

การสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล(สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก



นายสิริ จารุไพโรจน์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# HIRING AND RETENTION ARCHITECTS IN ARCHITECTURAL FIRMS



Mr. Sira Jarupairoj

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Architecture Program in Architecture  
Department of Architecture  
Faculty of Architecture  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2008  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล  
(สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก

โดย

นายสิริ จารุไพโรจน์


สาขาวิชา

สถาปัตยกรรม

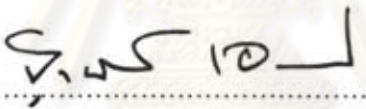
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ อวยชัย วุฒิโมสิต


คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ


  
..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. บันชิต จุลาสัย)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุรินทร์ เจริญพงศ์)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ อวยชัย วุฒิโมสิต)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถชน ศรีษะบุตร)

  
..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร. ชเล คุณาวงศ์)

สิริ จารุไพโรจน์ : การสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล(สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก.  
(HIRING AND RETENTION ARCHITECTS IN ARCHITECTURAL FIRMS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
หลัก: รศ. อวยชัย วุฒิโมสิต, 201 หน้า.

ในสำนักงานสถาปนิกนั้น สถาปนิกถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่ามากที่สุด ที่จะต้องสรรหา และคัดเลือกเข้ามาทำงานให้เหมาะสมถูกต้องกับตำแหน่งหน้าที่ และสำนักงานก็จะต้องพยายามดูแลรักษา สถาปนิกที่มีคุณค่าเหล่านั้นไว้อย่างดีด้วย เพราะจะทำให้สถาปนิกที่มีคุณภาพอยู่ทำงานกับสำนักงานอย่าง ยาวนาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมั่นคงกับสำนักงาน เพราะฉะนั้น การสรรหา คัดเลือกและการรักษาสถาปนิก จึง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกควรคำนึงถึง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการและทฤษฎีการสรรหา คัดเลือก รวมทั้งการรักษาบุคลากร แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับทรัพยากรบุคคลที่เป็นสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก ศึกษากระบวนการการสรรหา คัดเลือกและการรักษาสถาปนิกที่สำนักงานสถาปนิกใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งศึกษาปัจจัยต่างๆ ของสำนักงาน สถาปนิกที่ส่งผลต่อกระบวนการการสรรหา คัดเลือก และการรักษาสถาปนิก เพื่อเสนอแนะเป็นแนวทางในการ สรรหา คัดเลือกและการรักษาสถาปนิก ให้เหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานของสำนักงาน สถาปนิก ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในวิชาชีพสถาปัตยกรรม

การวิจัยนี้ดำเนินงานโดยศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสาร งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง ในเรื่อง หลักการและทฤษฎีการสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล และในเรื่องการบริหารจัดการสำนักงาน สถาปนิก เพื่อสรุปเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสรรหา คัดเลือกและการรักษาสถาปนิก รวมถึงองค์ประกอบต่างๆ ของ สำนักงานสถาปนิกที่เกี่ยวข้อง เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก และใช้แบบสอบถามกับสถาปนิกในสำนักงาน แล้วจึงสรุปข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ และสรุปผลการศึกษาโดย เสนอแนะเป็นแนวทางการสรรหา คัดเลือกและการรักษาสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก

ผลการวิจัยสรุปได้ว่ากระบวนการการสรรหา คัดเลือกสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิกนั้นควรมีการ พัฒนาและปรับปรุงในกระบวนการขั้นต่อไปนี้ 1)การเขียนคำบรรยายลักษณะงานให้ชัดเจนและตรงกับลักษณะ การทำงานในปัจจุบัน 2)การเพิ่มแหล่งสรรหาสถาปนิกแหล่งใหม่ๆ 3)การพัฒนาวิธีการและเครื่องมือคัดเลือก สถาปนิกให้เหมาะสมกับสำนักงาน ในส่วนของการบำรุงรักษาสถาปนิกวิธีการที่มีประสิทธิภาพได้แก่ 1)การ สร้างความเข้มแข็งเชิงสังคมให้เกิดขึ้นในสำนักงาน เช่นส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกัน 2)การให้ความไว้วางใจ และการให้โอกาสร่วมตัดสินใจ 3)การติดต่อกับสถาปนิกที่เคยทำงานกับสำนักงานอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกนั้นควรให้ความสำคัญในการพัฒนาวิธีการสรรหา และการคัดเลือกสถาปนิกเข้ามาทำงาน และการบำรุงรักษาสถาปนิกที่มีคุณภาพให้อยู่ทำงานกับสำนักงานได้ ยาวนาน จะทำให้การบริหารสำนักงานโดยรวมเป็นไปอย่างราบรื่น

ภาควิชา.....สถาปัตยกรรมศาสตร์.....

ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา.....สถาปัตยกรรม.....

ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา.....2551.....



# # 5074158125 : MAJOR ARCHITECTURE

KEYWORDS : ARCHITECTURAL FIRMS / ARCHITECTURAL PRACTICE / HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

SIRA JARUPAIROJ : HIRING AND RETENTION ARCHITECTS IN ARCHITECTURAL FIRMS. ADVISOR : ASSOC. PROF. AUICHAU VUDHIKOSIT, 201 pp.

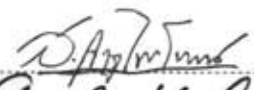
In an architect's office, having been suitably nominated and selected for the position, the architect is considered the most important and the most valuable member of staff and the office must try to take very good care of such precious and qualified staff. This is so the office will have quality architects working for them over a long-term period, leading to the establishment of a consistent and well-operated office. Therefore, the nomination, selection and retention of an architect are essential for the office administrators to take into consideration.

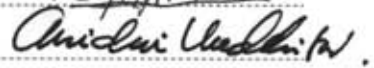
The purpose of this research is to study the principles and theory of personnel nomination, selection, and retention. This will be used to for application to human resources, and architects working in the architect office. The existing process of architect nomination, selection and retention was analyzed, including the architect office factors influencing the architect nomination, selection and retention corresponding with the office pattern of the organization of the architect office, leading to the development of human resources in the architecture profession.

This research is done through a study of basic background data from documents, relevant researches and articles on the topic of the principle and theory of human resource nomination, selection and retention and also on the topic of architect office management in order to summarize the factors influencing the architect nomination, selection and retention, including various components of the relevant architect office. The field data was collected through the use of a structured interview form for the administrators of the architect office and another for the architects working there. The data summary was analyzed and a study conclusion offers guidelines for architect nomination, selection and retention to work in the architect office.

The research results can be summarized as follows: in architect nomination, selection and retention, there should be development and improvement of the following – 1) Clear job specifications should be written out describing the nature of work required at present. 2) New additional resources for architect nomination should be found. 3) The development of methods and tools to select the architect suitable to work in the office should be done. As for the architect retention, effective methods are: 1) To build up social strength in the workplace such as the promotion of doing activities together. 2) To give trust and opportunities in making participatory decisions. 3) To continue contact with the architects who used to work for the office.

The researcher is of the opinion that the administrators of the architect office should realize and give importance to the development of architect nomination and selection and that, for retention purposes, well-treated architects will remain and work for the office over the long term, thereby helping the office management as a whole run smoothly.

Department : ..... Architecture ..... Student's Signature 

Field of Study : ..... Architecture ..... Advisor's Signature 

Academic Year : ..... 2008 .....

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ อวยชัย วุฒิโมสิต เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาวิจัยจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงลงได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวนิศวรร จรรย์พงษ์ และ กรรมการตรวจวิทยานิพนธ์ซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรจน์ เศรษฐบุต และดร.ชเล คุณาวงศ์ ที่กรุณาใช้เวลาในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งการให้คำแนะนำ ต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ยุวดี ศิริ ที่ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือในด้านระเบียบวิธีวิจัยจน วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ อาจารย์พรพรหม แม้นนนทรรัตน์ อาจารย์กุลธิดา แสงนิล และพี่ๆ บุคลากร ณ.หน่วย วิจัยกฎหมายทางด้านสถาปัตยกรรม ที่ได้ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก้ไขปัญหาต่างๆ

ขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นการจัดการสถาปัตยกรรม ที่มอบความบันเทิงให้เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งของชีวิต

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัวจ้าวโรจน์ ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือ ตลอดมาจนประสบความสำเร็จในการศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.4 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	3
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	4
1.7 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	4
<b>บทที่ 2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล.....</b>	<b>6</b>
2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลทั่วไป.....	6
2.1.1 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	7
2.1.2 ความหมายและทฤษฎีการแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	9
2.1.3 รายละเอียดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	16
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	28
2.2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ.....	28
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล.....	35
<b>บทที่ 3 การบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก.....</b>	<b>37</b>
3.1 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก.....	37
3.1.1 การแบ่งแผนกในสำนักงานสถาปนิก.....	38
3.1.2 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรในสำนักงานสถาปนิก.....	39
3.2 รายละเอียดการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก.....	41
3.3 วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก.....	58
3.4 สรุปประเด็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก และการบำรุงรักษาสถาปนิก ในสำนักงานสถาปนิก.....	60

	หน้า
<b>บทที่ 4 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>62</b>
4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
4.1.1 ประชากร.....	62
4.1.2 กลุ่มตัวอย่าง.....	64
4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
4.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
<b>บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>66</b>
5.1 จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล.....	66
5.2 ข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานสถาปนิก.....	67
5.3 การสรรหา คัดเลือกสถาปนิก.....	73
5.4 การบำรุงรักษาสถาปนิก.....	85
5.5 ความพึงพอใจของสถาปนิก.....	97
<b>บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย .....</b>	<b>114</b>
6.1 สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการการสรรหา คัดเลือกและการรักษา ทรัพยากรบุคคล (สถาปนิก)ในสำนักงานสถาปนิก.....	114
6.1.1 สรุปองค์ประกอบของสำนักงาน.....	114
6.1.2 สรุปกระบวนการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก.....	118
6.1.3 สรุปการบำรุงรักษาสถาปนิก.....	127
6.1.4 สรุปผลความคิดเห็นจากสถาปนิก เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดสำนักงานกลุ่มต่างๆ.....	135
6.1.5 สรุปเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กับทฤษฎี.....	141
<b>บทที่ 7 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....</b>	<b>145</b>
7.1 ข้อเสนอแนะในการสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล (สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก.....	145
7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยขั้นต่อไป.....	154
<b>รายการอ้างอิง.....</b>	<b>155</b>
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามประกอบวิทยานิพนธ์.....	158
ภาคผนวก ข. รายชื่อสำนักงานกลุ่มตัวอย่าง.....	170
ภาคผนวก ค. สรุปรายละเอียดแต่ละสำนักงาน.....	171
ภาคผนวก ง. ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงาน .....	185
ภาคผนวก จ. รูปแบบโครงสร้างองค์กรทางด้านการออกแบบ.....	192
<b>ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....</b>	<b>201</b>



## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 2.1	กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ.....	11
ตารางที่ 2.2	ข้อดี - ข้อเสียของแหล่งในการสรรหา.....	20
ตารางที่ 2.3	สรุปแนวโน้มของการวิจัยทรัพยากรมนุษย์.....	35
ตารางที่ 2.4	วิธีการที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	36
ตารางที่ 5.1	สรุปจำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล.....	66
ตารางที่ 5.2	สรุปปัจจัยต่างๆ ของสำนักงานสถาปนิก.....	67
ตารางที่ 5.3	จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน และความชัดเจนฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล.....	68
ตารางที่ 5.4	โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบและเป้าหมายการดำเนินงาน.....	69
ตารางที่ 5.5	โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบและจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน.....	69
ตารางที่ 5.6	โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบและความชัดเจนการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	70
ตารางที่ 5.7	โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบและช่วงอายุของสำนักงาน.....	71
ตารางที่ 5.8	ช่วงอายุของสำนักงาน และจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน.....	71
ตารางที่ 5.9	ช่วงอายุของสำนักงาน และความชัดเจนการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	72
ตารางที่ 5.10	แนวทางการใช้ทางเลือกอื่นแทนการรับสถาปนิกใหม่.....	73
ตารางที่ 5.11	การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน.....	74
ตารางที่ 5.12	วิธีการสรรหาสถาปนิกจากแหล่งต่างๆ.....	75
ตารางที่ 5.13	วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก.....	76
ตารางที่ 5.14	รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิก.....	77
ตารางที่ 5.15	เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือก ด้านความสามารถ.....	78
ตารางที่ 5.16	เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือก ด้านบุคลิกภาพ.....	79
ตารางที่ 5.17	ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิก.....	80
ตารางที่ 5.18	ระยะเวลาการตัดสินใจคัดเลือกสถาปนิก.....	80
ตารางที่ 5.19	การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่.....	81
ตารางที่ 5.20	การทดลองงานและการประเมินผลสถาปนิกใหม่.....	82
ตารางที่ 5.21	นโยบายการพัฒนาปรับปรุง.....	83
ตารางที่ 5.22	สรุปกระบวนการสรรหาคัดเลือกและองค์ประกอบสำนักงาน.....	84
ตารางที่ 5.23	แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีความสำคัญ.....	85
ตารางที่ 5.24	แนวทางการจูงใจสถาปนิก.....	86
ตารางที่ 5.25	เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก.....	87
ตารางที่ 5.26	การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่.....	88
ตารางที่ 5.27	การพัฒนาสายอาชีพในสำนักงานสถาปนิก.....	88
ตารางที่ 5.28	การแบ่งระดับชั้นสถาปนิก.....	89
ตารางที่ 5.29	กฎระเบียบและสวัสดิการ.....	90

ตารางที่ 5.30	วิธีการและกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี.....	91
ตารางที่ 5.31	สถานภาพในปัจจุบันระหว่างสถาปนิกกับสำนักงาน.....	92
ตารางที่ 5.32	แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อประสบภาวะวิกฤต.....	93
ตารางที่ 5.33	แนวทางการรักษาความสัมพันธ์กับสถาปนิก.....	94
ตารางที่ 5.34	เหตุผลของสถาปนิกที่ออกจากสำนักงาน.....	95
ตารางที่ 5.35	สรุปการบำรุงรักษาสถาปนิกและองค์ประกอบสำนักงาน.....	96
ตารางที่ 5.36	สรุปข้อมูลสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถาม.....	97
ตารางที่ 5.37	ความคิดเห็นเรื่องโครงสร้างการควบคุมและการสั่งงานในสำนักงาน .....	98
ตารางที่ 5.38	ความคิดเห็นต่อแนวทางการปฏิบัติงานในสำนักงาน.....	99
ตารางที่ 5.39	ความคิดเห็นต่อความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานในสำนักงาน.....	100
ตารางที่ 5.40	ความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของระบบสรรหา คัดเลือกสถาปนิก.....	101
ตารางที่ 5.41	ความเพียงพอและเหมาะสมของการบำรุงรักษาสถาปนิก.....	102
ตารางที่ 5.42	ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	103
ตารางที่ 5.43	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมความสามัคคี.....	104
ตารางที่ 5.44	ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน.....	105
ตารางที่ 5.45	สรุปภาพรวมเหตุผลที่ทำให้สถาปนิกยังคงทำงานอยู่กับสำนักงาน.....	106
ตารางที่ 5.46	งานที่มีความหมายและคุณค่า.....	107
ตารางที่ 5.47	มีหัวหน้างานที่น่านับถือและมีความสามารถ.....	107
ตารางที่ 5.48	มีระบบบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม.....	108
ตารางที่ 5.49	สามารถเข้ากับผู้อื่นในองค์กรได้ดี.....	108
ตารางที่ 5.50	ความภาคภูมิใจในองค์กร.....	109
ตารางที่ 5.51	ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว.....	109
ตารางที่ 5.52	เหตุผลสำคัญที่จะทำให้สถาปนิก ออกจากสำนักงาน.....	110
ตารางที่ 5.53	ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงาน.....	111
ตารางที่ 5.54	ความรู้สึกผูกพันระหว่างสถาปนิกกับสำนักงาน.....	112
ตารางที่ 5.55	สรุปความคิดเห็นของสถาปนิกและองค์ประกอบสำนักงาน.....	113
ตารางที่ 6.1	ลักษณะงานสถาปัตยกรรมที่ให้บริการออกแบบ.....	114
ตารางที่ 6.2	ลักษณะการดำเนินงานกิจการของสำนักงาน.....	115
ตารางที่ 6.3	รูปแบบการบริหารงานของสำนักงาน.....	115
ตารางที่ 6.4	ความชัดเจนในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล.....	115
ตารางที่ 6.5	โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ.....	116
ตารางที่ 6.6	จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน.....	116
ตารางที่ 6.7	อายุของสำนักงาน.....	116
ตารางที่ 6.8	การแบ่งกลุ่มใหญ่สำนักงาน.....	117

	หน้า
ตารางที่ 6.9	การแบ่งกลุ่มย่อยสำนักงาน..... 117
ตารางที่ 6.10	การให้สถานปนิกทำงานล่วงเวลา..... 118
ตารางที่ 6.11	การจ้างสถานปนิกชั่วคราว..... 118
ตารางที่ 6.12	การจ้างสถานปนิกภายนอก..... 119
ตารางที่ 6.13	สรุปการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน..... 119
ตารางที่ 6.14	การสรรหาสถานปนิก..... 120
ตารางที่ 6.15	การทดสอบสถานปนิก..... 121
ตารางที่ 6.16	เกณฑ์สำคัญลำดับแรกที่ใช้ในการคัดเลือกสถานปนิก..... 122
ตารางที่ 6.17	เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเลือกสถานปนิก..... 123
ตารางที่ 6.18	การปฐมนิเทศแนะนำสถานปนิกใหม่..... 124
ตารางที่ 6.19	การทดลองงานสถานปนิก..... 125
ตารางที่ 6.20	การตกลงทำสัญญา..... 126
ตารางที่ 6.21	การระบุถึงคุณค่าของสถานปนิก..... 127
ตารางที่ 6.22	แนวทางการจูงใจสถานปนิก..... 128
ตารางที่ 6.23	เทคนิควิธีการรักษาสถานปนิก..... 129
ตารางที่ 6.24	การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถานปนิกใหม่..... 130
ตารางที่ 6.25	การพัฒนาสายอาชีพในสำนักงานสถานปนิก..... 130
ตารางที่ 6.26	การแบ่งระดับชั้นสถานปนิก..... 131
ตารางที่ 6.27	วิธีการและกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี..... 132
ตารางที่ 6.28	การจัดการสถานปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต..... 133
ตารางที่ 6.29	การรักษาความสัมพันธ์กับสถานปนิก..... 134
ตารางที่ 6.30	โครงสร้างการควบคุมและการสั่งงาน..... 135
ตารางที่ 6.31	แนวทางการปฏิบัติงานในสำนักงาน..... 135
ตารางที่ 6.32	ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน..... 135
ตารางที่ 6.33	ความเหมาะสมของระบบสรรหา คัดเลือกสถานปนิก..... 136
ตารางที่ 6.34	ความเพียงพอ และเหมาะสมของการบำรุงรักษาสถานปนิก..... 136
ตารางที่ 6.35	ความพึงพอใจการบริหารทรัพยากรบุคคล..... 137
ตารางที่ 6.36	การส่งเสริมความสามัคคี..... 137
ตารางที่ 6.37	ความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงาน..... 138
ตารางที่ 6.38	เหตุผลลำดับแรกที่ทำให้ยังคงอยู่ทำงานกับสำนักงาน..... 138
ตารางที่ 6.39	เหตุผลที่จะทำให้สถานปนิกออกจากสำนักงาน..... 139
ตารางที่ 6.40	ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงานมากที่สุด..... 139
ตารางที่ 6.41	ความรู้สึกรู้สึกผูกพันระหว่างสถานปนิกกับสำนักงาน..... 140
ตารางที่ 7.1	สรุปข้อเสนอแนะจากการวิจัย..... 153

## สารบัญญภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 2.1	ความสัมพันธ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสาคร สุขศรีวงศ์..... 14
รูปภาพที่ 2.2	ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตุลา มหาพสุธานนท์..... 15
รูปภาพที่ 2.3	ลำดับความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์..... 29
รูปภาพที่ 2.4	ความต้องการ 3 ชั้นในทฤษฎีฮิอารีจี..... 29
รูปภาพที่ 2.5	ความสัมพันธ์ของปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยจูงใจ..... 31
รูปภาพที่ 2.6	ขั้นตอนทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ..... 32
รูปภาพที่ 2.7	การเปรียบเทียบระหว่าง Input และ Output ทฤษฎีความเสมอภาค..... 33
รูปภาพที่ 2.8	การเปรียบเทียบผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเท กรณีที่ 1..... 33
รูปภาพที่ 2.9	การเปรียบเทียบผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเท กรณีที่ 2..... 33
รูปภาพที่ 2.10	ความสัมพันธ์ของการสร้างประสบการณ์ 4 วิธีตามทฤษฎีการเสริมแรง..... 34
รูปภาพที่ 3.1	แสดงระบบองค์การส่วนบริหารของสำนักงานสถาปนิก..... 40
รูปภาพที่ 4.1	ปีที่จดทะเบียนจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก..... 63
รูปภาพที่ 6.1	แสดงการเปรียบเทียบกลุ่ม P กับทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์..... 141
รูปภาพที่ 6.2	แสดงการเปรียบเทียบกลุ่ม B กับทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์..... 142
รูปภาพที่ 6.3	แสดงการเปรียบเทียบกลุ่ม P กับทฤษฎีความคาดหวังของวรูม..... 143

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการองค์กรที่ดีเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยในการผลิตขั้นพื้นฐานคือ <sup>1</sup> 1) คน(Man) 2)เงิน(Money) 3)วัสดุอุปกรณ์ (Material) 4)เครื่องมือและเครื่องจักร(Machine) ซึ่งทั้งหมดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินกิจการในทุกองค์กร โดยเฉพาะปัจจัยคนถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ที่ต้องสรรหาและคัดเลือกเข้ามาทำงานให้เหมาะสมถูกต้องกับตำแหน่งงานหน้าที่นั้นๆ และองค์กรก็ต้องพยายามดูแลเก็บรักษาคนที่มีคุณค่าเหล่านี้ไว้

ในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับการออกแบบ เช่นในสำนักงานสถาปนิกนั้นคนก็ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรเช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้น เป็นการทำงานที่เน้นเรื่องการใช้สติปัญญาและเหตุผล ผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นเป็นข้อมูลความชำนาญและการตัดสินใจเป็นหลัก ดังนั้นบุคคลที่ทำงานในสำนักงานสถาปนิกนั้นถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่ง”<sup>2</sup>

จากคำกล่าวข้างต้นสามารถตีความได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ การประสานงาน ความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการให้บริการนั้น ถือเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจประเภทให้บริการทางด้านสถาปัตยกรรม ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากความสามารถของบุคลากรในสำนักงานทั้งสิ้น ดังนั้นการบริหารจัดการสถาปนิกที่ปฏิบัติงานดังกล่าว ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและทำงานอย่างมีความสุข จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสำนักงานสถาปนิก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> สาคร์ สุขศรีวงศ์, การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : 2550), หน้า 266.

<sup>2</sup> สถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. คู่มือสถาปนิก 2547. (กรุงเทพมหานคร : 2547),

โดยทั่วไปการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในสำนักงาน มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อบริหารให้กำลังคนในสำนักงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจตามที่วางไว้ ซึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยกระบวนการหลักๆ มี 6 ขั้นตอนดังนี้<sup>3</sup>

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)
2. การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน ( Staffing, Recruitment, Selection)
3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training, Developing)
4. การจ่ายค่าตอบแทน ( Compensation management)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ( Employee evaluation)
6. การย้ายและการปรับเปลี่ยน (Employee movement and replacement)

จากกระบวนการดังกล่าวนี้ ทำให้รู้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในสำนักงาน ซึ่งสำนักงานแต่ละประเภทก็ย่อมมีกระบวนการบริหารที่แตกต่างกันไปเพราะต่างก็มีองค์ประกอบของสำนักงานที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับสำนักงานสถาปนิกที่มีบุคลากรที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆทั่วไป ทั้งด้านความคิดและความต้องการของสถาปนิก

และเมื่อทำการศึกษาในเบื้องต้น<sup>4</sup> เรื่องปัญหาในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในสำนักงานสถาปนิก แล้วพบว่าในกระบวนการขั้นตอนทั้งหมดข้อนี้ การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานจะเป็นช่วงที่มีปัญหามากที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาจากความต่อเนื่องของกระบวนการแล้วจะเห็นว่า ปัญหานี้จะเชื่อมโยงไปยังกระบวนการรักษาบุคลากร เนื่องจากเป็นเรื่องของการเพิ่มและลดจำนวนบุคลากรในสำนักงาน ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโดยรวมของสำนักงานด้วย

ดังนั้นจึงเห็นควรศึกษาวิจัยในเรื่อง การสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล (สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสำนักงานสถาปนิกที่มีปัจจัยการบริหารที่แตกต่างกัน และเสนอแนะแนวทางการสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคลที่เป็นสถาปนิก ที่เหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิก และยังคงก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในวิชาชีพสถาปัตยกรรมต่อไป

<sup>3</sup> สาคร สุขศรีวงศ์, การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : 2550), หน้า 263.

<sup>4</sup> รายงานเรื่อง ปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล(สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก. วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ ปีการศึกษา 2551. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาทฤษฎีและหลักการสรรหา คัดเลือก และการรักษาทรัพยากรบุคคล และนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก
- 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสำนักงานสถาปนิกที่ส่งผลต่อการสรรหา คัดเลือก และการบำรุงรักษาสถาปนิก
- 3) เพื่อศึกษาการสรรหา คัดเลือก และการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลที่เป็นสถาปนิก ในสำนักงานสถาปนิก
- 4) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของสถาปนิก ที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลต่างๆในสำนักงานสถาปนิกที่ปฏิบัติงาน
- 5) เพื่อเสนอแนะแนวทางการสรรหา คัดเลือก และการรักษาทรัพยากรบุคคลที่เป็นสถาปนิกที่เหมาะสมกับสำนักงานสถาปนิก

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

- 1) ศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบของสำนักงานสถาปนิก เฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติวิชาชีพและเรื่องการจัดองค์กรและเท่านั้น โดยจะไม่ศึกษาในเรื่องการตลาด และเรื่องธุรกิจการบัญชีของสำนักงานสถาปนิก
- 2) ศึกษาลักษณะของสถาปนิก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพสถาปัตยกรรมเท่านั้น โดยไม่ศึกษาในเรื่องส่วนบุคคลของสถาปนิก เช่น เรื่องสถานภาพ และเรื่องครอบครัว
- 3) ศึกษาเฉพาะ สำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน ตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป และเป็นสำนักงานสถาปนิกที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และในเขตปริมณฑลเท่านั้น

## 1.4 ข้อจำกัดของการวิจัย

ข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูล เนื่องจากข้อมูลที่จะทำการเก็บจากกลุ่มตัวอย่างหลัก เพื่อใช้ในการวิเคราะห์นั้น ถือเป็นข้อมูลที่ต้องปิดเป็นความลับส่วนหนึ่งของสำนักงานสถาปนิก ดังนั้นข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจจะไม่ครอบคลุมในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล เช่นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ จำนวนเงินค่าตอบแทนต่างๆ และเรื่องจำนวนสถาปนิกที่เข้าและออกจากสำนักงาน

ข้อจำกัดในเรื่องจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถาปนิกในสำนักงาน ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามนั้นผู้วิจัยไม่สามารถแจกและรับคืนได้โดยตรงจากสถาปนิก จึงทำให้จำนวนข้อมูลที่เก็บได้จากแต่ละสำนักงานแตกต่างกัน

### 1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

- 1) **สถาปนิก** หมายถึง สถาปนิกที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมควบคุม และเป็นสถาปนิกที่มีตำแหน่งอยู่ในฝ่ายออกแบบ หรือฝ่ายบริหาร<sup>5</sup>
- 2) **ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารสำนักงานโดยรวม หรือผู้ที่ทำหน้าที่บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลในสำนักงาน

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

- 1) เป็นการส่งเสริม และกระตุ้นให้สถาปนิกและผู้บริหาร เห็นความสำคัญของการสรรหาคัดเลือก และการบำรุงรักษาสถาปนิก ให้เหมาะสมกับสำนักงาน
- 2) เพื่อให้ทราบถึงการสรรหาคัดเลือก และการบำรุงรักษา รวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์กับสถาปนิกที่เกิดขึ้นในสำนักงานสถาปนิก
- 3) เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก

### 1.7 ระเบียบวิธีการวิจัย

- **วิธีการดำเนินการวิจัย**

สามารถแบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสาร งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1 เรื่องหลักการและทฤษฎีการสรรหาคัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล
  - 1.2 เรื่องการบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก
- 2) สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการสรรหาคัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล ในสำนักงานสถาปนิก รวมถึงองค์ประกอบของสำนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือต่อไป
- 3) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำนักงานสถาปนิก จากกลุ่มประชากรทั้งหมด ที่มีความสอดคล้องกับเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- 4) การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม
  - 4.1 การออกแบบแบบสัมภาษณ์ /แบบสอบถาม
  - 4.2 ทดสอบแบบสัมภาษณ์ /แบบสอบถาม
  - 4.3 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ /แบบสอบถาม และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

<sup>5</sup> อวยชัย วุฒิไผ่ลิต, การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม. (กรุงเทพมหานคร : 2544), หน้า 183 - 188.



- 5) สรุปข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ในเรื่องต่อไปนี้
  - 5.1 เรื่ององค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ ของสำนักงานสถาปนิก
  - 5.2 เรื่องวิธีการการสรรหา และเกณฑ์การคัดเลือกสถาปนิก
  - 5.3 เรื่องการรักษาทรัพยากรบุคคล ในสำนักงานสถาปนิก
  - 5.4 เรื่องความคิดเห็นของสถาปนิกต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงาน
- 6) สรุปผลการศึกษา
  - 6.1 สรุปเปรียบเทียบผลการศึกษากับทฤษฎีต่างๆ
  - 6.2 เสนอแนะแนวทาง การสรรหา คัดเลือก และการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล (สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก

- ประชากรเป้าหมาย

ประชากรเป้าหมาย คือผู้บริหารและสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก ที่มีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นสมาชิกของสมาคมสถาปนิกสยามฯ และสภาสถาปนิก ในปัจจุบัน (เดือนกันยายน ปี พ.ศ.2551)
- 2) เป็นสำนักงานสถาปนิกที่จดทะเบียนดำเนินกิจการมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี (เนื่องจากจะมีระยะเวลาดำเนินการมากเพียงพอ ที่จะมีข้อมูลด้านการเปลี่ยนแปลงของสถาปนิกในสำนักงาน)
- 3) มีลักษณะการดำเนินงานที่เน้น ให้การบริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลัก เป็นหลัก

- เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะดังนี้

- 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างใช้เก็บข้อมูล จากระดับผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก
  - 1.1 เรื่องรายละเอียดการสรรหา คัดเลือก และการรักษาสถาปนิกในสำนักงาน
  - 1.2 เรื่องปัญหาและแนวทางแก้ไขในการสรรหา คัดเลือกและการบำรุงรักษาสถาปนิก
  - 1.3 เรื่ององค์ประกอบของสำนักงานสถาปนิกที่มีผลต่อการสรรหา คัดเลือก และการรักษาสถาปนิก ที่เกิดขึ้นในสำนักงาน
- 2) แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก
  - 2.1 เรื่องความต้องการและข้อมูลด้านวิชาชีพของสถาปนิก
  - 2.2 เรื่องรายละเอียดกระบวนการปฏิบัติงานในสำนักงาน
  - 2.3 เรื่องความพอใจ และความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน

## บทที่ 2

### การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

บทนี้จะเป็นการนำเสนอรายงานการศึกษา บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยจะกล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่องการสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล(สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก มีหัวข้อหลักในการศึกษาในบทนี้ ดังต่อไปนี้

- การบริหารทรัพยากรบุคคลทั่วไป
  - ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - ความหมายและทฤษฎีการแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - รายละเอียดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- แนวความคิดและทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - ทฤษฎีแรงจูงใจ
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

#### 2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลทั่วไป

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไป ที่สำคัญมี 2 ประการ ดังนี้<sup>6</sup>

1. เพื่อความต้องการขององค์กร โดยจะต้องมีส่วนทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้า มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โดยอาศัยกลไกการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรได้คนที่ดีที่สุดในที่สุดเข้ามาทำงาน

---

<sup>6</sup> วิชัย โถสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพมหานคร : 2546), หน้า 2.

2. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสามารถตอบสนองความต้องการต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของการดำรงชีวิตการมีความมั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย การได้รับการยอมรับ และการประสบความสำเร็จ โดยใช้กลไกการขึ้นค่าจ้าง การให้ตำแหน่ง การแก้ไขปัญหาคือร้องทุกข์ การจัดกิจกรรมสังคม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

จากวัตถุประสงค์ที่ได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่า เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจะมีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร นั่นคือต้องช่วยสนับสนุนให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปได้อย่างปกติ ทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าไปพร้อมกับบุคลากรขององค์กรด้วย

### 2.1.1 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในองค์กรที่ผู้บริหารไม่สามารถทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เป็นไปด้วยความเรียบร้อย หรือทำไม่ครบถ้วนในสิ่งที่ควรจะทำ มักประสบปัญหาต่างๆมากมายในการบริหารจัดการ เช่น บุคลากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่สามารถชักจูงให้ผู้มีความรู้ความสามารถ เข้ามาร่วมงานในองค์กร บุคลากรใหม่ที่ผ่านมาการคัดเลือกเข้าร่วมงานขาดความรู้ หรือประสบการณ์ สำหรับงานนั้นๆ ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรประสบปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนสูงเกินความจำเป็น ในทางตรงข้ามหากองค์กรให้ความสำคัญและมีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ดังนี้ <sup>7</sup>

1. สามารถวางแผนและจัดหาทรัพยากรบุคคล ได้เพียงพอและสอดคล้องกับแผนงานขององค์กร
2. สามารถชักจูงให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ สนใจสมัครเข้าทำงานในองค์กร
3. สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ
4. สามารถฝึกฝนและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้น
5. เกิดประสิทธิภาพในการจ่ายค่าตอบแทน
6. มีระบบการประเมินผลที่มีคุณภาพ ทำให้บุคลากรเร่งพัฒนาผลงานของตนเอง
7. พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร และลดอัตราการลาออกให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

<sup>7</sup> สาคร์ สุขศรีวงศ์, การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : 2550), หน้า 266.

นอกจากนั้น วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี จะมีคุณประโยชน์อย่างมากกับองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์กรเติบโต
2. การได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
3. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดี
4. บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร

ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยวิรัช วิรัชนิภาวรรณ<sup>8</sup> ซึ่งได้กล่าวถึงไว้ในหนังสือ “การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์” มี 5 ประการดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในฐานะที่เป็นสายงานสำคัญในหน่วยงาน
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด กับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญยิ่งทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญตามไปด้วย
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมการตัดสินใจทั้งหลาย ที่ส่งผลต่อการใช้กำลังแรงงานภายในหน่วยงาน และไม่ว่าหน่วยงาน จะมีขนาดใดก็ตาม กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมไปทั่วหน่วยงาน
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์หลักที่ตอบสนองของบุคลากรของหน่วยงานควบคู่ไปกับหน่วยงาน และยังส่งผลอย่างต่อเนื่องไปภายนอกหน่วยงานทุกระดับด้วย
5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญมากเมื่อสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหา หรือสภาพการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้น ซึ่งสภาพการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนั้น มีทั้งหมด 4 เรื่องคือ
  - การเปลี่ยนแปลงทางวิกฤตผลผลิต
  - การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศ
  - การเพิ่มขึ้นของระเบียบข้อบังคับและการฟ้องร้องคดี
  - การเปลี่ยนแปลงของลักษณะงาน

จากประโยชน์ที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจะมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในองค์กร ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารจัดการ

<sup>8</sup> วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพมหานคร : 2544), หน้า 27



## 2.1.2 ความหมายและทฤษฎีการแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล แต่เนื่องจากแนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้ขยายตัวและเกิดการพัฒนารวมกันมากขึ้น จึงเห็นกันว่าบุคคลในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงผู้ถูกบริหารให้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่มีฐานะเป็นเหมือนทรัพยากรขององค์กร ที่มีส่วนริเริ่ม ส่งเสริมให้องค์กรมีการเจริญเติบโต จึงได้มีการนำคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” มาใช้แทนการบริหารงานบุคคล

### ก. ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาจากคำที่ประกอบขึ้นมานั้นสามารถจะแยกออกได้สองคำคือ “การบริหาร” และ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยที่การบริหารหมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และคำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ก็คือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร ทั้งสี่ชนิด ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงหมายถึงการใช้ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรดังกล่าว<sup>9</sup>

นอกจากนั้น วิชัย โสสุวรรณจินดา<sup>10</sup> ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

### ข. ทฤษฎีการแบ่งกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

การแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นช่วงต่างๆ นั้น มีหลากหลาย ตามช่วงของกิจกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งทฤษฎีการแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่น่าสนใจ มีดังนี้

1. การแบ่งของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ แบ่งไว้จำนวน 6 ขั้นตอน
2. การแบ่งของ วิชัย โสสุวรรณจินดา แบ่งไว้จำนวน 6 ขั้นตอน
3. การแบ่งของ สาคร สุขศรีวงศ์ แบ่งไว้จำนวน 6 ขั้นตอน
4. การแบ่งของ ตูลา มหาพสุธานนท์ แบ่งไว้จำนวน 3 ขั้นตอน

มีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ดังต่อไปนี้

<sup>9</sup> ตูลา มหาพสุธานนท์, หลักการจัดการหลักการบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : 2550), หน้า 184.

<sup>10</sup> วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพมหานคร : 2546), หน้า 2.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ<sup>11</sup> ได้แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ทั้งหมด 6 กิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. การวางแผนของหน่วยงาน งาน และบุคลากร (Planning for organization, jobs, and people)

หมายถึง การวางแผนด้านกำลังคน ซึ่งต้องเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับหน่วยงาน เช่น นโยบาย โครงสร้าง และขนาดของหน่วยงาน พร้อมทั้งสอดคล้องกับงาน เช่น ลักษณะงานผลิตหรืองานให้บริการ

### 2. การรับบุคลากร (acquiring human resources)

หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้ได้บุคลากรเข้ามาอยู่ในหน่วยงาน ครอบคลุมถึงการรับสมัครบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมาจากภายในหรือภายนอกหน่วยงานก็ได้

### 3. การเสริมสร้างหรือการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน (building individual and organizational performance)

หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่ต้องการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทั้งด้านวัตถุ และด้านจิตใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

### 4. การให้สิ่งตอบแทน (rewarding employees)

เป็นสิ่งที่บุคลากรจะได้รับจากหน่วยงาน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ให้กับหน่วยงาน โดยอาจเป็นผลประโยชน์ หรือสิ่งที่มองเป็นได้ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่าตอบแทน บำเหน็จ หรืออาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือคำยกย่องสรรเสริญจากหน่วยงาน ทั้งนี้จะครอบคลุมถึงในเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) การพัฒนาระบบค่าตอบแทน (compensation system development) การจูงใจด้วยค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (incentive compensation and benefits)

### 5. การธำรงรักษาบุคลากร (maintaining human resources)

การที่หน่วยงานต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับบุคลากร เช่น ค่าใช้จ่ายในการสมัคร การคัดเลือก และการฝึกอบรม ทำให้จำเป็นต้องธำรงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงานต่อไปด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพ ซึ่งยังครอบคลุมถึงการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพในการปฏิบัติงานบุคลากร การเน้นการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์ และการร่วมตกลงต่อรอง

### 6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับนานาชาติ (multinational HRM)

หมายถึง กระบวนการจัดหาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานระดับนานาชาติอย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากความแตกต่างกันของหน่วยงานในแต่ละประเทศดังนั้นจึงต้องผสมผสานทั้งนโยบายและการปฏิบัติ พร้อมกับยึดหยุ่นในเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ ทั้งนี้ ครอบคลุมเรื่องการจัดและ

<sup>11</sup> วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพมหานคร : 2544), หน้า 41-45

การฝึกอบรมหน่วยงานระดับนานาชาติ และการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับหน่วยงานระดับนานาชาติ

ตารางที่ 2.1 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ

กิจกรรม	ขอบเขตในการปฏิบัติงาน
1.การวางแผนของหน่วยงานและบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนด้านกำลังคน</li> <li>2. การวิเคราะห์งาน</li> <li>3. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากรด้านปริมาณและด้านคุณภาพ</li> <li>4. การกำหนดกลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์</li> </ol>
2.การรับบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การรับสมัครบุคลากรจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน</li> <li>2. การตรวจสอบหลักฐานในการรับสมัคร</li> <li>3. การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกหรือทดสอบ</li> <li>4. การจัดการสอบ การประเมินและการตัดสินใจในการคัดเลือก</li> <li>5. การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน</li> <li>6. การมอบหมายงาน</li> <li>7. การเตรียมบุคลากร การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมบุคลากรใหม่</li> </ol>
3.การเสริมสร้างหรือพัฒนาการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> <li>2. แนวทางการปรับปรุงการแข่งขันด้านบุคลากร</li> <li>3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร</li> <li>4. การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรทั้งด้านจิตใจและวัตถุ</li> <li>5. การให้คำปรึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ศึกษาต่อ และสันทนการ</li> </ol>
4.การให้สิ่งตอบแทน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การพัฒนาระบบค่าตอบแทน</li> <li>3. การจูงใจด้วยค่าตอบแทนและผลประโยชน์</li> <li>4. วิธีการประเมินผลเพื่อให้สิ่งตอบแทน</li> <li>5. โครงการแบ่งปันผลกำไร</li> <li>6. การควบคุมค่าใช้จ่ายด้านผลประโยชน์</li> </ol>
5.การบำรุงรักษาบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร</li> <li>2. การเน้นการปฏิบัติงาน</li> <li>3. แรงงานสัมพันธ์และการร่วมตกลงต่อรอง</li> <li>4. กิจกรรมเกี่ยวกับสภาพแรงงาน</li> <li>5. การออกจากหน่วยงาน</li> <li>6. การตัดบุคลากรออก หรือการลดกำลังคน</li> </ol>
6.การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับนานาชาติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระบวนการจัดหาและใช้ประโยชน์บุคลากรนานาชาติ</li> <li>2. การจัดการและการฝึกอบรมหน่วยงานระดับนานาชาติ</li> <li>3. การกำหนดค่าตอบแทนสำหรับหน่วยงานระดับนานาชาติ</li> </ol>

วิชัย โสสุวรรณจินดา<sup>12</sup> ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ว่า เป็นการมุ่งเพิ่มผลผลิตของคนในองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงไม่ได้มุ่งที่ความสำเร็จในตัวเองเป็นสำคัญ แต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานอื่น ดังนั้นกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร จึงถือเป็นการช่วยให้ฝ่ายบริหารองค์กร มีพนักงานหรือคนงานที่มีการพัฒนา ใช้ประโยชน์ ประเมินค่า คงอยู่ และทำงานที่กำหนดในจำนวนและมีมือคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ ทำให้สามารถแยกงานการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการได้ ดังนี้

### 1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล

เพื่อเป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงจำนวน และประเภทของบุคลากรที่องค์กรมีความต้องการในอนาคต

### 2. การสรรหาและการคัดเลือก

เพื่อให้องค์กรได้บุคลากรตามประเภทที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ

### 3. การฝึกอบรมและพัฒนา

เพื่อให้บุคลากรที่รับเข้ามาเกิดการพัฒนาในการปฏิบัติงาน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะกล่าวรวมถึงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมในและนอกเวลาปฏิบัติงาน การบรรจุบุคลากรเข้าทำงาน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลิกจ้าง

### 4. การประเมินผลการทำงาน

เป็นการประเมินผลบุคลากรว่าได้ปฏิบัติงานได้ผลตามที่กำหนดหรือไม่ หากมีความจำเป็นก็ต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมและมีผลต่อการให้ความดีความชอบด้วย

### 5. การจ่ายผลตอบแทน

จะเป็นไปในรูปแบบของการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการและสิ่งจูงใจต่างๆ ในการทำงาน รวมทั้งเงื่อนไขต่างๆ ตามกฎหมาย เช่น การประกันสังคม การจ่ายเงินทดแทน การป้องกันอันตรายในการทำงาน การจ่ายค่าทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

### 6. การแรงงานสัมพันธ์

เป็นการกำหนดนโยบาย ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และหากบุคลากรมีการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้น และมีการเรียกร้องก็จำเป็นต้องจัดความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน และจัดผู้เชี่ยวชาญในการเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อยุติให้ได้

<sup>12</sup> วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพมหานคร : 2546), หน้า 9.



