำให้ลูกค้าได้งานที่ดีตามที่ต้องการใช้ เมื่อการที่จัดลำดับงานไว้เสร็จตามกำหนดเป้าหมายที่วางแผนไว้ เป็นการประหยัดต้นทุน การทำเวลาให้สั้นลงเป็นการตอบสนองลูกค้าและทำให้ลูกค้าเร็วขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานขององค์กรของผู้รับเหมาหลัก

ปัจจัยภาวะผู้นำ เนื่องจากในองค์กรหนึ่งๆ ประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมาก ในการทำงานที่ให้กับบุคลากรเหล่านี้ทำงานประสานกันอย่างราบรื่น ทำให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรได้ และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ ชีรยุส วัฒนาสุโขต กล่าวไว้ในคอลัมน์ แบบขลกลยุทธ์ ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549 ปีที่ 29 ฉบับที่ 3767 ว่า โดยสิ่งหนึ่งซึ่งนักกลยุทธ์เห็นพ้องต้องกัน คือ การนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ของประเด็นนี้เลยก็เคยเนื่องจาก จะต้องเป็นผู้ที่สื่อสาร โน้มน้าวใจให้ลูกน้องเห็นความสำคัญของกลยุทธ์ดังกล่าว และร่วมแรงร่วมใจกันในการนำกลยุทธ์ที่คิดร่วมกันนั้น ไปสู่การนำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะหลายประการ ที่จะสามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับลูกน้องทั่วทั้งองค์กร และเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานทั้งหมดด้วย โดยผู้นำที่ดี นอกจากจะมีลักษณะของผู้นำแล้ว ยังควรมีคุณสมบัติของผู้นำดังที่ ราณี อธิษชัยกุล (2549: 206-266) ได้กล่าวไว้ได้แก่ (1) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึงว่า ผู้นำที่ดีนั้นควรจะต้องมีความคิดกว้างไกล สามารถมองออกไปในอนาคต และคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์ใดน่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น (2) ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถเป็นหลักและที่พึ่งให้กับลูกน้อง ยามที่ต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ได้ (3) ผู้นำควรจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งก็รวมถึงความขยันหมั่นเพียรและอุทิศตนให้กับการทำงานอย่างมกนั้นเอง (4) ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหนือกว่าหรือโดดเด่นกว่าคนปกติโดยเฉลี่ยทั่วไป นั่นคือ ต้องมีความเสียสละมากกว่า มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสมากกว่า รวมถึงต้องเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ด้วย เนื่องจากผู้นำนั้นถือเป็น "แบบอย่าง" สำหรับลูกน้องทั่วทั้งองค์กร

ปัจจัยการควบคุมการทำงาน ปัจจัยการควบคุมการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการควบคุมการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการไปตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้โดยมีความผิดพลาด หรือการรั่วไหลน้อยที่สุด ดังที่ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2549: 264-298) ได้นำเสนอว่า การควบคุมการทำงานจะทำให้การทำงานในส่วนต่างๆ มีความถูกต้องแม่นยำตามที่วางแผนไว้ทั้งในแง่ของเวลาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ให้ หรือรวมทั้งการปรับวิธีการหรือกระบวนการเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากลูกค้าหรือตัวกระบวนการเอง การควบคุมงานครอบคลุมถึงการตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน และมีการปฏิบัติการแก้ไขหากบกพร่อง

หรือพบว่างานนั้นต่างไปจากที่ได้วางแผนได้เกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้น องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จึงควรมีระบบการควบคุมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยนวัตกรรม จากผลการวิจัยที่พบว่าปัจจัยนวัตกรรมมีลำดับความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในระดับท้ายสุด ซึ่งการวิจัยครั้งนี้กลุ่มประชากรนั้นเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็ก และ กลางทำให้เกิดปัญหาในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กรเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง ดังที่ อรรถพงษ์ สกุลศรีประเสริฐ (2552:1) ได้นำเสนอเรื่องสร้างนวัตกรรมไว้ว่า ปกติแล้วนักกลยุทธ์และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ จะมองว่าการสร้างนวัตกรรมในองค์กรขนาดเล็กและกลางเป็นเรื่องที่ค่อนข้างง่ายกว่าในองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากไม่มีความกฎระเบียบมากมาย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการสร้างนวัตกรรมนั้นปัญหาก็คือเงินลงทุน ในการสร้างนวัตกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้น ในทางกลับกันองค์กรขนาดใหญ่มีเงินก้อนโตที่จะอัดฉีดเข้าไปสู่ระบบการสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ แต่แค่ขาดคนที่จะมาคิดหาแนวคิดหรือไอเดียใหม่ๆ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมได้ ดังนั้น องค์กรใหญ่ๆ จึงเน้นเรื่องการสร้างองค์กรนวัตกรรม ปลูกฝังให้พนักงานมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ จัดเวลาบางส่วนเพื่อคิดสิ่งใหม่ๆ อาทิเช่น เวลาร้อยเปอร์เซ็นต์แบ่งให้งานประจำสักแปดสิบเปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือก็ใช้ไปกับการสนทนาเพื่อตบนิททางความคิด และสร้างออกมาเป็นนวัตกรรม ส่วนองค์กรที่มีขนาดเล็กเงินลงทุนก็มีจำกัดและเวลาส่วนใหญ่ก็จะเป็นการทุ่มเทให้กับงานเท่านั้น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ

จากผลการศึกษาข้างต้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินกิจการสำหรับผู้รับเหมาดังต่อไปนี้

3.1.1 องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องใส่ใจเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี เพื่อให้สอดคล้องกันระหว่างเรื่องจำนวนพนักงาน เรื่องเงินเดือนของพนักงาน เรื่องสวัสดิการต่างๆ และเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสามารถส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเป็นการลดต้นทุนขององค์กรลงได้

3.1.2 การลดต้นทุนที่ต้องควบคุมให้มากที่สุดคือ ต้นทุนของวัสดุ และค่าขนส่ง

3.1.3 การจัดซื้อจัดจ้างต้องสร้างเครือข่ายของซัพพลายเออร์จำนวนมาก เพื่อให้สามารถมีอำนาจในการต่อรองราคาจัดซื้อจัดจ้างได้ และต้องมีพนักงานที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการทำงาน พร้อมทั้งมีทักษะในเรื่องนี้

3.1.4 มีการกำหนดมาตรฐาน และการตรวจสอบการทำงานในขั้นตอนที่สำคัญ
เท่านั้น เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการตรวจสอบลงอีกด้วย

3.1.5 ผู้นำองค์กรควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความรู้ความสามารถ

3.1.6 องค์กรควรสร้างความแตกต่างในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับเรื่อง
ความปลอดภัยในการทำงานให้มาก

3.1.7 องค์กรต้องมีการบริหารจัดการให้มีเงินสดหมุนเวียน เพื่อให้เกิดสภาพ
คล่องในการบริหารงาน

3.1.8 องค์กรควรเลือกทำงานเฉพาะที่องค์กรถนัดมากกว่า เพื่อให้ทราบถึงความ
เสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น แล้วทำการหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านั้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา

3.1.9 องค์กรควรมีการฝึกอบรม และให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้ และพัฒนา
ตนเองเพื่อให้ก้าวทันนวัตกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นนวัตกรรม
เพื่อนำไปสร้างนวัตกรรมต่างๆ

3.1.10 การประมุลงานเป็นเรื่องแรกที่ต้ององค์กรต้องผ่านเข้าไปให้ได้ ซึ่งต้องมุ่งเน้น
เรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น คือ การเป็นผู้นำเรื่องต้นทุนต่ำ ผู้นำเรื่องคุณภาพที่ดี และการเจาะตลาด
สนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม โดยทั้งหมดเหล่านี้ไม่สามารถทำร่วมกันได้

3.1.11 บริษัทควรนำการวิเคราะห์ปัจจัยแรงผลักดันทั้ง 5 ด้าน มาใช้ในการกำหนด
กลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัทด้วย

3.1.12 การจัดตั้งองค์กรให้มีรูปแบบดังนี้ มีจำนวนพนักงานที่เป็น ผู้บริหารจำนวน
1- 2 คน วิศวกร 2-3 คน ช่างเทคนิค 2-4 คน และคนงาน 10-12 คน พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล
และฝ่ายธุรการ 1-4 คน เงินเดือนผู้บริหารมากกว่า 75,000 บาท เงินเดือนวิศวกรประมาณ 20, 001-
30,000 บาท เงินเดือนช่างเทคนิคประมาณ 12,001-16,000 บาท เงินเดือนคนงานประมาณ 5,000 -
10,000 บาท และเงินเดือนของพนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการประมาณ 15,001-20,000
บาท จัดสรรค่ารักษาพยาบาลเฉพาะพนักงานและไม่ต้องจัดพักอาศัย ทำประกันสังคมให้กับพนักงาน
ทำประกันชีวิตให้พนักงานและจ่ายโบนัสประจำปี

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การออกแบบสอบถามการวิจัยประเภทนี้ควรหลีกเลี่ยงเรื่องการเงิน เนื่องจาก
อาจไม่ได้รับข้อมูลครบถ้วน

3.2.2 ในการออกแบบสอบถามการวิจัยควรเก็บระดับความสำเร็จเพิ่มเติม เพื่อ
การศึกษาว่าปัจจัยต่างๆ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกล ประสบความสำเร็จในประเภทอุตสาหกรรมอื่น