ศาสตราจารย์วงค์ ได้แบ่งกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไว้ ดังต่อไปนี้

### 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นนี้ 3 กิจกรรม คือ

- การวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรของสำนักงาน
- การวิเคราะห์บุคลากรที่มีอยู่ในสำนักงาน
- การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการ

### 2. การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing, Recruitment, Selection)

ประกอบด้วยกิจกรรม 2 ขั้นตอนคือ

- การสรรหา
- การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

### 3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training, Developing)

มีขั้นตอนหลัก 3 ข้อคือ

- การพิจารณาความจำเป็นและความต้องการ
- การออกแบบและการปฏิบัติ
- การประเมินผลจากการอบรมและพัฒนา

### 4. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation management)

ประกอบด้วย ประเภทของค่าตอบแทน, และหลักการในการจ่ายค่าตอบแทน

### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee evaluation)

ประกอบด้วย การกำหนดข้อตกลงในการประเมินผลดังนี้

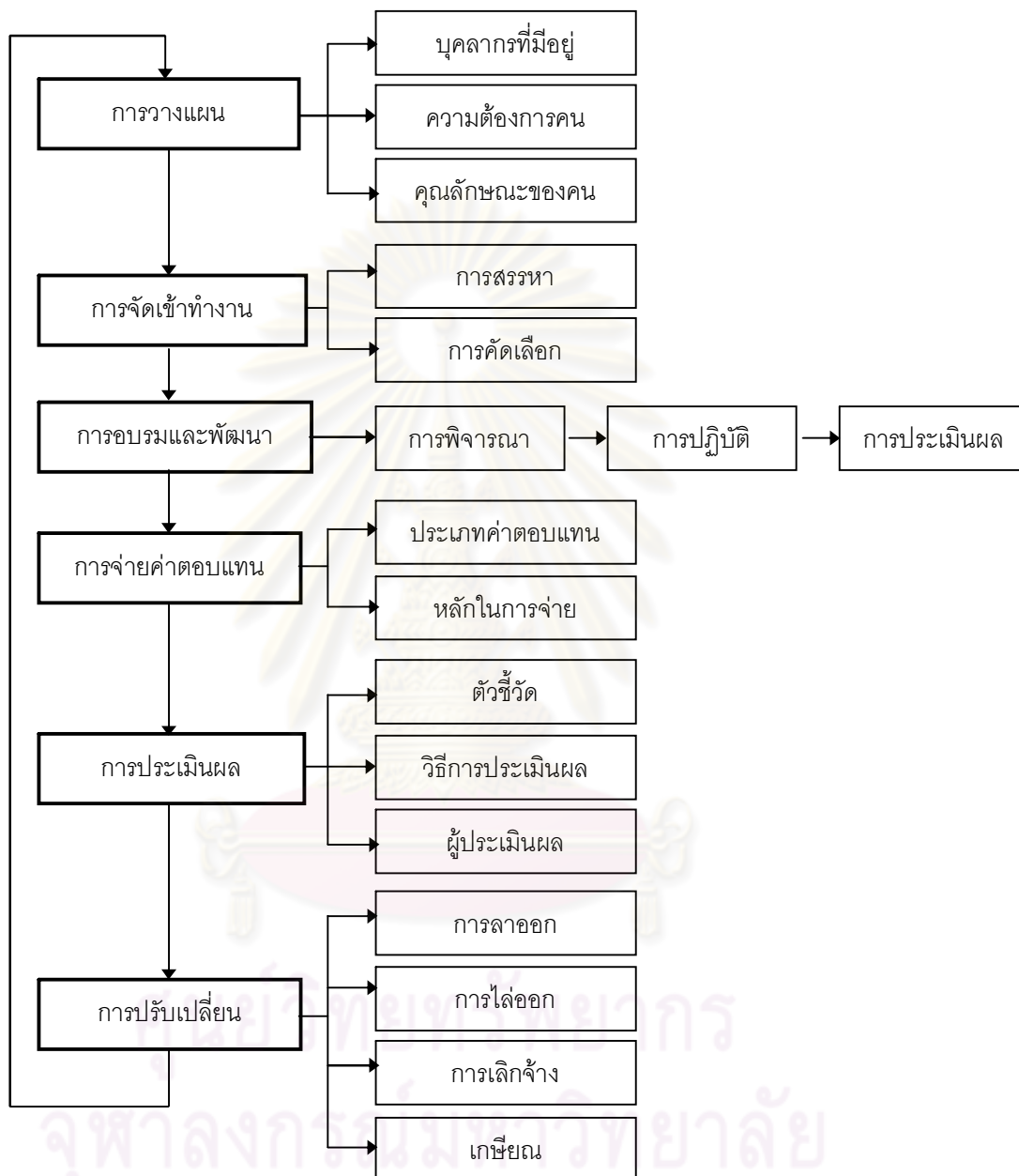
- การกำหนดตัวชี้วัด ที่ใช้ในการประเมิน
- การกำหนดวิธีการประเมินผล
- การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินผล

### 6. การย้ายพนักงานและการปรับเปลี่ยน (Employee movement and replacement)

ในข้อนี้จะเน้นไปในด้านการรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากร เพื่อให้การบริหารสำนักงานได้อย่างราบรื่น และมีเรื่องข้อปฏิบัติต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

จากกระบวนการทั้ง 6 ขั้นนั้น สามารถเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้

รูปภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสาคร สุขศรีวงศ์



จากแผนผังนี้จะทำให้เห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมทั้งหมด ที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยที่ทุกขั้นตอนนั้นจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในองค์กร ทำให้องค์กรต้องมีภาระเพิ่มขึ้นจากการบริหารเหล่านี้ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจัยต่างๆ ขององค์กร

ตุลา มหาวิทยาลัย 13 ได้กล่าวถึงการแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าประกอบไปด้วย 3R ได้แก่ กระบวนการสรรหา (Recruitment) กระบวนการดูแลรักษา (Retain) และกระบวนการออกจากงาน (Retire)

1. กระบวนการสรรหา จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักๆ ดังต่อไปนี้

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หรือการวางแผนกำลังคน (Manpower planning)
- การสรรหา (Recruiting)
- การคัดเลือก (Selection)
- การตรวจร่างกาย (Physical examination)
- การบรรจุและการแต่งตั้ง (Placement)
- การปฐมนิเทศ (Job orientation)

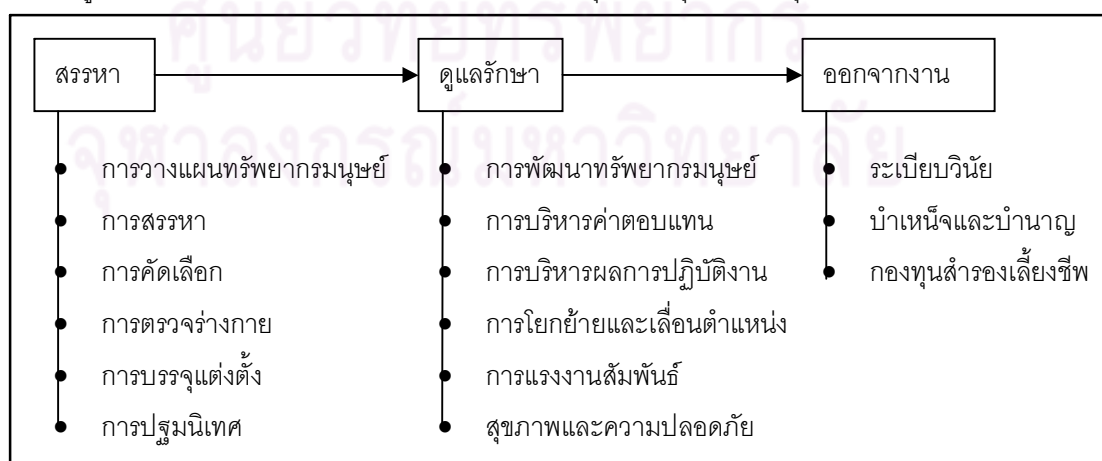
2. กระบวนการดูแลรักษา จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักๆ ดังต่อไปนี้

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)
- การบริหารค่าตอบแทน (Compensation management)
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
- การโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่ง (Transfer and promotion)
- การแรงงานสัมพันธ์ (Labor relations)
- สุขภาพและความปลอดภัย (Health and safety)

3. กระบวนการออกจากงาน จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักๆ ดังต่อไปนี้

- การดำเนินการทางระเบียบวินัย (Discipline)
- บำเหน็จและบำนาญ (Pension)
- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident fund)

รูปภาพที่ 2.2 ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตุลา มหาวิทยาลัย



<sup>13</sup> ตุลา มหาวิทยาลัย, หลักการจัดการหลักการบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : 2550), หน้า 185.

### 2.1.3 รายละเอียดในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาเรื่องทฤษฎีการแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สรุปได้ว่าทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีช่วงการแบ่งที่ครอบคลุมได้อย่างกว้างขวาง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามปัจจัยอื่นๆ ได้อย่างหลากหลายนั้น คือการแบ่งกระบวนการทั้งหมดออกเป็น 6 ขั้นตอน ตามการแบ่งของ ศาสตราจารย์ 14<sup>14</sup> ซึ่งมีรายละเอียดในกระบวนการต่างๆ ดังนี้

#### 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

คือการพิจารณากำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กร ทั้งในด้านปริมาณ และในด้านคุณลักษณะของกำลังคนตามแผนการดำเนินธุรกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับกำลังคนที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้วอาจจะเป็นไปได้ทั้ง กรณีที่มีกำลังคนอยู่มากกว่าความต้องการขององค์กร หรือในกรณีที่ความต้องการกำลังคนมีมากกว่าคนที่มีอยู่ในองค์กร ดังนั้นการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่ ควรปฏิบัติเพื่อให้การวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องมากที่สุด

#### ก. การวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Human resource demand)

ในการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในองค์กรนั้น จะต้องคาดการณ์โดยการพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อปริมาณกำลังคน ซึ่งปัจจัยแวดล้อมมีดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

หมายถึงการเปลี่ยนแปลงใดๆ ขององค์กรซึ่งจะมีผลกระทบต่อกำลังคนขององค์กร เช่นการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงองค์กร ยังรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร การลดขนาดองค์กร การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดนี้ จะต้องมีการปรับกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้อง หรือจะต้องมีการพัฒนาคนให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

- การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

องค์กรโดยทั่วไปย่อมมีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบุคคลตามปกติ เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การลาออก การเกษียณอายุ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องนำมาประกอบในการพิจารณากำหนดความต้องการทรัพยากรบุคคลล่วงหน้า เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง

- การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งจะส่งผลต่อกำลังคนในองค์กร เช่น นโยบายต่างๆ จากภาครัฐ หรือการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจ สังคม อย่างแปรปรวน

<sup>14</sup> ศาสตราจารย์ 14, การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : 2550), หน้า 263 - 283.

## ข. การวิเคราะห์คุณลักษณะของกำลังคน (Human resource characteristics)

หมายถึงการกำหนดถึงคุณสมบัติของงานและคุณสมบัติของบุคคล ที่องค์กรมีความต้องการ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวิเคราะห์งาน ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ในรายละเอียดต่างๆ เช่น จุดมุ่งหมายของงานในแต่ละตำแหน่ง ขอบเขตหรือภาระหน้าที่ของงานในตำแหน่งต่างๆ เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์การประสานงานกับตำแหน่งอื่นๆ เพื่อนำผลการวิเคราะห์นั้นมาจัดทำเป็นเอกสารที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล 2 แบบ ดังต่อไปนี้

- คำบรรยายลักษณะงาน (Job description)

จะประกอบไปด้วยรายละเอียดต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งนั้นๆ ได้แก่ ชื่อตำแหน่งงาน รายละเอียดลักษณะงาน ขอบเขตงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เครื่องมืออุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

- ข้อกำหนดตำแหน่งงาน (Job specification)

ประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ซึ่งเป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคล ที่พึงประสงค์ สำหรับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยปกติแล้วข้อกำหนดตำแหน่งงานนี้ จะจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาสรรหาบุคคลเข้าทำหน้าที่ในตำแหน่งงานที่กำหนด โดยระบุนิสัย การ ศึกษา ประสบการณ์ ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ บุคลิกลักษณะ สมรรถภาพทางร่างกาย ความสามารถในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถทางภาษา เป็นต้น

## ค. การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในองค์กร (Human resource Supply)

เมื่อผู้บริหารพบว่าปริมาณงานที่ต้องการมีมากกว่ากำลังคนที่มีอยู่ หรือมีงานที่กำลังคนในปัจจุบันไม่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตามที่ต้องการ จำเป็นต้องพิจารณาทางเลือกของแหล่ง ที่มาของกำลังคนเพิ่มเติมว่าควรใช้จากแหล่งใดจึงจะเหมาะสมกับแหล่งงานที่สุด หากเป็นงานประเภทเดิมและมีระยะสั้นหรือเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว อาจจะให้พนักงานที่มีอยู่ทำงานล่วงเวลา โดยจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาให้ซึ่งมีอัตราสูงกว่าอัตราค่าจ้างในเวลาปกติ โดยวิธีการนี้จะเป็นผลดีต่อองค์กร เนื่องจาก ไม่ต้องดำเนินการสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งย่อมจะประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

อย่างไรก็ตามหากปริมาณงานมีมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือตำแหน่งงานเดิมว่างลง หรือมีการจัดตั้งตำแหน่งงานขึ้นใหม่ ก็จำเป็นต้องจัดหาบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งนั้นๆ โดยการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมจากแหล่งต่างๆ จากนั้นจึงคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมากที่สุด



## 2. การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing, Recruitment, Selection)

การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 2 ประการ คือ การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะเหมาะสมตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานนั้นๆ

### ก. การสรรหา (Recruitment)

การสรรหา หมายถึง การทำให้บุคคลที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานนั้นๆ สนใจสมัครเพื่อดำรงตำแหน่งงานที่สรรหา ซึ่งก่อนที่จะสรรหาองค์กรต้องจัดทำรายละเอียดต่างๆ ทั้งคำบรรยายลักษณะงาน และข้อกำหนดตำแหน่งงาน อัตราค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ และจำนวนตำแหน่งที่เปิดรับสมัครในการสรรหาให้ชัดเจน จากนั้นองค์กรจึงสรรหาโดยมีแหล่งที่มาจากสองแหล่งใหญ่ๆ คือ แหล่งภายใน และแหล่งภายนอก

1) แหล่งบุคคลภายใน (Internal Supply) การสรรหาจากบุคคลภายในขององค์กร อาจทำได้โดยประกาศรับเป็นการภายในขององค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรที่สนใจ สมัครเข้าทำงานในตำแหน่งดังกล่าว องค์กรบางแห่งใช้วิธีการสรรหาจากระบบข้อมูลบุคลากรภายใน (Data Bank of employees) และเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะตลอดจนคุณสมบัติที่ต้องการจากระบบข้อมูลดังกล่าว องค์กรบางแห่งอาจจัดทำระบบทดแทนในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ (Replacement System) ซึ่งระบุชัดเจนว่า ในกรณีที่ตำแหน่งงานหนึ่งๆ วางลงจะบรรจุใครเข้าดำรงตำแหน่งดังกล่าว ในกรณีที่ตำแหน่งงานที่ต้องการเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง องค์กรอาจจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ซึ่งระบุบุคคลที่อยู่ในข่าย เสนอชื่อเพื่อเข้ารับการคิดสรรเป็นขั้นตอนสุดท้ายให้ดำรงตำแหน่งจึงจะทำให้องค์กรสามารถเตรียมการพุ่มพัก และพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในข่ายดังกล่าวให้มีความพร้อมที่สุดก่อนการคัดเลือก ในขั้นตอนสุดท้าย

การสรรหาบุคคลภายในขององค์กรมีข้อดีหลายประการ กล่าวคือ เป็นวิธีที่สะดวก เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับบุคลากรขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่เป็นกรณีเลื่อนตำแหน่งความรู้ของแต่ละบุคคลเป็นที่ประจักษ์ชัด และบุคลากร ที่มีความรู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดีแล้ว จึงสามารถเริ่มทำหน้าที่ได้อย่างรวดเร็วและประหยัดเวลาในการปฐมนิเทศตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตามการจัดหาบุคคลจากแหล่งภายในขององค์กร มีข้อเสียหรือข้อจำกัดหลายประการ เช่น ได้แก่มีจำนวนบุคลากรให้เลือกจำกัด ขาดโอกาสการได้รับความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลายจากบุคคลภายนอกองค์กร อาจเกิดการแย่งชิงตำแหน่งและนำไปสู่ความแตกแยกของสมาชิกภายในองค์กร

2) แหล่งบุคคลภายนอก (External Supply) การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอกทำได้หลายวิธีการ ดังนี้

1. พนักงานบางเวลา (Part Time) หมายถึง พนักงานซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรเฉพาะบางช่วงเวลาที่กำหนดเท่านั้น ซึ่งจะปฏิบัติงานในช่วงเวลาใด ขึ้นกับข้อตกลงระหว่างองค์กรและพนักงาน เช่น ร้านสะดวกซื้อ และร้านกาแฟต่างๆ นิยมจ้างพนักงานบางเวลาเพิ่มเติม

จากปกติ เพื่อทำหน้าที่พนักงานขายเฉพาะช่วงวันหยุด หรือช่วงเวลาเย็นซึ่งมีลูกค้ามาก เท่านั้น งานลักษณะนี้จึงมีนักเรียนนักศึกษาให้ความสนใจเข้าทำงานเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นการทำงานหารายได้พิเศษนอกเวลาเรียน เป็นต้น

2. **พนักงานชั่วคราว (Temporary)** หมายถึง พนักงานที่องค์กรจ้างทำงานเป็นการชั่วคราว โดยมีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงานไว้อย่างชัดเจน โดยอาจทำเป็นสัญญาระยะสั้น เช่น 3 เดือน - 1 ปี เป็นต้น การจ้างพนักงานชั่วคราว เหมาะกับงานชั่วคราวขององค์กร ซึ่งมีกำหนดงานสิ้นสุดไว้อย่างชัดเจน เช่น งานวางระบบบัญชี เป็นต้น

3. **การจ้างจากหน่วยงานภายนอก (Outsourcing)** หมายถึง การจ้างหน่วยงานภายนอกให้จัดส่งพนักงานมาปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งเป็นการเฉพาะ โดยทำสัญญาจ้างระหว่างองค์กรและหน่วยงานดังกล่าว ซึ่งระบุจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาของสัญญาตลอดจนเงื่อนไขต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน การจ้างจากหน่วยงานภายนอก ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับงานบางลักษณะซึ่งองค์กรไม่ประสงค์ที่จะดูแลรับผิดชอบ บุคลากรดังกล่าว อาทิ พนักงานทำความสะอาด พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น หรืองานบางประเภทซึ่งจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น พนักงานซ่อมบำรุงระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

4. **การจ้างพนักงานตามปกติ (Ordinary)** หมายถึง การจ้างพนักงานจากบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อปฏิบัติงานเต็มเวลาตามปกติของตำแหน่งงานที่กำหนดซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ โฆษณาในสื่อต่างๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ และ เว็บไซต์ต่างๆ ติดต่อสถาบันการศึกษาเพื่อรับสมัครพนักงานเฉพาะสาขา เข้าร่วมโครงการรับสมัครงานซึ่งจัดโดยหน่วยงานต่างๆ หรือในกรณีที่มีความประสงค์ต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถเป็นการเฉพาะองค์กร อาจใช้บริการของตัวแทนจัดหาพนักงานภาคเอกชน (**Head Hunter**) ซึ่งตัวแทนดังกล่าวจะรวบรวมข้อมูลของบุคลากร ประเภทต่างๆ ไว้ และติดต่อทาบทามบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดมากที่สุด ซึ่งหากบุคคลที่ได้รับการติดต่อมีความสนใจในตำแหน่งงานนั้นๆ ก็อาจมีการนัดพูดคุยหรือสัมภาษณ์กับผู้บริหารขององค์กรต่อไปเพื่อรับเข้าทำงาน

การจัดหาบุคคลจากแหล่งภายนอกมีข้อดีหลายประการ คือ องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมจากทางเลือกที่กว้างขวาง มีโอกาสได้รับความรู้ความชำนาญที่แตกต่างออกไป บัองกันไม่ให้เกิดปัญหา จากการแย่งชิงตำแหน่งของบุคลากรภายในองค์กร และในกรณีที่พนักงานที่รับมาใหม่ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม องค์กรอาจพิจารณาเลิกจ้างและสรรหาบุคคลที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้หากบุคคลดังกล่าวเคยทำงานกับคู่แข่งขององค์กร ย่อมทำให้คู่แข่งขาดกำลังคนในขณะที่องค์กรสามารถเรียนรู้กลยุทธ์ของคู่แข่งจากบุคคลดังกล่าว

อย่างไรก็ตามการจัดหาบุคคลจากแหล่งภายนอก ก็มีข้อเสียหลายประการเช่นกัน อาทิ ทำให้พนักงานภายในองค์กรหมดขวัญกำลังใจจากโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในองค์กร มีค่าใช้จ่ายสูงจากการโฆษณารับสมัคร ขาดความแน่นอนว่าพนักงานใหม่จะมีความรู้ความสามารถจริงและทำหน้าที่ได้

ตามที่หวัง ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวให้เข้ากับองค์กร ตลอดจนอาจเกิดความขัดแย้งกับบุคคลภายในองค์กร เป็นต้น

## ตารางที่ 2.2 ข้อดี - ข้อเสียของแหล่งในการสรรหา

แหล่ง	ข้อดี	ข้อเสีย
ภายใน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้สมัครได้รับการปฐมนิเทศแล้ว</li> <li>2. ผู้สมัครมีข้อมูลอ้างอิงน่าเชื่อถือ</li> <li>3. ต้นทุนการสรรหาค่าต่ำ</li> <li>4. ขวัญกำลังใจบุคลากรเพิ่มขึ้น</li> <li>5. เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำกัดความคิด ไม่มีความเห็นใหม่</li> <li>2. ถ้าไม่ได้รับคัดเลือกอาจมีปัญหาต่อการทำงานเดิม</li> <li>3. ผลกระทบจากการเมืองภายในองค์กร</li> <li>4. อาจจะต้องอบรมปรับปรุงเพิ่มเติม (เพราะอาจติดกับความชำนาญเดิม)</li> <li>5. งานปัจจุบันอาจชะงักงัน</li> </ol>
ภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความคิดใหม่ๆ</li> <li>2. มีประสบการณ์กว้างไกล</li> <li>3. มีความคุ้นเคยกับคู่แข่งชั้น</li> <li>4. มีความชำนาญพิเศษใหม่ๆ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่ทราบข้อมูลแน่ชัด อาจเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือก</li> <li>2. พนักงานที่มีโอกาสในองค์กรเกิดความไม่พอใจ</li> <li>3. ต้องใช้เวลาเริ่มต้นและการปรับตัวของพนักงานใหม่</li> <li>4. ต้นทุนการสรรหามีราคาสูง</li> </ol>

## ข. การคัดเลือก (Selection)

เมื่อองค์กรสามารถสรรหาบุคคลต่างๆ ให้มาสมัครงานในตำแหน่งหน้าที่งานที่ประสงค์แล้ว ขั้นตอนต่อไปที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการรับคนเข้าทำงาน คือการคัดเลือก ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีแก่ การคัดเลือกจากใบสมัคร (Application Blank) การสัมภาษณ์ (Interview) การทดสอบ (Tests) การตรวจสอบจากบุคคลอ้างอิง (Reference Check) และการตรวจสุขภาพ (Health Check) ซึ่งองค์กรแต่ละองค์กรอาจเลือกใช้วิธีการคัดเลือกเพียงวิธีเดียว หรือใช้หลายวิธีประกอบกันก็ได้

1) การคัดเลือกจากใบสมัคร (Application Blank) การสมัครงาน เริ่มต้นด้วยการกรอกใบสมัคร ซึ่งผู้สมัครจำเป็นต้องกรอกข้อมูลที่กำหนด อาทิ ประวัติส่วนตัว การศึกษา ประสบการณ์ความสามารถพิเศษ บุคคลอ้างอิง เหตุผลที่สมัคร เป้าหมายในชีวิต และในกรณีเฉพาะของชาวไทย อาจต้องระบุประวัติการเกณฑ์ทหาร เป็นต้น จากนั้นองค์กรจะทำการตรวจใบสมัครเพื่อคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเพื่อดำเนินคัดเลือกในขั้นตอนต่อไป บางองค์กรอาจทำการตรวจสอบประวัติของผู้สมัครจากบุคคลอ้างอิง สถาบันการศึกษา และนายจ้างเดิมว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติตรงตามข้อมูลที่ระบุในใบสมัครหรือไม่

2) การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจากการพิจารณาใบสมัครมักจะได้รับการสัมภาษณ์จากบุคคล ในส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยในบางองค์กร อาจแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็นหลายรอบเพื่อกรองให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์มากที่สุด เช่นการสัมภาษณ์เบื้องต้นจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล จากนั้นจึงเข้ารับการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างาน และผ่านเข้ารับการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเรื่อยๆตามลำดับ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์หลักในการสัมภาษณ์ ได้แก่การพิจารณาถึงบุคลิกลักษณะ ความสามารถในการสื่อสาร ทักษะคิด ค่านิยม ความมั่นคงทางอารมณ์ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนความรู้และประสบการณ์โดยทั่วไปของผู้สมัคร ทั้งนี้การสัมภาษณ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การสัมภาษณ์ตามอัธยาศัย (Unstructured Interview) หมายถึงการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ ไม่มีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า แต่จะพูดคุย และตั้งคำถามตามความพึงพอใจของผู้สัมภาษณ์
2. การสัมภาษณ์แบบตายตัว (Structured Interview) หมายถึงการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์เตรียมคำถาม และลำดับในการถามแต่ละคำถามไว้ตายตัว กล่าวคือผู้สัมภาษณ์จะสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ทุกคน ด้วยคำถามเดียวกันและตามลำดับเช่นเดียวกันทุกคน การสัมภาษณ์ในลักษณะนี้มักใช้กับการสัมภาษณ์พนักงานระดับล่างซึ่งมีผู้สมัครเป็นจำนวนมาก ทำให้เห็นความแตกต่างของคำตอบจากผู้รับการสัมภาษณ์ได้อย่างชัดเจน
3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Semi Structured Interview) หมายถึงการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ เตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า แต่หากผู้สัมภาษณ์สนใจประเด็นใดเป็นพิเศษ ผู้สัมภาษณ์อาจตั้งคำถาม ในประเด็นนั้นเพิ่มเติม จึงไม่มีการกำหนดตายตัวว่าต้องถามทุกคำถาม และไม่กำหนดลำดับของคำถามอย่างตายตัว

3) การทดสอบ (tests) เมื่อผู้บริหารสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาบุคลิกลักษณะไหวพริบ และทัศนคติของแต่ละบุคคลแล้ว เพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการ ผู้สมัครงานอาจจะต้องทดสอบทักษะผ่านแบบทดสอบในด้านต่างๆ ตามความจำเป็นของลักษณะงาน เช่น

1. การทดสอบความสามารถ (Ability Test) ซึ่งประกอบด้วยการทดสอบระดับสติปัญญา (Intelligence) การทดสอบสายตา การได้ยิน หรือการทดสอบความรู้ที่เกี่ยวข้องกับทักษะงานที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ เป็นต้น
2. การทดสอบบุคลิกลักษณะ (Personality) เป็นการทดสอบทัศนคติและความสามารถในการควบคุมอารมณ์เพื่อทำงานร่วมกับคนอื่น เป็นต้น

4) การตรวจสอบจากบุคคลอ้างอิง (Reference Check) วิธีการตรวจสอบผู้สมัครงานอีกลักษณะหนึ่ง สามารถทำได้โดยการสอบถามบุคคลต่างๆ ที่รู้จักกับผู้สมัคร ทั้งที่เป็นครู อาจารย์หรือหัวหน้างานเดิม เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งที่เป็นทัศนคติของบุคคลรอบข้างที่มีต่อผู้สมัคร ตลอดจน ประวัติและความสามารถในการทำงาน เป็นต้น

5) การตรวจสุขภาพ (Health Check) หลังจากที่ผู้สมัครได้รับการพิจารณาจากผู้คัดเลือกแล้ว ผู้สมัครอาจจะต้องผ่านการตรวจสุขภาพเพื่อให้มั่นใจได้ว่า จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ในหลายๆ องค์การ การตรวจสุขภาพมีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากความแข็งแรง หรือ ความเหมาะสมของร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น พนักงานต้อนรับของสายการบินต้องผ่านการตรวจร่างกายทั้งส่วนสูง น้ำหนัก และ สุขภาพ ว่ามีบุคลิกลักษณะที่ดีและสามารถปฏิบัติงานตามความจำเป็นได้

### 3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training, Developing)

การฝึกอบรมและการพัฒนาหมายถึงการดำเนินการใดๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และเพิ่มทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่ง รวมถึงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน และงานอื่นที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต การฝึกอบรมและพัฒนานอกจากเพิ่มพูนความรู้และทักษะแล้วยังช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และทำให้พนักงานพึงพอใจที่มีความรู้และทักษะต่างๆ เพิ่มเติม กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ประการ ได้แก่

ก. การวิเคราะห์ (Analysis Phase) หมายถึงการพิจารณาความจำเป็นและความต้องการที่จะต้องมีการฝึกอบรม และการพัฒนาให้แก่บุคลากรแต่ละคน ผู้บริหารจะทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาได้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า ยังขาดความรู้และทักษะในด้านใดบ้าง และ มีความรู้ตลอดจนทักษะด้านใดที่ควรเสริมเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการเติบโตในหน้าที่การงานเป็นต้น ในขั้นของการวิเคราะห์นี้ยังจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนกำหนดเกณฑ์การวัดผลสำเร็จของการฝึกอบรมและพัฒนาให้ชัดเจนอีกด้วย

ข. การออกแบบและปฏิบัติ (Design and Implementation) หมายถึงการกำหนดวิธีการฝึกอบรม การจัดทำเอกสารและอุปกรณ์ที่จำเป็นและการดำเนินการฝึกอบรม โดยที่การฝึกอบรมและพัฒนาแบ่งออกได้ เป็น 3 ประเภท ได้แก่



- 1) การนำเสนอข้อมูล (Information Presentation) เช่น การบรรยายความรู้เพิ่มเติมให้ผู้รับการฝึกอบรม และการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่นที่ควรรู้ เป็นต้น
- 2) การจำลองสถานการณ์ (Simulation Training) หมายถึงการจำลองงานให้พนักงานทดลองปฏิบัติก่อนที่จะลงมือทำในสภาพแวดล้อมจริง จนกระทั่งพนักงานมีความพร้อมและชำนาญแล้ว จึงลงมือปฏิบัติหน้าที่จริงๆ
- 3) การฝึกปฏิบัติจริง (On-the-job Training) หมายถึงการให้พนักงานทดลองลงมือปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานในสถานที่และสภาพแวดล้อมที่แท้จริง โดยหัวหน้างานอาจสาธิตการทำงานจริงให้ดูเป็นตัวอย่างก่อน แล้วเปิดโอกาสให้พนักงานทดลองลงมือปฏิบัติ ซึ่งในระยะแรกๆอาจมอบหมายให้มีผู้ฝึกสอน (Coach) คอยฝึกสอน แนะนำ และให้คำปรึกษา เมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมและพัฒนาบางประเภทอาจประกอบด้วยวิธีต่างๆข้างต้นมากกว่า 1 วิธี เช่น บางองค์กรอาจกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยให้มีทั้ง 3 วิธี เริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ จากนั้นจึงให้พนักงานทำงานภายใต้สถานการณ์จำลองแล้วจึงฝึกปฏิบัติจริง บางกรณีองค์กรอาจส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆที่สถาบันการศึกษาจัดขึ้น เพื่อพัฒนาผู้บริหาร โดยเฉพาะ (Executive Development Program) หลักสูตรดังกล่าวนี้มักจะนำเสนอ ข้อมูล ความรู้ และแนวคิดใหม่ๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้จากกรณีศึกษา และการอภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกัน เป็นต้น

ค. การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การประเมินความเหมาะสมของวิธีการฝึกอบรมว่า มีความเหมาะสมเพียงไร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด วิทยากรสามารถถ่ายทอดข้อมูลความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด สภาพแวดล้อมต่างๆ อาทิ สถานที่และอุปกรณ์มีความเหมาะสมหรือไม่ และได้รับผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมอาจจัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ประกอบการประเมิน ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องติดตามผลการฝึกอบรมจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ว่าการฝึกอบรมดังกล่าวทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานจริงมากน้อยเพียงใด หรือพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่พึงประสงค์ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่

#### 4. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

การจ่ายค่าตอบแทนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และทำให้ภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว ยังสามารถดึงดูดให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสนใจเข้าทำงานในองค์กรอีกด้วย องค์กรที่ไม่กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ขาดความเป็นธรรม หรือขาดเหตุผลที่เหมาะสม ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจในหมู่พนักงาน เกิดความขัดแย้ง และไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรได้ ในกรณีที่มีการจ่ายค่าตอบแทนสูงเกินควร ย่อมทำให้องค์กรต้องมีต้นทุนการดำเนินงานสูงโดยไม่จำเป็น ดังนั้นผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงประเภทค่าตอบแทนต่างๆ ที่สามารถตอบแทนพนักงานตลอดจนหลักการที่ควรใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมมากที่สุดและไม่ก่อให้เกิดปัญหา และเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### ก. ประเภทของค่าตอบแทน (Types of Compensation)

ค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary compensation) และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Monetary Compensation)

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Types of Compensation) หมายถึง เงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wage) ค่านายหน้า (Commission) โบนัส (Bonus) ค่าตอบแทนพิเศษ (Special compensation) การแบ่งกำไร (Profit Sharing) ตลอดจนค่าตอบแทนอื่นที่สามารถนำมาคำนวณหรือประเมินเป็นตัวเงินได้ เช่น การให้สิทธิเพื่อซื้อหุ้นในราคาพิเศษ (Stock Option) ซึ่งค่าตอบแทนต่างๆ เหล่านี้ พนักงานจำเป็นต้องนำมาคำนวณเป็นรายได้พึงประเมินเพื่อเสียภาษี

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Monetary Compensation) หมายถึง สวัสดิการ หรือบริการพิเศษที่ให้แก่บุคลากรโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หรือคิดค่าใช้จ่ายในราคาต่ำเป็นพิเศษ อาทิการจัดให้มีการประกันภัย ประกันสุขภาพ และการตรวจสุขภาพฟรี แก่พนักงาน การจัดที่พักและรถรับส่ง การจัดให้มีร้านอาหารและร้านค้าขายของราคาประหยัด การเลี้ยงฉลอง และการท่องเที่ยวในโอกาสต่างๆ เป็นต้น

#### ข. หลักการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Principle)

การจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเสมอภาค (Equity) พนักงานมักจะเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ตนได้รับกับค่าตอบแทนของบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับความเสมอภาคภายในองค์กร (Internal Equity) นั้น หมายถึงการที่บุคคลต่างๆ ในองค์กรเล็งเห็นว่างานต่างๆ ที่มีคุณค่าและความสำคัญที่เท่าเทียมกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันด้วย ส่วนความเสมอภาคกับภายนอกองค์กร (External Equity) นั้น หมายถึงการที่พนักงานในองค์กรรับค่าตอบแทน

เท่าเทียมกับตำแหน่งงานในระดับเดียวกันขององค์กรอื่นๆ หากพนักงานพบว่าเกิดความไม่เสมอภาค ทั้งความเสมอภาคภายในและภายนอก ย่อมเกิดความไม่พอใจ เรียกร้อง หรืออาจลดความทุ่มเทการทำงานลง ตลอดจนลาออกจากองค์กรเดิม เพื่อแสวงหาความเสมอภาคในองค์กรอื่น เป็นต้น

2. **ความเป็นธรรม (Fairness)** การจ่ายค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนผลงานของพนักงานแต่ละคน เช่น การกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงานใหม่ ต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แท้จริงของบุคคลนั้น มิเช่นนั้นหากกำหนดสูงเกินไปอาจทำให้พนักงานปัจจุบันเกิดความไม่พอใจ และเกิดปัญหาต่อเนื่องในอนาคต

3. **ดึงดูดใจ (Attractive)** การจ่ายค่าตอบแทนต้องอยู่ในระดับที่สามารถดึงดูดใจให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป และในกรณีที่จำเป็นต้องรับพนักงานใหม่ก็สามารถดึงดูดใจให้บุคคลภายนอกสนใจสมัครเข้าทำงานกับองค์กร

4. **แข่งกับองค์กรอื่นได้ (Competitive)** ผู้บริหารควรคำนึงถึงระดับของการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งงานลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้องค์กรสามารถทราบระดับค่าตอบแทนขององค์กรอื่น หรือของอุตสาหกรรมได้จากการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน (wage and Salary Survey) ซึ่งจัดทำโดยหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

5. **เป็นไปตามกฎหมาย (Legal Compliance)** ผู้บริหารจะต้องกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนตามที่กฎหมายบัญญัติ เช่น ค่าแรงรายวัน จะต้องไม่น้อยกว่าค่าแรงขั้นต่ำ กรณีพนักงานทำงานล่วงเวลาที่กำหนดปกติ กฎหมายไทยกำหนดให้จ่ายค่าตอบแทนไม่น้อยกว่า 1.5 เท่าของอัตราค่าจ้างปกติ เป็นต้น

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัด และการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่งแล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารควรแจ้งให้พนักงานทราบเป้าหมายและวิธีการประเมินล่วงหน้า โดยเป็นเป้าหมายหรือวิธีการประเมินที่ผู้บริหารกำหนดเองหรือพิจารณาร่วมกันก็ได้ ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้หลายประการ ได้แก่ ช่วยให้ผู้บริหารเห็นถึงโอกาสฝึกอบรมพนักงานในด้านต่าง ๆ ตามความจำเป็น หรือช่วยให้พนักงานทราบว่าตนจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมหรือควรปรับปรุงตัวในด้านใดสำหรับการทำงานทั้งในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และตำแหน่งงานที่อาจได้รับในอนาคต นอกจากนี้ผู้บริหารและพนักงาน สามารถใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือหรือบรรทัดฐานในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต อีกทั้งยังสามารถใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานอีกด้วย

### ก. ดัชนีชี้วัดในการประเมิน (Performance Appraisal Index)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมักจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ ผลสำเร็จของงาน ความทุ่มเทและระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงออกและสามารถนำมาใช้ได้จริง การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการสั่งการและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร การทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น การดูแลรักษาอุปกรณ์ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด การคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่อาจใช้ตัวชี้วัดแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและระดับชั้นของผู้ถูกประเมิน

### ข. วิธีการประเมิน (Performance Appraisal Method)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

- การให้คะแนน (Rating) ตามตัวชี้วัดแต่ละตัว
- การจัดลำดับ (Ranking) ระหว่างพนักงานในกลุ่มเดียวกัน
- การจัดระดับ (Level) ว่าพนักงานมีผลการประเมินตัวชี้วัดแต่ละตัว สูงกว่ามาตรฐาน เป็นไปตามมาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

นอกจากนี้การประเมินยังสามารถทำได้โดยการพิจารณาว่าพนักงานมีคุณสมบัติคุณลักษณะหรือผลงานในแต่ละด้านตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นหรือไม่

### ค. ผู้ประเมิน (Appraisal)

ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- ผู้บังคับบัญชา
- ตัวผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อนร่วมงาน
- ผู้ใต้บังคับบัญชา

การประเมินโดยบุคคลครบทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าว เรียกว่า การประเมิน 360 องศา องค์กรแต่ละองค์กรอาจกำหนดให้มีผู้ประเมินแตกต่างกันออกไปได้ แต่โดยทั่วไปแล้วผู้ประเมินมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างน้อยที่สุด ผู้ประเมินนอกจากจะมีบทบาทในฐานะผู้ประเมินแล้ว ควรใช้โอกาสที่ได้พูดคุยกับพนักงาน กระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจ ในการทำงาน ช่วยแก้ปัญหาหรือข้อขัดข้องใจที่อาจเกิดขึ้น เรียงลำดับศักยภาพและความถนัดของพนักงานเพื่อกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสม รับผิดชอบความคิดเห็น ความคาดหวัง และความประสงค์ของพนักงาน ตลอดจนร่วมกับพนักงานกำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานสำหรับอนาคตต่อไป

## 6. การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance)

ในปัจจุบันการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงาน มีบทบาทและความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารที่สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานไว้ได้จะบริหารงานได้อย่างราบรื่น ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทในการแก้ไขปัญหาและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้พนักงานมักจะไม่นำปัญหาหรือมีข้อเรียกร้องต่อรองที่นำไปสู่ภาวะขององค์กรที่สูงเกินระดับที่เหมาะสม

การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ซึ่งนิยมใช้เป็นหลักในการรักษาความสัมพันธ์ได้แก่

- การจ่ายค่าตอบแทนเป็นธรรม(Compensation) ที่มีประสิทธิภาพ และสม่ำเสมอกับพนักงานทุกคนในองค์กร
- การสร้างความท้าทาย(Challenge) ให้เกิดขึ้นกับงานที่พนักงานทำอยู่
- การดูแลเอาใจใส่ (Care) หากองค์กรเอาใจใส่ "ลูกจ้าง" เสมือนหนึ่งว่า ดูแลผู้รับจ้างเป็นลูก ย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปโดยราบรื่น

นอกจากประเด็นต่างๆ ข้างต้นแล้ว การรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานในปัจจุบัน ผู้บริหารควรให้ความสนใจเพิ่มเติมกับประเด็นร่วมสมัยอื่นๆ ที่พนักงานให้ความสนใจมากขึ้น เช่นการป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) การคุ้มครองสิทธิส่วนตัวของพนักงาน (Privacy Right) เช่น การไม่ดักฟังโทรศัพท์ การไม่เข้าไปก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนมากเกินไป เป็นต้น ตลอดจนการให้ความสำคัญกับประเด็นทางครอบครัว (Family Issues) เช่น องค์กรในปัจจุบันบางองค์กร จัดให้มีสถานที่ดูแลบุตรหลานของพนักงาน มีกิจกรรมซึ่งพนักงานสามารถเชิญให้สมาชิกในครอบครัวมาร่วมด้วย จึงทำให้เกิดความใกล้ชิดกันมากขึ้นระหว่าง องค์กรกับสมาชิกในครอบครัวพนักงาน และช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานแน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

### 2.2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ

การจูงใจนั้นหมายถึงการชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มทฤษฎีจูงใจหลักๆ ได้ 2 กลุ่มใหญ่คือ<sup>15</sup> ทฤษฎีจูงใจที่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ (Need Theories) และทฤษฎีจูงใจที่ว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories)

#### 2.2.1.1 ทฤษฎีจูงใจที่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ (Need Theories)

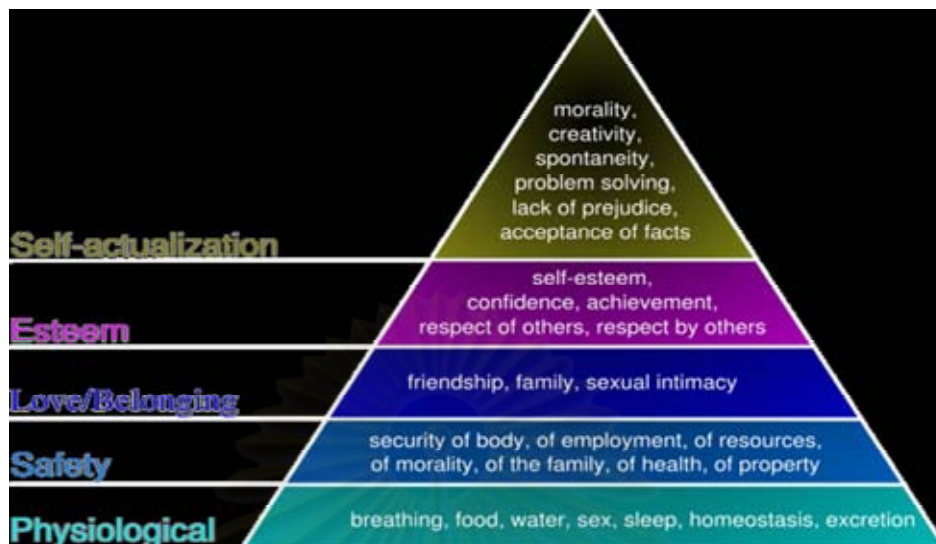
##### ก. ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีนี้จัดแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น โดยระบุว่า มนุษย์มีความต้องการที่ละชั้น โดยจะเริ่มจากขั้นต้นก่อน คือ ความต้องการของร่างกาย และเมื่อความต้องการในแต่ละชั้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับชั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ จนถึงความต้องการขั้นสูงสุด คือความต้องการได้บรรลุความตั้งใจสูงสุดของตนเอง ลำดับชั้นทั้ง 5 มีดังนี้

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) หมายถึงความต้องการในปัจจุบัน 4 ของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety & Security Needs) หมายถึงความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยในความเป็นอยู่และการทำงาน รวมถึงต้องการที่จะมีสิ่งต่างๆ อยู่อย่างมั่นคง
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หมายถึงความต้องการเป็นที่รู้จักและมีความผูกพันกับบุคคลอื่น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หมายถึงความต้องการได้รับความภาคภูมิใจในตัวเอง ตลอดจนได้รับการยกย่องจากผู้อื่นในด้านของการมีอำนาจ มีสถานะ และมีชื่อเสียง
5. ความต้องการบรรลุความตั้งใจสูงสุดของตนเอง (Self Actualization Needs) หมายถึงความต้องการที่มนุษย์แต่ละคนประสงค์ที่จะได้รับสูงสุด ซึ่งแต่ละคนย่อมมีความต้องการแตกต่างกันไป ไม่ซ้ำกัน

<sup>15</sup> สาคกร สุขศรีวงศ์, การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : 2550), หน้า 165.

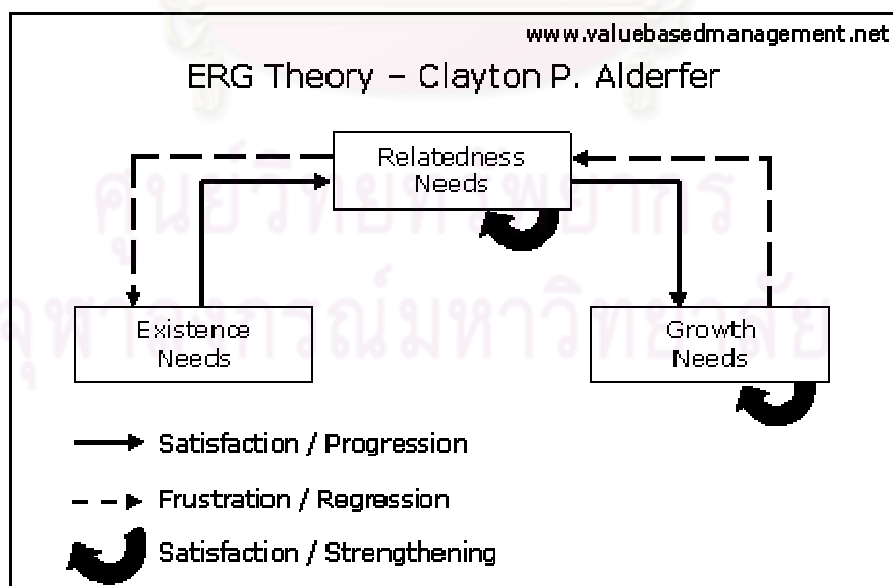
รูปภาพที่ 2.3 ลำดับความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์<sup>16</sup>



#### ข. ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory)

ทฤษฎีอีอาร์จีแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

รูปภาพที่ 2.4 ความต้องการ 3 ชั้นในทฤษฎีอีอาร์จี<sup>17</sup>



<sup>16</sup> ที่มาจาก <http://web.acc.chula.ac.th/> วันที่ 20 กันยายน 2551

<sup>17</sup> ที่มาจาก <http://www.valuebasedmanagement.net> วันที่ 20 กันยายน 2551

ซึ่งมีรายละเอียดความต้องการในแต่ละขั้นดังต่อไปนี้

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความต้องการขั้นแรกสุด เช่นการได้รับเงินเดือนประจำเดือน มีการทำงานที่มั่นคง มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีเวลาหยุดพักที่เหมาะสม มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีอากาศบริสุทธิ์ มีแสงสว่างเพียงพอในที่ทำงาน เป็นต้น
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น ต้องการมีเพื่อน มีทีมงาน มีครอบครัว มีกิจกรรมทางสังคม มีผู้บังคับบัญชาที่ดี
3. ความต้องการเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการงานที่น่าสนใจ งานมีความท้าทาย ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง มีความก้าวหน้าในองค์กร และได้รับความสำเร็จในชีวิต

นอกจากการแบ่งจำนวนขั้นความต้องการแล้ว ทฤษฎีฮีอารีจี้ ยังมีความแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ ในประเด็นสำคัญดังนี้

1. ความต้องการทั้ง 3 ขั้นนั้นสามารถเกิดขึ้นได้พร้อมๆ กัน
2. ลำดับความต้องการในขั้นต่างๆ จะแตกต่างกัน ในแต่ละบุคคล
3. หากไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นสูงขึ้นไป จะถอยความต้องการ ลงมาสู่ขั้นก่อน

#### ค. ทฤษฎีความต้องการที่เกิดเพิ่มขึ้น (Acquired Needs Theory)

ทฤษฎีนี้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือเป็นความต้องการที่มีได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็นความต้องการที่พัฒนาหรือเกิดเพิ่มขึ้นจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่เข้ามาในชีวิต ความต้องการทั้ง 3 ประเภทได้แก่

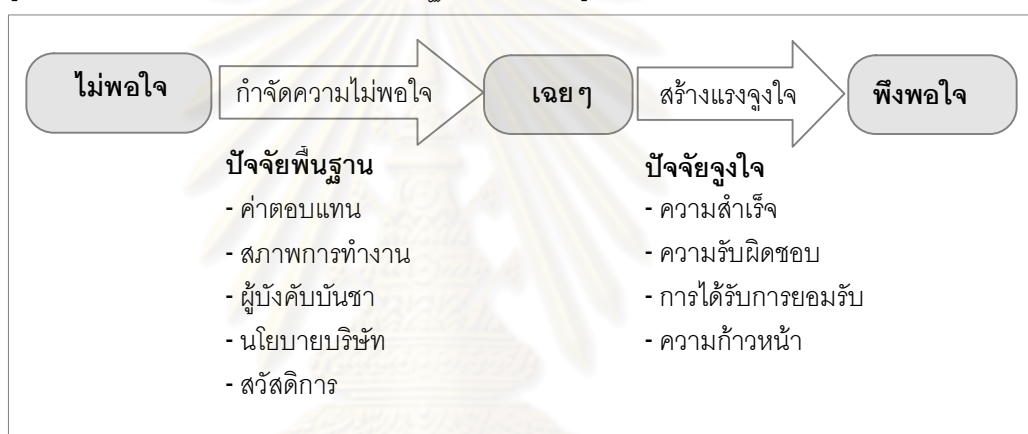
1. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะมีความรักหรือความผูกพันยินดีกับบุคคลอื่น
2. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่คิดฝันไว้
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) แบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่
  - อำนาจเพื่อตนเอง (personal Power) เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น เพื่อแสดงว่าตนสามารถใช้อำนาจนั้นได้
  - อำนาจเพื่อองค์กร (Institutional Power) เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจเพื่อแก้ไขปัญหขององค์กรได้ และทำให้องค์กรได้รับผลตามเป้าหมายที่กว้างไกลมากขึ้น

## ง. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

อธิบายถึงปัจจัยที่ใช้ตอบสนองความต้องการ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. ปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factors) เช่น การจ่ายค่าตอบแทน สภาพการทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพ นโยบายของบริษัท สวัสดิการต่างๆ
2. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น งานที่น่าสนใจ ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

รูปภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยจูงใจ



ทฤษฎีสองปัจจัยนี้ กล่าวถึงความรู้สึกของสมาชิกภายในองค์กร ที่โดยปกติแล้วจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน เป็นพฤติกรรมปกติของมนุษย์ การที่องค์กรจะกำจัดความไม่พึงพอใจเหล่านั้นออกไป จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการในขั้นพื้นฐานให้กับสมาชิกในองค์กรให้ได้ก่อน และเมื่อความไม่พึงพอใจหมดไปสมาชิกก็จะรู้สึกปกติในการปฏิบัติงาน ในการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกนั้น องค์กรต้องสนองตอบความต้องการในขั้นสูงกว่า คือการสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกด้วยปัจจัยจูงใจต่างๆ

## 2.2.1.2 ทฤษฎีจิตใจที่ว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories)

### ก. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

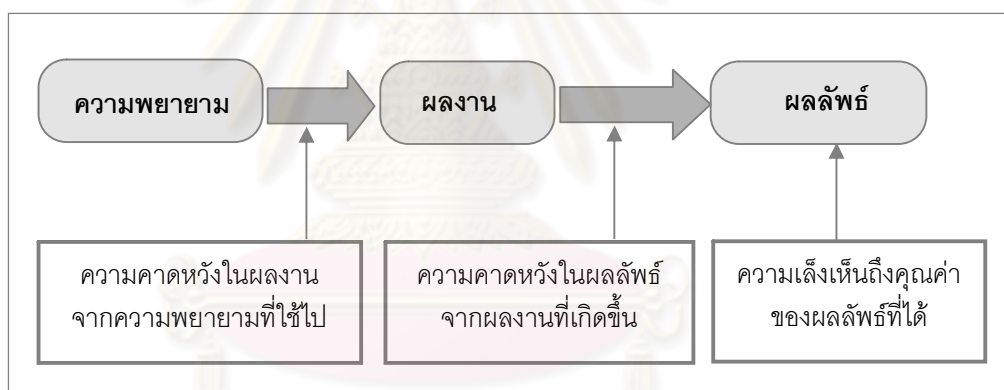
ทฤษฎีนี้ระบุว่าเมื่อบุคคลได้ใช้ความพยายามในการทำงาน บุคคลนั้นจะคาดหวังถึงผลงาน อันเกิดจากความพยายามที่ใช้ไป จากนั้นบุคคลก็จะคาดหวังต่อเนื่องไปยังขั้นถัดไป คือผลลัพธ์ที่จะได้รับจากผลงานที่เกิดขึ้น ทั้งนี้บุคคลนั้นย่อมคาดหวังว่าผลลัพธ์ที่ได้จะมีคุณค่าสูงตามที่ต้องการ การพิจารณาตามขั้นตอนทฤษฎีของ วรูม มีดังนี้

ขั้นที่1 ความคาดหวังในผลงานจากความพยายามที่ใช้ไป (Efforts & Performance Expectancy)

ขั้นที่2 ความคาดหวังในผลลัพธ์จากผลงานที่เกิดขึ้น (Performance & Outcomes Expectancy)

ขั้นที่3 การเล็งเห็นถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้ (Valence of Outcomes)

รูปภาพที่ 2.6 ขั้นตอนทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

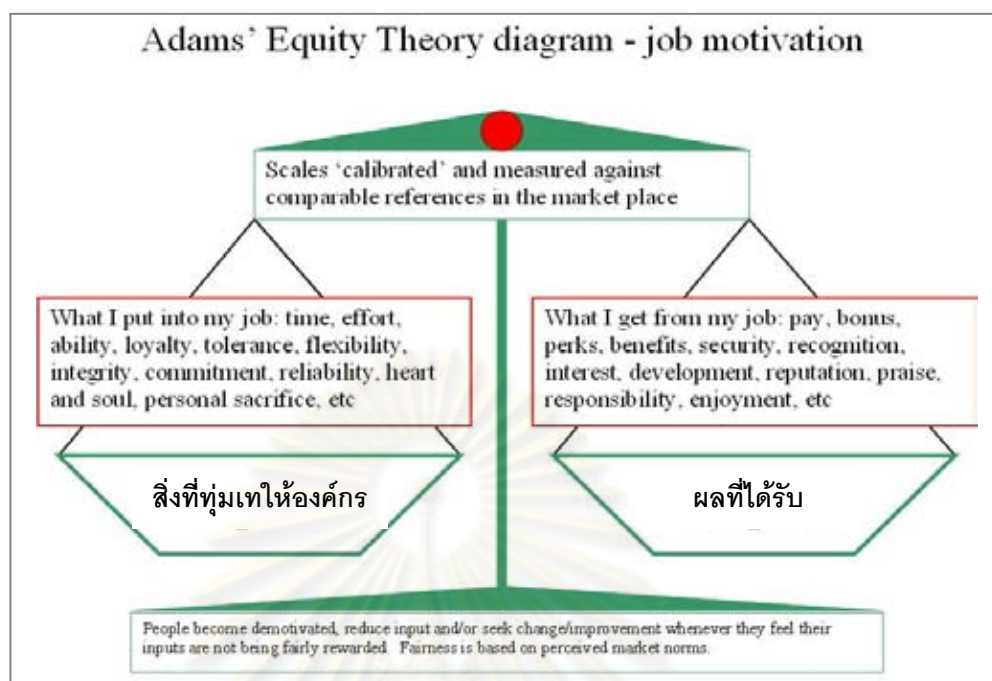


### ข. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่าสมาชิกทุกคนต้องการความเสมอภาคในองค์กร โดยสมาชิกแต่ละคน จะพิจารณาอัตราส่วนผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร (Output) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง รถประจำตำแหน่ง ฯลฯ ต่อสิ่งที่ได้ทุ่มเทให้กับองค์กร (Input) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของงาน ความรู้ การศึกษาและประสบการณ์ของสมาชิก อายุงาน ตำแหน่งในองค์กร ความสามารถเฉพาะทาง ตลอดจนคุณสมบัติอื่นของตนเอง เปรียบเทียบกับผู้อื่น หากสมาชิกพบว่าเกิดความไม่เสมอภาคก็จะดำเนินการเพื่อกำจัดความไม่เสมอภาคดังกล่าว



รูปภาพที่ 2.7 การเปรียบเทียบระหว่าง Input และ Output ตามทฤษฎีความเสมอภาค<sup>18</sup>



เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดการเปรียบเทียบกันแล้ว ก็จะมีผลการเปรียบเทียบที่จะสามารถเกิดขึ้นได้ 2 กรณีดังนี้

กรณีที่ 1 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเทของตนเอง น้อยกว่าอัตราส่วนของผู้อื่น

รูปภาพที่ 2.8 การเปรียบเทียบผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเท กรณีที่ 1

<b>Output</b> (ของตนเอง)	น้อยกว่า	<b>Output</b> (ของผู้อื่น)
<b>Input</b>		<b>Input</b>

ในกรณีที่เกิดสถานการณ์เช่นนี้ สมาชิกอาจทำให้เสมอภาค โดยการลดสิ่งที่ตนเองทุ่มเทลงเรื่อยๆ หรือกระทำการใดๆ ที่จะทำให้ผลตอบแทนของผู้อื่นลดลง

กรณีที่ 2 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเทของตนเอง มากกว่าอัตราส่วนของผู้อื่น

รูปภาพที่ 2.9 การเปรียบเทียบผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเท กรณีที่ 2

<b>Output</b> (ของตนเอง)	มากกว่า	<b>Output</b> (ของผู้อื่น)
<b>Input</b>		<b>Input</b>

ในกรณีที่เกิดสถานการณ์เช่นนี้ โดยทฤษฎีแล้วสมาชิกจะทำงานให้หนักขึ้น หรือเรียกร้องให้ผู้อื่นได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นด้วย แต่ในทางปฏิบัติแล้วไม่มีสมาชิกคนใดที่จะปฏิบัติตามกรณีที่ 2

<sup>18</sup> ที่มา ดัดแปลงจาก <http://www.businessballs.com> วันที่ 20 กันยายน 2551

### ค. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดที่สำคัญประการหนึ่ง ในทางพฤติกรรมคือบุคคลสามารถเรียนรู้จาก ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง และสิ่งที่เรียนรู้มา จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในอนาคตของบุคคลนั้น ดังนั้น การที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สามารถทำได้ โดยการทำให้บุคคลนั้นได้รับประสบการณ์ ในรูปแบบที่ตนเองเคยได้ประสบมาแล้ว การทำให้บุคคลได้รับประสบการณ์ตามทฤษฎีการเสริมแรง สามารถทำได้ 4 วิธีดังนี้

#### 1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement)

เช่นการชมเชย หรือให้รางวัลพิเศษ เมื่อพนักงานได้ทำงานได้เสร็จเรียบร้อยตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement)

เช่นการบ่นว่า หรือประชดว่า เมื่อพนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

#### 3. การทำให้สูญสิ้น (Extinction)

เช่นการงดการให้คำชมเชย หรืองดรางวัลพิเศษ เพื่อการลดพฤติกรรมบางอย่าง

#### 4. การลงโทษ (Punishment)

เช่นการให้หยุดงาน การหักเงินเดือน มีจุดประสงค์เพื่อเป็นการลดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของพนักงาน

ความสัมพันธ์ของวิธีการ ทั้ง 4 วิธีนั้น สามารถแสดงได้ตามรูปนี้

รูปภาพที่ 2.10 ความสัมพันธ์ของการสร้างประสบการณ์ 4 วิธีตามทฤษฎีการเสริมแรง

ผลกระทบ ต่อ พฤติกรรม	+	การเสริมแรงทางบวก	การเสริมแรงทางลบ
	-	การทำให้สูญสิ้น	การลงโทษ
		+	-
ผลกระทบต่อวุฒิภาวะ			

จากทฤษฎีจูงใจทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้ ในส่วนของการบำรุงรักษาบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจต่างๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล ที่มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะพื้นฐานของบุคคลนั้นๆ ซึ่งถ้าองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้แล้ว ย่อมจะทำให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานกับสำนักงานได้ยาวนานมากยิ่งขึ้น และทำงานอย่างมีความสุขและพร้อมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จของทั้งองค์กร และของตนเองด้วย

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาในเบื้องต้นพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้ได้ ดังต่อไปนี้

### ก. การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ<sup>19</sup> ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งเป็นการทำวิจัยเชิงเอกสาร เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์นำเสนอข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อเสนอแนะแนวทางและแนวโน้มของการทำวิจัยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในอนาคต โดยที่เนื้อหามุ่งเน้นไปที่ประเด็นเกี่ยวกับสาระของการวิจัย และการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ซึ่งจากการสรุปผลการวิจัยทำให้ทราบถึงแนวโน้มของการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

#### ตารางที่ 2.3 สรุปแนวโน้มของการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ประเด็น	แนวโน้มของการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์
แนวโน้มเกี่ยวกับแนวคิด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการร่วมมือกันสร้างแนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์กันมากขึ้น</li> <li>2. เกิดการผสมผสานแนวคิด จากหลายสาขาวิชา เช่น นิติศาสตร์ สังคมศาสตร์ จิตวิทยา เป็นต้น</li> <li>3. เกิดโครงการวิจัยกลุ่มเพื่อร่วมกันสร้างแนวคิดมากขึ้น</li> <li>4. เกิดการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานกับนักวิจัยมากขึ้น เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น</li> <li>5. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะพัฒนาไปในลักษณะที่เป็นวิชาชีพมากขึ้น</li> <li>6. การวิจัยจะให้ความสนใจกับการสร้างแนวคิดทั้งด้านจิตใจ และด้านอื่นควบคู่กันไป</li> </ol>
แนวโน้มเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกิดการผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพมากขึ้น</li> <li>2. ลักษณะของการวิจัยจะเป็นการใช้สถิติที่เหมาะสม</li> <li>3. การวิจัยจะมีลักษณะเป็นระบบ ต่อเนื่องและครบวงจร</li> <li>4. จะนำวิธีการที่ช่วยพัฒนาคุณภาพงานวิจัยมาใช้มากขึ้น</li> <li>5. จะนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในงานวิจัยมากขึ้น</li> <li>6. การวิจัยที่ยึดถือระเบียบวิธีวิจัย และทำเพื่ออุดมการณ์ ศักดิ์ศรี หรือเพื่อวิชาการจะถูกแทนที่โดย ผลตอบแทนสูงที่คุ้มค่า</li> </ol>

<sup>19</sup> วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพมหานคร : 2544)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ) สรุปแนวโน้มของการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

แนวโน้มเกี่ยวกับการนำ การวิจัยไปใช้ประโยชน์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์จะแพร่ขยายไปยังบุคคลและหน่วยงาน ทั้งหลายในทุกระดับเพิ่มขึ้น</li> <li>2. การวิจัยจะถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจังมากขึ้น</li> <li>3. การวิจัยจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในสถาบันการศึกษาเพิ่มมากขึ้น</li> </ol>
--	---

ข. การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษา Best Practices

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ(2546)<sup>20</sup> ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษา Best Practices” โดยได้ศึกษา 2 บริษัทได้แก่ บริษัทโซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาได้พบว่า การออกแบบระบบงานพื้นฐานให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ การวางแผนและมีเป้าหมายในการฝึกอบรมพนักงาน มีวิธีการจูงใจอย่างเป็นระบบ และการสนับสนุนจากผู้บริหารให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ช่วยให้การบริหารงานโดยรวมเกิดการปรับปรุงและมีการพัฒนา ผลของการศึกษามีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

วิธีการที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของทั้งสององค์กร มีดังต่อไปนี้  
ตารางที่ 2.4 วิธีการที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์กร	วิธีการที่เป็นเลิศ
บริษัท โซนี่ เซมิคอน ดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบการทำงาน (Work system)</li> <li>● ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล (Employee Education, Training and Development)</li> <li>● สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Well - Being and Satisfaction)</li> </ul>
บริษัท ไทยคาร์บอน แบล็ค จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล (Employee Education, Training and Development)</li> <li>● สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Well - Being and Satisfaction)</li> </ul>

และจากการศึกษาวิธีการที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของทั้งสององค์กร พบว่ามีประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนของผู้บริหาร
2. การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงานเช่นเดียวกับความพึงพอใจของลูกค้า
3. การหล่อหลอมทางวัฒนธรรมองค์กร
4. ระบบการสื่อสารความที่มีประสิทธิภาพ

<sup>20</sup> สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรณีศึกษา : การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล. (กรุงเทพฯ : 2546),

## บทที่ 3

### การบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก

บทนี้จะเป็นการนำเสนอรายงานการศึกษา รวมทั้งบทความและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก โดยจะกล่าวถึงการแบ่งแผนกในสำนักงานสถาปนิก และรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบของสำนักงานสถาปนิก รวมทั้งรายละเอียดในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในเรื่อง การสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล(สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิกต่อไป ซึ่งมีหัวข้อหลัก ดังต่อไปนี้

- องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก
  - การแบ่งแผนกในสำนักงานสถาปนิก
  - รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรในสำนักงานสถาปนิก
- รายละเอียดการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก
  - การวางแผน
  - การจัดหาสถาปนิกเข้าทำงาน
  - การฝึกอบรมและพัฒนา
  - การจ่ายค่าตอบแทน
  - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - การย้ายและการปรับเปลี่ยน
- วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก
- สรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือกและการบำรุงรักษาสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก

#### 3.1 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก

การบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิกนั้น ยังมีองค์ประกอบและปัจจัยอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีผลต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้



### 3.1.1 การแบ่งแผนกในสำนักงานสถาปนิก

การแบ่งแยกตำแหน่งและแผนกต่างๆในสำนักงานสถาปนิก สามารถแบ่งได้ 4 ฝ่ายดังต่อไปนี้<sup>21</sup>

#### ก. ฝ่ายบริหาร (Administration Section)

จะประกอบไปด้วยบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารสำนักงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการเงินการบัญชีของสำนักงาน ซึ่งจะมีบุคลากรดังต่อไปนี้

1. ประธานกรรมการ (Chairman)
2. กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)
3. กรรมการบริหาร (Management Committee)
4. แผนกธุรการ (Administration Department)
  - เลขานุการ
  - พนักงานพิมพ์ดีด และคอมพิวเตอร์
  - พนักงานต้อนรับ และประชาสัมพันธ์
  - บรรณารักษ์
5. แผนกบัญชีและการเงิน (Accountant and Finance Department)

#### ข. ฝ่ายออกแบบ (Design Section)

ในฝ่ายออกแบบนี้จะประกอบไปด้วย บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการออกแบบสถาปัตยกรรมรวมถึงผู้ที่ทำหน้าที่บริหารโครงการด้วย โดยจะแบ่งระดับบุคลากรในฝ่ายออกแบบ ดังต่อไปนี้

1. ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)
2. สถาปนิกอาวุโส (Senior Architect)
3. สถาปนิก (Junior Architect)
4. สถาปนิกฝึกงาน (Trainee Architect)

#### ค. ฝ่ายผลิต (Production Department)

ในฝ่ายนี้จะมีหน้าที่ในการผลิตงานที่เป็นผลิตภัณฑ์ของสำนักงาน ดังนั้นฝ่ายนี้จึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นฝ่ายสร้างผลงานที่มีมาตรฐานให้กับสำนักงาน ในฝ่ายนี้จะประกอบไปด้วยบุคลากรดังนี้

1. พนักงานเขียนแบบอาวุโส (Senior Draft man)
2. พนักงานเขียนแบบ (Draft man)
3. พนักงานทำเอกสารรายการประกอบแบบก่อสร้าง (Specification)
4. พนักงานทำบัญชีแยกรายการ และปริมาณวัสดุ และประมาณราคากลาง (B.O.Q.)

<sup>21</sup> อวยชัย วุฒิโฆสิต, การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม. (กรุงเทพมหานคร : 2544), หน้า 183 -188.

## 5. พนักงานทำหุ่นจำลอง และเขียนทัศนียภาพ (Model and Perspective)

## 6. พนักงานจัดทำเอกสารประกอบแบบ (Document Writer)

จะสังเกตได้ว่าบุคลากรในบางตำแหน่งนั้นไม่จำเป็นต้องมีในสำนักงานทุกๆ สำนักงาน ซึ่งบุคลากรบางตำแหน่งนั้นก็อาจจะทำงานได้มากกว่าในตำแหน่งของตนเอง เช่น บุคลากรที่จัดทำเอกสารรายการประกอบแบบก่อสร้าง อาจจะทำหน้าที่ทำบัญชีแยกรายการและปริมาณวัสดุด้วยก็ได้ ซึ่งจะทำให้สำนักงานสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรลงได้

### ง. ฝ่ายบริการ (Service Department)

บุคลากรในฝ่ายนี้จะมีหน้าที่ปฏิบัติงานคล้ายๆกันกับในสำนักงานทั่วไป จะประกอบไปด้วย พนักงานทำความสะอาด พนักงานถ่ายเอกสารและทำเล่ม พนักงานส่งเอกสาร พนักงานขับรถ และยามรักษาความปลอดภัย ซึ่งในแต่ละสำนักงานสถาปนิกก็จะมีพนักงานในฝ่ายบริการนี้แตกต่างกันไป หรืออาจจะใช้รูปแบบการจ้างจากบริษัทภายนอกก็ได้ เพื่อลดภาระหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน และยังจะเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายประจำของสำนักงานได้อีกด้วย

การวิจัยในครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษาเฉพาะในฝ่ายออกแบบเท่านั้น ซึ่งจะเป็นบุคลากรของสำนักงานที่เป็นสถาปนิกเท่านั้น โดยใช้การแบ่งสถาปนิกเป็น 3 ระดับยกเว้นในระดับสถาปนิกฝึกงาน

### 3.1.2 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรในสำนักงานสถาปนิก

จากคู่มือสถาปนิก<sup>22</sup> ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร ของสำนักงานสถาปนิกว่าสามารถแบ่งได้ 2 ส่วนใหญ่ๆ คือโครงสร้างองค์กรทางด้านการบริหารโดยรวม และโครงสร้างองค์กรทางด้านการออกแบบ

#### ก. โครงสร้างองค์กรทางด้านการบริหาร

จะเป็นการแบ่งรูปแบบโดยใช้ขนาดของสำนักงานสถาปนิก มาเป็นเกณฑ์ในการจัดรูปแบบระบบการบริหาร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

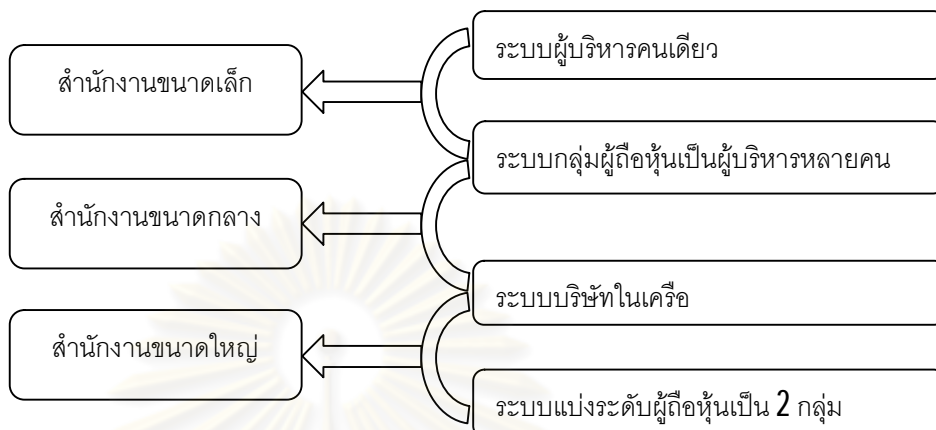
1. สำนักงานขนาดเล็กและขนาดกลาง จะใช้ระบบกลุ่มผู้ถือหุ้นหลัก ซึ่งผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่จะเป็นผู้ร่วมก่อตั้งสำนักงาน และทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงาน

<sup>22</sup> สถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. คู่มือสถาปนิก 2547. (กรุงเทพมหานคร: 2547), หน้า 41-49.

2. สำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ จะมีการใช้ระบบการบริหารรูปแบบบริษัทในเครือ เพื่อการลดขนาดของการควบคุม

จากข้อสรุปทั้งสอง สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้

รูปภาพที่ 3.1 แสดงระบบองค์กรส่วนบริหารของสำนักงานสถาปนิก



#### ข. โครงสร้างองค์กรทางการออกแบบ<sup>23</sup>

การจัดองค์กรด้านการออกแบบ ในสำนักงานขนาดเล็กส่วนใหญ่เลือกใช้โครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงที่สุด เช่น ระบบสตูดิโอเดียว ซึ่งเป็นระบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่มีบุคลากรไม่มากนัก ส่วนสำนักงานขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จะมีรูปแบบการจัดองค์กรที่แตกต่างกันขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทโครงการ ขนาดโครงการ จำนวนโครงการและประสบการณ์ของผู้บริหารในการจัดการสำนักงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ทั้งหมด 7 รูปแบบดังนี้

1. ระบบพนักงานชั่วคราว
2. ระบบสตูดิโอ
3. ระบบผสม
4. ระบบทีมงานโครงการ
5. ระบบเมตริกซ์
6. ระบบผู้จัดการโครงการ
7. ระบบบริษัทในเครือ

สรุปรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรทางการออกแบบ ซึ่งเมื่อพิจารณาทั้งหมดจะเห็นว่า มีรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนอยู่ 2 รูปแบบ ซึ่งตรงตามการจัดของ รองศาสตราจารย์อวยชัย วุฒิโมสิต<sup>24</sup> คือ แบบสตูดิโอ และ แบบแยกเป็นแผนก โดยทั้งสองรูปแบบนั้นสามารถครอบคลุมและประยุกต์ใช้ได้กับทุกรูปแบบโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบที่กล่าวมาทั้งหมด

<sup>23</sup> ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจากภาคผนวก จ.

<sup>24</sup> อวยชัย วุฒิโมสิต, การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม. (กรุงเทพมหานคร : 2544), หน้า 183 -188.

### 3.2 รายละเอียดการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก

จากการศึกษาในเบื้องต้น พบว่าได้มีการจัดทำข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในคู่มือประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม (The Architect's Handbook of Professional Practice) ซึ่งจัดทำขึ้นโดย AIA<sup>25</sup> (The American Institute of Architects) โดยในคู่มือจะมีการแบ่งเป็นบทแยกย่อย และจะมีเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) อยู่ในบทที่ 9 ซึ่งจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยทั้งหมด 4 หัวข้อดังต่อไปนี้

1. **Managing People** จะกล่าวถึงบททั่วไป และหน้าที่หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการจัดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

#### ก. หน้าที่หลัก (Core Functions)

- การสรรหา การจ้างงาน และการปฐมนิเทศ
- การบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ
- ควบคุมดูแลการเบิกจ่ายเงิน และภาษี
- การจัดการที่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมายต่างๆ

#### ข. หน้าที่เพิ่มเติม (Value-Added Functions)

- เป็นที่ปรึกษาปัญหาต่างๆ ให้กับบุคลากรในสำนักงาน
- จัดแนวทางการพัฒนา ฝึกอบรม การเรียนรู้ต่างๆ
- การสร้างโอกาส และแนวทางการพัฒนาสายอาชีพ
- การให้รางวัลต่างๆ
- การวางแผนกลยุทธ์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ

#### ค. การจัดทีมงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Staffing)

มีการแนะนำถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะนำระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ อย่างจริงจัง เมื่อมีจำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้นถึงประมาณ 100 คน และบอกข้อดีที่สำนักงานควรมีฝ่ายนี้เป็นฝ่ายประจำ เช่น มีการทำงานที่ผูกพันกับเป้าหมายหลักของสำนักงาน เนื่องจากทำงานเป็นช่วงเวลานาน และยังบอกถึงแนวทางการจัดบุคลากรในด้านนี้ตามขนาดสำนักงานต่างๆ

มีการกล่าวถึงเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในสภาวะปัจจุบัน รวมทั้งได้เสนอแนะถึงแนวทางและวิธีการบริหารผลตอบแทนต่างๆ เช่น เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ การให้ทำงานบางช่วงเวลา ให้ทางเลือกในการเดินทาง บริการดูแลบุตรหลาน บริการทำความสะอาดรายวัน บริการอาหารมื้อเย็น การให้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีม การตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม การฝึกอบรมพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ เป็นต้น

<sup>25</sup> AIA, *Handbook of Architectural Practice* 13<sup>th</sup> ed. (New York: 2001), pages 221 – 254.

2. **Recruiting and Hiring** จะกล่าวถึงการระบุความต้องการ การสรรหา การคัดเลือก การยื่นข้อเสนอ และการทำความเข้าใจงานในเบื้องต้น มีรายละเอียดดังนี้

ก. การระบุความต้องการ (Determining The Need)

ข. การสรรหา (Recruiting)

- การแนะนำจากพนักงานในปัจจุบัน (Employee referrals)
- การโฆษณา (Advertising)
- มหาวิทยาลัยต่างๆ (Universities)
- Search firms and external recruiters
- Employment agencies

ค. การคัดกรอง และการสัมภาษณ์ (Screening And Interviewing)

- การคัดกรองจากในสมัครงานและแฟ้มประวัติผลงาน
- การสัมภาษณ์
- การติดตามผู้สมัครงาน
- การให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน

ง. การคัดเลือกและการยื่นข้อเสนอ (Selection And Making The Offer)

จ. การปฐมนิเทศ (Orientation)

การปฐมนิเทศและการทำความเข้าใจในเบื้องต้นนั้น ประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ที่สำคัญดังนี้ ประวัติความเป็นมาของสำนักงาน เป้าหมายและวัฒนธรรมของสำนักงาน กลุ่มลูกค้าและโครงการต่างๆของสำนักงาน บริการและส่วนสนับสนุนต่างๆในสำนักงาน รวมทั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีและเครื่องมือพิเศษต่างๆ แนวทางการปฏิบัติงานรวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ หน้าที่รับผิดชอบ ที่มงาน และโครงสร้างในฝ่าย รวมทั้งเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ฉ. ช่วงเวลาทดลองงาน (Initial Period)

มีการกล่าวถึงการให้โอกาสยืดระยะเวลาทดลองงานออกไป 1 - 3 เดือน เมื่อยังไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

3. **Staff Development** จะกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาบุคลากร, การให้คำแนะนำ, การฝึกสอน การเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

ก. Supervising And Being Supervised

- ทำทหายความสามารถ (On challenge)
- ได้รับการยอมรับยกย่อง (On recognition)
- การติดต่อสื่อสาร (On communication)



## ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Performance Appraisals And Professional Development)

- วัตถุประสงค์ในการประเมินผล
- ช่วงระยะเวลาการประเมินผล ส่วนมากใช้ช่วงเวลา 1 ปี หรือ ทุกๆครึ่งปี
- ดัชนีชี้วัดในการประเมินผล เช่น การประยุกต์ใช้ความรู้ การปฏิบัติตามกฎระเบียบของสำนักงาน ปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และลูกค้า การติดตามในกระบวนการทำงาน เป็นต้น
- กระบวนการประเมิน

## ค. Documentation

### ง. การฝึกอบรม การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Training, Learning And Professional Development)

- แนวทางการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ
- การเรียนรู้แบบปฏิบัติจริง หรือทฤษฎี (Active or Passive Learning Styles)
- โปรแกรมการฝึกอบรม เช่น การฝึกเรียนรู้ภายในสำนักงาน การอบรมนอกสำนักงาน การส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรมวิชาชีพต่อเนื่อง(IDP)

4. Termination, Layoff, and Performance Issues จะกล่าวถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลง การโยกย้ายและเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

### ก. การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Resignation)

### ข. การให้ออก (Termination)

### ค. การเลิกจ้าง (Layoffs)

### ง. การจ่ายค่าชดเชย (Severance Pay)

### จ. การเกษียณอายุ (Retirement)

จากการสรุปเนื้อหาในคู่มือประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม (The Architect's Handbook of Professional Practice) ของ AIA ที่กล่าวมานั้น จะสังเกตเห็นว่าในส่วนการสรรหา คัดเลือก เนื้อหาจะเน้นไปที่รูปแบบการสรรหาต่างๆ กับกระบวนการที่เกิดขึ้นภายหลังการคัดเลือกแล้ว เช่น การปฐมนิเทศ การทดลองงาน เป็นต้น และในส่วนการบำรุงรักษาก็จะเน้นไปที่รูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมต่างๆ รวมทั้งการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสำนักงานให้ชัดเจน พร้อมกับต้องมีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีตัวดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมกับสำนักงานและบุคลากรในสำนักงาน

ซึ่งในเอกสารคู่มือสถาปนิก(2547)<sup>26</sup> ของสมาคมสถาปนิกสยามฯ ก็ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิกไว้ โดยมีหัวข้อขององค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลดังนี้

1. การจ้างและการสรรหาทรัพยากรบุคคล
  - 1.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล
  - 1.2 การจัดบุคคลเข้าทำงาน
  - 1.3 การตกลงรับเข้าทำงานและการทดลองงาน
2. การบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคลากร
  - 2.1 การจูงใจบุคลากร
  - 2.2 การจัดค่าตอบแทนบุคลากร
  - 2.3 การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
  - 2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การหมุนเวียนเปลี่ยนแปลง การสิ้นสุด และการเลิกจ้างพนักงาน
  - 3.1 การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย
  - 3.2 การพ้นสภาพ

นอกจากนั้นยังมีการกล่าวถึงใน หนังสือ “Human resources management for design professional” เขียนโดย Woodward, Cynthia A.(1990)<sup>27</sup> ซึ่งมีหัวข้อรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจ้างงาน : ค้นหาบุคลากรที่ดี
  - 1.1 การเตรียมพร้อมด้านบุคลากรอยู่เสมอ
  - 1.2 การประมาณความต้องการของสำนักงาน
  - 1.3 การสรรหา
  - 1.4 การพิจารณาประวัติผลงาน
  - 1.5 การสัมภาษณ์
  - 1.6 การให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน
  - 1.7 การยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร
  - 1.8 การทำสัญญาว่าจ้าง
  - 1.9 การย้ายที่ตั้งสำนักงาน
  - 1.10 การตอบกลับและการบันทึกประวัติ

<sup>26</sup> สถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. คู่มือสถาปนิก 2547. (กรุงเทพมหานคร : 2547), หน้า 64-71.

<sup>27</sup> Woodward, Cynthia A. Human resources management for design professionals. Washington, D.C.: 1990, pages 5-6.

2. การปฐมนิเทศ : การเริ่มต้นงานที่ดี
  - 2.1 ช่วงการเริ่มทำงานและทดลองงาน
  - 2.2 คู่มือพนักงาน
  - 2.3 การชี้แจงผลประโยชน์
  - 2.4 การจ่ายค่าตอบแทน
  - 2.5 คำบรรยายลักษณะงาน
3. การบำรุงรักษาพนักงาน : การเก็บบุคลากรที่ดีไว้
  - 3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.2 การจูงใจ และการฝึกพัฒนา
  - 3.3 การพัฒนาทางวิชาชีพ
  - 3.4 การสื่อสาร
  - 3.5 กฎหมายแรงงาน
  - 3.6 การจัดการโอกาส
4. การสิ้นสุด : การเลิกจ้างพนักงาน
  - 4.1 อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน
  - 4.2 การลาออกโดยสมัครใจ
  - 4.3 วินัยในการทำงาน
  - 4.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเลิกจ้าง
  - 4.5 การจัดการกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นที่พอใจ
  - 4.6 การเลิกจ้างบุคลากรระดับอาวุโส
  - 4.7 การจัดการในช่วงวิกฤต
  - 4.8 การสัมภาษณ์ตอนลาออก
  - 4.9 การเกษียณอายุ
  - 4.10 การประกันการว่างงาน

เมื่อพิจารณาการแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก จากเอกสารทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น แล้วนำมาเปรียบเทียบกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปของ สาคร สุขศรีวงศ์<sup>28</sup> เพื่อสรุปเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทุกกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก ซึ่งสามารถสรุปได้ 6 กระบวนการ มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ก. การวางแผน
- ข. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน
- ค. การฝึกอบรมและพัฒนา

<sup>28</sup> สาคร สุขศรีวงศ์, การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : 2550)

- ง. การจ่ายค่าตอบแทน
- จ. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ฉ. การย้ายและการปรับเปลี่ยน

## ก. การวางแผน

เป็นการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต ซึ่งผู้บริหารควรมีการวางแผน และกำหนดเป็นขั้นตอน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสำนักงานได้อย่างเหมาะสม

### 1. การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานต้องมีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน ทำให้สามารถกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบข่ายของงาน จุดมุ่งหมายของงาน เงื่อนไข การปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น เมื่อวิเคราะห์งานเสร็จสิ้นแล้วจะได้เอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) ไว้ใช้อ้างอิง ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อกิจกรรมการจัดบุคคลเข้าทำงานใน ตำแหน่งงานต่างๆ รวมถึงหากมีบุคลากรในตำแหน่งงานนั้นๆ แล้วคุณสมบัติของบุคคลนั้น ตรงตามตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ จำเป็นต้องได้รับการอบรมหรือพัฒนาด้านใดเพิ่มเติมบ้าง หรือจำเป็นต้องย้ายตำแหน่งงาน

### 2. การหาความต้องการบุคลากรขององค์กร

หลังจากที่ทำการวิเคราะห์งานโดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบข่ายงานในแต่ละตำแหน่งงานแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาคือความต้องการขององค์กร โดยต้องพิจารณาจาก ความต้องการบุคลากรขององค์กร จากความต้องการในระยะกลางและระยะยาว โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่

- ประเมินรายจ่ายและกระแสเงินสด ในระยะ 6 เดือน และ 12 เดือนข้างหน้าของสำนักงาน เนื่องจากการจ้างบุคลากรต้องมีรายจ่ายเกิดขึ้น สำนักงานจึงควรประเมินรายรับและรายจ่ายอย่างละเอียดที่สุด
- ปริมาณงานของสำนักงาน ปริมาณงานจะเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงความต้องการบุคลากร เนื่องจากปริมาณงาน และจำนวนบุคลากรต้องมีความเหมาะสม หากจำนวนบุคลากรมากเกินไปก็อาจทำให้สำนักงานเสียค่าใช้จ่ายสูง แต่ถ้าหากจำนวนบุคลากรน้อยเกินไปพนักงานอาจทำงานไม่ทันหรือพนักงานแต่ละคนต้องทำงานหนักเกินไป
- วัตถุประสงค์ของสำนักงาน สำนักงานอาจมีความต้องการขยายหรือเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงาน ขยายขนาดหรือลดขนาดสำนักงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อความต้องการบุคลากร
- การเปลี่ยนแปลงพนักงาน เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีโอกาสในการปรับเปลี่ยนงาน ทั้งจากการเลื่อนตำแหน่งใหม่ การเกษียณ หรือการลาออก ผู้บริหารควรมีการคาดการณ์

ล่วงหน้าพิจารณาถึงตำแหน่งที่ว่างจากการออกของพนักงาน และต้องมีการพยากรณ์แผนผังการทดแทนสำรองไว้ด้วย

- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการที่มีผลต่อความต้องการบุคลากร โดยผู้บริหารต้องพิจารณาแนวโน้มเศรษฐกิจ และปริมาณงานในอนาคต เพื่อประกอบการตัดสินใจการวางแผนเรื่องบุคลากร

## ข. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

การสรรหาบุคคลใหม่เข้ามาทำงาน จะทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทั้งเงินเดือน การฝึกอบรม อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ ดังนั้นเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าว สำนักงานควรพิจารณาทางเลือกอื่นก่อนการเริ่มต้นกระบวนการสรรหา ได้แก่

- **การทำงานล่วงเวลา (Overtime)** มักเป็นทางเลือกแรกสุดที่องค์กรส่วนใหญ่คิดถึงก่อนทางเลือกอื่น เพราะการทำงานล่วงเวลานั้น มีจุดประสงค์เพื่อการทำงานที่เสร็จไม่ทันตามตารางเวลาทำงานปกติ หรืองานที่เข้ามามากในช่วงระยะเวลาหนึ่งซึ่งพบได้บ่อยในสำนักงานสถาปนิก การทำงานล่วงเวลายังให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง กล่าวคือนายจ้าง ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการสรรหา คัดเลือก และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ในขณะที่เดียวกันลูกจ้างได้รับเงินเพิ่มขึ้นทำให้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น

- **พนักงานจ้างตามสถานการณ์ (Contingent Workers)** ได้แก่ พนักงาน Part time พนักงานชั่วคราว และพนักงานอิสระ การจ้างลักษณะนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีการเร่งงานหรือมีงานเข้ามามากเป็นช่วงๆหรือลักษณะงานที่ได้รับเป็นงานในช่วงสั้นๆ ไม่มีภาระผูกพันนาน ลักษณะการจ้างจะจ้างเป็นชิ้นงานเพื่อลดการแบกรับค่าใช้จ่ายระยะยาวของสำนักงาน

- **พนักงานรับจ้าง (Employee Leasing)** คือ เป็นการจ้างสำนักงานที่ทำธุรกิจส่งพนักงานของตน เข้าไปปฏิบัติหน้าที่ให้กับสำนักงานที่จ้าง แต่สถานภาพของพนักงานยังคงเป็นพนักงานสังกัดสำนักงานต้นสังกัดอยู่ การรับเงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ยังคงต้องรับจากสำนักงานต้นสังกัด ประโยชน์ส่วนมากการจ้างลักษณะนี้ มักเป็นงานที่สำนักงานไม่มีผู้เชี่ยวชาญ และต้องการผู้ชำนาญเฉพาะด้านมาเป็นที่ปรึกษาโครงการ เช่น การออกแบบโรงงานขนาดใหญ่ ที่ต้องมีการควบคุมด้านการอนุรักษ์พลังงาน อาจต้องจ้างสำนักงานที่รับปรึกษาตรวจสอบ วิเคราะห์ วางแผน การใช้พลังงานในโครงการนั้นๆ เป็นต้น

- **สำนักงานรับเหมาหรือรับช่วง (Subcontracting)** ในกรณีนี้สำนักงานไม่ต้องการจ้างพนักงานในตำแหน่งงานใหม่ โดยอาจเลือกยุบตำแหน่ง หรือแผนกนั้นทิ้งไปแล้วหันมาจ้างสำนักงานอื่นเข้าไปรับช่วงทำแทน เช่น การทำแบบนำเสนอลูกค้า การทำหุ่นจำลอง งานระบบวิศวกรรม เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้บางครั้งเรียกว่าการจ้างภายนอก (out sourcing) การจ้างลักษณะเช่นนี้เกิดเมื่อสำนักงานต้องการลดขนาดองค์กร หรือไม่ต้องการขยายขอบเขตงานมากขึ้นกว่าเดิม



อย่างไรก็ตามหากสำนักงานต้องการเพิ่มจำนวนบุคลากร หรือไม่มีทางเลือกอื่นใดแล้วนอก จากต้องจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงานเท่านั้น จึงจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการสรรหาบุคคล

### 1. การสรรหาทรัพยากรบุคคล

เป็นการแสวงหา และการจูงใจบุคคล ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง เพื่อให้มารับการคัดเลือก ยิ่งมารับสมัครมากเท่าไร สำนักงานก็ยิ่งมีโอกาสในการคัดเลือก มากขึ้น โดยมีอัตราส่วนของผู้สมัครต่อจำนวนตำแหน่งของงานที่สูง หรือมีอัตราส่วนในการ คัดเลือกสูงขึ้น โดยแหล่งที่มาของบุคลากรจะมาจากแหล่งต่างๆ ได้แก่

- จากการแนะนำของพนักงาน
- การหาบุคลากรจากองค์กรตัวเอง (แหล่งภายใน)
- จากนักศึกษาที่เคยฝึกงานกับสำนักงาน
- จากสถาบันการศึกษาต่างๆ
- จากการใช้สื่อโฆษณา เช่นหนังสือพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต
- จากสมาคมวิชาชีพต่างๆ

### 2. การคัดเลือกบุคคล

เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล การคัดเลือก บุคคลที่มาสมัครให้เหมาะสมกับงาน เป็นการคัดเลือกจากเหล่าบรรดาผู้ที่มีคุณสมบัติที่ มาสมัครงานเพื่อเข้าทำงานในสำนักงานหรือเป็นขั้นตอนในการคัดเลือกผู้มาสมัคร เพื่อการจ้าง งาน หน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ เป็นสิ่งที่สำคัญมาก และมี วิธีการคัดเลือกต่างๆ กัน ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ระดับ คุณวุฒิ ประสบการณ์ ความต้องการ และความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารด้วยว่าจะใช้วิธีการอย่างไร หรืออาจจะใช้หลายๆ วิธีร่วมกันก็ได้ เช่น

- การสอบข้อเขียน (Written Test) คือ วิธีการที่ให้ผู้สมัครมาสอบแข่งขันพร้อมๆ กัน หรืออาจเป็นรายบุคคลตามสถานที่และวันเวลาที่กำหนด ข้อสอบที่ใช้สอบอาจทดสอบเรื่อง การออกแบบ โดยให้ทำ Sketch Design หรือทดสอบความรู้ด้านโครงสร้างงานระบบ กฎหมายอาคาร จะเป็นแบบอัตนัย ปรนัย หรือมีทั้งสองแบบผสมกัน วิธีการสอบอีกแบบหนึ่ง ซึ่งเข้าข่ายเป็นการสอบข้อเขียนคือการสอบที่เรียกว่า Unassembled Test เป็นวิธีการให้ ผู้สมัครกรอกข้อความ ลงในแบบฟอร์มใบสมัคร ซึ่งแบบฟอร์มนั้น นอกจากจะมีข้อความ เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านต่างๆ แล้ว อาจให้ผู้สมัครเขียนแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน การปรับปรุงงาน หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น แล้วจึง พิจารณาจากใบสมัครดังกล่าว

- การสอบสัมภาษณ์หรือการสอบปากเปล่า (Interviews or Oral Test) การ สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่ โดยมีจุดประสงค์หลักคือ การประเมินว่าผู้สมัครมี ทักษะคิดความ สามารถ บุคลิกลักษณะ ปฏิภาณไหวพริบ เป็นอย่างไร การสัมภาษณ์จะทำให้ ได้ข้อมูลจากทั้ง 2 ฝ่าย ทางผู้สัมภาษณ์ต้องอธิบายวิธีการทำงานให้ชัดเจนว่าแนวทางการ

ทำงานของสำนักงานเป็นอย่างไรขณะเดียวกัน สถาปนิกใหม่ก็ต้องให้ข้อมูลกับผู้สัมภาษณ์ ด้วยว่ามีวิธีการทำงานอย่างไรเพื่อให้ผู้สัมภาษณ์เกิดความเข้าใจ และยอมรับกันได้ตั้งแต่ต้น

- การสอบปฏิบัติ (Performance Test) เป็นการสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยตรง เช่น ทดสอบการใช้คอมพิวเตอร์ การเขียนแบบ การนำเสนองานในหน้าที่โดยตรง การออกแบบ การอ่านแบบ การแก้ปัญหารายละเอียดโครงสร้าง
- การพิจารณาประวัติผลงานที่ผ่านมา (Portfolio) คือการพิจารณาจากเอกสาร แสดงประวัติการเรียน หรือผลงานที่เคยทำมาในอดีต ซึ่งนอกจาก portfolio จะสามารถบ่งบอกถึงประวัติการทำงาน และประสบการณ์การทำงานของผู้สมัครแล้ว portfolio ยังเป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวทางของงานออกแบบของบุคคลผู้นั้น ว่าตรงกับความต้องการของสำนักงานหรือไม่

ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้ามาทำงาน ไม่ควรพิจารณาที่สถาบันหรือผลการเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ประกอบกัน ได้แก่

- ทักษะคติในการประกอบวิชาชีพ (ดูจากการสัมภาษณ์)
- ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน แนวคิดและลักษณะการทำงาน (ดูจาก Portfolio และการสอบปฏิบัติหรือการสอบข้อเขียน)
- ความรับผิดชอบ (ดูจากผลการเรียน และจากการสอบถามประวัติจากที่ทำงานเดิม)
- ความตรงต่อเวลา (ดูจากเวลาที่นัดสัมภาษณ์ และการสอบถามประวัติจากที่ทำงานเดิม)
- มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการเข้ากับองค์กร (ดูจากการสัมภาษณ์)
- บุคลิกลักษณะ (ดูจากการสัมภาษณ์ และจากการสังเกตลักษณะภายนอก)
- ประสบการณ์การทำงาน (ดูจากประวัติในการทำงาน)

### 3. การตกลงรับเข้าทำงานและการทดลองงาน

หลังจากคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานแล้ว จะมีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นในช่วงแรกของการเข้าทำงานในสำนักงาน ดังนี้

#### ■ การทำสัญญา

เมื่อตกลงรับเข้าทำงานจะมีการทำสัญญาระหว่างผู้สมัครและสำนักงาน โดยทำเป็นหนังสือสัญญา ซึ่งในหนังสือสัญญาควรครอบคลุมถึง

- ทุกเรื่องที่คุณได้ตกลงกับสำนักงาน เช่น ตำแหน่งงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ เงื่อนไขการปฏิบัติงาน
- อัตราเงินเดือน
- การใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายต่างๆ
- การจ่ายค่าตอบแทน การทำงานนอกเวลา สวัสดิการต่างๆ
- การทำความเข้าใจเบื้องต้น

ในช่วง 2-3 วันแรก หรือ 2-3 สัปดาห์แรกของการทำงานสำนักงานควรมี การชี้แจงแนวการทำงานของสำนักงานให้พนักงานใหม่ได้รับทราบ เพื่อจะได้ปฏิบัติ ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- แจกกฎระเบียบของสำนักงาน ทางสำนักงานควรจัดทำคู่มือเกี่ยวกับ ข้อบังคับ และนโยบายแจ้งให้กับพนักงานทุกคนได้รับทราบ เช่น อัตราและวิธีการ จ่ายเงินเดือน วัน เวลา การทำงาน และการพัก การบันทึกเวลาการทำงาน วันหยุด ประจำ วันลาหยุดพักผ่อนประจำปี หลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลา และการทำงาน ในวันหยุด การลงโทษพนักงานที่มีปัญหา การหักภาษีต่างๆ และสวัสดิการ เป็นต้น
- ทิศทางการทำงานและโครงสร้างการบริหาร เพื่อเป็นการแนะนำให้ พนักงานผู้ถึงกระบวนการทำงาน แนวความคิดหลักที่ใช้ในการออกแบบ และ โครงสร้างในการบริหารหรือลำดับ ขั้นตอนการบังคับบัญชาในสำนักงาน
- นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมของสำนักงาน เพื่อให้พนักงานใหม่ สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว เช่น การแต่งกายในการทำงาน ระบบอาวุโส การทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น
- กลุ่มลูกค้าและผลงานของสำนักงาน เพื่อเป็นการชี้แจงขอบเขตงานที่ สำนักงานให้บริการ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผลงานที่ผ่านมาของสำนักงาน
- แนะนำหน่วยงานอื่นๆ ควรมีการนำชมสำนักงาน เพื่อแนะนำหน่วยงาน ฝ่ายต่างๆ ภายในสำนักงาน เพื่อให้รู้จักหน่วยงาน/บุคคลที่จะต้องประสานงานด้วย
- การใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน ควรมีการบอกตำแหน่ง และวิธีการใช้อุปกรณ์สำนักงาน เช่น โทรศัพท์ แฟกซ์ เครื่องถ่ายเอกสาร การใช้ คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต มาตรฐานการใช้โปรแกรมเขียนแบบ
- หน้าที่รับผิดชอบ เป็นการกำหนดขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบใน การทำงานของพนักงานใหม่ หัวหน้างาน ผู้ร่วมงานในฝ่ายเดียวกัน

จะพบว่าในช่วงแรกของการทำงานมีสิ่งๆ ที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้มากมาย ดังนั้นวิธี หนึ่งที่ดีและจะทำให้สะดวกแก่พนักงานใหม่ คือการกำหนดระบบพี่เลี้ยง โดยให้พนักงานเก่า ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้พนักงานใหม่ไม่ถูกทอดทิ้ง และมีโอกาสเรียนรู้ถึงข้อบังคับของ แผนก สำนักงาน และสามารถทำงานประจำได้ถูกต้องและรวดเร็ว

#### ■ ช่วงทดลองงาน และการมอบหมายงาน

ช่วงการทดลองงาน จะเป็นช่วงที่สำนักงานพิจารณา และประเมินการ ทำงานของพนักงาน ซึ่งช่วงการทดลองงานนี้ พนักงานจะยังไม่เป็นพนักงานเต็มตัว ในช่วงระหว่างการทดลองงานนี้ หากพนักงานใหม่ทำงานได้ไม่เป็นที่พอใจอาจถูก ปลดออกได้ แต่ถ้าหากพนักงานทำงานได้เป็นที่พอใจหลังจากหมดช่วงการทดลอง งาน พนักงานก็จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน ในส่วนของการมอบหมายงานนั้น

ผู้บริหารสำนักงานอาจจะมอบหมายงานให้สถาปนิกใหม่ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมด้านต่างๆ เช่น ความชอบความชำนาญ หรือมอบหมายงานเพื่อการได้ศึกษาเรียนรู้ของพนักงาน

### ค. การฝึกอบรมและพัฒนา

การพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความงอกงามเติบโต ทางจิตใจและบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย จะเป็นลักษณะการเรียนรู้ไปข้างหน้าในระยะยาว เป็นการเตรียมความพร้อมพนักงานให้ก้าวไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และการเจริญเติบโตขององค์กร

สำนักงานสถาปนิกจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรเพราะเนื่องจากความสามารถของพนักงานส่วนใหญ่ไม่คงอยู่ตลอดไป จากการเสื่อมลงของทักษะ การแสวงหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของสำนักงาน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่างๆ ดังนั้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จึงควรมีการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประเภทของทักษะที่สามารถนำมาฝึกอบรมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร แบ่งออกได้เป็น 3 ด้านคือ

- **ด้านเทคนิค** เป็นการฝึกอบรมให้พนักงานมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงานเนื่องจากเทคโนโลยีการก่อสร้างและวัสดุก่อสร้าง การฝึกอบรม การใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** การทำงานของสถาปนิกจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า พนักงานบางคนอาจต้องมีการปรับปรุงทักษะด้านนี้ ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้ การเป็นผู้ฟังที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และการแสดงบทบาทเป็นสมาชิกของทีมที่ดี
- **ด้านการแก้ปัญหา** จะประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเฉียบคม ด้านแนวความคิด เหตุผล และทักษะในการแก้ปัญหา ซึ่งก่อให้เกิดความสามารถในการประเมินสาเหตุ การพัฒนาทางเลือก การวิเคราะห์ทางเลือก และการเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา

สำหรับพนักงานที่ค่อนข้างอาวุโส ควรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับด้านธุรกิจเพิ่มเติม ได้แก่ การฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวกับลูกค้า การตลาด และการบริหารจัดการ เนื่องจากพนักงานระดับนี้จะต้องทำหน้าที่หางาน พบปะลูกค้า ซึ่งจะต้องมีความรู้ที่ แน่วแน่มตลาดเป็นอย่างไร มีความเข้าใจถึงธุรกิจของลูกค้า และควรมีการเรียนรู้วิธีการนำเสนองานแก่ลูกค้า ซึ่งในการที่สำนักงานจะตัดสินใจว่าควรมีการฝึกอบรมด้านใดแก่พนักงานกลุ่มใดนั้นเป็นสิ่งที่สำนักงานจะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน โดยอาจ

พิจารณาจากหน้าที่รับผิดชอบของพนักงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน ของสำนักงาน และเป้าหมายของสำนักงาน เป็นต้น

วิธีการฝึกอบรมอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- **การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job training)** โดยทั่วไปการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน จะทำให้พนักงานได้ฝึกการทำงานที่หลากหลายขึ้น และเกิดความชำนาญหลายด้าน หรือการสอนงานโดยการให้เรียนรู้งานจริง เช่น การพาออกไปพบลูกค้า การให้ทดลองทำงานจริงโดยมีพี่เลี้ยงคอยดูแล
- **การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job training)** เป็นการฝึกอบรมพิเศษที่สำนักงานจัดขึ้น ได้แก่ การอบรมสัมมนาจัดกิจกรรม (Workshop) การประชุมระดมความคิด การฝึกปฏิบัติการจำลองหรือโปรแกรมอื่นๆ ที่สำนักงานจัดขึ้น หรือการเข้าร่วมสัมมนาที่สมาคมสถาปนิกสยามฯ จัดขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงานนี้สำนักงานจะต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก ทั้งค่าใช้จ่ายทางตรงและค่าใช้จ่ายทางอ้อมต่างๆ เช่น เสียเวลาการปฏิบัติงานของสถาปนิก เป็นต้น

## ง. การจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมนอกจากเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจและทำให้ภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว ยังสามารถดึงดูดให้ผู้ใช้มีความรู้ความสามารถสนใจเข้าทำงานในองค์กรอีกด้วย องค์กรที่ไม่กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ขาดความเป็นธรรม หรือขาดเหตุผลที่เหมาะสม ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจในหมู่พนักงานเกิดความขัดแย้ง และไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรได้ ในกรณีที่มีการจ่ายค่าตอบแทนสูงเกินควร ย่อมทำให้องค์กรต้องมีต้นทุนการดำเนินงานสูงโดยไม่จำเป็น ดังนั้นผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงค่าตอบแทนประเภทต่างๆ ที่ตอบแทนพนักงานตลอดจนหลักการที่ควรใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมไม่เกิดปัญหา และเป็นประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 1. ประเภทของค่าตอบแทน (Types of Compensation)

ค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary Compensation) หมายถึง เงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wage) ค่านายหน้า (Commission) โบนัส (Bonus) ค่าตอบแทนพิเศษ (Special Compensation) การแบ่งกำไร (Profit Sharing) ตลอดจนค่าตอบแทนอื่นที่



สามารถนำมาคำนวณหรือประเมินเป็นตัวเงินได้ เช่น การให้สิทธิเพื่อซื้อหุ้นในราคาพิเศษ (Stock Option) ซึ่งค่าตอบแทนต่างๆ เหล่านี้ พนักงานจำเป็นต้องนำมาคำนวณเป็นรายได้พึงประเมินเพื่อเสียภาษี

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Monetary Compensation) หมายถึง สวัสดิการ หรือบริการพิเศษที่ให้แก่บุคลากรโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หรือคิดค่าใช้จ่ายในราคาต่ำเป็นพิเศษ อาทิการจัดให้มีการประกันภัย ประกันสุขภาพ และการตรวจสุขภาพฟรีแก่พนักงาน การจัดที่พักและรถรับส่ง การจัดให้มีร้านอาหารและร้านค้าขายของราคาประหยัด การเลี้ยงฉลองและการท่องเที่ยวในโอกาสต่างๆ เป็นต้น

## 2. หลักการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Principle)

การจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักการต่างๆ ดังนี้

**ความเสมอภาค (Equity)** พนักงานมักจะเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ตนได้รับกับค่าตอบแทนของบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับความเสมอภาคภายในองค์กร (Internal Equity) นั้น หมายถึงการที่บุคคลต่างๆ ในองค์กรเห็นว่างานต่างๆ ที่มีคุณค่าและความสำคัญที่เท่าเทียมกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันด้วย ส่วนความเสมอภาคกับภายนอกองค์กรนั้น (External Equity) หมายถึงการที่พนักงานในองค์กรได้รับค่าตอบแทนเท่าเทียมกับตำแหน่งงานในระดับเดียวกันขององค์กรอื่นๆ หากพนักงานพบว่าเกิดความไม่เสมอภาคทั้งความเสมอภาคภายในและภายนอก ย่อมเกิดความไม่พอใจ เรียกร้อง หรืออาจลดความทุ่มเทการทำงานลงตลอดจนลาออกจากองค์กรเดิมเพื่อแสวงหาความเสมอภาคในองค์กรอื่น เป็นต้น

**ความเป็นธรรม (Fairness)** การจ่ายค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความยุติธรรม สามารถ ประสิทธิภาพ ตลอดจนผลงานของพนักงานแต่ละคน เช่น การกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงานใหม่ ต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แท้จริงของบุคคลนั้น มิเช่นนั้นหากกำหนดสูงเกินไปอาจทำให้พนักงานปัจจุบันเกิดความไม่พอใจและเกิดปัญหาต่อเนื่องในอนาคต

**ดึงดูดใจ (Attractive)** การจ่ายค่าตอบแทนต้องอยู่ในระดับที่สามารถดึงดูดใจให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป และในกรณีที่จำเป็นต้องรับพนักงานใหม่ก็สามารถดึงดูดใจให้บุคคลภายนอกสนใจสมัครเข้าทำงานกับองค์กร

**แข่งกับองค์กรอื่นได้ (Competitive)** ผู้บริหารควรคำนึงถึงระดับการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งงานลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้องค์กรสามารถทราบระดับค่าตอบแทนขององค์กรอื่น หรือของอุตสาหกรรมได้จาก การสำรวจค่าจ้างเงินเดือน (Wage and Salary Survey) ซึ่งจัดทำโดยหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

**เป็นไปตามกฎหมาย (Legal Compliance)** ผู้บริหารจะต้องกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนตามที่กฎหมายบัญญัติ เช่น ค่าแรงรายวัน จะต้องไม่น้อยกว่าค่าแรงขั้นต่ำ กรณี

พนักงานทำงานล่วงเวลาที่กำหนดปกติ กฎหมายไทยกำหนดให้จ่ายค่าตอบแทนไม่น้อยกว่า 1.5 เท่าของ อัตราค่าจ้างปกติ เป็นต้น

### 3. การจูงใจบุคลากร

การจูงใจพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังเต็มความสามารถ และทำให้พนักงานอยู่กับสำนักงานได้นาน เนื่องจากถ้าสำนักงานมีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูงจะทำให้สำนักงานเสียเวลา และงบประมาณในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ โครงการที่ทำก็ขาดคนรับผิดชอบ และไม่สามารถหาใหม่ได้ทัน ในการจูงใจจะต้องมีการตอบสนองความต้องการต่างๆ ของพนักงานให้ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วเมื่อกล่าวถึงการจูงใจบุคคลส่วนใหญ่มักจะคิดถึงการจูงใจในเรื่องรายได้ และค่าตอบแทนเป็นหลัก แต่ถ้าหากสำนักงานแต่ละแห่งต่างแข่งการจูงใจด้วยค่าตอบแทน จะส่งผลให้สำนักงานจะต้องสิ้นเปลืองงบประมาณสูงและพนักงานก็จะมองหาสำนักงานที่สามารถให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าไปเรื่อยๆ ซึ่งแท้จริงแล้วในการที่จะจูงใจให้พนักงานกระตือรือร้นในการทำงานและอยู่กับองค์กรได้นาน นั้นมีวิธีการจูงใจต่างๆ อีกมากมาย โดยอาจแบ่งได้ 5 ลักษณะ ได้แก่

- การจูงใจด้วยการให้ทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ การให้เงินเดือน สวัสดิการ โบนัสต่างๆ ในอัตราที่สูง การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การให้อุปกรณ์การทำงานที่ครบครัน การเลี้ยงอาหาร และการให้ประกันชีวิต และประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

- การจูงใจด้วยการให้ความมั่นคงในอาชีพ เป็นการทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน ให้มีความมั่นใจในสำนักงาน และให้ความรู้สึกสบายใจในการทำงานแก่พนักงาน ได้แก่ การให้รายได้ที่มั่นคง สม่าเสมอ มีการทำสัญญาจ้างอย่างเป็นทางการ มีเกณฑ์ในการกำหนดการเกษียณ มีการจ่ายค่าชดเชยหากให้ออกจากงานในอัตราที่สูง

- การจูงใจด้วยการให้ความผูกพันและยอมรับ พนักงานทุกคนต้องการเข้าสังคม ความผูกพัน และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรผู้บริหารสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันให้แก่พนักงานได้ เช่น การยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน การจัดกิจกรรมนอกเวลา การพาไปเที่ยว การจัดงานสังสรรค์ต่างๆ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง มีการให้พนักงานทำงานเป็นทีม เป็นต้น

- การจูงใจด้วยการให้การยกย่องพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่ล้วนมีความต้องการได้รับการยกย่อง ชมเชย ชื่นชม เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรจูงใจพนักงานด้วยการกล่าวชมเมื่อพนักงานปฏิบัติงานดี มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่พนักงาน ให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร การมอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์กรในการเข้าร่วมประชุมต่างๆ เป็นต้น ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะเป็นการทำให้พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารให้ความสำคัญไว้วางใจยอมรับในความสามารถพนักงาน

- การจูงใจด้วยการให้ความสำเร็จในชีวิตแก่พนักงาน เนื่องจากพนักงานทุกคนต่างมีเป้าหมายสูงสุดในชีวิตด้วยกันทั้งสิ้น เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ การเป็นสถาปนิกที่มีชื่อเสียง ความต้องการศึกษาต่อในระดับสูง เพราะฉะนั้นอาจจูงใจโดยวิธีการให้

โอกาสพนักงานในการเป็นส่วนส่วนสำนักงาน การจัดโครงการพนักงานดีเด่น เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำเร็จของตน การส่งเสริมให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน หรือการช่วยส่งเสริมให้พนักงานได้รับรางวัลในการประกวดต่างๆ

ในการเลือกวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่สถาปนิกในสำนักงานนั้น สำนักงานควรมีการพิจารณาให้เหมาะสมทั้งกับพนักงาน และต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรด้วยซึ่งพนักงานที่จบใหม่ หรือพนักงานที่เพิ่งเริ่มทำงานใหม่ อาจต้องการแรงจูงใจในรูปแบบเงินเดือน โบนัสค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ เป็นลำดับแรก แต่เมื่อทำงานไปนานขึ้น รายได้สูงขึ้น แรงจูงใจจะเปลี่ยนเป็นการยอมรับ การได้รับการยกย่องในความสามารถตำแหน่งหน้าที่การงาน และเมื่อพนักงานมีอายุงาน(และอายุตัว)มากขึ้น แรงจูงใจจะกลายเป็นเรื่องของความมั่นคงหลังจากเกษียณ ผลประโยชน์ที่จะได้รับหลังจากการเกษียณ หรือการได้ทำในสิ่งที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของชีวิต

## จ. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นวิธีการที่ซึ่งสำนักงานพยายามที่จะวัดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตน สามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากขึ้นเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นงานที่ต้องกระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน และได้ทำงานไประยะเวลาหนึ่ง ตามที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินดูเป็นระยะๆ ว่าผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าว เป็นไปอย่างไร ซึ่งหากได้ทราบถึงผลงานที่ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้วก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหาให้คนงานมีประสิทธิภาพต่อไป เช่น การเลื่อนขั้นให้พร้อมผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หรืออาจโยกย้ายสับเปลี่ยน ตำแหน่งงานใหม่ ซึ่งหากกระทำอย่างถูกต้องแล้วนอกจากจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานอีกด้วย โดยมี จุดประสงค์หลักๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

- เพื่อการปรับปรุงการทำงานโดยการบันทึกจุดแข็ง จุดอ่อน
- เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคล
- เพื่อจัดให้มีเกณฑ์การจ่ายเงินค่าตอบแทนให้แก่พนักงานอย่างยุติธรรม
- เพื่อประโยชน์แก่องค์กรในการวางแผนและการทำ Promotion หรือ Layoff

### 1. การกำหนดเวลาในการประเมินผล

การกระทำอย่างสม่ำเสมอจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำนักงานส่วนใหญ่ทำปีละครั้ง แต่บางแห่งจะทำทุก 6 เดือน หรือทุกไตรมาส หรือเมื่อมีเหตุการณ์ผกผันเกิดขึ้นกับสำนักงานและมีความสำคัญ

## 2. ปัจจัยในการพิจารณาประเมินผล

แต่ละสำนักงานควรจะแสวงหาปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผล ของสำนักงานเอง เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งก็มีการให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ ที่แตกต่างกัน โดยปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาประเมินผลการทำงานของสถานปนิก ได้แก่

- ความสามารถในการเรียนรู้ และการปรับปรุง
- ปริมาณ และคุณภาพของผลงาน
- ความคิดสร้างสรรค์
- ความมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- ความมีมนุษยสัมพันธ์กับลูกค้า
- ความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา
- ความกระตือรือร้นในการทำงาน
- ความรับผิดชอบ
- ความตรงต่อเวลา
- ความซื่อสัตย์สุจริต
- ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

## จ. การย้ายและการปรับเปลี่ยน

### 1. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่

การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้นหรือในทางดิ่ง ซึ่งโดยปกติมักจะมี ความรับผิดชอบมากขึ้น หรือมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม ในการเลื่อนตำแหน่งนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเนื่องจากการที่พนักงานมีตำแหน่งที่สูงขึ้นจะต้องมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นด้วย และผู้บริหารอาจใช้การเลื่อนตำแหน่ง ให้แก่พนักงานที่มีความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน

การโยกย้าย (Transfer) เป็นการเปลี่ยนตำแหน่งงานให้กับพนักงานเพื่อให้ไปสวมตำแหน่งอื่นที่ได้รับการจ่ายตอบแทน และมีฐานะตลอดจนความรับผิดชอบในทำนองเดียวกัน การโยกย้ายนี้ถือเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งงานในทางราบ จากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายอาจเกิดขึ้นเนื่องจากการที่ผู้บริหารเห็นว่าพนักงานคนนั้น ไม่เหมาะกับตำแหน่งงานนั้นๆ หรือมีตำแหน่งงานอื่นที่เหมาะสมกว่า หรืออาจเป็นการโยกย้ายเนื่องจากต้องการให้พนักงานเรียนรู้งานที่หลากหลายมากขึ้น

### 2. การพ้นสภาพ

การกำหนดสาเหตุของการพ้นสภาพความเป็นพนักงานมี 5 ลักษณะ คือ

- **การเสียชีวิต** การเสียชีวิตของพนักงานถือว่าการพ้นสภาพจากการทำงาน ซึ่งในแต่ละสำนักงานจะมีข้อกำหนด สวัสดิการช่วยเหลือในกรณีเสียชีวิตไว้แตกต่างกัน โดยบางแห่งอาจจัดให้มีการทำประกันภัยไว้ เพื่อให้ความคุ้มครองแก่พนักงาน

- **การลาออก** การลาออกของบุคลากร นำความสูญเสียแก่สำนักงานเพราะต้องเสียพนักงานที่เราฝึกและรู้งานแล้ว ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากร ค่าเสียโอกาสในการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ขาดแคลนบุคลากร ซึ่งการลาออกของสถานป็นักมักมาจากเหตุผลหลักๆ ได้แก่

- 1.) ลาออกเนื่องจากต้องการไปศึกษาต่อ
- 2.) ลาออกเพื่อไปเปิดสำนักงานของตนเอง
- 3.) ลาออกเนื่องจากความไม่พอใจในการทำงานหรือไม่พอใจสำนักงาน
- 4.) ลาออกเนื่องจากมีครอบครัว หรือต้องย้ายที่อยู่
- 5.) ลาออกเพื่อไปที่ใหม่ (ที่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่า)

การออกจกงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกัน ซึ่งสำนักงานควรวพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของการออกจกงานของบุคลากรให้ได้ เพื่อหาวิธีการป้องกันการลาออกจกงาน เนื่องจากการออกจกงานของบุคลากรจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่สำนักงาน

- **การเลิกจ้าง (Layoff)** เจื่อนไขในการเลิกจ้างมีได้หลายสาเหตุ เช่น เลิกจ้างเนื่องจากไม่ผ่านการทดลองงาน เลิกจ้างเนื่องจากพนักงานมีความผิดเลิกจ้างเพราะพนักงานไม่มีความสามารถ และเลิกจ้างเนื่องจากต้องการลดอัตรากำลัง หรือต้องการปิดหน่วยงาน

- **การไล่ออก** เป็นการให้พนักงานออกไปอย่างถาวรจากการจ่ายเงินเดือน ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นเพราะการประพฤติผิดร้ายแรง เช่น การไม่ซื่อสัตย์ การกระทำอันเป็นภัยร้ายแรงต่อสำนักงาน หรือมีการบอกกล่าวตักเตือนแล้วยังทำผิดซ้ำ ซึ่งเป็นความผิดของบุคคลนั้นโดยตรง อย่างไรก็ตามการไล่ออกควรเป็นทางเลือกสุดท้าย

- **การเกษียณอายุ (Retirement)** เป็นการออกจกงานของบุคลากรเมื่อมีอายุถึงระดับหนึ่ง แต่ปัญหาที่ยากของการเกษียณอายุของสถานป็นักคือ การหาเกณฑ์ของการเกษียณ ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว สำนักงานสถานป็นักจะให้พนักงานเกษียณอายุประมาณ 55-60 ปี แต่ทั้งนี้เนื่องจากวิชาชีพสถานป็นักเป็นวิชาชีพที่ใช้ความคิดและประสบการณ์เป็นหลัก และในมุมมองของลูกค้า ความน่าเชื่อถือก็เป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้นถึงแม้ว่า สถานป็นักจะมีอายุ 60-70ปี แต่ถ้าหากสามารถใช้ความคิด ประสบการณ์ และความน่าเชื่อถือทำงานได้ ก็จะเป็นพนักงานที่มีคุณค่ามากสำหรับสำนักงาน เพราะฉะนั้นการเกษียณอายุในสำนักงานสถานป็นักจึงควรเป็นสิ่งที่แต่ละสำนักงานควรมีการพิจารณากำหนดเอง โดยวางเงื่อนไขให้มีความยืดหยุ่นที่จะปรับใช้ได้เพื่อเป็นผลดีต่อสำนักงาน และป้องกันไม่ให้สำนักงานและพนักงานต้องเสียประโยชน์แล้วแต่ข้อกำหนดของสำนักงาน



### 3.3 วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก

จากการศึกษาในเบื้องต้น พบว่ามีงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิกจำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นงานวิจัยที่สามารถนำมาปรับใช้ประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้ได้ดังนี้

#### ก. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย: กรณีศึกษา

สำนักงานสถาปนิกในช่วงปี พ.ศ. 2538-2545 โดยสุมลทิพย์ พังกังวานวงศ์<sup>29</sup>

จากการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ พบว่าลักษณะของสำนักงานสถาปนิกในขนาดคตินั้นส่วนมากจะเป็นสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกไม่เกิน 10 คน ส่วนในสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกมากกว่านั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการที่สูงมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญต้องมีความพร้อมในด้านบุคลากรอย่างมากด้วย

การวิเคราะห์ในด้านการจัดบุคลากร

##### ▪ การคัดเลือกบุคลากร

ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทุกขนาด มีเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อคัดสรรบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์กรเข้าทำงาน โดยจะดูคุณสมบัติ 4 ด้านประกอบการพิจารณาเป็นหลัก ได้แก่

1. ทักษะคติในการประกอบวิชาชีพ (ต้องการทำงานในองค์กรแบบใด)
2. ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (ดูจากแฟ้มผลงาน)
3. ความรับผิดชอบ (ดูจากผลการศึกษา)
4. มนุษยสัมพันธ์ และความเข้ากันกับองค์กร(ดูจากการสัมภาษณ์)
5. ประสบการณ์การทำงาน (ดูจากประวัติการทำงานที่ผ่านมา)

##### ▪ การบำรุงรักษาบุคลากร

สำนักงานส่วนใหญ่มีการรักษาสภาพให้พนักงานมีความพอใจงาน ด้วยวิธีการดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่ทัดเทียมกับสำนักงานสถาปนิกแห่งอื่นๆ
2. ความเป็นกันเอง ดูแลและให้คำปรึกษาในทุกด้านๆ
3. ให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน การให้หุ้นส่วน
4. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี
5. การให้สวัสดิการที่ดี

<sup>29</sup> สุมลทิพย์ พังกังวานวงศ์, รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย: กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกในช่วงปี พ.ศ. 2538-2545. (ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 142.



ข. การบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่: กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกที่จัดตั้ง  
ในช่วงปี พ.ศ. 2543-2549 โดยชัชวาล วงศ์ไชยบุรณ์<sup>30</sup>

จากการศึกษาวิทยานิพนธ์พบว่า ในส่วนสรุปผลการวิจัยนั้นได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ไว้ 3 หัวข้อหลัก และมีหัวข้อหนึ่งในปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการสำนักงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยระบุถึง

- การคัดเลือกบุคลากร เข้ามาร่วมทำงานกันในสำนักงาน
- การพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน
- การส่งเสริม และบำรุงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่ทำงานกับสำนักงาน

และในส่วนขอเสนอแนะสำหรับการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกนั้น มีข้อเสนอแนะในเรื่องการบริหารบุคลากรที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

- การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร
  1. การรับบุคลากรจากสถาบันเดียวกัน เพราะจะมีความเคยชินกับบุคลากรที่มีอยู่แล้วในสำนักงาน สามารถทำงานร่วมกันได้โดยง่าย
  2. การรับบุคลากรจากสถาบันที่แตกต่างกัน เนื่องจากต้องการความหลากหลายทางความคิด โดยจะช่วยพัฒนาความคิดซึ่งกันและกัน
- กฎระเบียบต่างๆ และแนวทางการปฏิบัติงาน ของสำนักงาน
  1. สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบในการเข้าทำงาน
  2. สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับผลของการปฏิบัติงาน มากกว่ากฎระเบียบ
- นโยบายในการทำงานล่วงเวลา ที่ต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากในการทำงานล่วงเวลานั้นย่อมมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น และถ้าไม่มีการควบคุมที่ชัดเจน สถาปนิกก็จะทำงานช้าลง เนื่องจากเห็นว่าอย่างไรก็ใช้วิธีทำงานล่วงเวลาได้อยู่แล้ว
- ปัญหาเรื่องความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร
  1. เกิดขึ้นจากบุคลากรไม่เข้าใจในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง เนื่องจากบุคลากรที่เข้ามาใหม่ ไม่ได้รับการแนะนำถึงวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
  2. เกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในภาระงานของบุคคลแต่ละคน ในขณะที่ได้รับค่าตอบแทนในจำนวนที่เท่ากัน ทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้

จากการศึกษาวิทยานิพนธ์ในเรื่องการบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิกที่กล่าวมานั้น จะสังเกตเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ข้อเสนอแนะของงานวิจัยให้ความสำคัญ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าควรมีการศึกษาและพัฒนาให้เหมาะสมกับสำนักงานสถาปนิกรูปแบบต่างๆ

<sup>30</sup> ชัชวาล วงศ์ไชยบุรณ์, การบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่: กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกที่จัดตั้งในช่วงปี พ.ศ. 2543-2549. (ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), หน้า 94 - 97.

### 3.4 สรุปประเด็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือกและการบำรุงรักษาสถานปนิก ในสำนักงานสถานปนิก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปเฉพาะหัวข้อที่จะนำมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ 3 ส่วนใหญ่ ดังต่อไปนี้

#### 3.4.1 องค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงานสถานปนิก

จะเป็นองค์ประกอบสำนักงานที่มีผลทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแยกได้ 2 ด้านดังนี้

##### ก. ด้านการบริหารจัดการสำนักงาน

- ความชัดเจนในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- ลักษณะการดำเนินงานกิจการของสำนักงาน (ผู้ถือหุ้น)
- โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ
- จำนวนสถานปนิกฝ่ายออกแบบ ในสำนักงาน
- อายุของสำนักงาน ตั้งแต่จดทะเบียนทำการ

##### ข. ด้านการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม

- ประเภทงานสถาปัตยกรรมที่ให้บริการออกแบบ
- รูปแบบการบริหารงานเน้นด้าน Professional knowledge based หรือ Business knowledge based

#### 3.4.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถานปนิก

เป็นขั้นตอนวิธีการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นสถานปนิกในสำนักงาน โดยเฉพาะขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหา การคัดเลือก และการบำรุงรักษาสถานปนิก

##### ก. การสรรหาสถานปนิก

- การใช้ทางเลือกก่อนการสรรหาสถานปนิกประจำ
- แหล่งที่ใช้ในการสรรหาสถานปนิก

##### ข. การคัดเลือกสถานปนิก

- วิธีการคัดเลือก และการทดสอบสถานปนิก
- เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถานปนิกในระดับต่างๆ

##### ค. การตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอ

##### ง. การตกลงรับเข้าทำงาน

- การทำความเข้าใจเบื้องต้นและการปฐมนิเทศ
- รูปแบบการทำสัญญา
- การทดลองงาน และการมอบหมายงาน

### จ. การรักษาสถาปนิกที่มีคุณภาพให้อยู่ทำงานกับสำนักงาน

- แนวทางการจูงใจสถาปนิก
- การพัฒนาสายอาชีพ ในสำนักงานสถาปนิก
- นโยบายด้านสวัสดิการของสถาปนิก
- แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เมื่อประสบภาวะวิกฤต
- การรักษาความสัมพันธ์กับสถาปนิกที่ออกจากสำนักงานแล้ว

### 3.4.3 เกี่ยวกับสถาปนิกที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสถาปนิก

จะเป็นข้อมูลที่เก็บจากสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก เพื่อนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินว่าสถาปนิกมีความคิดเห็นต่อสำนักงานรูปแบบต่างๆ อย่างไร โดยการเก็บข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

#### ก. เกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมของสถาปนิก

- ระยะเวลาที่ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม
- ตำแหน่งหน้าที่ ในการทำงานด้านสถาปัตยกรรม
- จุดมุ่งหมายในวิชาชีพสถาปัตยกรรม

#### ข. เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสำนักงานสถาปนิก

- ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก
- ความรู้สึกผูกพันต่อสำนักงานสถาปนิก
- ปัจจัยที่ดึงดูดให้ปฏิบัติงานในสำนักงานสถาปนิก
- เหตุผลที่จะทำให้ให้ออกจากสำนักงานสถาปนิก

จากประเด็นที่สรุปทั้งหมดนี้ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยต่อไปได้ โดยจะแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก และส่วนที่เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บข้อมูลจากสถาปนิกในสำนักงาน

## บทที่ 4

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล (สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก” เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และปัจจัยต่างๆของสำนักงานสถาปนิก รวมทั้งข้อพิจารณารายละเอียดต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล และสามารถเสนอแนะเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ในปัจจุบันใช้อยู่กับสำนักงานสถาปนิกแบบต่างๆได้นั้น จะทำการศึกษาโดยการให้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง รวมทั้งใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เป็นผลการศึกษา เพื่อสรุปเป็นขั้นตอนต่างๆของการสรรหา คัดเลือกและการรักษาได้ ซึ่งจะมีหัวข้อรายละเอียดในวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 4.1.1 ประชากร

การศึกษานี้ มีประชากรคือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือ/และ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานสถาปนิก และสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก ซึ่งจะต้องเป็นสำนักงานสถาปนิกที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ดังนี้

1. เป็นสมาชิกของสภาสถาปนิก หรือสมาคมสถาปนิกสยามฯ ในปัจจุบัน
2. มีที่ตั้งสำนักงานอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล
3. มีการจดทะเบียนดำเนินกิจการมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี
4. มีจำนวนสถาปนิก (ทุกสาขาวิชาสถาปัตยกรรม) ในสำนักงานตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป
5. ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลัก เป็นหลัก

จากการศึกษาเบื้องต้น พบว่าสำนักงานสถาปนิก ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อดังที่กล่าวมา มีจำนวนทั้งสิ้น 38 สำนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

เมื่อนำเกณฑ์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 มาพิจารณา คือสำนักงานที่เป็นสมาชิกของสภาสถาปนิก หรือสมาคมสถาปนิกสยามฯ ในปัจจุบัน และมีที่ตั้งสำนักงานอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และเขตปริมณฑล จะได้จำนวนดังนี้

- สำนักงานสถาปนิกที่เป็นสมาชิกของสภาสถาปนิก<sup>31</sup>

มีจำนวนทั้งหมด	124 สำนักงาน
ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯและปริมณฑลจำนวน	113 สำนักงาน
- สำนักงานสถาปนิกที่เป็นสมาชิกของสมาคมสถาปนิกสยามฯ<sup>32</sup>

จำนวนทั้งหมด	85 สำนักงาน
ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯและปริมณฑลจำนวน	81 สำนักงาน
- สำนักงานสถาปนิกที่เป็นสมาชิกซ้ำกันทั้งสองที่

จำนวนทั้งหมด	40 สำนักงาน
--------------	-------------

จากเกณฑ์ที่กำหนดสองข้อนี้ ทำให้ทราบถึงจำนวนสำนักงานสถาปนิก ที่เป็นสมาชิกของสภาสถาปนิก และสมาคมสถาปนิกสยามฯ และมีที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯและปริมณฑล มีจำนวนรวมกันทั้งหมด **154 สำนักงาน**

รูปภาพที่ 4.1 ปีที่จดทะเบียนจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก



<sup>31</sup> แหล่งข้อมูลจาก <http://www.act.or.th> วันที่ 25 กันยายน 2551

<sup>32</sup> แหล่งข้อมูลจาก <http://www.asa.or.th> วันที่ 25 กันยายน 2551

และเมื่อนำเกณฑ์ข้อที่ 3 เรื่องระยะเวลาในการจดทะเบียนจัดตั้งสำนักงานมาพิจารณา โดยคัดเลือกเฉพาะสำนักงานที่จดทะเบียนจัดตั้งมากกว่า 10 ปีขึ้นไป (จดทะเบียนจัดตั้งก่อนปี พ.ศ.2542) จะเหลือจำนวนสำนักงานสถาปนิกทั้งหมด 102 สำนักงาน

และจากเกณฑ์ข้อที่ 4 และ 5 พิจารณาเรื่องจำนวนสถาปนิกในสำนักงานตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป และการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเป็นหลัก จะเหลือจำนวนสำนักงานสถาปนิกที่ตรงตามเกณฑ์ทั้งหมด ซึ่งเป็นประชากรสำนักงานสถาปนิกจำนวนทั้งสิ้น 38 สำนักงาน

#### 4.1.2 กลุ่มตัวอย่างสำนักงานสถาปนิก

จากประชากรทั้งหมด จะทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกจากการใช้เกณฑ์ของสุรศักดิ์ หลาบมาลา<sup>33</sup> ซึ่งกำหนดไว้ว่าเมื่อมีขนาดจำนวนประชากรไม่เกิน 100 สามารถใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวนร้อยละ 15 - 30

ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มากที่สุดตามเกณฑ์ที่ใช้ร้อยละ 30 จึงเท่ากับจำนวนสำนักงานสถาปนิกทั้งหมด 12 สำนักงาน

และเนื่องจากผู้วิจัยต้องการความเที่ยงตรงมากขึ้น จึงคัดเลือกสำนักงานเพิ่มขึ้นอีก 4 แห่งโดยเป็นการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จากจำนวนตัวอย่างสำนักงานทั้งหมด 12 สำนักงานจึงรวมเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 16 สำนักงาน<sup>34</sup>

## 4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละแบบ ดังต่อไปนี้<sup>35</sup>

### 4.2.1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก (จำนวน 16 ชุด)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานสถาปนิก

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบำรุงรักษาสถาปนิก

### 4.2.2 แบบสอบถามสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก (จำนวน 240 ชุด)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของสถาปนิกผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ภายในสำนักงานสถาปนิก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน

<sup>33</sup> กุลธิดา สมอดิศร, กลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก. (ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546),

<sup>34</sup> ดูเพิ่มเติมจากภาคผนวก ข.

<sup>35</sup> ดูเพิ่มเติมจากภาคผนวก ก.



### 4.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสาร งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง
  - เรื่องหลักการและทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลทั่วไป
  - เรื่องการบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก
2. สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในสำนักงานสถาปนิก รวมถึงองค์ประกอบของสำนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือวิจัย
3. ทำการคัดเลือกกลุ่มประชากรสำนักงานสถาปนิก จากประชากรทั้งหมด โดยการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานสถาปนิก จากเว็บไซต์ของสมาคมสถาปนิกสยามฯ และสภาสถาปนิก
4. เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในขั้นต้นจากสำนักงานสถาปนิก โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มประชากรสำนักงาน เพื่อเก็บข้อมูลเรื่องจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
5. คัดเลือกสำนักงานสถาปนิกตัวอย่าง จากกลุ่มประชากรที่ได้คัดเลือกมาแล้วว่ามีความสอดคล้องกับเรื่องการสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้
6. การเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
 

การออกแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม โดยใช้ข้อมูลจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นจึงทดสอบแบบสัมภาษณ์ / แบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงให้ครบถ้วนมากขึ้น
7. เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง
 

โดยการเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก พร้อมทั้งแจกแบบสอบถามกับสถาปนิกในสำนักงานอีกจำนวน 15 คนต่อหนึ่งสำนักงาน และขอรับแบบสอบถามกลับในทันที โดยพยายามไม่ให้ผ่านผู้บริหารสำนักงาน เพื่อให้สถาปนิกตอบตามความเป็นจริงมากที่สุด

### 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

จะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบข้อมูลได้หลากหลายมิติ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิเคราะห์ผลนั้นจะใช้วิธีการบรรยายประกอบข้อมูลในตาราง และในบางหัวข้ออาจมีแผนภูมิแสดงไว้ เพื่อให้สามารถเข้าใจข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้โดยง่าย ซึ่งจะมีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

#### การวิเคราะห์เชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ จะนำค่าความถี่จากการตอบแบบสอบถามของสถาปนิก ในแต่ละประเด็นมาแจกแจงให้เห็นถึงปริมาณคำตอบที่มีนัยสำคัญ ในแต่ละสำนักงานสถาปนิก เพื่อที่จะสามารถตั้งเป็นข้อสังเกตว่า สำนักงานแห่งนั้นมีความโดดเด่นในกระบวนการสรรหา คัดเลือกหรือการรักษาทรัพยากรบุคคลในด้านใด

#### การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงาน โดยจะเป็นการวิเคราะห์เชิงบรรยายประกอบตารางข้อมูลเป็นหลัก เนื่องจากข้อมูลที่ได้จะเป็นในลักษณะประเด็นสำคัญและเทคนิควิธีการสรรหา คัดเลือก และการรักษาสถาปนิกในสำนักงานแต่ละที่ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามองค์ประกอบของสำนักงาน และจะได้นำข้อมูลตามหลักการ ทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษามาในเบื้องต้นมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับความคิดเห็นนั้นๆ ด้วย

## บทที่ 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก และการรักษาสถาปนิกที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานสถาปนิก และข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อกระบวนการต่างๆ ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากแบบสอบถามสถาปนิกในสำนักงาน โดยเนื้อหาแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล
- ข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานสถาปนิก (จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงาน)
- การสรรหา และการคัดเลือกสถาปนิก (จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงาน)
- การรักษาสถาปนิก (จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงาน)
- ความคิดเห็นของสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก (จากแบบสอบถามสถาปนิก)

#### 5.1 จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล

รายละเอียดของจำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

##### 5.1.1 กลุ่มผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก

ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก ได้จำนวนทั้งสิ้น 14 สำนักงานจากที่กำหนดไว้ทั้งหมด 16 สำนักงาน

ตารางที่ 5.1 สรุปจำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล

	จำนวนสำนักงาน	ร้อยละ
สามารถเก็บข้อมูลได้	14	87.50
ไม่มีนโยบายการเปิดเผยข้อมูล	2	12.50
รวมจำนวนสำนักงาน	16	100

##### 5.1.2 กลุ่มสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก<sup>36</sup>

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดแจกแบบสอบถามสถาปนิก 15 คนต่อหนึ่งสำนักงานที่เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหาร (มีจำนวน 1 สำนักงานที่ไม่อนุญาตให้แจกแบบสอบถามสถาปนิก) ซึ่งคิดเป็นจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 195 ชุด และจากการเก็บข้อมูลจริงสามารถเก็บข้อมูลแบบสอบถามได้จาก 13 สำนักงานสถาปนิก รวมจำนวนทั้งสิ้น 142 ชุด

<sup>36</sup> ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อที่ 5.5.1 หน้า 97.

## 5.2 ข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานสถาปนิก (จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงาน)

จากผลการศึกษาของศักระกอบพื้นฐานของสำนักงานสถาปนิก ที่ส่งผลให้การสรรหาคัดเลือก และการรักษาสถาปนิกมีความแตกต่างกันในแต่ละรูปแบบของสำนักงาน ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ นั้นสามารถแยกได้ดังนี้

ตารางที่ 5.2 สรุปลองค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ ของสำนักงานสถาปนิก (เรียงตามจำนวนสถาปนิก)

รายชื่อสำนักงาน	งานที่บริการ		ผู้ถือหุ้น		การบริหาร <sup>37</sup>		ฝ่ายบุคคล		โครงสร้าง		จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน (คน)	อายุสำนักงาน (ปี)
	สถาปัตยกรรมหลัก	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น (ให้พนักงาน)	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว	Professional Knowledge based	Business Knowledge based	มีอย่างชัดเจน	ไม่มี หรือมีแบบไม่ชัดเจน	แบบสตูดิโอ	แบบแยกเป็นแผนก		
A	/		/			/		/		/	13	30
B		/		/		/		/	/		13	35
C		/	/		/			/	/		14	16
D		/	/		/			/	/		14	33
E		/		/	/			/		/	18	17
F	/			/	/			/	/		18	19
G		/	/		/			/	/		18	19
H	/		/		/			/	/		19	29
I	/		/		/			/	/		20	28
J		/		/	/			/	/		24	21
K		/	/		/			/		/	25	12
L		/		/	/			/	/		33	18
M	/		/		/			/	/		44	34
N	/		/		/			/	/		65	26
รวม	6	8	9	5	7	7	5	9	9	5		

<sup>37</sup> การบริหารงานแบบ Professional Knowledge based หมายถึงการบริหารงานที่ไม่เน้นเรื่องผลกำไรของสำนักงานมากนัก ส่วนการบริหารงานแบบ Business Knowledge based นั้นจะให้ความสำคัญเรื่องผลตอบแทนที่ได้มากกว่า เช่นคิดว่าควรຈຈำกັດให้สถาปนิกทำงานที่ชั่วโมงต่อการทำงานหนึ่งโครงการ เพื่อควบคุมต้นทุนต่อโครงการให้มีสัดส่วนผลกำไรมากที่สุด

จะสังเกตเห็นว่ามีสำนักงานที่มีองค์ประกอบพื้นฐานเหมือนกันอยู่ 2 คู่ คือคู่ที่หนึ่งสำนักงาน C เหมือนกับสำนักงาน G และคู่ที่สองสำนักงาน H เหมือนกับสำนักงาน I ซึ่งทั้งสองคู่มีความแตกต่างกันที่ประเภทงานที่ให้บริการออกแบบเท่านั้น โดยคู่ที่หนึ่งจะให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักและสถาปัตยกรรมสาขาอื่นๆด้วย ส่วนคู่ที่สองจะให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักประเภทเดียว

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบขององค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ ของสำนักงานสถาปนิกเป็นคู่ๆ แบบพบกันทั้งหมดจำนวน 21 คู่<sup>38</sup> นั้น ทำให้ค้นพบว่าองค์ประกอบใดเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในกระบวนการสรรหา คัดเลือก การรักษา และองค์ประกอบใดของสำนักงานที่มีผลต่อกระบวนการน้อย ซึ่งจะนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มสำนักงานในบทสรุปของงานวิจัยต่อไป ซึ่งตัวอย่างผลการเปรียบเทียบที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน มีดังนี้

### 5.2.1 จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน และความชัดเจนฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 5.3 จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน และความชัดเจนฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

		ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล		รวม
		ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน	15 - 24 คน	2	8	10
	25 - 34 คน	1	1	2
	35 - 44 คน	1		1
	45 คนขึ้นไป	1		1
รวม		5	9	14

มีสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกในช่วง 15 - 24 คน จำนวน 10 สำนักงาน โดยเป็นสำนักงานที่ไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนจำนวน 8 สำนักงาน และมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนจำนวน 2 สำนักงาน ส่วนสำนักงานสถาปนิกที่มีจำนวนสถาปนิกตั้งแต่ 25 คนขึ้นไปมีจำนวน 4 สำนักงาน โดยเป็นสำนักงานที่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนจำนวน 3 สำนักงาน และไม่ชัดเจนจำนวน 1 สำนักงาน

#### ข้อสังเกต

- สำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกไม่มาก(น้อยกว่า 25 คน) ส่วนมากจะไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกตั้งแต่ 25 คนขึ้นไปส่วนมากจะมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน

<sup>38</sup> ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจากภาคผนวก ง.

## 5.2.2 รูปแบบการบริหาร(เป้าหมาย) ของสำนักงาน และโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

ตารางที่ 5.4 รูปแบบการบริหารงาน (เป้าหมาย) และโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

		โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ		รวม
		แบบแยกเป็นแผนก	แบบสตูดิโอ	
เป้าหมายสูงสุด ของสำนักงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ	1	6	7
	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ	4	3	7
รวม		5	9	14

มีสำนักงานที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพจำนวน 7 สำนักงาน โดยเป็นสำนักงานที่มีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ แบบแยกแผนกจำนวน 1 สำนักงาน และแบบสตูดิโอจำนวน 6 สำนักงาน ส่วนสำนักงานสถาปนิกที่เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจมีจำนวน 7 สำนักงาน โดยเป็นสำนักงานที่มีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบแบบแยกเป็นแผนกจำนวน 4 สำนักงาน และสตูดิโอจำนวน 3 สำนักงาน

ข้อสังเกต

- สำนักงานสถาปนิกที่มีรูปแบบการบริหารงานเน้นการปฏิบัติวิชาชีพ (Professional Knowledge based) ส่วนมากจะมีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ

## 5.2.3 จำนวนสถาปนิกในสำนักงานและโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

ตารางที่ 5.5 จำนวนสถาปนิกในสำนักงานและโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

		โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ		รวม
		แบบแยกเป็นแผนก	แบบสตูดิโอ	
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน	15 - 24 คน	2	8	10
	25 - 34 คน	2		2
	35 - 44 คน	1		1
	45 คนขึ้นไป		1	1
รวม		5	9	14

จำนวนสถาปนิกในสำนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้ง 14 สำนักงานนั้น ส่วนมากจะมีจำนวนสถาปนิกอยู่ระหว่าง 15 - 24 คน เป็นจำนวน 10 สำนักงานโดยเป็นสำนักงานที่มีฝ่ายออกแบบเป็นสตูดิโอจำนวน 8 สำนักงาน ส่วนสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกมากกว่า 45 คนขึ้นไป มีเป็นจำนวน 1 สำนักงาน และมีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นแบบสตูดิโอเช่นกัน

ข้อสังเกต

- สำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกอยู่ในช่วง 15 - 24 คน ส่วนมากจะมีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ
- สำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกตั้งแต่ 25 คนขึ้นไป ส่วนมากจะมีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นแบบแผนก

## 5.2.4 ความชัดเจนของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

## ตารางที่ 5.6 ความชัดเจนฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

		โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ		รวม
		แบบแยกแผนก	แบบสตูดิโอ	
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	มีความชัดเจน	3	2	5
	ไม่มีความชัดเจน	2	7	9
รวม		5	9	14

จำนวนสำนักงานสถาปนิกทั้ง 14 สำนักงาน มีสำนักงานที่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนเป็นจำนวน 5 สำนักงาน ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบเป็นแบบแยกแผนก 3 สำนักงาน ส่วนสำนักงานอีก 9 แห่ง ไม่มีฝ่ายที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน แต่ผู้บริหารสำนักงานที่เป็นสถาปนิกจะเป็นผู้ดูแลเอง หรืออาจจะมอบหมายให้ฝ่ายธุรการ หรือฝ่ายบัญชีเป็นผู้ดูแล ซึ่งจะเป็นสำนักงานที่มีโครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบเป็นสตูดิโอจำนวน มากถึง 7 สำนักงาน

ข้อสังเกต

- สำนักงานที่ไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน ส่วนมากจะมีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ

ศูนย์บริหารทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### 5.2.5 ช่วงอายุของสำนักงานและโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

ตารางที่ 5.7 ช่วงอายุของสำนักงานและโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

		โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ		รวม
		แบบแยกเป็นแผนก	แบบสตูดิโอ	
ช่วงอายุของสำนักงาน	10 - 14 ปี	1		1
	15 - 19 ปี	2	3	5
	20 - 24 ปี		1	1
	25 - 29 ปี		3	3
	30 ปีขึ้นไป	2	2	4
รวม		5	9	14

สำนักงานที่มีช่วงอายุน้อยที่สุดคือ 10 - 14 ปี จำนวน 1 สำนักงาน ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบแยกเป็นแผนก และสำนักงานสถาปนิกที่มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป มีจำนวน 4 สำนักงาน ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบทั้งสองประเภทเท่ากัน ส่วนช่วงอายุสำนักงานที่มีมากที่สุดคือ ช่วง 15 - 19 ปี ซึ่งมีจำนวน 5 สำนักงาน

#### ข้อสังเกต

- ช่วงอายุของสำนักงาน ไม่มีผลกระทบต่อรูปแบบโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบของสำนักงานสถาปนิก

### 5.2.6 ช่วงอายุของสำนักงาน และจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน

ตารางที่ 5.8 ช่วงอายุของสำนักงาน และจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน

		จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน (คน)				รวม
		15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 ขึ้นไป	
ช่วงอายุของสำนักงาน	10 - 14 ปี		1			1
	15 - 19 ปี	4	1			5
	20 - 24 ปี	1				1
	25 - 29 ปี	2			1	3
	30 ปีขึ้นไป	3		1		4
รวม		10	2	1	1	14

สำนักงานที่มีช่วงอายุน้อยที่สุดคือ 10 - 14 ปี จำนวน 1 สำนักงานนั้นมีจำนวนสถาปนิกในสำนักงานอยู่ในช่วง 25 - 34 คน และสำนักงานสถาปนิกที่มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไปซึ่งมีจำนวน 4 สำนักงาน โดยเป็นสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกอยู่ในช่วง 15 - 24 คน จำนวน 3 แห่ง และ 35 - 44 คนอีกหนึ่งแห่ง ส่วนสำนักงานที่มีสถาปนิกมากกว่า 45 คนขึ้นไป มีจำนวนหนึ่งสำนักงานซึ่งมีช่วงอายุของสำนักงานที่ 25 - 29 ปี

#### ข้อสังเกต

- จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน ไม่ได้แปรผันตามอายุของสำนักงาน (ในสำนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุสำนักงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป)

### 5.2.7 ช่วงอายุของสำนักงาน และความชัดเจนของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 5.9 ช่วงอายุของสำนักงาน และความชัดเจนของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

	ช่วงอายุของสำนักงาน	ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล		รวม
		ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	
ช่วงอายุของสำนักงาน	10 - 14 ปี		1	1
	15 - 19 ปี	2	3	5
	20 - 24 ปี	1		1
	25 - 29 ปี	1	2	3
	30 ปีขึ้นไป	1	3	4
รวม		5	9	14

สำนักงานที่มีช่วงอายุน้อยที่สุดคือ 10 - 14 ปี จำนวน 1 สำนักงาน และเป็นสำนักงานที่ไม่มีความชัดเจนในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย ส่วนสำนักงานที่มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป มีจำนวน 4 สำนักงาน ซึ่งมีจำนวน 3 สำนักงานที่ไม่มีความชัดเจนในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

#### ข้อสังเกต

- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก ไม่ได้มีความชัดเจนตามอายุที่เพิ่มมากขึ้นของสำนักงาน (ในสำนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุสำนักงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป)

จากการเปรียบเทียบองค์ประกอบสำนักงานทั้งหมด สามารถสรุปสำนักงานได้ 2 ประเภทใหญ่คือ สำนักงานที่บริหารจัดการแบบ Business Knowledge Based นั้นส่วนมากจะมีโครงสร้างฝ่ายออกเป็นแผนก และจะมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน เนื่องจากมีจำนวนสถาปนิกในสำนักงานค่อนข้างมากจึงต้องการรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน ตรวจสอบและควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอีกหนึ่งประเภทคือ สำนักงานที่บริหารจัดการแบบ Professional Knowledge Based นั้นส่วนมากจะมีโครงสร้างฝ่ายออกเป็นสตูดิโอ และไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน เนื่องจากมีจำนวนสถาปนิกในสำนักงานน้อย ทำให้การบริหารจัดการด้านบุคคลทำได้ง่าย ไม่ซับซ้อนผู้บริหารสำนักงานจึงสามารถจัดการได้เอง

### 5.3 การสรรหา คัดเลือกสถาปนิก (จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงาน)

#### 5.3.1 การใช้ทางเลือกอื่นก่อนการสรรหา คัดเลือกสถาปนิกใหม่

ตารางที่ 5.10 แนวทางการใช้ทางเลือกอื่นก่อนการรับสถาปนิกใหม่

แนวทาง	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
การให้สถาปนิกทำงานล่วงเวลา	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	1	1	1	1
การว่าจ้างสถาปนิกชั่วคราว	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
การว่าจ้างสถาปนิกภายนอกสำนักงาน	2	-	2	3	-	2	-	2	-	-	-	2	2	-

(ลำดับการเลือกใช้เริ่มจากลำดับที่ 1 ถึง 3, - หมายถึงไม่ใช้แนวทางนั้น)

มีผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกจำนวน 12 สำนักงานที่ใช้การให้ทำงานล่วงเวลา (Over time) เป็นทางเลือกลำดับแรก ส่วนลำดับที่สองที่ผู้บริหารเลือกใช้คือการว่าจ้างสถาปนิกภายนอกสำนักงาน (Outsourcing) โดยมีจำนวน 7 สำนักงานที่ใช้วิธีการดังกล่าว และแนวทางการจ้างสถาปนิกชั่วคราว (Part time) นั้น มีผู้บริหารสำนักงานเลือกใช้เพียง 2 แห่งเท่านั้น คือสำนักงาน D และ M

#### ข้อสังเกต

- สำนักงาน I และ J ไม่มีการใช้ทางเลือกอื่นก่อนการรับสถาปนิกใหม่เหมือนกัน แต่ผู้บริหารให้เหตุผลที่แตกต่างกันไป โดยสำนักงาน I ไม่มีนโยบายการรับงานมากเกินไปกำลังคนของสำนักงานในปัจจุบัน จึงไม่จำเป็นต้องมีการทำงานล่วงเวลา ส่วนสำนักงาน J จะใช้การวางแผนงานล่วงหน้าเพื่อออกกำหนดการต่างๆกับสถาปนิก ถ้าสถาปนิกทำงานไม่ทันตามแผนก็สามารถทำงานล่วงเวลาได้แต่จะไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนในกรณีนี้

#### ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนมาก ให้เหตุผลถึงการไม่ใช้การว่าจ้างสถาปนิกชั่วคราวเพราะไม่สามารถควบคุมคุณภาพของงานออกแบบได้ตามต้องการ
- สำนักงานสถาปนิกส่วนมาก จะมีการกำหนดช่วงเวลากำหนดการทำงานล่วงเวลาที่ชัดเจน และเป็นกฎระเบียบของสำนักงาน เช่น กำหนดให้ทำงานล่วงเวลาได้ไม่เกิน 21.00 น. และให้ทำได้ไม่เกิน 3 วันต่อหนึ่งอาทิตย์ เป็นต้น เนื่องจากการทำงานล่วงเวลาต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ ในสำนักงานทำให้เกิดรายจ่ายเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีแนวทางกำหนดไว้ให้ชัดเจน

## 5.3.2 การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง (Job Description)

ตารางที่ 5.11 การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

สำนักงาน		ผู้จัดทำ	เหตุผล / เนื้อหา
A	ไม่มี	-	แล้วแต่ลักษณะงานที่ต้องการในช่วงเวลานั้น
B	ไม่มี	-	จะมอบหมายงานที่เหมาะสม เมื่อรับเข้ามาแล้ว
C	ไม่มี	-	ไม่สามารถระบุลักษณะงานได้อย่างชัดเจน, และเป็น การเปิดโอกาสไว้สำหรับสถาปนิกที่มีความสามารถ
D	ไม่มี	-	ใช้วิธีการบอกกล่าวผู้สมัครงาน เวลาสัมภาษณ์
E	มี	Managing director	ระบุถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถ
F	ไม่มี	-	ไม่สามารถระบุลักษณะงานได้อย่างชัดเจน
G	มี	Design director	ระบุถึงความสามารถและประสบการณ์
H	ไม่มี	-	ไม่มีความจำเป็น เพราะผู้สมัครจะรู้ลักษณะงานของ สำนักงานอยู่แล้ว
I	ไม่มี	-	ไม่เคยประกาศรับสมัครงาน
J	มี	หน่วยงานภายนอก	ระบุถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถ
K	ไม่มี	-	จะรับคนที่เหมาะสมตามช่วงเวลาที่เปิดรับสมัคร
L	มี	ผู้บริหาร, ฝ่ายบุคคล	เป็นคุณลักษณะที่ระบุอยู่ในหน้าที่แต่ละตำแหน่ง
M	มี	ผู้บริหาร, ฝ่ายบุคคล	ระบุถึงความสามารถและประสบการณ์
N	มี	ผู้บริหาร, ฝ่ายบุคคล	ระบุถึงความสามารถและประสบการณ์

มีสำนักงานสถาปนิกจำนวน 6 สำนักงานที่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิก  
ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมี 5 สำนักงานในจำนวนนี้ที่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน

ส่วนสำนักงานที่ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานมีจำนวน 8 สำนักงาน ซึ่งทั้งหมดไม่มี  
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน

## ข้อสังเกต

- ผู้จัดทำคำบรรยายลักษณะงานในสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกมากกว่า 30 คนขึ้นไป คือใน  
สำนักงาน L, M และ N นั้นจะเป็นการร่วมกันระหว่างผู้บริหารสำนักงาน และฝ่ายบุคคล
- สำนักงานที่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน ส่วนมากจะทำคำบรรยายลักษณะงาน  
ความคิดเห็นเพิ่มเติม
- ผู้บริหารสำนักงาน A ให้ความเห็นว่า การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานไม่ใช่เครื่องมือที่จะ  
ช่วยให้สำนักงานได้สถาปนิกที่ตรงกับความต้องการเข้ามาปฏิบัติงาน เนื่องจากสำนักงาน  
สถาปนิกเป็นรูปแบบองค์กรขนาดเล็ก จึงควรใช้การพิจารณาเป็นรายบุคคลมากกว่า

## 5.3.3 วิธีการสรรหาสถาปนิกจากแหล่งต่างๆ

ตารางที่ 5.12 วิธีการสรรหาสถาปนิก

วิธีการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
จากการแนะนำของ พนักงานในปัจจุบัน			P								P	P		
			S	S		S	S	S		S	S	S		
			J		J	J	J	J	J	J	J	J		
จากการแนะนำโดย บุคคลภายนอก	S					S				S				
						J			J	J			J	
ประกาศตามสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์, นิตยสาร และ อินเทอร์เน็ต			P								P	P	P	P
		S	S			S	S			S	S	S	S	S
	J	J	J	J	J	J	J			J	J	J	J	J
ประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพ หรือประกาศผ่าน สถาบันการศึกษาต่างๆ						S					P			
											S			
	J				J	J					J		J	J
การไปบรรยายตาม สถาบันการศึกษา				J		J		J	J			J	J	

(ความหมายของระดับสถาปนิก P = ผู้จัดการโครงการ, S = สถาปนิกอาวุโส, J = สถาปนิก)

มีสำนักงานสถาปนิกจำนวน 12 แห่งเลือกใช้การประกาศตามสื่อต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีที่สำนักงานสถาปนิกใช้มากที่สุด ส่วนการแนะนำจากบุคคลภายนอก จะเป็นวิธีการที่สำนักงานสถาปนิกเลือกใช้น้อยที่สุดคือมีจำนวน 5 สำนักงาน

ข้อสังเกต

- สำนักงาน A เป็นสำนักงานเดียวในกลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีเว็บไซต์ส่วนตัวของสำนักงาน เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานให้ความเห็นว่ายังไม่มีความจำเป็นในการจัดทำ
- สำนักงาน H และ I ไม่ใช้วิธีการประกาศตามสื่อต่างๆ แต่จะใช้รูปแบบการแนะนำจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ร่วมกับการไปบรรยายตามสถาบันการศึกษา ซึ่งทั้งสองสำนักงานมีองค์ประกอบพื้นฐานทั้งหมดเหมือนกัน
- มีสำนักงานสถาปนิกจำนวน 5 สำนักงาน ที่สรรหาสถาปนิกทั้งสามระดับ คือสำนักงาน C, K, L, M และ N โดยแหล่งที่ใช้สรรหาสถาปนิกมากที่สุดคือ การประกาศตามสื่อต่างๆ
- สำนักงานที่ใช้วิธีการสรรหาตามแหล่งต่างๆ ทุกวิธีการคือสำนักงาน F

### ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกบางแห่ง มีความคิดที่จะพัฒนาวิธีการ และแหล่งในการสรรหาสถาปนิก เช่น การให้ทุนกับกับนักศึกษาที่มีผลงานดีในรายวิชาการออกแบบสถาปัตยกรรม แต่เนื่องจากในช่วงที่ผ่านมา(ปลายปีพ.ศ.2551) สภาพเศรษฐกิจเริ่มตกต่ำ โครงการดังกล่าวส่วนมากจึงได้ยกเลิกไป

### 5.3.4 วิธีการทดสอบสถาปนิก

ตารางที่ 5.13 วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก

วิธีการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
ทดสอบการปฏิบัติงาน / ทดสอบทักษะด้านอื่นๆ										S				
						J				J		J		
การสัมภาษณ์			P								P	P	P	P
	S	S	S	S		S	S	S		S	S	S	S	S
	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J

(ความหมายของระดับสถาปนิก P = ผู้จัดการโครงการ, S = สถาปนิกอาวุโส, J = สถาปนิก)

สำนักงานสถาปนิกทุกสำนักงาน ใช้วิธีการสัมภาษณ์สถาปนิกในทุกระดับ ที่จะคัดเลือกเข้าทำงาน และมีสำนักงานจำนวน 3 แห่งที่ใช้วิธีการทดสอบการปฏิบัติงาน หรือการทดสอบทักษะในด้านอื่นๆเข้ามาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์

#### ข้อสังเกต

- สำนักงาน F, J และ L ที่มีการทดสอบอื่นๆนอกจากการสัมภาษณ์นั้น ทั้งหมดเป็นสำนักงานที่มีผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว
- มีสำนักงานสถาปนิก 5 สำนักงานที่รับสถาปนิกในทุกระดับ โดยส่วนมากเป็นสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกมากตั้งแต่ 25 คนขึ้นไป
- มีสำนักงานสถาปนิก 7 สำนักงานที่รับสถาปนิกระดับสถาปนิก และสถาปนิกอาวุโส
- มีสำนักงานสถาปนิก 2 สำนักงานที่รับเฉพาะสถาปนิกในระดับสถาปนิกเท่านั้น

### ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- การทดสอบทักษะด้านอื่นๆ ส่วนมากจะเป็นการทดลองให้ทำงานสเก็ตดีไซน์ และการทดสอบภาษาอังกฤษ แต่ผู้บริหารก็ไม่ได้ใช้เป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาคัดเลือกสถาปนิก
- จากการศึกษาทฤษฎีและวิธีการทดสอบต่างๆ ยังมีวิธีการที่ใช้ทดสอบประเภทอื่นๆ อีกเช่น การตรวจสอบสุขภาพ การทดสอบบุคลิกภาพ การทดสอบทัศนคติและความสนใจต่องาน ซึ่งผู้วิจัยได้ใส่ไว้ในแบบสัมภาษณ์แล้ว แต่จากการเก็บข้อมูลไม่พบว่ามีสำนักงานสถาปนิกใด ให้ความสำคัญวิธีการทดสอบดังกล่าวมา



## 5.3.5 การสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน

ตารางที่ 5.14 รูปแบบการสัมภาษณ์และประเภทคำถาม

การสัมภาษณ์		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
รูปแบบ	มีโครงสร้าง				/			/			/	/	/	/	/
	ไม่มีโครงสร้าง	/	/	/		/	/		/	/					
ประเภทคำถาม	ให้ประเมินตนเอง	/		/			/								/
	ให้พูดถึงความสำเร็จของงาน			/	/	/	/	/			/	/	/	/	/
	ถามในเรื่องกว้างๆ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

มีสำนักงานสถาปนิกจำนวน 7 แห่งที่มีการสัมภาษณ์สถาปนิกแบบมีโครงสร้าง และมีสำนักงานสถาปนิกอีกจำนวน 7 แห่ง ที่สัมภาษณ์สถาปนิกแบบไม่มีโครงสร้าง

โดยประเภทคำถามที่ทุกสำนักงานถามคือในประเด็นกว้างๆ และจะถามถึงความสำเร็จของโครงการงานต่างๆ ที่เคยทำมาก่อน ส่วนคำถามให้ประเมินตนเองนั้นมีจำนวน 4 สำนักงานที่ใช้

ข้อสังเกต

- สำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกในสำนักงานไม่มาก ส่วนใหญ่จะสัมภาษณ์สถาปนิกในรูปแบบไม่มีโครงสร้างคือการพูดคุยและถามไปเรื่อย ส่วนสำนักงานที่ค่อนข้างมีสถาปนิกจำนวนมาก จะมีโครงสร้างในการสัมภาษณ์ที่ชัดเจนคือมีประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- แม้ว่าสำนักงานที่มีโครงสร้างในการสัมภาษณ์สถาปนิก จะมีประเด็นคำถามที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว แต่ส่วนมากยังไม่มีแบบฟอร์มการประเมินผู้สมัครที่ชัดเจน
- ผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์สถาปนิกส่วนมากจะเป็นบุคลากรในระดับผู้บริหาร
- สำนักงาน L มีการสัมภาษณ์สถาปนิกจำนวน 2 รอบ โดยรอบแรกจะสัมภาษณ์โดยผู้บริหารที่เป็นสถาปนิกเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติงานต่างๆ ส่วนรอบที่สองจะสัมภาษณ์โดยผู้บริหารฝ่ายบุคคลซึ่งเป็นการประเมินเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพ
- คำถามในเรื่องกว้างๆ นั้นส่วนมากผู้สัมภาษณ์จะถามถึงความต้องการ และเหตุผลของการมาสมัครงานที่สำนักงาน และระยะเวลาที่คิดว่าจะอยู่ทำงานกับสำนักงาน

## 5.3.6 เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน

## ด้านความสามารถ

ตารางที่ 5.15 เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือก ด้านความสามารถ

เกณฑ์	ระดับ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
การศึกษา	P			4								3	3	4	1
	S	1	3	4	2		4	2				3	3	4	1
	J	1	1	4	2	3	1	2		4		3	3	1	1
ประสบการณ์	P			3								1	1	1	2
	S	3	1	3	1		2	1	1			1	1	2	2
	J	3	2	3	1	2	3	3	1	3		1	1	2	2
เชาว์ปัญญา	P			2								4	4	3	4
	S	2	4	2	4		3	4				4	4	3	4
	J	2	4	2	4	4	4	4		2		4	4	4	4
ความถนัดในวิชาชีพ	P			1								2	2	2	3
	S	4	2	1	3		1	3				2	2	1	3
	J	4	3	1	3	1	2	1		1		2	2	3	3

(ความหมายของระดับสถาปนิก P = ผู้จัดการโครงการ, S = สถาปนิกอาวุโส, J = สถาปนิก)

(ระดับการให้ความสำคัญ 1 = มากที่สุด, 4 = น้อยที่สุด)

ในระดับสถาปนิกนั้น มีสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการศึกษามากที่สุด จำนวน 5 แห่ง และความสำคัญรองลงมาคือเรื่องประสบการณ์ที่ผ่านมา

ในระดับสถาปนิกอาวุโส มีสำนักงานสถาปนิกให้ความสำคัญกับเรื่องประสบการณ์มากที่สุด เป็นจำนวน 6 สำนักงาน และเรื่องที่ให้ความสำคัญรองลงมาคือ ความถนัดในวิชาชีพสถาปัตยกรรม

ในระดับสถาปนิกผู้จัดการโครงการ สำนักงานสถาปนิกให้ความสำคัญกับเรื่องประสบการณ์มากที่สุด จำนวน 3 สำนักงาน และเรื่องที่ให้ความสำคัญรองลงมาคือ ความถนัดในวิชาชีพ

## ข้อสังเกต

- ความสามารถด้านเชาว์ปัญญา เป็นเกณฑ์ที่ไม่มีผู้บริหารสำนักงานใด ให้ความสำคัญในลำดับแรกในการคัดเลือกสถาปนิกทั้งสามระดับ
- ผู้บริหารสำนักงาน J ไม่ตอบคำถามนี้ เนื่องจากใช้ competency<sup>39</sup> ในการคัดเลือก

## ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- ในเกณฑ์ด้านการศึกษา นั้น ผู้บริหารส่วนมากมุ่งเน้นไปที่รายวิชาที่ได้ศึกษาผ่านมา มากกว่าระดับเกรดหรือสถาบันการศึกษา
- ในเกณฑ์ด้านประสบการณ์ทำงาน ความต่อเนื่องของการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้พิจารณา

<sup>39</sup> ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) หมายถึงความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill), ความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Attributes) ซึ่งยังรวมถึงความสามารถซ่อนเร้น (Talent) เช่น ลักษณะนิสัย ทัศนคติ เป็นต้น

### ด้านบุคลิกภาพ

ตารางที่ 5.16 เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือก ด้านบุคลิกภาพ

เกณฑ์	ระดับ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
สภาพร่างกาย สภาพอารมณ์	P			4									2	1	2
	S	2	2	4	1		1	2					2	1	2
	J	2	2	4	1	2	1	2		3			2	1	2
ความสนใจ และ ค่านิยม	P			1								2	4		
	S			1	2							2	4		
	J			1	2							2	4		
เจตคติทาง สังคม	P			2									5		
	S			2	3								5		
	J			2	3					1			5		
แรงจูงใจใน การดำเนินชีวิต	P			5								1	3		
	S			5								1	3		
	J			5								1	3		
การแสดงออก และลักษณะ เฉพาะบุคคล	P			3								3	1	1	1
	S	1	1	3	4		2	1	1		1	3	1	1	1
	J	1	1	3	4	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1
แนวโน้ม สภาพจิตใจ	P			6									6		
	S			6			3						6		
	J			6			3						6		

(ความหมายของระดับสถาปนิก P = ผู้จัดการโครงการ, S = สถาปนิกอาวุโส, J = สถาปนิก)

(ระดับการให้ความสำคัญ 1 = มากที่สุด, 6 = น้อยที่สุด)

เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกด้านบุคลิกภาพในทุกระดับสถาปนิก สำนักงานส่วนมากให้ความสำคัญกับเรื่องการแสดงออกและลักษณะเฉพาะบุคคลมากที่สุด เช่น ลักษณะการพูดจา ส่วนความสำคัญรองลงมาคือเรื่องสภาพร่างกายและสภาพอารมณ์ เช่น เรื่องการแต่งกาย เรื่องวิธีการพูด

ข้อสังเกต

- สำนักงาน C, I และ K เป็นสำนักงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเกณฑ์การคัดเลือกด้านบุคลิกภาพแตกต่างออกไปจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- ในเรื่องการแสดงออกและลักษณะเฉพาะบุคคลนั้น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องลักษณะการพูดจาที่มีความก้าวร้าวหรืออ่อนน้อม และรองลงมาคือเรื่องการแต่งกาย

### 5.3.7 เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน

ตารางที่ 5.17 เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิก

วิธีการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
การตรวจสอบแหล่งอ้างอิงที่สถาปนิกอ้างถึง														/
การดูความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร		/	/		/	/		/	/	/	/	/	/	/
การว่าจ้างบนพื้นฐานความสนใจส่วนบุคคล			/	/			/			/		/		

มีสำนักงานสถาปนิกที่ใช้วิธีการดูความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยคัดเลือกสถาปนิกมากที่สุดเป็นจำนวน 11 สำนักงาน และมีสำนักงานสถาปนิกเพียงแห่งเดียวที่ใช้วิธีการตรวจสอบแหล่งอ้างอิงที่สถาปนิกอ้างถึงอย่างจริงจัง

#### ข้อสังเกต

- สำนักงาน A ผู้บริหารตอบว่าไม่ได้ใช้วิธีการใดเลยในการช่วยพิจารณาผู้สมัครงาน เพราะจะใช้การพิจารณาผู้สมัครงานเป็นรายบุคคล ซึ่งแต่ละคนก็จะมีเรื่องที่ใช้พิจารณาแตกต่างกัน

#### ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- การว่าจ้างบนพื้นฐานความชอบส่วนบุคคล เช่น เรื่องความสนใจในงานด้านการบริหารนั้น ผู้บริหารให้ความเห็นว่าส่วนใหญ่จะใช้พิจารณากับสถาปนิกในระดับสถาปนิกอาวุโสขึ้นไป
- ผู้บริหารสำนักงานส่วนมาก จะไม่ใช้การตรวจสอบแหล่งอ้างอิงที่สถาปนิกผู้สมัครงานอ้างถึง แต่ถ้ารู้จักกับบุคคลที่เคยทำงานร่วมกับผู้สมัครมาก่อน ก็จะใช้วิธีการถามไปยังผู้ที่ตนเองรู้จักนั้น เพื่อเป็นการตรวจสอบแทน

### 5.3.8 ระยะเวลาการตัดสินใจเลือกสถาปนิก

ตารางที่ 5.18 ระยะเวลาการตัดสินใจเลือกสถาปนิก

ช่วงเวลา	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
ภายใน 1 อาทิตย์	/	/			/		/	/	/	/	/		/	
ภายใน 2 อาทิตย์			/	/								/		
ภายใน 1 เดือน						/								/

ในช่วงเวลาปกติสำนักงานสถาปนิกจำนวน 9 แห่ง จะใช้ระยะเวลาตัดสินใจรับสถาปนิกใหม่ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 อาทิตย์ และมีสำนักงานสถาปนิก 2 แห่ง ที่ใช้ระยะเวลาการตัดสินใจรับสถาปนิกใหม่ภายในช่วงเวลาไม่เกิน 1 เดือน คือสำนักงาน F และ N

#### ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- หากสำนักงานสถาปนิกอยู่ในช่วงที่มีความต้องการเร่งด่วน เช่นในช่วงที่งานเข้ามามาก ก็จะทำให้คำตอบกับสถาปนิกภายในวันที่สัมภาษณ์ เพื่อที่จะสามารถเริ่มงานได้ทันที

## 5.3.9 การปฐมนิเทศแนะนำสถาปนิกใหม่

ตารางที่ 5.19 การปฐมนิเทศแนะนำสถาปนิกใหม่

สำนักงาน		รูปแบบ	เนื้อหาของการปฐมนิเทศ
A	ไม่มี	-	-
B	ไม่มี	-	-
C	ไม่มี	-	-
D	มี	บรรยาย	แนะนำฝ่ายต่างๆ และสถานที่ในสำนักงาน
E	มี	บรรยาย	แนะนำฝ่ายต่างๆ ในสำนักงาน และบอกถึงสวัสดิการที่สำคัญ รวมทั้งกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติ
F	มี	บรรยาย	วิสัยทัศน์ของสำนักงาน, กฎระเบียบที่สำคัญ
G	ไม่มี	-	-
H	ไม่มี	-	-
I	ไม่มี	-	-
J	มี	บรรยาย	ประวัติสำนักงาน, แนวทางการปฏิบัติงาน, กฎระเบียบ
K	ไม่มี	-	-
L	มี	บรรยายและให้คู่มือ	ประวัติสำนักงาน, แนะนำผู้บริหาร, แนวทางการทำงานของสำนักงาน และกฎระเบียบที่สำคัญ
M	มี	บรรยาย	แนะนำฝ่ายต่างๆในสำนักงาน, กฎระเบียบที่สำคัญ
N	มี	บรรยายและให้คู่มือ	ประวัติสำนักงาน, แนวทางการปฏิบัติงานในสำนักงาน, ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานสถาปนิกจำนวน 7 สำนักงาน มีการปฐมนิเทศแนะนำสถาปนิกใหม่เมื่อเข้าทำงาน โดยมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีสำนักงานสถาปนิกอีกจำนวน 7 สำนักงานที่ไม่มีรูปแบบการปฐมนิเทศสถาปนิกใหม่อย่างชัดเจน

ข้อสังเกต

- ในสำนักงานที่ไม่มีการปฐมนิเทศสถาปนิกใหม่อย่างชัดเจนนั้น สำนักงานทั้งหมดไม่มีความชัดเจนในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเช่นกัน

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- สำนักงานที่ไม่มีการปฐมนิเทศแนะนำสถาปนิกใหม่อย่างชัดเจน ส่วนมากจะมอบหมายให้ฝ่ายธุรการเป็นผู้ดำเนินการดูแล และให้คำแนะนำต่างๆ กับสถาปนิกใหม่ในวันแรกของการเข้าทำงาน เช่นการแนะนำให้รู้จักกับบุคคลฝ่ายต่างๆ ของสำนักงาน

## 5.3.10 การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา

ตารางที่ 5.20 การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา

สำนักงาน	การทดลองงาน	ช่วงเวลา (เดือน)	รูปแบบการทำสัญญาว่าจ้างสถาปนิก เมื่อผ่านการทดลองงาน
A	มี	3	ไม่ทำสัญญา
B	มี	3	ไม่ทำสัญญา
C	มี	3	ไม่ทำสัญญา
D	มี	4	ไม่ทำสัญญา
E	มี	3	มีทั้งสัญญาระยะเวลา และสัญญาจ้างเป็นโครงการ
F	มี	3-6	ไม่ทำสัญญา
G	มี	3-6	สัญญาระยะเวลา
H	มี	1-3	สัญญาระยะเวลา
I	มี	3	ไม่ทำสัญญา
J	มี	3	สัญญาระยะเวลา
K	มี	3	สัญญาปีต่อปี
L	มี	3	แล้วแต่ช่วงเวลา (ปัจจุบันสัญญาแบบปีต่อปี)
M	มี	4	สัญญาปีต่อปี
N	มี	3	ระยะ 1ปีก่อนแล้วจึงพิจารณาต่อสัญญาระยะเวลา

ทุกสำนักงานมีการทดลองงานสถาปนิกใหม่ โดยช่วงระยะเวลาทดลองงานที่สั้นที่สุดคือ 1-3 เดือน และช่วงระยะเวลาทดลองงานที่ยาวที่สุดคือ 3-6 เดือน ซึ่งมีจำนวน 2 สำนักงานที่ใช้ และระยะเวลาทดลองงานส่วนมากที่สำนักงานจำนวน 9 สำนักงานใช้คือ ระยะเวลา 3 เดือน

ในส่วนการทำสัญญาว่าจ้างสถาปนิกนั้น มีสำนักงานจำนวน 6 แห่งที่ไม่ทำสัญญาว่าจ้างสถาปนิก(ผู้บริหารใช้การบอกกล่าวกับสถาปนิกว่ารับเป็นพนักงาน) และมีสำนักงาน 3 แห่งที่ใช้สัญญาว่าจ้างสถาปนิกแบบปีต่อปี ส่วนสำนักงานที่ทำสัญญาระยะเวลา กับสถาปนิกนั้นมีจำนวน 5 สำนักงาน ข้อสังเกต

- สำนักงานที่ใช้สัญญาว่าจ้างแบบปีต่อปี คือสำนักงาน K, L และ M เป็นสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกในสำนักงานตั้งแต่ 25 คนขึ้นไป และมีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นแผนก ความคิดเห็นเพิ่มเติม
- การทดลองทำงานในสำนักงานสถาปนิกส่วนมาก ผู้บริหารให้โอกาสสถาปนิกสูงมาก คือเมื่อครบระยะเวลาทดลองงานแล้ว สถาปนิกไม่ผ่านการประเมินผลก็จะให้โอกาสในการทดลองงานต่อไปอีกช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นจึงมีสถาปนิกที่ไม่ผ่านการประเมินน้อยมาก



## 5.3.11 นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิกในสำนักงาน

ตารางที่ 5.21 นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก

สำนักงาน	แนวทางการพัฒนากระบวนการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	
A	ไม่มี	-
B	ไม่มี	-
C	มี	การเพิ่มแหล่งสรรหาสถาปนิกที่มีประสิทธิภาพ ให้มากขึ้น
D	มี	การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้คัดเลือก ให้เหมาะสมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น
E	ไม่มี	-
F	มี	กำหนดรายละเอียดแต่ละตำแหน่งงาน, จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน
G	ไม่มี	-
H	ไม่มี	-
I	ไม่มี	-
J	มี	การวิเคราะห์งานแต่ละหน้าที่ และกระบวนการทำงาน
K	มี	การเพิ่มแหล่งสรรหาสถาปนิกที่มีประสิทธิภาพ ให้มากขึ้น
L	มี	การเพิ่มแหล่งสรรหาสถาปนิกที่มีประสิทธิภาพ ให้มากขึ้น
M	ไม่มี	-
N	มี	การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้คัดเลือก ให้เหมาะสมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

มีสำนักงานสถาปนิกจำนวน 7 สำนักงาน ที่ผู้บริหารมีนโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก และมีสำนักงานอีก 7 แห่งเช่นกัน ที่ผู้บริหารเห็นว่ากระบวนการสรรหา คัดเลือกที่สำนักงานใช้อยู่มีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว จึงไม่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุง

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- สำนักงานแต่ละแห่งมีแนวทางการพัฒนาในกระบวนการที่แตกต่างกันไป เช่น การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้คัดเลือกให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น ผู้บริหารสำนักงาน D กล่าวถึงการพัฒนาระบบฟอร์มที่ใช้สัมภาษณ์สถาปนิก ส่วนสำนักงาน N กล่าวถึงการใช้วิธีทดสอบภาษาอังกฤษกับสถาปนิก และในแนวทางการเพิ่มแหล่งสรรหาสถาปนิกที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสำนักงาน C กล่าวถึงเรื่องการเชิญวีธีแนะนำจากอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัย ส่วนสำนักงาน K และ L นั้นผู้บริหารกล่าวถึงเรื่องการให้ทุนการศึกษา กับนักศึกษาที่มีผลงานออกแบบดี และพยายามชักชวนให้เข้ามาทำงานที่สำนักงานเมื่อสำเร็จการศึกษา

### 5.3.12 สรุปกระบวนการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก

จากการวิเคราะห์กระบวนการสรรหา คัดเลือกสถาปนิกทั้งหมด จะสามารถสรุปกระบวนการย่อยๆ ที่มีความแตกต่างกันไปตามองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงาน สรุปได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 5.22 สรุปกระบวนการสรรหา คัดเลือกและองค์ประกอบสำนักงานที่แตกต่างกัน

กระบวนการสรรหา คัดเลือก	องค์ประกอบพื้นฐานสำนักงานที่ปฏิบัติใช้			
	รูปแบบการบริหารงาน	จำนวนสถาปนิก	โครงสร้างฝ่ายออกแบบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคล
การว่าจ้างสถาปนิกภายนอกสำนักงาน (Outsource)	ธุรกิจ	-	-	-
มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	-	30 คนขึ้นไป	-	มี
ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	-	-	-	ไม่มี
รับสถาปนิกในทุกระดับ	ธุรกิจ	25 คนขึ้นไป	แผนก	มี
มีโครงสร้างในการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน	ธุรกิจ	20 คนขึ้นไป	-	-
ไม่มีโครงสร้างในการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน	-	ไม่เกิน 20 คน	-	-
ใช้การพิจารณาความสนใจส่วนบุคคลของผู้สมัคร	-	-	สตูดิโอ	-
มีการปฐมนิเทศ	-	20 คนขึ้นไป	-	มี
ไม่มีการปฐมนิเทศ	-	-	-	ไม่มี
ทดลองงานได้ถึง 6 เดือน	วิชาชีพ	ไม่เกิน 20 คน	สตูดิโอ	ไม่มี
ไม่ทำสัญญาว่าจ้าง	-	-	-	ไม่มี
ใช้สัญญาว่าจ้างแบบปีต่อปี	ธุรกิจ	25 คนขึ้นไป	แผนก	-

( - หมายถึงองค์ประกอบสำนักงานที่ไม่มีผลต่อกระบวนการสรรหา คัดเลือกที่เกิดขึ้น)

จากตารางจะสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์แบ่งกลุ่มสำนักงานสถาปนิก ที่มีองค์ประกอบพื้นฐานใกล้เคียงกันได้ เพื่อให้สามารถสรุปเปรียบเทียบกับทฤษฎีต่างๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

## 5.4 การบำรุงรักษาสถาปนิก (จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงาน)

### 5.4.1 การระบุถึงคุณค่าของสถาปนิก และแนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีความสำคัญ

ตารางที่ 5.23 แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีความสำคัญ

สำนักงาน		แนวทางการรักษาสถาปนิกที่มีความสำคัญต่อสำนักงานมาก
A	มี	ให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพรวดเร็วกว่า
B	ไม่มี	
C	มี	ใช้วัฒนธรรมองค์กร หรือการสร้างกิจกรรมที่สถาปนิกให้ความสนใจ
D	มี	ให้อัตราเงินเดือน และโบนัสที่สูงกว่า
E	มี	ให้อัตราเงินเดือน และโบนัสที่สูงกว่า
F	มี	ให้อัตราเงินเดือน และโบนัสที่สูงกว่า
G	ไม่มี	
H	มี	ให้อัตราเงินเดือน และโบนัสที่สูงกว่า
I	มี	ให้อัตราเงินเดือน และโบนัสที่สูงกว่า
J	ไม่มี	
K	มี	ให้อัตราเงินเดือน และโบนัสที่สูงกว่า มีความก้าวหน้ารวดเร็วกว่า
L	มี	ให้อัตราเงินเดือน และโบนัสที่สูงกว่า มีสวัสดิการที่ดีกว่า
M	มี	ให้อัตราเงินเดือน และโบนัสที่สูงกว่า มีความก้าวหน้ารวดเร็วกว่า
N	มี	ให้อัตราเงินเดือน และโบนัสที่สูงกว่า

สำนักงานที่ระบุความสำคัญของสถาปนิกแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มมีจำนวน 11 สำนักงาน ซึ่งมีสำนักงาน 9 แห่งที่ให้อัตราเงินเดือนและโบนัสในการจูงใจและรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีความสำคัญต่อสำนักงานมาก ส่วนอีก 2 สำนักงานนั้นผู้บริหารมีแนวทางที่แตกต่างออกไปคือการมอบความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และการใช้วัฒนธรรมองค์กรหรือสร้างกิจกรรมที่กลุ่มสถาปนิกที่มีความสำคัญนั้นให้ความสนใจ

#### ข้อสังเกต

- สำนักงานที่ไม่ระบุความสำคัญของสถาปนิกแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มมีจำนวน 3 สำนักงาน คือ B, G และ J ซึ่งเหตุผลของผู้บริหารสำนักงานทั้งสามคือการให้ความสำคัญกับทุกคนในสำนักงานเท่าเทียมกัน

## 5.4.2 แนวทางการจูงใจสถาปนิกในสำนักงาน

ตารางที่ 5.24 แนวทางการจูงใจสถาปนิก

แนวทางการจูงใจ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
ผลตอบแทน	1	2	2	1	1	1	1	3	3	-	1	1	1	3
ตำแหน่งหน้าที่	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2
ความสัมพันธ์	2	1	1	2	3	3	3	1	1	-	3	2	3	1

(ลำดับความสำคัญ 1 = ลำดับแรก, 2 = ลำดับที่สอง, 3 = ลำดับที่สาม)

สำนักงานสถาปนิกจำนวน 8 สำนักงาน ที่ให้ความสำคัญกับแนวทางการจูงใจสถาปนิกโดยการใช้ผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนและโบนัสเป็นลำดับแรก และมีสำนักงานสถาปนิกอีกจำนวน 5 แห่ง ที่ให้ความสำคัญกับการจูงใจสถาปนิกด้วยความสัมพันธ์ในสำนักงานเป็นลำดับแรกเช่นกัน ส่วนการใช้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เป็นแรงจูงใจสถาปนิกลำดับแรกนั้น มีสำนักงานที่เลือกใช้ 2 สำนักงาน

ข้อสังเกต

- สำนักงานสถาปนิก B, C, H, I และ N ซึ่งใช้แนวทางการจูงใจสถาปนิกด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับแรก ทั้งหมดเป็นสำนักงานที่มีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็น สตูดิโอ และเกือบทั้งหมด (4 ใน 5) มีสถาปนิกในสำนักงานจำนวนไม่เกิน 20 คน
- สำนักงานสถาปนิก B, C และ L ให้ความสำคัญกับแนวทางการจูงใจสถาปนิกโดยผลตอบแทนและตำแหน่งหน้าที่ ในระดับที่เท่าเทียมกัน ซึ่งผู้บริหารสำนักงานให้ความเห็นว่าทั้งสองแนวทางเป็นสิ่งที่ต้องเกิดคู่กันไป คือเมื่อได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ผลตอบแทนก็ย่อมเพิ่มขึ้น
- สำนักงาน D ให้ความสำคัญกับแนวทางการจูงใจโดยตำแหน่งหน้าที่และความสัมพันธ์ ในระดับที่เท่าเทียมกัน ซึ่งผู้บริหารให้ความเห็นว่าสถาปนิกจะตำแหน่งหน้าที่จะก้าวหน้าได้นั้น ต้องเกิดมาจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกๆคนในองค์กร
- สำนักงาน J ผู้บริหารตอบว่าไม่ได้ใช้การให้ผลตอบแทนและความสัมพันธ์ เป็นแนวทางการจูงใจสถาปนิก แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสำนักงานอยู่แล้ว

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับทฤษฎีแรงจูงใจทั้ง 5 ชั้นของมาสโลว์ พบว่าแนวทางที่เกิดขึ้นกับการจูงใจในสำนักงานสถาปนิกที่ได้จากการวิจัย มีความสอดคล้องกับทฤษฎี ดังต่อไปนี้  
ผลตอบแทน คือปัจจัยขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการเงินเดือน สวัสดิการ โบนัส และการให้ประกันชีวิต รวมถึงความมั่นคงในสิ่งต่างๆเหล่านั้น (ขั้นที่ 1 และ 2)  
ความสัมพันธ์ คือการจูงใจด้วยการให้ความผูกพันและยอมรับ จากเพื่อนร่วมงาน การจัดงานสังสรรค์ต่างๆ บรรยายภาคในการทำงานร่วมกัน (ขั้นที่ 3)  
ตำแหน่งหน้าที่ คือการให้การยกย่อง ชมเชย ให้ชื่อเสียง การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นและให้ความสำเร็จในชีวิต เช่นการให้โอกาสการเป็นหุ้นส่วนสำนักงาน (ขั้นที่ 4 และ 5)

## 5.4.3 เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิกให้อยู่ทำงานกับสำนักงานได้ยาวนาน

ตารางที่ 5.25 เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก

วิธีการที่ปฏิบัติ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
เพิ่มโอกาสในการทำงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การออกแบบงานใหม่						/	/	/		/				/
การให้อิสระในการทำงาน			/	/	/	/	/	/	/		/	/		
ส่งเสริมการพัฒนา ฝึกอบรม		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ให้ความรู้สึกเป็นผู้ร่วม ออกแบบในโครงการต่างๆ	/	/	/			/	/	/	/	/	/			
การเปิดเผยข้อมูลสำนักงาน						/		/			/			
ส่งเสริมการสร้างสังคมในหมู่ พนักงาน และสร้างกิจกรรม		/	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/	/

สำนักงานสถาปนิกทุกแห่ง ใช้วิธีการเพิ่มโอกาสในการทำงานให้กับสถาปนิก เช่น ให้ออกการทำโครงการที่หลากหลาย หรือเพิ่มความรับผิดชอบและขอบเขตงานให้มากขึ้น เพื่อรักษาให้ยังคงทำงานอยู่กับสำนักงาน และมีสำนักงานสถาปนิก 13 แห่งที่ใช้การพัฒนาฝึกอบรมเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถาปนิก และมีสำนักงานสถาปนิก 12 แห่งที่ใช้วิธีการส่งเสริมการสร้างสังคมในหมู่พนักงานและการสร้างกิจกรรมเพื่อดึงดูดสถาปนิก

ในส่วนวิธีการที่สำนักงานสถาปนิกใช้น้อยที่สุดในการดึงดูดสถาปนิก คือการเปิดเผยข้อมูลต่างๆของสำนักงานให้สถาปนิกได้รับรู้ มีจำนวน 3 สำนักงานที่ใช้วิธีการดังกล่าว

ข้อสังเกต

- สำนักงาน A คือสำนักงานแห่งเดียว ที่ไม่ใช้วิธีการส่งเสริมการพัฒนาและการฝึกอบรมกับสถาปนิก ซึ่งผู้บริหารให้ความเห็นว่าเนื่องจากสถาปนิกส่วนใหญ่ในสำนักงานมีอายุมากและอยู่ทำงานกับสำนักงานมานานกว่า 10 ปี จึงไม่มีสถาปนิกสนใจการพัฒนาฝึกอบรมต่างๆ
- สำนักงาน F และ H ใช้ทุกวิธีการในการรักษาสถาปนิกให้อยู่ทำงานกับสำนักงานยาวนาน ซึ่งทั้งสองสำนักงานมีองค์ประกอบพื้นฐานที่เหมือนกันดังนี้ ฝ่ายออกแบบเป็นสตูดิโอ มีความไม่ชัดเจนในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล มีแนวทางที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักอย่างเดียว และมีจำนวนสถาปนิกในสำนักงานที่ใกล้เคียงกัน

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับแรงจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัย<sup>40</sup> พบว่าวิธีการต่างๆนั้นจะเกิดขึ้นในขั้นปัจจัยจูงใจ ส่งผลให้สถาปนิกที่รู้สึกเฉยๆ กับการปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานในสำนักงานมากขึ้น

<sup>40</sup> ดูรายละเอียดทฤษฎีสองปัจจัย ในบทที่ 2 หน้า 31.

#### 5.4.4 การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่

ตารางที่ 5.26 การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่

แนวทาง	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
มีระบบอย่างชัดเจน					/							/	/	/
ไม่ได้กำหนดระบบชัดเจน	/	/	/	/		/	/	/	/	/	/			

มีสำนักงานสถาปนิกจำนวน 4 สำนักงานที่มีระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่อย่างเป็นระบบชัดเจน และอีก 10 สำนักงานไม่ได้กำหนดระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่ไว้อย่างชัดเจน

#### ข้อสังเกต

- สำนักงานสถาปนิก E, L, M และ N ทั้ง 4 สำนักงานที่มีระบบพี่เลี้ยงอย่างชัดเจนนั้นเป็นสำนักงานที่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนด้วย
- ส่วนมากสำนักงานที่มีระบบพี่เลี้ยงอย่างชัดเจน จะเป็นสำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ที่มีจำนวนสถาปนิกในสำนักงานมากกว่า 30 คนขึ้นไป

#### ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- สำนักงาน E เป็นสำนักงานสถาปนิกแห่งเดียว ที่มีการกำหนดระบบพี่เลี้ยงให้สถาปนิกใหม่แบบตัวต่อตัว

#### 5.4.5 การพัฒนาสายอาชีพและระดับชั้นในสำนักงานสถาปนิก

##### การพัฒนาสายอาชีพ

ตารางที่ 5.27 การพัฒนาสายอาชีพในสำนักงานสถาปนิก

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพในสำนักงาน	/	/	\	/	/	\	/	/	\	/	/	\	/	\

(ความหมายของสัญลักษณ์ / = ขึ้นได้ถึงระดับกลาง, \ = ขึ้นได้ถึงระดับสูงสุด)

สำนักงานสถาปนิก ที่มีเส้นทางพัฒนาสายอาชีพได้ถึงระดับสูงสุดขององค์กร มีจำนวน 5 สำนักงานคือ C, F, I, L และ N และสำนักงานอีกจำนวน 9 สำนักงานที่ผู้บริหารในปัจจุบันยังไม่ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสายอาชีพให้กับสถาปนิกรุ่นใหม่ ๆ ในสำนักงานไว้อย่างชัดเจน



ข้อสังเกต

- สำนักงานที่เส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพสูง 5 สำนักงานนั้น เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงานแล้ว สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่มดังนี้
  1. จำนวนสถาปนิกในสำนักงานไม่เกิน 20 คน คือสำนักงาน C, F และ I ซึ่งเป็นสำนักงานที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ และไม่มีฝ่ายบริหารบุคคลที่ชัดเจน และมีโครงสร้างฝ่ายออกเป็นสตูดิโอ
  2. จำนวนสถาปนิกในสำนักงานมากกว่า 20 คนขึ้นไป คือสำนักงาน L และ N ซึ่งทั้งคู่เป็นสำนักงานที่มีฝ่ายบริหารบุคคลที่ชัดเจน

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- สำนักงานที่มีเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพสูงนั้น ผู้บริหารในปัจจุบันมีแนวความคิดที่จะหาคนรุ่นใหม่ขึ้นมาบริหารสำนักงานต่อจากตนเอง เนื่องจากเริ่มมีอายุมากขึ้นแล้วแต่ยังต้องการให้สำนักงานดำเนินกิจการต่อไปได้ เมื่อตนเองเกษียณออกไป

การแบ่งระดับชั้นสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก

ตารางที่ 5.28 การแบ่งระดับชั้นสถาปนิก

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
การแบ่งระดับชั้นสถาปนิกในสำนักงาน	/	/	\	/	/	/	/	/	/	/	\		\	\

(ความหมายของสัญลักษณ์ / = น้อย, \ = ปานกลาง, ||| = มาก)

มีสำนักงานจำนวน 9 สำนักงานที่มีการแบ่งระดับชั้นสถาปนิกในระดับน้อย และมีอีกจำนวน 4 สำนักงานที่แบ่งระดับชั้นสถาปนิกในระดับปานกลาง และมีเพียง 1 สำนักงานเท่านั้นที่แบ่งระดับชั้นสถาปนิกในระดับที่มาก

ข้อสังเกต

- สำนักงานที่แบ่งระดับชั้นมากที่สุดคือสำนักงาน L มีรูปแบบการแบ่งดังนี้ Junior A. → Intermediate A. → Hi-intermediate A. → Senior A. → Project A. → Project Director เนื่องจากมีสถาปนิกในสำนักงานเป็นจำนวนมาก
- การแบ่งระดับชั้นสถาปนิกน้อย ส่วนมากมีรูปแบบการแบ่งดังนี้ Architect → Senior A. → Project A. ซึ่งเป็นรูปแบบที่สำนักงานส่วนมากที่มีสถาปนิกไม่เกิน 20 คนใช้เพราะมีความเหมาะสมกับขนาดของสำนักงาน
- สำนักงาน K, L, M และ N ที่มีการแบ่งระดับอยู่ในขั้นปานกลางถึงระดับมาก ซึ่งมีความสอดคล้องกับการที่สำนักงานเหล่านี้มีจำนวนสถาปนิกมากตั้งแต่ 25 คนขึ้นไป

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- ผู้บริหารสำนักงาน L ให้เหตุผลของการแบ่งระดับชั้นสถาปนิกจำนวนมากนั้น เพื่อเป็นการดึงดูดให้สถาปนิกที่มีความสามารถได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอีกเล็กน้อย ซึ่งสถาปนิกย่อมจะมีความรู้สึกพึงพอใจมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

## 5.4.6 กฎระเบียบและสวัสดิการในสำนักงานสถาปนิก

ตารางที่ 5.29 กฎระเบียบและสวัสดิการ

สำนักงาน	ความยืดหยุ่น	สวัสดิการและกฎระเบียบ
A	ปานกลาง	ให้ทุกคนเหมือนกันหมด
B	ปานกลาง	ให้ทุกคนเหมือนกันหมด กำหนดเวลางาน 9.00 - 17.30 มีการตอกบัตร เทียบปิดไฟ ปิดแอร์
C	มาก	ให้ทุกคนเหมือนกันหมด และมีตรวจร่างกายเต็มรูปแบบ
D	ปานกลาง	ให้ทุกคนเหมือนกันหมด
E	ปานกลาง	จะให้ประกันชีวิตกับสถาปนิกที่อยู่ทำงานกับสำนักงานมานาน กำหนดเวลาทำงาน 9.00 - 18.00 น.
F	ปานกลาง	ทุกคนเหมือนกันหมด
G	ปานกลาง	ทุกคนเหมือนกันหมด กำหนดเวลางาน 9.00 - 18.00 มีพักเบรกช่วง 16.00 น.
H	มาก	ทุกคนเหมือนกันหมด ยืดหยุ่นในเรื่องเวลาการเข้างาน แต่ทำงานให้ครบ 8 ชั่วโมง
I	มาก	ทุกคนเหมือนกันหมด ไม่กำหนดเวลาเข้าออกงาน แต่ทำให้ครบชั่วโมงทำงาน
J	น้อย	ทุกคนเหมือนกันหมด กำหนดเวลาทำงาน 9.00 - 18.00 มีการตอกบัตร ถ้าสถาปนิกอยู่ทำงานเกินเวลา ไม่มีค่าล่วงเวลาแต่จะจ่ายเป็นโบนัส
K	น้อย	ทุกคนเหมือนกันหมด กำหนดเวลางาน 8.00 - 17.00 เข้มงวดมาก ค่ารักษาพยาบาลพิเศษ
L	น้อย	ทุกคนเหมือนกันหมด มีพักเบรกช่วงเช้าและบ่าย ทำงานถึง 3 ปีได้ลาพัช 1 พรรษา
M	น้อย	ทุกคนเหมือนกันหมด เข้มงวดเรื่องเวลาเข้าออกงาน
N	ปานกลาง	ให้ทุกคนเหมือนกันหมด

สำนักงานที่ผู้บริหารให้ความเห็นว่า มีความยืดหยุ่นในเรื่องกฎระเบียบและสวัสดิการต่างๆ มาก มีจำนวน 3 สำนักงาน คือ C, H และ I และอีกจำนวน 7 สำนักงานที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสำนักงานที่มีความยืดหยุ่นน้อยมีจำนวน 4 สำนักงาน

ข้อสังเกต

- สำนักงานที่มีความยืดหยุ่นในเรื่องกฎระเบียบและสวัสดิการต่างๆ น้อย เป็นสำนักงานที่เน้นการดำเนินการทางธุรกิจเหมือนกัน และมีจำนวนสถาปนิกในสำนักงานมากกว่า 24 คนขึ้นไป

## 5.4.7 วิธีการและกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีหมู่สถาบันิกในสำนักงาน

ตารางที่ 5.30 วิธีการและกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี

รูปแบบกิจกรรม	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
งานเลี้ยงสังสรรค์		/		\\	\\	/	\\	\\	\\	\\	/	\\	/	\\
งานฉลองเทศกาลต่างๆ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
จัดอบรมสัมมนาในสำนักงาน	/	/	\\							/				/
การท่องเที่ยว	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	\\		\\
กิจกรรมเพื่อสังคม			\\		/			/	\\					\\
ให้โอกาสครอบครัวของสถาบันิกได้มีส่วนร่วม			/	/	/			/	/					/

(ความหมายของสัญลักษณ์ / = นานๆครั้ง, \\ = บ่อย, ||| = บ่อยมาก)

สำนักงานสถาบันิกทุกแห่ง มีกิจกรรมงานเลี้ยงฉลองตามเทศกาลประจำปีต่างๆ เช่นงานเลี้ยงปีใหม่ งานฉลองสงกรานต์ ส่วนกิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์มีสำนักงานสถาบันิกจำนวน 13 แห่งที่ผู้บริหารให้การส่งเสริม เช่นเดียวกับกิจกรรมการท่องเที่ยว และกิจกรรมที่สำนักงานสถาบันิกให้การส่งเสริมน้อยที่สุดคือ การจัดอบรมสัมมนาในสำนักงานและการทำกิจกรรมเพื่อสังคม โดยมีสำนักงานสถาบันิกจำนวน 5 สำนักงานที่ผู้บริหารให้การส่งเสริมในประเด็นดังกล่าว

ข้อสังเกต

- สำนักงาน A คือสำนักงานแห่งเดียว ที่ไม่ส่งเสริมกิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์กับสถาบันิก ซึ่งผู้บริหารให้ความเห็นว่า เนื่องจากสถาบันิกส่วนใหญ่ในสำนักงานมีอายุมากและอยู่ทำงานกับสำนักงานมานานกว่า 10 ปี จึงไม่ต้องการกิจกรรมสังสรรค์มากนัก
- สำนักงาน C มีกิจกรรมงานเลี้ยงฉลองต่างๆ อยู่ในเกณฑ์บ่อยมาก เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างกลุ่มทางสังคม ให้เกิดขึ้นในสำนักงาน
- สำนักงาน M ผู้บริหารไม่มีแนวทางการส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าสถาบันิกในสำนักงานควรจะมุ่งไปที่การปฏิบัติงานมากกว่าการสร้างกิจกรรมต่างๆ
- มีสถาบันิกจำนวน 6 สำนักงานคือ C, D, E, H, I และ N ที่ให้โอกาสครอบครัวของสถาบันิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่สำนักงานจัดขึ้น

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- สำนักงาน D ผู้บริหารให้การส่งเสริมกิจกรรมเล่นกีฬาหลังเลิกงาน โดยเป็นสมาชิกสโมสรกีฬาที่อยู่ใกล้ๆ กับสำนักงาน
- สำนักงาน J ส่งเสริมกิจกรรมนันทนาการในสำนักงาน เช่นมีห้องซ้อมดนตรีในสำนักงาน

## 5.4.8 สถานภาพในปัจจุบันระหว่างสถาปนิกกับสำนักงาน

ตารางที่ 5.31 สถานภาพในปัจจุบันระหว่างสถาปนิกกับสำนักงาน

สถานะ	ระดับ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
ทำงานมา ยาวนาน	P	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	S	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	J		/	/			/		/	/		/	/		
หมุนเวียน เข้า - ออก บ่อยครั้ง	P														
	S														
	J	/			/	/		/			/			/	/

มีผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกจำนวน 7 สำนักงานที่ให้ความเห็นว่า สำนักงานของตนเองมีสถานภาพความสัมพันธ์กับสถาปนิกในทุกระดับ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี คือทำงานอยู่กับสำนักงานมาเป็นช่วงระยะเวลายาวนาน (ระยะเวลามากกว่า 3 ปีขึ้นไป) ส่วนอีก 7 สำนักงานนั้นสถาปนิกในระดับสถาปนิกมีสถานภาพที่หมุนเวียนเข้าออกบ่อยครั้ง

ข้อสังเกต

- สำนักงานสถาปนิก ที่สถาปนิกทำงานอยู่กับสำนักงานมาเป็นระยะเวลานานในทุกระดับ ส่วนมากจะไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน และมีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นสตูดีโอ

ปัจจัยที่ผู้บริหารคิดว่าเป็นเหตุให้เกิดสถานภาพในปัจจุบันกลุ่มทำงานมายาวนาน

- สำนักงาน C และ I ให้ความสำคัญเป็นพี่น้องใกล้ชิดกัน ใช้วัฒนธรรมองค์กร ไม่เน้นธุรกิจมากเกินไป
- สำนักงาน F เพราะการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี การให้โอกาสและความสัมพันธ์ที่ดี
- สำนักงาน H เพราะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การให้ความอบอุ่นในสำนักงาน
- สำนักงาน K เพราะการพยายามไม่สร้างความกดดันในการทำงานให้กับสถาปนิก

กลุ่มหมุนเวียนเข้าออกบ่อยครั้ง

- สำนักงาน A เพราะรายได้สำนักงานอื่นดีกว่า และสถาปนิกไม่ยอมรับกฎระเบียบบริษัท
- สำนักงาน D เพราะสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ดี และสถานที่ตั้งสำนักงานเข้าถึงง่าย
- สำนักงาน E และ G เพราะการให้ความไว้วางใจ การยอมรับ และการมอบหุ้นส่วนสำนักงาน
- สำนักงาน M เพราะสถาปนิกอยากไปอยู่สำนักงานที่เล็กลง เพื่อจะได้ทำงานครบทุกขั้นตอน
- สำนักงาน N เพราะสถาปนิกจบใหม่จะอยู่ทำงานประมาณ 4 - 5 ปี แล้วจะออกไปเรียนต่อ

## 5.4.9 แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต

ตารางที่ 5.32 แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต

แนวทาง	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
การลดเวลาปฏิบัติงาน และลดค่าตอบแทน	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
การให้ออกโดยสมัครใจ	-	2	-	-	2	2	2	2	1	-	-	3	-	2
การเลิกจ้าง	1	-	2	-	-	3	-	-	-	2	2	2	1	3

(ลำดับการใช้เริ่มจาก 1 ถึง 3, และ - หมายความว่าไม่ใช้แนวทางนั้น)

มีสำนักงานสถาปนิกจำนวน 11 สำนักงาน จะใช้แนวทางการลดเวลาปฏิบัติงาน และลดค่าตอบแทนเป็นแนวทางแรกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต ส่วนอีก 2 สำนักงานจะใช้วิธีการเลิกจ้างเป็นแนวทางลำดับแรก และมีหนึ่งสำนักงานที่ใช้การให้ออกโดยสมัครใจเป็นทางเลือกลำดับแรก

## ข้อสังเกต

- มีสำนักงานจำนวน 7 สำนักงานที่ไม่เลือกใช้แนวทางการให้สถาปนิกลาออกโดยสมัครใจ
- สำนักงานที่ใช้วิธีการเลิกจ้างจำนวน 8 สำนักงานนั้นเป็นสำนักงานสถาปนิกที่มีเป้าหมายเน้นการดำเนินงานทางธุรกิจถึงจำนวน 5 สำนักงาน

## ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก

- สำนักงาน B มีการเตรียมตัวเรื่องค่าใช้จ่ายประจำ(Fix cost) ที่ต้องจ่ายไว้ก่อนล่วงหน้า
- สำนักงาน C เริ่มโดยการไม่ขึ้นเงินเดือน ไม่จ่ายโบนัส จากนั้นจึงใช้การเลิกจ้างคนที่ไม่ทำงาน
- สำนักงาน D ใช้การเตรียมตัวให้พร้อมตลอดเวลา มีการเตรียมเก็บเงินไว้ล่วงหน้า
- สำนักงาน E ใช้วิธีการลดเงินระดับผู้บริหารก่อน จากนั้นจึงลดวันทำงานและลดการทำงานล่วงเวลา และสุดท้ายจึงใช้วิธีการลดเงินสถาปนิก
- สำนักงาน F ใช้วิธีการลดเวลาทำงานเหลือ 4 วัน
- สำนักงาน G ใช้การลดค่าตอบแทนผู้บริหารร้อยละ 20 และสถาปนิกร้อยละ 10
- สำนักงาน H ใช้ผลตอบแทนโบนัสในการบริหารค่าตอบแทนปีละสองครั้ง ครั้งละ 2 - 5 เดือน
- สำนักงาน I ใช้วิธีให้ออกโดยสมัครใจ โดยผู้บริหารไม่กลัวว่าคนที่มีความสามารถสูงจะลาออกไปก่อน และสำนักงานไม่มีนโยบายการให้สถาปนิกออก
- สำนักงาน K ใช้วิธีลดการทำงานหนึ่งวันและลดค่าตอบแทนร้อยละ 20 โดยไม่ใช้วิธีการให้สถาปนิกลาออกโดยสมัครใจ เนื่องจากกลัวว่าคนที่ไม่อยากให้ออกจะลาออกไป
- สำนักงาน L ใช้วิธีการยุบฝ่ายที่ไม่จำเป็น หรือย้ายตำแหน่งหน้าทำงาน
- สำนักงาน N ใช้ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เวลาเกิดวิกฤตจึงใช้วิธีการลดค่าตอบแทนก่อนและใครจะลาออกก็ได้

## 5.4.10 แนวทางการรักษาความสัมพันธ์กับสถาปนิกที่ออกจากสำนักงาน

ตารางที่ 5.33 แนวทางการรักษาความสัมพันธ์กับสถาปนิก

แนวทาง	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
การสัมภาษณ์เมื่อลาออก	/	/	/			/	/	/			/	/	/	/
การติดต่อกับสถาปนิกที่ออกจากสำนักงานแล้ว	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		/
การว่าจ้างสถาปนิกที่เคยทำงานกับสำนักงาน				/		/		/			/	/		/

จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสถาปนิกทุกแห่งจะมีการพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับสถาปนิกที่จะออกจากสำนักงาน เพื่อถามถึงเหตุผลของการออก ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 14 สำนักงานนั้นพบว่า มีจำนวน 10 สำนักงาน ที่มีการสัมภาษณ์สถาปนิกเมื่อจะออกจากสำนักงาน โดยเป็นการสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบค่อนข้างชัดเจน

เรื่องการติดต่อระหว่างสำนักงานกับสถาปนิกที่ออกจากสำนักงานไปแล้ว มีสำนักงานจำนวน 13 สำนักงาน ที่มีแนวทางการปฏิบัติอย่างชัดเจน

การว่าจ้างสถาปนิกที่เคยทำงานกับสำนักงาน มีสำนักงานสถาปนิกจำนวน 6 สำนักงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและเคยนำมาปฏิบัติใช้จริง

ข้อสังเกต

- สำนักงาน M ผู้บริหารให้ความเห็นว่า สถาปนิกที่ออกจากสำนักงานไปแล้วส่วนมากไม่มีการติดต่อกับกลับเข้ามา หรือไม่มีการแวะมาเยี่ยมเยียนเพื่อนที่ยังคงทำงานอยู่ในสำนักงาน

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- การติดต่อระหว่างสถาปนิกที่ออกไปแล้วกับสำนักงาน โดยส่วนมากจะเกิดขึ้นจากสถาปนิกแวะเวียนกลับมาเยี่ยม หรือสังสรรค์กับเพื่อนสถาปนิกที่ยังคงทำงานอยู่ในสำนักงาน ทำให้มีโอกาสได้พบเจอกับผู้บริหารและมีโอกาสถูกชักชวน หรือเสนอให้ทำงานต่างๆ ได้
- วิธีการติดต่อสถาปนิกที่ออกจากสำนักงานไปแล้ว อีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารกล่าวถึงคือให้เพื่อนสถาปนิกที่ยังคงทำงานอยู่ในสำนักงานชักชวนมาร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่สำนักงานจัดขึ้น
- การว่าจ้างสถาปนิกที่เคยทำงานกับสำนักงาน โดยส่วนมากนั้นจะเป็นลักษณะการให้งานไปทำภายนอกสำนักงาน (Outsource) ส่วนการรับสถาปนิกกลับเข้ามาทำงานใหม่นั้นยังมีน้อย



## 5.4.11 เหตุผลที่สถาปนิกออกจากสำนักงาน

ตารางที่ 5.34 เหตุผลของสถาปนิกที่ออกจากสำนักงาน

เหตุผลการลาออก	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
ต้องการผลตอบแทน เพิ่มมากขึ้น	/				/							/	/	
ต้องการเปลี่ยนแปลง แนวทางการปฏิบัติงาน	/	/	/		/	/	/	/	/		/	/	/	/
ต้องการศึกษาต่อ	/			/		/		/	/	/			/	/

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกจำนวน 12 สำนักงาน ให้ความเห็นว่า เหตุผลที่สถาปนิกส่วนใหญ่ ในสำนักงานของตนเองลาออกคือ เพราะมีความต้องการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงาน ส่วนเหตุผลลำดับรองลงมาที่ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกจำนวน 8 สำนักงาน ให้ความเห็นคือสถาปนิกต้องการลาออกไปเพื่อศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ และเหตุผลที่สถาปนิกออกจากสำนักงานเพราะต้องการผลตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้นนั้น มีผู้บริหารสำนักงานที่ตอบจำนวน 4 ที่

ข้อสังเกต

- สำนักงานที่ผู้บริหารให้ความเห็นว่าสถาปนิกที่ออกไปจากสำนักงาน เพราะมีความต้องการผลตอบแทนที่สูงขึ้นคือ A, E, L และ M ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ พบว่ามีลักษณะแบ่งเป็นแผนกเหมือนกันทั้ง 4 สำนักงาน

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

- ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า เรื่องความต้องการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานของสถาปนิกนั้นมีสองรูปแบบหลักๆ คือการเปลี่ยนประเภทโครงการออกแบบ เช่น จากอาคารพักอาศัยขนาดเล็กเป็นโครงการอาคารขนาดใหญ่ และการเปลี่ยนขอบเขตของการทำงาน เช่น จากการออกแบบไปเป็นการบริหารโครงการ เป็นต้น
- ผู้บริหารบางสำนักงานเห็นว่า เหตุผลการลาออกที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงาน เช่น การเปลี่ยนอาชีพ การกลับไปช่วยกิจการทางบ้าน เป็นเหตุผลที่สถาปนิกอ้างขึ้นเพื่อต้องการออกจากสำนักงาน และไม่ใช้เหตุผลที่แท้จริงของสถาปนิก
- สถาปนิกที่ลาออกไปเพื่อศึกษาต่อนั้น ผู้บริหารส่วนมากให้ความคิดเห็นว่า มีความต้องการรับสถาปนิกเหล่านั้นกลับมาทำงานใหม่ แต่ส่วนมากเมื่อสถาปนิกสำเร็จการศึกษาแล้วมักจะ ไม่กลับมาสมัครงานกับสำนักงานเดิมที่เคยทำงานอยู่ก่อน

#### 5.4.12 สรุปการบำรุงรักษาสถานปนิก

จากการวิเคราะห์วิธีการบำรุงรักษาสถานปนิกทั้งหมด จะสามารถสรุปวิธีการหรือกระบวนการย่อยๆ ที่มีความแตกต่างกันไปตามองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงาน สรุปได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 5.35 สรุปการบำรุงรักษาสถานปนิกและองค์ประกอบสำนักงานที่แตกต่างกัน

การบำรุงรักษาสถานปนิก	องค์ประกอบพื้นฐานสำนักงานที่ปฏิบัติใช้			
	รูปแบบการบริหารงาน	จำนวนสถานปนิก	โครงสร้างฝ่ายออกแบบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคล
การให้ความก้าวหน้าที่รวดเร็วกับสถานปนิกที่มีความสำคัญ	ธุรกิจ	-	แผนก	-
จูงใจสถานปนิกโดยรวมด้วยความสัมพันธ์	-	-	สตูดิโอ	-
จูงใจสถานปนิกโดยรวมด้วยความก้าวหน้า ตำแหน่งหน้าที่	ธุรกิจ	20 คนขึ้นไป	-	มี
การไม่ปิดบังข้อมูลทุกอย่างของสำนักงาน	-	-	-	ไม่มี
มีระบบที่เลี้ยงอย่างชัดเจน	-	30 คนขึ้นไป	-	มี
มีเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน	วิชาชีพ	ไม่เกิน 20 คน	สตูดิโอ	ไม่มี
มีเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน	-	20 คนขึ้นไป	-	มี
แบ่งระดับสถานปนิกจำนวนมาก	ธุรกิจ	25 คนขึ้นไป	แผนก	มี
การทำกิจกรรมเพื่อสังคม และสามารถให้ครอบครัวมาร่วมได้	วิชาชีพ	-	-	-
ใช้วิธีการเลิกจ้างสถานปนิก	ธุรกิจ	-	-	-
สถานปนิกออกเพราะต้องการผลตอบแทนมากขึ้น	ธุรกิจ	-	แผนก	มี

( - หมายถึงองค์ประกอบสำนักงานที่ไม่มีผลต่อวิธีการบำรุงรักษาสถานปนิกที่เกิดขึ้น)

จากตารางจะสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์แบ่งกลุ่มสำนักงานสถานปนิก ที่มีองค์ประกอบพื้นฐานใกล้เคียงกันได้ เพื่อให้สามารถสรุปเปรียบเทียบกับทฤษฎีต่างๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

## 5.5 ความคิดเห็นและความพึงพอใจของสถาปนิกในสำนักงาน (จากแบบสอบถามสถาปนิก)

### 5.5.1 ข้อมูลพื้นฐานของสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 5.36 สรุปข้อมูลสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถาม

สำนักงาน		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	รวม
จำนวน	รวม	8	7	9	13	8	10	12	15	10	12	11		15	12	142
เพศ	ชาย	3	7	7	9	6	9	7	13	8	10	7		8	8	102
	หญิง	3	-	2	3	2	-	4	2	2	2	4		7	4	35
อายุ	20 - 24 ปี	2	-	1	1	1	1	1	-	1	2	1		6	-	17
	25 - 30 ปี	1	2	3	2	2	5	8	9	4	6	6		8	8	64
	31 - 35 ปี	2	2	1	2	-	2	3	5	2	4	2		1	1	27
	36 - 40 ปี	-	3	1	2	2	1	-	1	-	-	2		-	-	12
	41 - 45 ปี	2	-	2	4	1	1	-	-	-	-	-		-	3	13
	45 ขึ้นไป	1	-	1	2	2	-	-	-	3	-	-		-	-	9
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	6	4	7	12	8	10	12	12	8	11	8		14	7	119
	ปริญญาโท	2	3	2	1	-	-	-	3	2	1	3		1	4	22
	ปริญญาเอก	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	1	1
ระดับสถาปนิก	สถาปนิก	4	4	5	6	3	7	9	14	5	10	4		15	7	93
	อาวุโส	4	3	1	4	4	2	3	1	3	1	3		-	3	32
	โครงการ	-	-	3	3	1	1	-	-	2	1	4		-	2	17
อายุงาน	น้อยกว่า 1 ปี	2	-	1	1	1	-	6	-	1	5	3		7	1	28
	1 - 2 ปี	-	-	2	-	-	3	-	1	2	2	3		7	5	25
	2 - 5 ปี	1	4	3	3	2	4	4	11	3	3	4		1	3	46
	5 - 10 ปี	1	3	1	3	-	2	2	2	2	1	1		-	1	19
	มากกว่า 10 ปี	4	-	2	6	5	1	-	1	2	1	-		-	2	24

(สำนักงาน L ผู้บริหารไม่อนุญาตให้เก็บข้อมูลแบบสอบถาม)

จากจำนวนสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 142 คนเป็นชาย 102 คน หรือร้อยละ 72 เป็นหญิง 35 คน หรือร้อยละ 24.5 และมีสถาปนิกที่ไม่ระบุเพศจำนวน 5 คน หรือร้อยละ 3.5 และมีอายุส่วนมากอยู่ในช่วง 25 - 30 ปีจำนวน 64 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 45 และมีสถาปนิก 9 คนที่มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป หรือเท่ากับร้อยละ 6.3 และส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 83.8 และมีสถาปนิกที่จบปริญญาเอกเพียงคนเดียว สถาปนิกที่ตอบอยู่ในระดับสถาปนิกมากที่สุดจำนวน 93 คนคิดเป็นร้อยละ 65.5 และอยู่ในระดับสถาปนิกโครงการจำนวน 17 คน หรือร้อยละ 11.9 ส่วนเรื่องอายุงานในสำนักงาน มีสถาปนิกอยู่ในช่วง 2 - 5 ปีมากที่สุดจำนวน 46 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 32.4 ของสถาปนิกที่ตอบทั้งหมด

## 5.5.2 ความคิดเห็นต่อโครงสร้างการควบคุมและการสั่งงานในสำนักงาน

ตารางที่ 5.37 ความคิดเห็นเรื่องโครงสร้างการควบคุมและการสั่งงานในสำนักงาน<sup>41</sup>

		โครงสร้างการควบคุม		รวม
		เน้นโครงสร้าง แนวนอน	เน้นโครงสร้าง แนวตั้ง	
สำนักงาน	A	5	3	8
	B	6	1	7
	C	7	2	9
	D	13		13
	E	8		8
	F	10		10
	G	10	2	12
	H	15		15
	I	10		10
	J	10	2	12
	K	10	1	11
	M	10	5	15
	N	9	3	12
รวม		123	19	142

สถาปนิกในสำนักงานโดยรวม ส่วนมากมีความเห็นว่าสำนักงานสถาปนิกของตนเองเน้นโครงสร้างการสั่งงานและควบคุมในลักษณะแนวนอนมากกว่า แต่มีสำนักงาน 2 แห่งที่แตกต่างออกไปคือ

สำนักงาน A และ M มีจำนวนสถาปนิกที่ตอบว่าเน้นโครงสร้างแนวตั้ง มากกว่าหรือเท่ากับครึ่งหนึ่งของสถาปนิกที่ตอบเน้นโครงสร้างแนวนอน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงานทั้งสองแห่งพบว่า มีสิ่งที่เหมือนกันดังต่อไปนี้

- ชนิดงานที่ให้บริการออกแบบเป็นประเภทสถาปัตยกรรมหลักอย่างเดียว
- ลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้น
- เป้าหมายการดำเนินงานเน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ
- มีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบแยกเป็นแผนก
- มีอายุสำนักงานมากกว่า 30 ปีขึ้นไป

จะมีความแตกต่างกันก็เฉพาะเพียงเรื่องความชัดเจนในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีผลเนื่องมาจากจำนวนสถาปนิกในสำนักงานที่มีความแตกต่างกัน

<sup>41</sup> โครงสร้างแนวนอน หมายถึงระบบการสั่งงาน และการควบคุมที่ไม่เน้นลำดับชั้นการบังคับบัญชามากนัก ทำให้ขั้นตอนต่างๆรวดเร็ว ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแนวตั้งที่เน้นระบบการสั่งงานและควบคุมที่ชัดเจน

## 5.5.3 ความคิดเห็นต่อแนวทางการปฏิบัติงานในสำนักงาน

ตารางที่ 5.38 ความคิดเห็นต่อแนวทางการปฏิบัติงานในสำนักงาน<sup>42</sup>

		แนวทางการปฏิบัติงาน		รวม
		เน้นวิธีการทำงาน	เน้นผลสำเร็จของงาน	
สำนักงาน	A	4	4	8
	B	1	6	7
	C	2	7	9
	D	2	11	13
	E	1	7	8
	F	1	9	10
	G	5	7	12
	H		15	15
	I	1	9	10
	J	7	5	12
	K		11	11
	M	9	6	15
N	4	8	12	
รวม		37	105	142

สถาปนิกส่วนมากในแต่ละสำนักงานมีความเห็นว่า สำนักงานของตนเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าเน้นระเบียบวิธีในการปฏิบัติงาน ยกเว้นสองสำนักงานคือ

สำนักงาน J และ M มีสถาปนิกที่ตอบว่าเน้นระเบียบวิธีการทำงาน มากกว่าการเน้นผลสำเร็จของงาน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงานทั้งสองแห่งพบว่ามีความเหมือนกันดังนี้

- เป้าหมายการดำเนินงานเน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ
- มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงาน อย่างชัดเจน

## ข้อสังเกต

- ในการพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงาน พบว่ามีอีกหนึ่งสำนักงานที่มีลักษณะเหมือนกับสำนักงาน J และ M คือสำนักงาน L ซึ่งไม่มีผลจากสถาปนิก เนื่องจากผู้บริหารไม่อนุญาตให้เก็บข้อมูลแบบสอบถาม
- สำนักงาน H และ K สถาปนิกในสำนักงานทุกคนตอบว่าเน้นผลสำเร็จของงาน

<sup>42</sup> เน้นระเบียบวิธีการทำงาน คือการเข้มงวดกับกระบวนการทำงานเช่น วิธีการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ รวมถึงสถานที่ปฏิบัติงาน ส่วนการเน้นผลสำเร็จของงาน คือการดูผลงานมากกว่าวิธีการทำงานต่างๆที่กล่าวมา

## 5.5.4 ความคิดเห็นในเรื่องความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5.39 ความคิดเห็นต่อความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานในสำนักงาน

		ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน					รวม
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
สำนักงาน	A		1	6	1		8
	B	1	3	3			7
	C	1	5	3			9
	D		4	9			13
	E	1	2	5			8
	F		8	2			10
	G		2	10			12
	H	2	7	6			15
	I	3	3	4			10
	J	1	5	4	2		12
	K		4	7			11
	M	1	5	8	1		15
	N		3	8	1		12
รวม		10	52	75	5	0	142

สถาปนิกส่วนมากในแต่ละสำนักงาน มีความเห็นว่าคุณภาพความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับปานกลาง โดยในภาพรวมมีสถาปนิกตอบในระดับปานกลางจำนวน 75 คน จากทั้งหมด 142 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 52.8 และในระดับมาก 52 คน หรือร้อยละ 36.6

สำนักงาน C และ F มีจำนวนสถาปนิกเห็นว่าความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มากกว่าหรือเท่ากับหนึ่งเท่าของจำนวนสถาปนิกที่เห็นว่าปานกลางถึงน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงานทั้งสองแห่งพบว่าเหมือนกันดังนี้

- มีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ
- ไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน
- มีเป้าหมายการดำเนินงานที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ

ข้อสังเกต

- สำนักงาน B, C, F, H และ I มีจำนวนสถาปนิกตอบมากถึงมากที่สุด มากกว่า จำนวนสถาปนิกที่ตอบปานกลางถึงน้อยที่สุด และสำนักงานทั้ง 5 แห่งนี้มีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ



## 5.5.5 ความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของระบบสรรหา คัดเลือกสถาปนิก

ตารางที่ 5.40 ความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของระบบสรรหา คัดเลือกสถาปนิก

		ความเหมาะสมของระบบสรรหา คัดเลือก					รวม
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
สำนักงาน	A		1	5	2		8
	B		2	4	1		7
	C	1	5	3			9
	D		1	10	2		13
	E	1	3	4			8
	F		6	4			10
	G		3	9			12
	H	1	4	10			15
	I		8	2			10
	J	1	6	5			12
	K		4	3	3	1	11
	M		6	8	1		15
	N	2	8	2			12
รวม		6	57	69	9	1	142

สถาปนิกส่วนมากในแต่ละสำนักงาน เห็นว่าความเหมาะสมของระบบการสรรหาการคัดเลือกสถาปนิกในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับปานกลาง โดยในภาพรวมมีสถาปนิกตอบในระดับปานกลางจำนวน 69 คนจากทั้งหมด 142 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 48.6 และมีสถาปนิกตอบค่อนข้างไปทางระดับมากจำนวน 57 คน หรือร้อยละ 40.1

สำนักงาน C, I และ N มีจำนวนสถาปนิกเห็นว่าความเหมาะสมของระบบการสรรหา การคัดเลือกสถาปนิกในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มากกว่าหรือเท่ากับหนึ่งเท่าของจำนวนสถาปนิกที่เห็นว่าปานกลางถึงน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงาน ทั้งสามแห่งพบว่าเหมือนกันดังนี้

- ลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้น
- มีเป้าหมายการดำเนินงานที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
- มีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ

ข้อสังเกต

- สำนักงาน K มีจำนวนสถาปนิกตอบน้อยถึงน้อยที่สุด มากกว่าสถาปนิกที่ตอบปานกลาง ซึ่งเป็นสำนักงานที่เน้นการดำเนินการทางธุรกิจ และมีโครงสร้างเป็นแบบแยกแผนก

## 5.5.6 ความคิดเห็นต่อความเพียงพอและเหมาะสมของการบำรุงรักษาสถานี

ตารางที่ 5.41 ความเพียงพอและเหมาะสมของการบำรุงรักษาสถานี

		ความเพียงพอและเหมาะสมของการบำรุงรักษา					รวม
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
สำนักงาน	A			6	2		8
	B		1	5	1		7
	C		6	3			9
	D		5	7	1		13
	E	1	3	3	1		8
	F		3	7			10
	G		4	8			12
	H		9	5	1		15
	I		3	5	2		10
	J	1	3	8			12
	K		2	7	2		11
	M		6	5	4		15
	N	1	2	7	2		12
รวม		3	47	76	16	0	142

สถานีส่วนใหญ่ในแต่ละสำนักงาน เห็นว่าความเพียงพอและเหมาะสมของการบำรุงรักษา สถานีในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับปานกลาง โดยในภาพรวมมีสถานีตอบในระดับปานกลางจำนวน 76 คนจากทั้งหมด 142 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 53.5 และมีสถานีตอบค่อนข้างไปทางระดับมากจำนวน 47 คน หรือร้อยละ 33.1

สำนักงาน C และ H มีจำนวนสถานีที่คิดว่าความเพียงพอและเหมาะสมของการบำรุงรักษา สถานีในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มากกว่าจำนวนสถานีที่ตอบว่าปานกลางถึงน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาสำนักงานทั้งสองแห่งพบว่าเหมือนกันดังนี้

- มีลักษณะการดำเนินงานแบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้น
- มีเป้าหมายของกิจการที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
- ไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน
- โครงสร้างด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ

ข้อสังเกต

- สำนักงาน M มีสถานีตอบน้อยถึงน้อยที่สุด มากกว่าครึ่งหนึ่งของสถานีที่ตอบปานกลาง ถึงแม้ว่าจะเป็นสำนักงานที่มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างชัดเจนก็ตาม

## 5.5.7 ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวม ในสำนักงาน

ตารางที่ 5.42 ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

		ความพึงพอใจการบริหารงานบุคคล					รวม
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
สำนักงาน	A			6	1	1	8
	B		1	6			7
	C		3	5	1		9
	D		4	6	2	1	13
	E	1	3	2	2		8
	F		2	8			10
	G		4	8			12
	H		6	7	2		15
	I		3	5	2		10
	J		3	8	1		12
	K		1	6	4		11
	M		3	11	1		15
	N		4	6	2		12
	รวม		1	37	84	18	2

สถาปนิกส่วนมากในแต่ละสำนักงาน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับปานกลาง โดยในภาพรวมมีสถาปนิกตอบในระดับปานกลางจำนวน 84 คนจากทั้งหมด 142 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 59.2 และมีสถาปนิกตอบค่อนข้างไปทางระดับมากจำนวน 37 คน หรือร้อยละ 26

สำนักงาน C, E, G, H และ N มีจำนวนสถาปนิกที่มีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มากกว่าหรือเท่ากับครึ่งหนึ่งของจำนวนสถาปนิกที่ตอบว่าปานกลางถึงน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาสำนักงานทั้งห้าแห่งพบว่าเหมือนกันดังนี้

- มีเป้าหมายของกิจการที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ

ข้อสังเกต

สำนักงาน K มีสถาปนิกตอบน้อยถึงน้อยที่สุด 4 คน ซึ่งมากกว่าครึ่งหนึ่งของสถาปนิกที่ตอบปานกลางถึงมากที่สุด ซึ่งมีจำนวน 7 คน โดยที่สำนักงาน K มีองค์ประกอบพื้นฐานดังนี้

- มีเป้าหมายของกิจการที่เน้นการค้าเน้นการทางธุรกิจ
- ไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน
- โครงสร้างด้านการออกแบบเป็นแบบแผนก

## 5.5.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานมีความสามัคคี

ตารางที่ 5.43 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมความสามัคคี

		การส่งเสริมความสามัคคีในสำนักงาน					รวม
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
สำนักงาน	A		2	4	1	1	8
	B		2	4	1		7
	C	3	6				9
	D		2	6	4	1	13
	E	1	2	2	2	1	8
	F		6	4			10
	G	1	2	6	3		12
	H		3	7	4	1	15
	I	1	5	3	1		10
	J	1	7	3	1		12
	K		1	4	6		11
	M	2	1	8	2	2	15
	N	4	6	2			12
	รวม		13	45	53	25	6

สถาปนิกส่วนมากในแต่ละสำนักงาน เห็นว่าการส่งเสริมความสามัคคีในสำนักงานของตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง โดยในภาพรวมมีสถาปนิกตอบในระดับปานกลางจำนวน 53 คนจากทั้งหมด 142 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 37.3 และมีสถาปนิกตอบในระดับมากจำนวน 45 คน หรือร้อยละ 31.7

สำนักงาน C, F, I, J และ N มีจำนวนสถาปนิกมีเห็นว่าการส่งเสริมความสามัคคีในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถามและเมื่อพิจารณาสำนักงานทั้งห้าแห่งพบว่าเหมือนกันดังนี้

- มีโครงสร้างด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ

ข้อสังเกต

สำนักงาน K มีสถาปนิกตอบต่อน้อยถึงน้อยสุด มากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถาม (จำนวน 6 คน จากทั้งหมด 11 คน) และเมื่อดูองค์ประกอบพื้นฐานสำนักงานพบว่า

- มีโครงสร้างด้านการออกแบบเป็นแบบแยกแผนก

## 5.5.9 ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ในสำนักงาน

ตารางที่ 5.44 ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน

		ความพึงพอใจสภาพแวดล้อมการทำงาน					รวม
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
สำนักงาน	A		2	4	2		8
	B	1	3	3			7
	C	2	4	3			9
	D		5	8			13
	E	1	2	4	1		8
	F	1	5	4			10
	G	2	5	5			12
	H	1	9	5			15
	I		4	5	1		10
	J	4	4	4			12
	K		4	6	1		11
	M		7	7	1		15
	N	2	9	1			12
รวม		14	63	59	6	0	142

สถาปนิกส่วนมากในแต่ละสำนักงาน มีความพึงพอใจสภาพแวดล้อมการทำงานในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับมาก โดยในภาพรวมมีสถาปนิกตอบในระดับมากจำนวน 63 คนจากทั้งหมด 142 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 44.4 และมีสถาปนิกตอบในระดับปานกลางจำนวน 59 คน หรือร้อยละ 41.5

สำนักงาน C, H, J และ N มีจำนวนสถาปนิกที่มีความพึงพอใจสภาพแวดล้อมการทำงานในสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มากกว่าหรือเท่ากับหนึ่งเท่าของจำนวนสถาปนิกที่ตอบปานกลางถึงน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาสำนักงานทั้งสี่แห่งพบว่าเมืองค้ประกอบด้วยเมืองค้ประกอบที่เหมือนกันคือ

- โครงสร้างด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ

ข้อสังเกต

หากมองในแง่กายภาพ สำนักงาน C, H, J และ N นั้นเป็นสำนักงานที่มีสถานที่ตั้งเป็นอาคารส่วนตัว คือไม่ใช่ลักษณะอาคารตึกสูงแบบสำนักงานทั่วไป

## 5.5.10 เหตุผลสำคัญที่ทำให้สถาปนิกยังคงอยู่ทำงานกับสำนักงาน

ตารางที่ 5.45 สรุปภาพรวมเหตุผลที่ทำให้สถาปนิกยังคงทำงานอยู่กับสำนักงาน

	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 4	ลำดับที่ 5	ลำดับที่ 6	รวม
ความภาคภูมิใจในองค์กร	22	31	19	24	26	20	142
หัวหน้างานที่น่านับถือและ มีความสามารถ	33	39	23	19	24	4	142
ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	16	19	27	24	12	44	142
เข้ากับผู้อื่นในองค์กรได้ดี	25	32	26	29	17	13	142
งานมีความหมาย และมีคุณค่า	38	34	19	16	27	8	142
มีความสมดุลระหว่าง การทำงานและชีวิตส่วนตัว	30	29	13	15	19	36	142

จากตารางสรุปได้ว่า ในภาพรวมเหตุผลที่สถาปนิกให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกที่ทำให้ยังคงทำงานอยู่กับสำนักงานของตนเอง คือเรื่องของงานที่มีความหมายและมีคุณค่า มีสถาปนิกเลือกตอบเหตุผลนี้ในลำดับแรกจำนวน 38 คน จาก 142 คนคิดเป็นร้อยละ 26.8 ส่วนเหตุผลลำดับสุดท้ายที่ทำให้สถาปนิกยังคงทำงานอยู่ในสำนักงาน คือเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีสถาปนิกเลือกเหตุผลนี้ในลำดับสุดท้ายจำนวน 36 คนจาก 142 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25.4

สามารถสรุปเหตุผลที่สถาปนิกยังคงทำงานอยู่กับสำนักงานตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

- ลำดับที่ 1 งานมีความหมายและมีคุณค่า
- ลำดับที่ 2 หัวหน้างานที่น่านับถือและมีความสามารถ
- ลำดับที่ 3 ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- ลำดับที่ 4 สามารถเข้ากับผู้อื่นในสำนักงานได้ดี
- ลำดับที่ 5 ความภาคภูมิใจในองค์กร
- ลำดับที่ 6 ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว



## การวิเคราะห์แยกในเหตุผลข้อต่างๆ

ตารางที่ 5.46 งานที่มีความหมายและมีคุณค่า

		สำนักงาน												
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	N
งานมีความหมาย และมีคุณค่า	ลำดับที่ 1			1	2	1	2	5	6	6	4	2	2	7
	ลำดับที่ 2	5	2	4	3	5	4	1	2	1	1	3	2	1
	ลำดับที่ 3		4	1	3	1		2			3	2	2	1
	ลำดับที่ 4	1		1	1		1	1	1	1	2		5	2
	ลำดับที่ 5	1	1	2	3	1	3	3	5		1	4	3	
	ลำดับที่ 6	1			1				1	2	1		1	1
รวม		8	7	9	13	8	10	12	15	10	12	11	15	12

สำนักงาน I และ N มีจำนวนสถานีที่เห็นว่างานที่มีความหมายและมีคุณค่าเป็นสิ่งดึงดูดลำดับแรกที่ทำให้ยังคงอยู่ในสำนักงานของตนเอง ในจำนวนที่มากกว่าครึ่งหนึ่งของสถานีที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และเมื่อพิจารณาสำนักงานทั้งสองแห่งพบว่าเมืองคัมภีร์ประกอบที่เหมือนกันคือ

- ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลัก ประเภทเดียว
- ลักษณะการดำเนินกิจการเป็นแบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้น
- เป้าหมายการดำเนินกิจการที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
- โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ

ตารางที่ 5.47 มีหัวหน้าที่น่านับถือและมีความสามารถ

		สำนักงาน												
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	N
หัวหน้างานนำ นับถือและมี ความสามารถ	ลำดับที่ 1		1		2	6	1	4	1	3	4	1	7	3
	ลำดับที่ 2	4		3	5	1		1	5	4	4	5	3	4
	ลำดับที่ 3	1		2	2		3	2	6		1	1	1	4
	ลำดับที่ 4	1	3	1	1		4	1	3	1		1	3	
	ลำดับที่ 5	2	3	3	3	1	2	2		2	3	1	1	1
	ลำดับที่ 6							2					2	
รวม		8	7	9	13	8	10	12	15	10	12	11	15	12

สำนักงาน E มีจำนวนสถานีที่เห็นว่าหัวหน้างานที่น่านับถือและมีความสามารถเป็นสิ่งดึงดูดลำดับแรกที่ทำให้ยังคงอยู่ในสำนักงานของตนเอง ในจำนวนที่มากกว่าครึ่งหนึ่งของสถานีที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (จำนวนมากถึง 6 คนจากทั้งหมด 8 คน)

ตารางที่ 5.48 มีระบบบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมชาติ

		สำนักงาน													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	N	
ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมชาติ	ลำดับที่ 1	1	1	1	4			3	3			3			
	ลำดับที่ 2	2		3	4	1		1	1	1	1	1	1	3	
	ลำดับที่ 3	2		2	2			3	4	1	4	5	4		
	ลำดับที่ 4		1	1	1	3	1	3	2	5	1	1	1	4	
	ลำดับที่ 5					1		1	2	1	3		2	2	
	ลำดับที่ 6	3	5	2	2	3	9	1	3	2	3	1	7	3	
รวม		8	7	9	13	8	10	12	15	10	12	11	15	12	

สำนักงาน B และ F มีสถาปนิกที่เลือกตอบว่าระบบบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเป็นแรงดึงดูดที่น้อยสุดที่ทำให้ยังคงปฏิบัติงานในสำนักงานต่อไป เป็นจำนวนที่มากกว่าครึ่งหนึ่งของสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าทั้งสองสำนักงานจะต้องมีระบบแรงจูงใจทางการพัฒนาสายอาชีพหรือมีระบบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ในระดับที่ทำให้สถาปนิกลดความสำคัญในเรื่องค่าตอบแทนลงไป และเมื่อพิจารณาสำนักงานทั้งสองแห่งพบว่ามีองค์ประกอบที่เหมือนกันคือ

- ลักษณะการดำเนินกิจการเป็นแบบผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว
- ไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน
- โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ

ตารางที่ 5.49 สามารถเข้ากับผู้อื่นในองค์กรได้ดี

		สำนักงาน													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	N	
เข้ากับผู้อื่นในองค์กรได้ดี	ลำดับที่ 1	4	3		2		2	1	5		1	1	5	1	
	ลำดับที่ 2	1		2	4		2	4	2	2	1	4	3	7	
	ลำดับที่ 3	1	1		3	4	4	2	2	5	2		2		
	ลำดับที่ 4	2	3	4	1	1		1	1		6	4	4	2	
	ลำดับที่ 5			2	2		2	2	2	3	1	1	1	1	
	ลำดับที่ 6			1	1	3		2	3		1	1		1	
Total		8	7	9	13	8	10	12	15	10	12	11	15	12	

สำนักงาน A มีจำนวนสถาปนิกที่เห็นว่าการเข้ากับผู้อื่นในสำนักงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งดึงดูดลำดับแรกที่ทำให้ยังคงอยู่ในสำนักงานของตนเอง ในจำนวนที่เท่ากับครึ่งหนึ่งของสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (จำนวน 4 คนจากทั้งหมด 8 คน)

ตารางที่ 5.50 ความภาคภูมิใจในองค์กร

		สำนักงาน												
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	N
ความภูมิใจ ในองค์กร	ลำดับที่ 1	1		4	1			3	3	3	1		2	4
	ลำดับที่ 2	2	2	1	5	1	1	2	3		4	3	4	3
	ลำดับที่ 3	2		1		1	2	2		2	2		5	2
	ลำดับที่ 4	1		1	1	1	4	4	4	1	2	2	1	2
	ลำดับที่ 5	2	3		1	4	2		3	2	3	3	3	
	ลำดับที่ 6		2	2	5	1	1	1	2	2		3		1
รวม		8	7	9	13	8	10	12	15	10	12	11	15	12

สำนักงาน C, G, I และ N มีจำนวนสถาปนิกที่ตอบว่าความภาคภูมิใจในองค์กรเป็นสิ่งดีสูงสุดลำดับแรกที่ทำให้ยังคงอยู่ทำงานในสำนักงานของตนเอง ในจำนวนที่มากกว่าหรือเท่ากับหนึ่งในสี่ของสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และเมื่อพิจารณาสำนักงานทั้งสองแห่งพบว่าเมืองค้ประกอบด้วยเหมือนกันคือ

- ลักษณะการดำเนินกิจการเป็นแบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้น
- เป้าหมายการดำเนินกิจการที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
- โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ

ตารางที่ 5.51 ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

		สำนักงาน												
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	N
มีความสมดุล ในการทำงาน และส่วนตัว	ลำดับที่ 1	2	2	2	5	1	5		2		2	7	2	
	ลำดับที่ 2	2	3	1	1		3	3	5	4	1		3	3
	ลำดับที่ 3	1	2	2		2	1		1	1		1		2
	ลำดับที่ 4				5	3		1	2	1	1	1		1
	ลำดับที่ 5	1		1	1	1	1	3	1	1	1		4	4
	ลำดับที่ 6	2		3	1	1		5	4	3	7	2	6	2
รวม		8	7	9	13	8	10	12	15	10	12	11	15	12

สำนักงาน F และ K มีจำนวนสถาปนิกที่ตอบว่าความสมดุลในชีวิตเป็นสิ่งดีสูงสุดลำดับแรกที่ทำให้ยังคงอยู่ทำงานในสำนักงานของตนเอง ในจำนวนที่มากกว่าหรือเท่ากับครึ่งหนึ่งของสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และเมื่อพิจารณาสำนักงานทั้งสองแห่งพบว่าเมืองค้ประกอบด้วยเหมือนกันคือ

- ไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน

## 5.5.11 เหตุผลสำคัญที่จะทำให้สถาปนิก ออกจากสำนักงาน

ตารางที่ 5.52 เหตุผลสำคัญที่จะทำให้สถาปนิก ออกจากสำนักงาน

		เหตุผลสำคัญที่จะทำให้สถาปนิกออกจากสำนักงาน					รวม
		การเปลี่ยนแปลง หัวหน้างาน	การเปลี่ยนแปลง หน้าที่การงาน	มีทางเลือกใหม่ ที่น่าสนใจ	ค่าตอบแทน ไม่มั่นคง	อื่นๆ	
สำนักงาน	A		1	6	1		8
	B		1	5	1		7
	C		2	6		1	9
	D	3	3	5	1	1	13
	E	2	4	2			8
	F			6	3	1	10
	G	1	7	3	1		12
	H	3	3	5		4	15
	I		1	7		2	10
	J	1	2	6		3	12
	K	4	1	5	1		11
	M	1	2	6	4	2	15
	N	2	4	4		2	12
รวม	17	31	66	12	16	142	

แนวโน้มส่วนมากที่สถาปนิกในแต่ละสำนักงาน ตอบว่าเป็นเหตุผลสำคัญที่จะทำให้ออกจากสำนักงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันคือเมื่อมีทางเลือกใหม่ที่ที่น่าสนใจกว่า มีสถาปนิกตอบจำนวน 66 คน จาก 142 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 46.5 และเหตุผลลำดับรองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานที่สถาปนิกไม่พอใจมีจำนวนสถาปนิกที่ตอบ 31 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 21.8 ส่วนเหตุผลที่สถาปนิกเห็นว่าสำคัญน้อยที่สุดคือเรื่องค่าตอบแทนที่ไม่มั่นคงจำนวน 12 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.5 ของสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ข้อสังเกต

- สำนักงาน F และ M มีจำนวนสถาปนิกที่ตอบเรื่องค่าตอบแทนไม่มั่นคง ในจำนวนที่มากกว่าสำนักงานอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดเจน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงานทั้งสองพบว่า มีเพียงประเภทงานที่ให้บริการออกแบบเท่านั้นที่สำนักงานทั้งสองเหมือนกัน คือจะให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักประเภทเดียว
- เหตุผลอื่นๆ ที่ได้จากแบบสอบถาม ส่วนมากคือการลาออกไปเพื่อศึกษาต่อ และอีกบางส่วนคือไม่มีความคิดที่จะลาออกจากสำนักงาน

## 5.5.12 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงานมากที่สุด

ตารางที่ 5.53 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงาน

		ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด			รวม
		วัฒนธรรมองค์กร	ความเหนื่อยล้างาน	ความไม่สมดุลในชีวิต	
สำนักงาน	A	3	4	1	8
	B	2	3	2	7
	C	2	4	2	8
	D	5	5	3	13
	E	3	1	3	7
	F		7	3	10
	G	3	4	5	12
	H	6	5	4	15
	I	4	3	3	10
	J	2	5	5	12
	K	5	2	4	11
	M	2	10	3	15
	N	5	5	2	12
รวม		42	58	40	140

สถาปนิกส่วนมากในแต่ละสำนักงาน เห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงานของตนเองมากที่สุดคือความเหนื่อยล้าจากงาน โดยในภาพรวมมีสถาปนิกตอบความเหนื่อยล้างานจำนวน 58 คนจากทั้งหมด 140 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 41.4 และมีสถาปนิกที่ตอบในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และความไม่สมดุลในชีวิตในจำนวนที่ใกล้เคียงกันคือ 42 และ 40 คน หรือร้อยละ 30 และ 28.5 ตามลำดับ

ข้อสังเกต

- สำนักงาน F และ M มีสถาปนิกตอบเรื่องความเหนื่อยล้างาน มากกว่าครึ่งหนึ่งของสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่าความเหนื่อยล้าเป็นปัจจัยที่สถาปนิกคิดว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงานของตนในระดับมาก

## 5.5.13 ความรู้สึกผูกพันระหว่างสถาปนิกกับสำนักงาน

ตารางที่ 5.54 ความรู้สึกผูกพันระหว่างสถาปนิกกับสำนักงาน

		ความรู้สึกผูกพันกับสำนักงาน					รวม
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
สำนักงาน	A	1	3	3	1		8
	B	1	4	2			7
	C		6	2			8
	D	2	6	5			13
	E	2	4	2			8
	F	2	6	2			10
	G	1	5	6			12
	H	3	6	6			15
	I	3	4	3			10
	J	4	6	2			12
	K		4	5	2		11
	M		5	10			15
	N	1	8	2			11
รวม		20	67	50	3	0	140

สถาปนิกส่วนมากในแต่ละสำนักงานตอบว่า มีความรู้สึกผูกพันกับสำนักงานของตนเองอยู่ในระดับมาก โดยในภาพรวมมีสถาปนิกตอบในระดับมากจำนวน 67 คนจากทั้งหมด 140 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 47.9 และมีสถาปนิกตอบค่อนข้างมากในระดับปานกลางอีกจำนวน 50 คน หรือร้อยละ 35.7 และน่าสังเกตว่ามีสถาปนิกตอบว่ามีระดับความผูกพันกับสำนักงานมากที่สุดมากถึง 20 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 14.3 ของสถาปนิกที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ข้อสังเกต

สำนักงาน K และ M มีจำนวนสถาปนิกที่มีความรู้สึกผูกพันกับสำนักงานของตนเองในระดับมากที่สุด น้อยกว่าจำนวนสถาปนิกที่ตอบปานกลางถึงน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาสำนักงานทั้งสองแห่งพบว่ามืองค์ประกอบที่เหมือนกันคือ

- มีลักษณะการดำเนินงานแบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้น
- เป้าหมายการดำเนินงานที่เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ
- มีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นแผนก



## 5.5.14 สรุปความคิดเห็นของสถาปนิก

จากการวิเคราะห์สามารถสรุปเป็นรายละเอียดความคิดเห็นที่ต่างกันได้ ดังตารางนี้ ตารางที่ 5.55 สรุปความคิดเห็นของสถาปนิกและองค์ประกอบสำนักงานที่ต่างกันได้

ความคิดเห็นของสถาปนิก	องค์ประกอบพื้นฐานสำนักงาน			
	รูปแบบการบริหารงาน	จำนวนสถาปนิก	โครงสร้างฝ่ายออกแบบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคล
เน้นโครงสร้างแนวตั้ง	ธุรกิจ	-	แผนก	-
เน้นระเบียบวิธีการทำงาน	ธุรกิจ	20 คนขึ้นไป	-	มี
มีความยืดหยุ่นการทำงานมาก	วิชาชีพ	ไม่เกิน 20 คน	สตูดิโอ	ไม่มี
การสรรหาคัดเลือกมีความเหมาะสมมาก	วิชาชีพ	-	สตูดิโอ	-
การสรรหาคัดเลือกมีความเหมาะสมน้อย	ธุรกิจ	มี 25 คน	แผนก	ไม่มี
การบำรุงรักษาเหมาะสมมาก	วิชาชีพ	ไม่เกิน 20 คน	สตูดิโอ	ไม่มี
การบำรุงรักษาเหมาะสมน้อย	ธุรกิจ	มี 44 คน	แผนก	มี
มีความพึงพอใจการบริหารงานบุคคล ในระดับมาก	วิชาชีพ	-	-	-
มีความพึงพอใจการบริหารงานบุคคลในระดับน้อย	ธุรกิจ	มี 25 คน	แผนก	ไม่มี
มีการส่งเสริมความสามัคคีในสำนักงานมากถึงมากที่สุด	-	-	สตูดิโอ	-
มีการส่งเสริมความสามัคคีในสำนักงานน้อย	ธุรกิจ	มี 25 คน	แผนก	ไม่มี
มีความพอใจสภาพแวดล้อมการทำงานในระดับมาก	-	-	สตูดิโอ	-
สิ่งที่ดึงดูดให้ยังคงทำงานอยู่คืองานที่มีความหมายมีคุณค่า	วิชาชีพ	-	สตูดิโอ	-
จะออกจากสำนักงานเมื่อมีทางเลือกใหม่ที่น่าสนใจกว่า	-	ไม่เกิน 20 คน	สตูดิโอ	ไม่มี
สถาปนิกมีความผูกพันกับสำนักงานไม่ถึงระดับมากที่สุด	ธุรกิจ	25 คนขึ้นไป	แผนก	-

( - หมายถึงองค์ประกอบสำนักงานที่ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของสถาปนิกในสำนักงาน)

จากตารางจะสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์แบ่งกลุ่มสำนักงานสถาปนิก ที่มีองค์ประกอบพื้นฐานใกล้เคียงกันได้ เพื่อให้สามารถสรุปเปรียบเทียบกับทฤษฎีต่างๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นในบทต่อไป

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย

บทนี้เป็นการนำเสนอบทสรุป และข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ทั้งในทางทฤษฎีที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ และที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล(สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก
- ข้อเสนอแนะการสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล(สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก
- ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

#### 6.1 สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล (สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก

จากการศึกษาในเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดในการสรรหา การคัดเลือก และการรักษา รวมทั้งการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องต่อการสรรหา คัดเลือก และการรักษาสถาปนิก ได้หัวข้อหลักๆ ดังต่อไปนี้

- สรุปองค์ประกอบของสำนักงานที่มีผลต่อการสรรหา คัดเลือก และการรักษาสถาปนิก
- สรุปกระบวนการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก
- สรุปการบำรุงรักษาสถาปนิก

##### 6.1.1 สรุปองค์ประกอบของสำนักงานที่มีผลต่อการสรรหา คัดเลือก และการรักษาสถาปนิก

###### ก. ลักษณะงานสถาปัตยกรรมที่ให้บริการออกแบบ

ตารางที่ 6.1 ลักษณะงานสถาปัตยกรรมที่ให้บริการออกแบบ

	องค์ประกอบสำนักงาน		
ลักษณะการแบ่งกลุ่ม	ผลการวิจัยครั้งนี้แบ่งสำนักงานออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะงานที่ให้บริการคือ 1. สำนักงานที่ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเป็นหลักประเภทเดียว 2. สำนักงานที่ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเป็นหลักและสถาปัตยกรรมอื่นๆด้วย		
ประเด็นพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"><li>• ความหลากหลายของงานที่สถาปนิกในสำนักงานสามารถทำได้</li></ul>		

### ข. ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงาน

ตารางที่ 6.2 ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงาน

	องค์ประกอบสำนักงาน		
ลักษณะการแบ่งกลุ่ม	ผลการวิจัยครั้งนี้แบ่งสำนักงานออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะการดำเนินงานคือ 1. สำนักงานที่แบ่งระดับผู้ถือหุ้น (ให้โอกาสสถาปนิกขึ้นมาเป็น Associate ได้) 2. สำนักงานที่มีผู้ถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว		
ประเด็นพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>โอกาสในการก้าวหน้าทางสายอาชีพ ของสถาปนิกในสำนักงาน</li> <li>ความสัมพันธ์ระหว่างสถาปนิก กับสำนักงาน</li> <li>แนวทางการสร้างแรงจูงใจกับสถาปนิก</li> </ul>		

### ค. รูปแบบการบริหารงานของสำนักงาน

ตารางที่ 6.3 รูปแบบการบริหารงานของสำนักงาน

	องค์ประกอบสำนักงาน		
ลักษณะการแบ่งกลุ่ม	ผลการวิจัยครั้งนี้แบ่งสำนักงานออกเป็น 2 ประเภทตามรูปแบบการบริหารสำนักงานคือ 1. สำนักงานบริหารแบบวิชาชีพ (Professional Knowledge Based) 2. สำนักงานบริหารแบบธุรกิจ (Business Knowledge Based)		
ประเด็นพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวทางการปฏิบัติงาน และการควบคุมการทำงานของสถาปนิก</li> <li>ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ของสถาปนิก</li> <li>การจัดสรรสวัสดิการสำหรับสถาปนิก</li> <li>แนวทางการสร้างแรงจูงใจกับสถาปนิก</li> </ul>		

### ง. ความชัดเจนในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 6.4 ความชัดเจนในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

	องค์ประกอบสำนักงาน		
ลักษณะการแบ่งกลุ่ม	ผลการวิจัยครั้งนี้แบ่งสำนักงานออกเป็น 2 ประเภทตามความชัดเจนของฝ่าย HR คือ 1. สำนักงานที่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน 2. สำนักงานที่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ชัดเจน หรือไม่มี		
ประเด็นพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความชัดเจนและเป็นระบบ ของการสรรหา คัดเลือกและการบำรุงรักษาสถาปนิก</li> <li>ความเข้มงวดในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของสำนักงาน</li> <li>การจัดสรรสวัสดิการสำหรับสถาปนิก</li> </ul>		

### จ. โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

ตารางที่ 6.5 โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

	องค์ประกอบสำนักงาน		
ลักษณะการแบ่งกลุ่ม	ผลการวิจัยครั้งนี้แบ่งสำนักงานออกเป็น 2 ประเภทตามโครงสร้างฝ่ายออกแบบ คือ		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำนักงานที่มีฝ่ายออกแบบ เป็นสตูดิโอ</li> <li>2. สำนักงานที่มีฝ่ายออกแบบ เป็นแผนก</li> </ol>		
ประเด็นพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวทางการปฏิบัติงาน และสายการควบคุมการทำงานของสถาปนิก</li> <li>• ความคล่องตัวในการสั่งงาน การติดต่อสื่อสารในสำนักงาน</li> <li>• สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ในสำนักงาน</li> <li>• ความสัมพันธ์ระหว่างสถาปนิก กับฝ่ายต่างๆในสำนักงาน</li> </ul>		

### ฉ. จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน

ตารางที่ 6.6 จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน

	องค์ประกอบสำนักงาน		
ลักษณะการแบ่งกลุ่ม	จากผลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งสำนักงานออกเป็น 2 ประเภทตามจำนวนสถาปนิก คือ		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำนักงานขนาดกลาง มีสถาปนิกตั้งแต่ 15 - 20 คน</li> <li>2. สำนักงานขนาดใหญ่ มีสถาปนิกมากกว่า 20 คนขึ้นไป</li> </ol>		
ประเด็นพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานฝ่ายต่างๆ ในสำนักงาน</li> <li>• การให้ความสำคัญกับสถาปนิกในกลุ่มที่มีความสำคัญต่อสำนักงาน</li> </ul>		

### ช. อายุของสำนักงานสถาปนิก

ตารางที่ 6.7 อายุของสำนักงาน

	องค์ประกอบสำนักงาน		
ลักษณะการแบ่งกลุ่ม	ผลการวิจัยครั้งนี้แบ่งสำนักงานออกเป็น 2 ประเภทตามอายุของสำนักงาน คือ		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำนักงานที่มีช่วงอายุระหว่าง 10 - 29 ปี</li> <li>2. สำนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป</li> </ol>		
ประเด็นพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลักษณะและสถานะโดยรวมของสถาปนิกในสำนักงาน</li> <li>• โอกาสในการก้าวหน้าทางสายอาชีพ ของสถาปนิกในสำนักงาน</li> <li>• แนวทางการปฏิบัติงานโดยรวม ของสำนักงาน</li> </ul>		

จากหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งองค์ประกอบพื้นฐานสำนักงานที่มีผลต่อการสรรหา คัดเลือก และการรักษาสถาปนิก จะพบว่ามีองค์ประกอบพื้นฐานที่เป็นผลสำคัญ 4 องค์ประกอบ<sup>43</sup> ซึ่งจะนำไปใช้ในการสรุปเป็นกลุ่มเพื่อเสนอแนะกระบวนการที่กลุ่มนั้นๆ ปฏิบัติใช้อยู่ โดยจะแบ่งการจัดกลุ่มออกเป็น 2 ขนาดดังนี้

1. การแบ่งกลุ่มใหญ่ โดยใช้รูปแบบการบริหารงานเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง
2. การแบ่งกลุ่มย่อย โดยใช้องค์ประกอบพื้นฐานสำนักงาน 4 องค์ประกอบที่เป็นผลสำคัญ

### 1. การแบ่งกลุ่มใหญ่

ตารางที่ 6.8 การแบ่งกลุ่มใหญ่สำนักงาน

กลุ่ม	รูปแบบการบริหารงาน	รายชื่อสำนักงาน
P	Professional Knowledge Based	C, E, F, G, H, I, N
B	Business Knowledge Based	A, B, D, J, K, L, M

### 2. การแบ่งกลุ่มย่อย

ตารางที่ 6.9 การแบ่งกลุ่มย่อยสำนักงาน

กลุ่ม	องค์ประกอบพื้นฐานสำนักงาน				รายชื่อสำนักงาน
P1	วิชาชีพ	ไม่เกิน 20 คน	สตูดิโอ	ไม่มี HR	C, F, G, H, I
P2	วิชาชีพ	ไม่เกิน 20 คน	แผนก	มี HR	E
P3	วิชาชีพ	มากกว่า 20 คน	สตูดิโอ	มี HR	N
B1	ธุรกิจ	ไม่เกิน 20 คน	สตูดิโอ	ไม่มี HR	B, D
B2	ธุรกิจ	ไม่เกิน 20 คน	แผนก	ไม่มี HR	A
B3	ธุรกิจ	มากกว่า 20 คน	สตูดิโอ	มี HR	J
B4	ธุรกิจ	มากกว่า 20 คน	แผนก	มี HR	L, M
B5	ธุรกิจ	มากกว่า 20 คน	แผนก	ไม่มี HR	K

จากการแบ่งสำนักงานออกเป็นกลุ่มดังกล่าว จะสามารถนำไปสรุปรวมกับกระบวนการที่สำนักงานกลุ่มต่างๆ ใช้อยู่ในปัจจุบันได้ เพื่อให้เป็นแนวทางการนำไปใช้สำหรับสำนักงานสถาปนิกทั่วไปที่มีองค์ประกอบพื้นฐานของสำนักงานเหมือนหรือใกล้เคียงกับกลุ่มนั้นๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

<sup>43</sup> ดูรายละเอียดเพิ่มเติมบทวิเคราะห์ที่ 5.2 หน้า 67.

## 6.1.2 สรุปกระบวนการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก

### ก. การใช้ทางเลือกอื่นก่อนเริ่มกระบวนการสรรหา คัดเลือกสถาปนิกประจำ

ผู้วิจัยสามารถสรุปการใช้ทางเลือกอื่นสำหรับสำนักงานสถาปนิก ได้ 3 แนวทาง ดังนี้

#### 1. การให้สถาปนิกทำงานล่วงเวลา

ตารางที่ 6.10 การให้สถาปนิกทำงานล่วงเวลา

	การสรรหา คัดเลือก									
หลักการ	การให้สถาปนิกทำงานล่วงเวลา ควรจะมีการกำหนดแนวทางไว้เป็นกฎระเบียบให้ชัดเจน เพื่อให้ง่ายกับการปฏิบัติของสถาปนิก และสามารถตรวจสอบได้ในภายหลัง									
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สำนักงานไม่เสียค่าใช้จ่ายในกระบวนการสรรหา คัดเลือกและฝึกอบรมสถาปนิกใหม่</li> <li>• สามารถเร่งงานที่เสร็จไม่ทันตามตารางเวลาปกติ ได้ทันกำหนดการ</li> <li>• สถาปนิกในสำนักงานได้รับผลตอบแทนมากขึ้น จากการทำงานล่วงเวลา</li> </ul>									
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เมื่อปล่อยให้มีการทำงานล่วงเวลาเป็นประจำ สถาปนิกจะเคยตัวกับการทำงานล่วงเวลา ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานในเวลาปกติอาจจะช้าลงได้</li> <li>• สำนักงานจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ในการเปิดสำนักงาน เพื่อให้สถาปนิกได้ทำงานล่วงเวลา เช่นค่าสาธารณูปโภคต่างๆ</li> </ul>									
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1	P2	P3	B1	B2		B4	B5	การให้สถาปนิกทำงานล่วงเวลา	

#### 2. การจ้างสถาปนิกชั่วคราว

ตารางที่ 6.11 การจ้างสถาปนิกชั่วคราว

	การสรรหา คัดเลือก									
หลักการ	อาจเรียกชื่ออื่นได้เช่น พนักงานบางเวลา หรือพนักงานอิสระ ซึ่งการจ้างลักษณะนี้เหมาะสำหรับสำนักงานที่มีการเร่งงานเป็นช่วงๆ หรือมีงานเข้ามามากเป็นช่วงๆ หรือลักษณะงานที่ได้รับเป็นงานในช่วงสั้นๆ ไม่มีภาระผูกพันนาน โดยลักษณะการจ้างจะว่าจ้างเป็นชิ้นงาน									
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เสียค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการจ้างสถาปนิกประจำ</li> <li>• ลดค่าใช้จ่ายระยะยาวของสำนักงานได้ รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ</li> <li>• การจ้างมีความยืดหยุ่นสามารถปรับให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้</li> </ul>									
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากสถาปนิกชั่วคราวจะไม่คุ้นเคยกับวิธีการทำงานต่างๆของสำนักงาน ทำให้งานไม่ได้ตามมาตรฐานของสำนักงาน</li> <li>• การจ้างสถาปนิกชั่วคราว ก็ต้องเพิ่มพื้นที่การปฏิบัติงานในสำนักงานเช่นเดียวกับการรับสถาปนิกประจำ ดังนั้นจึงควรพิจารณาเรื่องพื้นที่ของสำนักงานด้วย</li> </ul>									
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้				B1			B4		การจ้างสถาปนิกชั่วคราว	



## 3. การจ้างสถาปนิกภายนอกสำนักงาน

ตารางที่ 6.12 การจ้างสถาปนิกภายนอก

	การสรรหา คัดเลือก				
หลักการ	ส่วนมากจะเป็นการจ้างทำแบบนำเสนอลูกค้า การทำหุ่นจำลอง งานออกแบบภายใน เป็นต้น การจ้างลักษณะเช่นนี้เกิดเมื่อสำนักงานต้องการลดขนาดองค์กร หรือไม่ต้องการขยายขอบเขตงานมากขึ้นกว่าเดิม จึงตั้งงานประเภทนี้จ้างภายนอก(Outsource)				
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่เสียค่าใช้จ่ายในกระบวนการสรรหา คัดเลือกและฝึกอบรมสถาปนิกใหม่</li> <li>● ลดค่าใช้จ่ายระยะยาวของสำนักงานได้ รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ</li> </ul>				
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด เนื่องจากสถาปนิกภายนอกนั้นจะไม่คุ้นเคยกับวิธีการทำงานของสำนักงานทำให้งานไม่ได้มาตรฐานของสำนักงาน ดังนั้นจึงควรจ้างงานประเภทนี้กับสถาปนิกที่เคยทำงานกับสำนักงานมาก่อนซึ่งจะรู้วิธีการของสำนักงาน</li> <li>● หากมีการจ้างกับสถาปนิกที่ไม่เคยทำงานกันมาก่อน ควรมีการตรวจสอบประวัติของสถาปนิกที่จะจ้างอย่างรอบคอบ ทั้งประวัติการทำงาน</li> </ul>				
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1		B1 B2	B4	การจ้างสถาปนิกภายนอก

## ข. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานสำหรับสถาปนิก

ตารางที่ 6.13 สรุปการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

	สรรหาคัดเลือก			
หลักการ	<p>การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ</p> <p>1. คำบรรยายลักษณะงาน คือรายละเอียดที่สถาปนิกจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นๆ ได้แก่ ชื่อตำแหน่งงาน รายละเอียดลักษณะงาน ขอบเขตงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เครื่องมืออุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน</p> <p>2. คุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน คือคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของสถาปนิกที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น โดยระบุถึงความรู้ การศึกษา ประสบการณ์ ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ บุคลิกลักษณะและความสามารถในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการใช้โปรแกรมเขียนแบบ ความสามารถทางภาษาอังกฤษ เป็นต้น</p>			
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้สถาปนิกผู้สมัครงาน ที่มีความชัดเจนในการสมัครเข้ามาเพื่อปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ</li> <li>● สถาปนิกผู้สมัครงานรู้ถึงขอบเขตหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบ</li> </ul>			
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สถาปนิกบางคนเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว จะปฏิบัติงานเฉพาะแต่ที่เขียนอ้างอิงไว้ในคำบรรยายลักษณะงานที่ตนเองได้รับเท่านั้น ไม่ยอมช่วยเหลือเพื่อนสถาปนิกคนอื่นๆ</li> <li>● ควรมีการตรวจสอบ และปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่เปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา</li> </ul>			
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P2	P3	B3 B4	จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

## ค. การสรรหาสถาปนิก

ตารางที่ 6.14 การสรรหาสถาปนิก

	การสรรหา คัดเลือก							
หลักการ	<p>การสรรหา หมายถึงการทำให้สถาปนิกที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดของตำแหน่งงาน สนใจสมัครในตำแหน่งงานที่สรรหา นั้น ยิ่งมารับสมัครมากเท่าไรสำนักงานก็ยิ่งมีโอกาสในการคัดเลือกมากขึ้น และจากการวิจัยครั้งนี้พบว่าที่มาของสถาปนิกจะมาจากแหล่งต่างๆ ดังนี้</p> <p>จากการแนะนำของพนักงานปัจจุบัน</p> <p>จากการแนะนำของบุคคลภายนอก</p> <p>ประกาศตามสื่อต่างๆ (รวมทั้งอินเทอร์เน็ต)</p> <p>ประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ</p> <p>การบรรยายตามสถาบันการศึกษา</p>							
ข้อเสนอแนะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>แหล่งสรรหาอีกวิธีการหนึ่งที่ควรได้รับการพัฒนา คือวิธีการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาในมหาวิทยาลัยต่างๆ และมีข้อตกลงรับเข้าทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว</li> </ul>							
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>การแนะนำของพนักงานปัจจุบัน           <p>ส่วนมากจะได้สถาปนิกที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สรรหา เนื่องจากพนักงานผู้ที่แนะนำสถาปนิกที่สมัครเข้ามาจะรู้ถึงคุณสมบัติที่แท้จริงของผู้สมัครงาน</p> </li> <li>การแนะนำของบุคคลภายนอก           <p>ส่วนมากจะเป็นการฝากสถาปนิกที่จบใหม่ และมีผู้ใหญ่ภายนอกสำนักงานที่รู้จัก และต้องการให้สถาปนิกเข้าทำงาน จึงใช้วิธีการฝากเข้าทำงาน</p> </li> <li>การประกาศตามสื่อต่างๆ           <p>สื่อที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในปัจจุบันคือสื่ออินเทอร์เน็ต แต่จะต้องมีการปรับปรุงรายละเอียดของตำแหน่งที่รับสมัครอยู่ตลอด เพื่อให้ตรงกับปัจจุบันมากที่สุด</p> </li> <li>การบรรยายตามสถาบันการศึกษา           <p>ส่วนมากจะต้องมีสถาปนิกในสำนักงานเป็นอาจารย์ หรือเป็นอาจารย์พิเศษของมหาวิทยาลัย จึงจะใช้วิธีการนี้ได้ผลมากที่สุด</p> </li> </ul>							
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1	P2		B1	B3	B4	B5	จากการแนะนำของพนักงานในปัจจุบัน
				B2	B3	B4		จากการแนะนำของบุคคลภายนอก
	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	ประกาศตามสื่อต่างๆ (รวมทั้งอินเทอร์เน็ต)
		P2	P3		B2		B4	ประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ
	P1			B1			B4	บรรยายตามสถาบันการศึกษา

## ง. การทดสอบสถาปนิก

ตารางที่ 6.15 การทดสอบสถาปนิก

	การสรรหา คัดเลือก								
หลักการ	<p>วิธีการทดสอบต่างๆ นั้นขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ระดับ คุณวุฒิ ประสบการณ์ ความต้องการและความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่ที่รับสมัคร อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารด้วยว่าจะใช้วิธีการใด หรืออาจจะใช้หลายวิธีร่วมกันก็ได้ วิธีต่างๆมีดังนี้</p> <p><b>การทดสอบการปฏิบัติงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอบเขียน ข้อสอบที่ใช้สอบอาจทดสอบเรื่องการออกแบบ โดยการให้ทำ <b>Sketch Design</b> หรือทดสอบความรู้ด้านโครงสร้างงานระบบหรือกฎหมายอาคาร</li> <li>- การสอบปฏิบัติ เป็นการสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยตรง เช่น ทดสอบการใช้คอมพิวเตอร์และการเขียนแบบหรือการนำเสนองานกับลูกค้า</li> </ul> <p><b>การทดสอบทัศนคติและความสนใจต่องาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอบสัมภาษณ์ มีจุดประสงค์หลัก เพื่อการประเมินว่าผู้สมัครมีทัศนคติมีความสามารถและมีบุคลิกลักษณะรวมทั้งปฏิภาณไหวพริบ เป็นอย่างไร</li> </ul> <p><b>การตรวจสอบประสบการณ์ทำงานและประวัติภูมิหลัง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพิจารณาประวัติผลงานที่ผ่านมา คือการพิจารณาจากเอกสารแสดงประวัติ การเรียน หรือผลงานที่เคยทำมาในอดีตสามารถดูได้จาก <b>portfolio</b> ของสถาปนิก</li> </ul> <p><b>การทดสอบบุคลิกภาพ</b></p> <p><b>การตรวจสอบสุขภาพ</b></p>								
ข้อแนะนำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ในการสอบสัมภาษณ์ควรจะมี ผู้สัมภาษณ์และประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้อง ทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน และเรื่องบุคลิกลักษณะ เพื่อที่จะสามารถประเมินผู้สมัครได้ในครั้งเดียว</li> <li>• การตรวจสอบประวัติผลงานที่ผ่านมา ถ้าผู้บริหารรู้จักหรือสามารถติดต่อบุคคลที่เคยร่วมงานกับผู้สมัครมาก่อน ควรจะถามถึงเพื่อเป็นการยืนยันว่าสิ่งที่ผู้สมัครนั้นอ้างอิงเป็นข้อมูลที่ถูกต้องจริง</li> <li>• การทดสอบบุคลิกภาพ และการตรวจสอบสุขภาพเป็นวิธีการทดสอบสถาปนิกที่ยังไม่มีสำนักงานสถาปนิกใดนำไปปฏิบัติใช้</li> <li>• สำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่ง ควรพัฒนารูปแบบวิธีการทดสอบสถาปนิกที่เหมาะสมกับสำนักงานของตนเอง เพื่อสามารถคัดสรรสถาปนิกได้ตรงตามที่ต้องการได้มากขึ้น</li> </ul>								
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทดสอบการปฏิบัติงาน สำนักงานจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการทดสอบและประเมินผลมากกว่าการทดสอบทัศนคติและความสนใจโดยการสัมภาษณ์ ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องทดสอบสถาปนิกด้วยการปฏิบัติงานเป็นกรณีๆ ไป</li> </ul>								
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้						B3	B4		การทดสอบการปฏิบัติงาน
	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5	การทดสอบทัศนคติและความสนใจต่องาน
	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5	ตรวจสอบประสบการณ์ทำงานและประวัติ

จ. เกณฑ์สำคัญลำดับแรกที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน  
ตารางที่ 6.16 เกณฑ์สำคัญลำดับแรกที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิก

		การสรรหา คัดเลือก							
หลักการ	<p>จากผลการวิจัยสามารถแบ่งเกณฑ์ออกเป็น 2 ด้านหลักๆ ดังต่อไปนี้</p> <p><b>ด้านความสามารถ</b></p> <p>วุฒิการศึกษา พิจารณาถึงระดับปริญญาและระดับผลการศึกษา ประสบการณ์ พิจารณาถึงจำนวนปีการทำงาน และงานต่างๆที่ผ่านมา เชาวน์ปัญญา พิจารณาถึงปฏิภาณ ไหวพริบและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ความถนัดในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม</p> <p><b>ด้านบุคลิกภาพ</b></p> <p>ลักษณะร่างกายและสภาพอารมณ์ ความสนใจและค่านิยม เจตคติทางสังคม แรงจูงใจในการดำเนินชีวิต การแสดงออกและลักษณะเฉพาะบุคคล (การแต่งกาย ลักษณะการพูดคุย) แนวโน้มสภาพจิตใจ (สุขภาพจิต)</p>								
ข้อแนะนำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การคัดเลือกสถาปนิก ผู้บริหารไม่ควรพิจารณาที่สถาบันหรือผลการศึกษาเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ข้างต้นประกอบกัน</li> <li>• การพิจารณาเรื่องความรับผิดชอบ และความตรงต่อเวลาสามารถดูในเบื้องต้นได้จากวันที่นัดสัมภาษณ์สถาปนิก</li> <li>• การพิจารณาเกณฑ์ในด้านบุคลิกภาพนั้น เป็นเกณฑ์ที่ค่อนข้างพิจารณาได้ยากดังนั้นผู้บริหารสำนักงานส่วนมาก จึงใช้ช่วงเวลาทดลองงานเป็นช่วงของการประเมินสถาปนิกในด้านบุคลิกภาพนี้ด้วย</li> <li>• เริ่มมีสำนักงานที่ใช้ <b>Competency (ดูหน้า 78)</b> ในการประเมินสถาปนิกที่สมัครงาน</li> </ul>								
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การพิจารณาประสบการณ์ต่างๆ ของสถาปนิกนั้น ควรคำนึงถึงเรื่องความต่อเนื่องของประสบการณ์ด้วย ซึ่งไม่ควรมัวมีช่วงเวลาที่ขาดหายไปจากวิชาชีพนานมากนัก</li> </ul>								
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้			P3	B1	B2		B4	วุฒิการศึกษา	
				B1			B4	B5	ประสบการณ์
									เชาวน์ปัญญา
	P1	P2					B4		ความถนัดในการปฏิบัติวิชาชีพ
				B1			B4		สภาพร่างกายและสภาพอารมณ์
	P1								ความสนใจ ค่านิยม และเจตคติทางสังคม
								B5	แรงจูงใจในการดำเนินชีวิต
		P2	P3	B1	B2	B3	B4		การแสดงออกและลักษณะเฉพาะบุคคล

## จ. เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน

ตารางที่ 6.17 เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิก

		การสรรหา คัดเลือก							
หลักการ	<p>จากผลการวิจัยสามารถสรุปเครื่องมือช่วยตัดสินใจเลือกสถาปนิกได้ดังนี้</p> <p><b>การตรวจสอบแหล่งอ้างอิงที่สถาปนิกอ้างอิง</b> คือการเช็คข้อมูลจากบุคคล ที่ถูกสถาปนิกผู้สมัครงานอ้างอิงถึงอย่างเป็นระบบ</p> <p><b>การว่าจ้างให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมในองค์กร</b> คือการพิจารณาสถาปนิกผู้สมัครงาน ว่ามีทัศนคติที่ตรงกับบุคลากรในองค์กรหรือไม่ และสามารถอยู่ร่วมกับคนในองค์กรได้หรือไม่</p> <p><b>การว่าจ้างบนพื้นฐานของความชื่นชอบและความสนใจส่วนบุคคล</b> คือการพิจารณาถึงความชอบส่วนตัวของผู้สมัครงานในประเด็นดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ กลุ่มการประยุกต์ใช้ความรู้</li> <li>○ กลุ่มการทำงานร่วมกับผู้อื่น</li> <li>○ กลุ่มการควบคุมและการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น</li> </ul>								
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การตรวจสอบแหล่งอ้างอิงทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับผู้สมัครงานมากยิ่งขึ้น</li> <li>● การว่าจ้างสถาปนิกที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน ทำให้สถาปนิกผู้นั้นสามารถทำงานกับสำนักงานได้ยาวนานยิ่งขึ้น</li> <li>● การพิจารณาผู้สมัครงานจากความชื่นชอบส่วนบุคคล จะทำให้ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานที่ตรงกับความชอบ ความถนัดของสถาปนิกผู้นั้นได้ ซึ่งย่อมจะทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพด้วย</li> </ul>								
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การตรวจสอบแหล่งอ้างอิงนั้น ต้องให้ความสนใจบุคคลผู้ถูกอ้างอิงชื่อโดยสถาปนิกผู้สมัครงานด้วย และไม่ควรถามในเรื่องส่วนตัวของผู้สมัครมากเกินไป</li> <li>● การว่าจ้างให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรควรพิจารณาถึงความตั้งใจจริงของสถาปนิกผู้สมัครงานด้วย อาจมีสถาปนิกที่มีความต้องการทำงานมากและแสดงว่าตนเองรับรู้และยอมรับกับวัฒนธรรมองค์กรได้ แต่เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานจริงแล้วไม่สามารถเข้ากับคนในสำนักงานได้จึงต้องออกไป ทำให้เสียเวลาในการสรรหาใหม่</li> </ul>								
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้			P3						การตรวจสอบแหล่งอ้างอิงที่สถาปนิกอ้างอิง
	P1	P2	P3	B1		B3	B4	B5	การว่าจ้างให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมในองค์กร
				B1		B3	B4		การว่าจ้างบนพื้นฐานของความชอบและความสนใจส่วนบุคคล

### ซ. การปฏิรูประบบนิเทศและนำเสนอสถาปนิกใหม่

ตารางที่ 6.18 การปฏิรูประบบนิเทศและนำเสนอสถาปนิกใหม่

	การสรรหา คัดเลือก					
หลักการ	<p><u>รูปแบบการปฏิรูประบบนิเทศ</u></p> <p>ส่วนมากจะใช้รูปแบบการบรรยาย ในการปฏิรูประบบนิเทศสถาปนิกใหม่ เพื่อให้ได้รับรู้ถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำงานในสำนักงาน</p> <p><u>เนื้อหาของการปฏิรูประบบนิเทศ</u></p> <p>การปฏิรูประบบนิเทศสถาปนิกใหม่ ควรมีการชี้แจงเนื้อหาต่างๆ ดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประวัติความเป็นมาของสำนักงาน</li> <li>- นโยบาย วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของสำนักงาน</li> <li>- ทิศทางการทำงานและโครงสร้างการบริหารองค์กร</li> <li>- กฎระเบียบของสำนักงาน และข้อบังคับต่างๆ</li> <li>- หน้าที่รับผิดชอบและการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน</li> <li>- กลุ่มลูกค้าและผลงานสำคัญๆ ของสำนักงาน</li> <li>- แนะนำการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน</li> </ul>					
ข้อแนะนำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปฏิรูประบบนิเทศและนำเสนอให้สถาปนิกใหม่ ได้รู้จักสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับสำนักงานเป็นการช่วยให้สถาปนิกได้เริ่มงานอย่างถูกต้อง และมีความพร้อมที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>• การพาสถาปนิกเดินชมให้ทั่วสำนักงาน เพื่อแนะนำหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ให้ได้รู้จักจะทำให้สถาปนิกเกิดความคุ้นเคยกับการทำงานในสำนักงานอย่างรวดเร็ว</li> <li>• ควรมีกิจกรรมที่ทำให้สถาปนิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่นการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่สถาปนิกรู้สึกว่าต้องรับผิดชอบต่อคนส่วนมากในสำนักงาน โดยมีสถาปนิกที่เลี้ยงดูและอย่างใกล้ชิด จะช่วยให้สถาปนิกสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานฝ่ายต่างๆ ในองค์กรได้รวดเร็วมากขึ้น</li> </ul>					
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สำนักงานที่ไม่มีฝ่ายรับผิดชอบการปฏิรูประบบนิเทศอย่างชัดเจน ต้องระวังว่าผู้ที่ทำหน้าที่นั้น อาจจะให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสำนักงาน กับสถาปนิกใหม่ไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดข้อผิดพลาดต่างๆ ขึ้น ซึ่งนำมาสู่ความไม่พึงพอใจของสถาปนิกและอาจเป็นเหตุให้สถาปนิกผู้นั้นลาออกจากสำนักงานได้</li> </ul>					
กลุ่มที่ปฏิบัติได้	P2	P3	B1	B3	B4	มีการปฏิรูประบบนิเทศเป็นระบบ



ซ. การทดลองงานของสถาปนิก

ตารางที่ 6.19 การทดลองงานสถาปนิก

	การสรรหา คัดเลือก								
หลักการ	<p>การทดลองงานคือช่วงที่สำนักงานจะใช้พิจารณา และประเมินการทำงานของสถาปนิกว่าจะรับเข้าเป็นพนักงานประจำหรือไม่ และในส่วนของกรมอบหมายงานนั้น ผู้บริหารสำนักงานอาจจะมอบหมายงานให้สถาปนิกใหม่ โดยพิจารณาจากความชำนาญในงานด้านต่างๆ หรือให้งานที่ต้องฝึกฝนเรียนรู้ใหม่ก็ได้</p> <p>จากผลการวิจัย สามารถสรุปช่วงระยะเวลาการทดลองงาน ได้ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ช่วงเวลา 1 – 3 เดือน</li> <li>2. ระยะเวลา 3 หรือ 4 เดือน</li> <li>3. ช่วงเวลา 3 – 6 เดือน</li> </ol>								
ข้อแนะนำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สำนักงานสถาปนิกควรใช้การทดลองงานเป็นกระบวนการหนึ่งของการคัดเลือก เพราะสามารถใช้ประเมินผลในด้านบุคลิกภาพ ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณาได้</li> <li>• ในช่วงการทดลองงานนี้สถาปนิกจะยังไม่เป็นพนักงานเต็มตัว ซึ่งหากสถาปนิกใหม่ทำงานได้ไม่เป็นที่พอใจอาจถูกปลดออกได้ แต่ถ้าหากสถาปนิกทำงานได้เป็นที่พอใจหลังจากหมดช่วงการทดลองงานก็จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานเต็มตัว ทำให้สำนักงานมีโอกาสในการเลือกสถาปนิกที่มีความเหมาะสมได้มากที่สุด</li> <li>• สำนักงานสถาปนิกส่วนมากจะให้โอกาสสถาปนิกที่ไม่ผ่านการทดลองงาน ได้ทดลองทำงานต่อไปอีกช่วงระยะเวลาหนึ่ง จนผ่านการประเมินผลและรับเป็นสถาปนิกประจำ</li> </ul>								
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารไม่ควรบอกผลการประเมินกับสถาปนิก ในครั้งเดียวตอนสิ้นสุดการทดลองงาน ในกรณีที่สถาปนิกมีผลการประเมินที่ไม่ดี ในช่วงเดือนแรกๆ ผู้บริหารควรมีการบอกกล่าวตักเตือนให้สถาปนิกตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นก่อน จะเป็นการช่วยเหลือให้สถาปนิกได้มีโอกาสปรับปรุงตัวเอง และสามารถจะผ่านการประเมินได้</li> <li>• ในกรณีที่สถาปนิกไม่ผ่านการทดลองงาน การจ่ายค่าตอบแทนในช่วงทดลองงานนั้น จะต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดอย่างเคร่งครัด</li> <li>• จากที่กฎหมายกำหนดว่าถ้าลูกจ้างทำงานเกินกว่า 120 วันแล้ว จะถือว่าลูกจ้างคนนั้นเป็นพนักงานประจำของสำนักงาน ซึ่งมีสิทธิได้รับสวัสดิการขั้นพื้นฐานต่างๆ ตามที่มีกำหนดไว้ในกฎหมาย เช่น วันลาหยุดและเงินชดเชยเมื่อออก เป็นต้น ดังนั้นสำนักงานส่วนมากจึงกำหนดให้มีช่วงระยะเวลาทดลองงาน ไม่เกิน 4 เดือน</li> </ul>								
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1								ช่วงเวลา 1 – 3 เดือน
	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5	ระยะเวลา 3 หรือ 4 เดือน
	P1								ช่วงเวลา 3 – 6 เดือน

## ณ. การตกลงทำสัญญากับสถาปนิก

ตารางที่ 6.20 การตกลงทำสัญญา

	การสรรหา คัดเลือก							
หลักการ	<p>การทำสัญญาจะมีขึ้นเมื่อตกลงรับสถาปนิกเข้าทำงาน ซึ่งเป็นสัญญาระหว่างสถาปนิกและสำนักงาน โดยทำเป็นหนังสือสัญญา ซึ่งควรจะครอบคลุมเรื่องดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เรื่องทั่วไป เช่น ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ เงื่อนไขการปฏิบัติงาน</li> <li>- อัตราเงินเดือนและผลตอบแทนอื่นๆ</li> <li>- วิธีการจ่ายค่าตอบแทน วิธีการทำงานล่วงเวลาและสวัสดิการต่างๆ</li> </ul> <p>ส่วนในเรื่องรูปแบบของสัญญานั้น มีได้หลายรูปแบบดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่ทำสัญญาผูกมัด</li> <li>2. สัญญาปีต่อปี</li> <li>3. สัญญาระยะยาว</li> </ol>							
ข้อแนะนำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่ทำสัญญา <p>สำนักงานจะมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมาก แต่ผู้บริหารควรชี้แจงให้สถาปนิกได้รับรู้ถึงเหตุผล เนื่องจากสถาปนิกจะเกิดความระแวงและมีความรู้สึกที่ไม่มั่นคงในการทำงานกับสำนักงาน (กรณีนี้ตามกฎหมายถือว่าทำสัญญาจ้างแรงงานเช่นกัน เป็นลักษณะคำพูดจกตลกกัน)</p> </li> <li>● สัญญาแบบปีต่อปี <p>สำนักงานสามารถวางแผนกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถกำหนดจำนวนสถาปนิกได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะในปัจจุบัน แต่สถาปนิกจะมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานกับสำนักงานเช่นเดียวกัน</p> </li> <li>● สัญญาระยะยาว <p>เป็นรูปแบบที่จะทำให้สถาปนิกมีความมั่นใจในการทำงานกับสำนักงาน และพร้อมที่จะทุ่มเทเต็มที่กับการปฏิบัติงานเมื่อเกิดความไว้วางใจ แต่สำนักงานก็ต้องมั่นใจที่จะสามารถดูแลสถาปนิกได้เมื่อเกิดภาวะวิกฤต ในการตกลงทำสัญญาระยะยาวนั้น ควรมีการตกลงทำสัญญาแบบปีต่อก่อน ในช่วงปีแรกเพื่อเป็นการประเมินว่าสถาปนิกคนนั้นควรจะได้ต่อสัญญาระยะยาวหรือไม่</p> </li> </ul>							
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การตกลงทำสัญญากับสถาปนิกนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาเป็นรายบุคคลไป เนื่องจากสถาปนิกแต่ละคนก็มีจุดประสงค์ในการทำงานกับสำนักงานที่แตกต่างกัน</li> <li>● การทำสัญญา ควรให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด</li> </ul>							
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1			B1	B2			ไม่ทำสัญญาผูกมัด
						B4	B5	สัญญาปีต่อปี
	P1	P2	P3			B3		สัญญาระยะยาว

## 6.1.3 สรุปการบำรุงรักษาสถาปนิก

## ก. การระบุถึงคุณค่าของสถาปนิก และแนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีความสำคัญ

ตารางที่ 6.21 การระบุถึงคุณค่าของสถาปนิก

			การบำรุงรักษา						
หลักการ	<p>ทุกคนในองค์กร มีความสำคัญที่ไม่เท่าเทียมกัน เพราะทำประโยชน์ให้องค์กรได้ไม่เท่ากัน ดังนั้นผู้บริหารควรระบุถึงสถาปนิก หรือกลุ่มสถาปนิกที่คิดว่าต้องพยายามเก็บรักษาไว้และต้องมีแนวทางในการรักษาที่ชัดเจนด้วย ซึ่งจากผลกรวิจัยสามารถแบ่งสำนักงานได้ 2 แนวทาง คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>มีการระบุถึงคุณค่าสถาปนิกแต่ละคนอย่างชัดเจน</b> โดยมีแนวทางในการจูงใจและรักษาสถาปนิกดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้อัตราเงินเดือน และโบนัสที่สูงกว่าสถาปนิกอื่นๆ</li> <li>ให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพรวดเร็วกว่า</li> </ul> </li> <li><b>ไม่มีการแบ่งแยก สถาปนิกทุกคนมีคุณค่าเท่ากันหมด</b> ผู้บริหารเห็นว่าทุกคนในสำนักงานมีความสำคัญเท่ากันหมด ดังนั้นจึงไม่มีแนวทางการดึงดูด หรือการรักษาสถาปนิกกลุ่มใดที่เป็นพิเศษ</li> </ol>								
ข้อแนะนำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การระบุถึงคุณค่าของสถาปนิก ทำให้อำนาจสามารถแยกแยะและเลือกรักษากลุ่มที่มีคุณภาพไว้ได้เมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต</li> <li>สถาปนิกที่ได้รับการดูแลรักษาอย่างดี ย่อมจะปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความสุขในการทำงานกับสำนักงาน และจะอยู่ทำงานกับสำนักงานยาวนานยิ่งขึ้น</li> </ul>								
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>สำนักงานควรเก็บข้อมูลการประเมินเหล่านี้ให้เป็นความลับที่สุด เพราะถ้าสถาปนิกจะก่อให้เกิดความแตกแยกในสำนักงานได้</li> <li>เมื่อผู้บริหารจะระบุคุณค่าของสถาปนิกแต่ละคน ต้องมีความเป็นธรรมโดยใช้ตัวชี้วัดการประเมินจากผลการปฏิบัติงาน ไม่ควรใช้ความคิดเห็นส่วนตัวมาเป็นเกณฑ์</li> </ul>								
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้								มีการระบุถึงคุณค่าความสำคัญ ของสถาปนิกแต่ละคน แต่ละกลุ่มอย่างชัด	
	P1	P2	P3	B1			B4	B5	- การให้อัตราผลตอบแทนที่สูงกว่า
					B2		B4	B5	- การให้ความก้าวหน้าที่รวดเร็วกว่า
			B1		B3				ไม่มีการแบ่งแยกระดับความสำคัญ ของสถาปนิก ทุกคนเท่ากันหมด

ข. แนวทางการจูงใจสถาปนิกในสำนักงาน

ตารางที่ 6.22 แนวทางการจูงใจสถาปนิก

	การบำรุงรักษา								
หลักการ	<p>การจูงใจ เป็นสิ่งที่ทำให้สถาปนิกทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถที่มี และยังทำให้พนักงานอยู่กับสำนักงานได้นาน ซึ่งการจูงใจจะต้องมีการตอบสนองความต้องการต่างๆ ของสถาปนิกให้ได้ครบตามทฤษฎี</p> <p>จากทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์ แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์กับผลการวิจัย สรุปเป็นแนวทางการจูงใจสำหรับสถาปนิกได้ 3 ชั้นดังนี้</p> <p><b>1. การจูงใจโดยผลตอบแทน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนต่างๆ ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส การให้อุปกรณ์การทำงาน การเลี้ยงอาหาร และการให้ประกันชีวิต เป็นต้น</li> <li>- การจูงใจด้วยการให้ความมั่นคงในอาชีพ เป็นการทำให้สถาปนิกรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน ให้มีความมั่นใจในสำนักงาน มีการทำสัญญาจ้างอย่างเป็นทางการ มีเกณฑ์ในการกำหนดการเกษียณ เป็นต้น</li> </ul> <p><b>2. จูงใจโดยใช้ความสัมพันธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจูงใจด้วยการให้ความผูกพันและยอมรับ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การยอมรับความคิดเห็นของสถาปนิก การพาไปเที่ยว การจัดงานสังสรรค์ต่างๆ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง</li> </ul> <p><b>3. จูงใจโดยตำแหน่งหน้าที่, ความก้าวหน้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจูงใจด้วยการให้การยกย่องสถาปนิก ชมเชย ให้ชื่อเสียง มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่สถาปนิก ให้โอกาสมีส่วนร่วมในงานการบริหาร การมอบหมายให้เป็นตัวแทนสำนักงานในการเข้าร่วมประชุมต่างๆ เป็นต้น</li> <li>- การจูงใจด้วยการให้ความสำเร็จในชีวิตแก่สถาปนิก เช่นการให้โอกาสสถาปนิกในการเป็นหุ้นส่วนสำนักงาน การจัดโครงการสถาปนิกดีเด่น เพื่อให้สถาปนิกได้ตระหนักถึงความสำเร็จของตนกับการทำงานกับสำนักงาน</li> </ul>								
ข้อแนะนำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจูงใจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ ต้องเป็นนโยบายการปฏิบัติที่ผู้บริหารสำนักงานให้ความสำคัญและสนับสนุน จึงจะสามารถใช้ได้ผล</li> <li>● วิธีการจูงใจที่ให้ได้ผลและไม่ต้องลงทุนค่าใช้จ่าย เช่น การให้คำชมเชย การให้อำนาจตัดสินใจ เป็นวิธีที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ในสำนักงานสถาปนิก</li> </ul>								
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจูงใจด้วยผลตอบแทนสามารถทำได้ง่ายที่สุด แต่ต้องลงทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ มากที่สุด</li> <li>● การเลือกวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับสถาปนิก ควรมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการส่วนตัวสถาปนิก และต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรด้วย</li> </ul>								
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้		P2		B1	B2		B4	B5	การจูงใจโดยผลตอบแทน
		P1		P3	B1				จูงใจโดยใช้ความสัมพันธ์
							B3	B4	จูงใจโดยตำแหน่งหน้าที่, ความก้าวหน้า

## ค. เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิกให้อยู่ทำงานกับสำนักงานยาวนาน

ตารางที่ 6.23 เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก

						การบำรุงรักษา				
แนวทาง	<p><b>เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสำนักงาน</b></p> <p>ให้โอกาสในการทำงานหลากหลาย ให้ความรับผิดชอบมากขึ้น</p> <p>การออกแบบระบบการทำงานใหม่</p> <p>ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ตามความสามารถ</p> <p>การพัฒนาฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถ</p> <p>การเป็นเจ้าของร่วม มีอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><b>เกี่ยวกับตัวสถาปนิก</b></p> <p>การเปิดเผยข้อมูลสำนักงาน ให้กับสถาปนิกได้รับรู้</p> <p>การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในสำนักงาน</p> <p>การสร้างความเข้มแข็งเชิงสังคมให้เกิดขึ้นในสำนักงาน</p>									
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การให้โอกาสในการทำงานหลากหลาย และให้ความรับผิดชอบมากขึ้นจะทำให้สถาปนิกมีความไว้วางใจในสำนักงานมากยิ่งขึ้นด้วย</li> <li>• การออกแบบระบบการทำงานใหม่เป็นเครื่องมือที่ช่วยไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายกับงานบางอย่างที่ซ้ำซาก จำเจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลไป</li> <li>• การให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ จะช่วยให้สถาปนิกเกิดความรู้สึกอยากทำงาน เช่น ให้สถาปนิกได้คิดสร้างสรรค์และให้มีโอกาสในการนำเสนอความคิดเห็นนั้นๆ</li> <li>• การพัฒนาฝึกอบรมเป็นการ สร้างให้สถาปนิกเกิดความผูกพันกับสำนักงานมากขึ้น</li> <li>• การให้มีอำนาจการตัดสินใจในงาน จะทำให้สถาปนิกเกิดความภูมิใจในตัวเองและอยากปฏิบัติงานขึ้นนั้นอย่างเต็มความสามารถ</li> <li>• การเปิดเผยข้อมูลสำนักงาน ช่วยให้สถาปนิกมีความไว้วางใจในสำนักงานมากยิ่งขึ้น</li> </ul>									
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเลือกใช้วิธีการใดนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาความเหมาะสมตามสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา และตัวสถาปนิกแต่ละคน</li> </ul>									
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5	ให้โอกาสในการทำงานหลากหลาย ให้ความรับผิดชอบมากขึ้น	
	P1		P3			B3			การออกแบบระบบการทำงานใหม่	
	P1	P2		B1			B4	B5	ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่	
	P1	P2	P3	B1		B3	B4	B5	การพัฒนาฝึกอบรม พัฒนาทักษะ	
	P1			B1	B2	B3		B5	การให้โอกาส มีอำนาจการตัดสินใจ	
								B5	การเปิดเผยข้อมูลสำนักงาน	
	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5	การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในสำนักงาน	
	P1	P2	P3	B1		B3	B4		การสร้างสังคมให้เกิดขึ้นในสำนักงาน	

### ง. การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่

ตารางที่ 6.24 การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่

	การบำรุงรักษา						
หลักการ	คือการมอบหมายหน้าที่ให้สถาปนิก หรือกลุ่มสถาปนิกมีความรับผิดชอบอย่างจริงจังในการดูแลสถาปนิกใหม่ที่เข้ามาทำงานในช่วงแรกๆของการทำงาน เพื่อคอยให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานในสำนักงานอย่างถูกต้อง						
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาปนิกใหม่จะสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว และปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง</li> <li>• สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาปนิกใหม่ กับกลุ่มสถาปนิกเก่าในสำนักงานได้อย่างรวดเร็ว โดยมีพี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำให้รู้จัก</li> <li>• สถาปนิกใหม่รับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของคนในสำนักงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้าได้ โดยการชี้แนะจากพี่เลี้ยง</li> </ul>						
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดตัวสถาปนิกพี่เลี้ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาความเหมาะสมจากปัจจัยหลายๆด้าน ทั้งด้านประสบการณ์ และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และเรื่องวุฒิภาวะของสถาปนิกพี่เลี้ยงด้วย</li> </ul>						
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้		P2	P3			B4	มีระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่

### จ. การพัฒนาสายอาชีพและระดับชั้นในสำนักงานสถาปนิก

#### 1. การพัฒนาสายอาชีพในสำนักงานสถาปนิก

ตารางที่ 6.25 การพัฒนาสายอาชีพในสำนักงานสถาปนิก

	การบำรุงรักษา						
หลักการ	<p>คือการเตรียมเส้นทางความก้าวหน้าไว้สำหรับสถาปนิกในสำนักงาน เพื่อให้สถาปนิกได้รับรู้ถึงเส้นทางในอนาคตที่ตนเองสามารถก้าวไปได้ ถึงระดับใดในสำนักงาน โดยปกติจะมี 2 แนวทางคือ</p> <p><b>การโยกย้าย</b></p> <p>เป็นการเปลี่ยนตำแหน่งงานให้กับสถาปนิก เพื่อให้ไปสวมตำแหน่งอื่นที่ได้รับการจ่ายตอบแทน และมีฐานะตลอดจนความรับผิดชอบในทำนองเดียวกัน เช่นจากสถาปนิกในสตูดิโอออกแบบบ้านพักอาศัย ย้ายไปสู่สตูดิโอออกแบบอาคารโรงแรมและรีสอร์ท</p> <p><b>การเลื่อนตำแหน่ง</b></p> <p>เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้นหรือในทางดิ่ง ซึ่งโดยปกติมักจะได้รับผิดชอบมากขึ้นด้วย เช่นการเลื่อนจากสถาปนิก เป็นสถาปนิกอาวุโส</p>						



ตารางที่ 6.25 (ต่อ) การพัฒนาสายอาชีพในสำนักงานสถาปนิก

ข้อเสนอแนะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ควรสร้างเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพในสำนักงานให้ชัดเจน และให้สถาปนิกได้รับรู้ถึงเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง จะช่วยสร้างแรงจูงใจการทำงานกับสถาปนิกได้</li> <li>การโยกย้ายสถาปนิก เป็นวิธีสร้างความหลากหลายในการปฏิบัติงานให้กับสถาปนิกได้อีกวิธีหนึ่ง และยังทำให้สถาปนิกได้เรียนรู้งานเพิ่มมากขึ้นด้วย</li> <li>การเลื่อนตำแหน่งให้สถาปนิกที่มีความสามารถ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีสามารถเป็นการจูงใจสถาปนิกอยู่ทำงานกับสำนักงานได้ยาวนานมากขึ้น</li> <li>สำนักงานที่สถาปนิกสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้ถึงระดับสูงสุด ขององค์กร จะทำให้มีโอกาสที่จูงใจให้สถาปนิกอยู่ทำงานกับสำนักงานได้ยาวนานมากขึ้น</li> </ul>								
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ในการเลื่อนตำแหน่งให้สถาปนิก ต้องระวังในกรณีความขัดแย้งระหว่างสถาปนิกกลุ่มต่างๆ ในสำนักงาน ซึ่งอาจมีการข้ามหน้าข้ามตากันได้</li> </ul>								
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1		P3				B4		กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้สูงสุด
		P2		B1	B2	B3		B5	เส้นทางความก้าวหน้าในระดับปานกลาง

2. การแบ่งระดับขั้นสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก

ตารางที่ 6.26 การแบ่งระดับขั้นสถาปนิก

									การบำรุงรักษา
แนวทาง	<p>1. สำนักงานสถาปนิกโดยทั่วไป มีการแบ่งระดับขั้นของสถาปนิกเป็น 3 ระดับคือ  <b>Architect → Senior Architect → Project Architect</b></p> <p>2. สำนักงานที่เริ่มมีสถาปนิกมากขึ้นจะมีการแบ่งที่มากขึ้นไปอีกคือ  <b>Junior A → Architect → Senior Architect → Project Architect</b></p> <p>3. สำนักงานที่มีการแบ่งระดับสถาปนิกมากที่สุดคือรูปแบบ ดังนี้  <b>Junior A. → Intermediate A. → Hi-intermediate A. → Senior A. → Project A. → Project Director</b></p>								
ข้อเสนอแนะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การแบ่งระดับสถาปนิกจำนวนมากนั้น ใช้เพื่อการจูงใจให้สถาปนิกเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความสำคัญจากผู้บริหาร ทำให้เกิดความผูกพันกับสำนักงานมากยิ่งขึ้น</li> </ul>								
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>การแบ่งระดับขั้นสถาปนิกนั้น ต้องให้สอดคล้องกับระดับของผลตอบแทนที่สถาปนิกในระดับนั้นๆ ควรได้รับด้วย</li> <li>หากมีการแบ่งระดับขั้นมากเกินไป จะทำให้สถาปนิกเกิดความรู้สึกแตกแยกกันในหมู่ เนื่องจากแต่ละคนยังปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบเหมือนกันอยู่ แต่จะมีชื่อตำแหน่งและผลตอบแทนที่แตก ต่างกันออกไป</li> </ul>								
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1	P2		B1	B2	B3			แนวทางที่ 1
	P1		P3				B4	B5	แนวทางที่ 2
							B4		แนวทางที่ 3

จ. การส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสามัคคีในหมู่สถาบันิกในสำนักงาน

ตารางที่ 6.27 วิธีการและกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี

									การบำรุงรักษา
หลักการ	<p>คือการทำที่สำนักงานเป็นผู้ริเริ่มและช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นภายในสำนักงาน เพื่อให้ทุกๆ คนได้มีส่วนร่วม แสดงออกและได้รู้จักกันมากขึ้น มีกิจกรรมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กิจกรรมนันทนาการต่างๆ เช่น การออกกำลังกาย การเล่นดนตรี</li> <li>• กิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์ ตามโอกาสพิเศษต่างๆ</li> <li>• กิจกรรมงานฉลองตามเทศกาลต่างๆ เช่น งานปีใหม่</li> <li>• จัดกิจกรรมอบรมสัมมนาตนเอง ภายในสำนักงาน</li> <li>• กิจกรรมการท่องเที่ยวประจำปี และในโอกาสต่างๆ</li> <li>• การทำกิจกรรมเพื่อสังคม เช่นการออกค่ายอาสา</li> </ul> <p>เมื่อพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันแล้ว จะส่งผลต่อการทำงานโดยตรงทำให้อยู่ทำงานกับสำนักงานอย่างยาวนาน เพราะมีกลุ่มทางสังคมที่ช่วยดึงดูดไว้</p>								
ข้อแนะนำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กิจกรรมสร้างความสามัคคี จะทำให้เกิดกลุ่มทางสังคมขึ้นมาในสำนักงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยดึงดูดให้สถาบันิกยังคงอยู่ทำงานกับสำนักงาน เช่น กลุ่มสถาบันิกที่เล่นกีฬาตอนเย็นหลังเลิกงาน หรือกลุ่มสถาบันิกที่ชอบท่องเที่ยวเดินป่าด้วยกัน เป็นต้น</li> <li>• การให้โอกาสคนในครอบครัวของสถาบันิก ได้มีส่วนร่วมทำกิจกรรมที่สำนักงานจัดขึ้น จะยิ่งช่วยให้สถาบันิกเกิดความผูกพันกับสำนักงานมากยิ่งขึ้น</li> <li>• กิจกรรมบางอย่างสำนักงานอาจช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นกันเอง และช่วยส่งเสริมบรรยากาศและความสัมพันธ์ ทำให้พนักงานจัดกิจกรรมกันเอง และนำมาซึ่งความสนิมสนมช่วยเหลือกัน เกิดการทำงานเป็นทีม</li> </ul>								
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กิจกรรมบางอย่าง ไม่จำเป็นต้องกำหนดไว้เป็นกฎระเบียบที่ตายตัว เพื่อความยืดหยุ่นในการปฏิบัติจริง เช่น การเลี้ยงสังสรรค์ประจำเดือน เมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤตก็สามารถเปลี่ยนเป็นทุกๆ สองหรือสามเดือนได้</li> <li>• บางกิจกรรมอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ เช่น การเที่ยวสังสรรค์กลางคืน</li> <li>• สถาบันิกบางคนอาจให้ความใส่ใจในกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานมากเกินไปจนมีผลต่อการทำงานในสำนักงาน เช่น กิจกรรมการออกค่ายอาสาเพื่อสังคม</li> <li>• การให้โอกาสครอบครัวสถาบันิกได้มีส่วนร่วมทำกิจกรรม ต้องตั้งกฎเกณฑ์และมีการควบคุมให้ชัดเจน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับรายจ่ายที่สำนักงานต้องรับผิดชอบมากขึ้น</li> </ul>								
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1	P2	P3	B1		B3	B4	B5	กิจกรรมนันทนาการ งานเลี้ยงสังสรรค์
	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5	กิจกรรมงานฉลองตามเทศกาลต่างๆ
			P3	B1	B2	B3			กิจกรรมอบรมสัมมนาตนเองภายใน
	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5	กิจกรรมการท่องเที่ยวประจำปี
	P1	P2	P3	B1					กิจกรรมเพื่อสังคม ค่ายอาสาต่างๆ

### ซ. การจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต

ตารางที่ 6.28 การจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต

						การบำรุงรักษา				
วิธีการ	<p>เมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต จะต้องมียุทธศาสตร์บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลรูปแบบต่างๆ เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของสำนักงาน ซึ่งมีวิธีการที่สามารถใช้ได้ดังต่อไปนี้</p> <p><b>การลดการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน</b></p> <p>คือการให้สถาปนิกลดเวลาการทำงาน เช่น ลดชั่วโมงการทำงานต่อหนึ่งวัน หรือลดวันการทำงานในหนึ่งสัปดาห์ และลดค่าตอบแทนลงด้วยตามเวลาการทำงาน</p> <p><b>การให้ลาออกโดยสมัครใจ</b></p> <p>คือการที่สำนักงานประกาศ เพื่อเปิดโอกาสให้สถาปนิกสามารถลาออกได้ถ้าต้องการ เมื่อสำนักงานจะต้องมีการตรึงอัตราผลตอบแทน หรือการลดผลตอบแทน เพื่อให้สำนักงานยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้</p> <p><b>การเลิกจ้าง</b></p> <p>คือการบอกยกเลิกการจ้างงานกับสถาปนิก เช่น ในกรณีที่ไม่ผ่านการทดลองงาน หรือไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี หรือเลิกจ้างเพราะสถาปนิกไม่มีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน หรือเลิกจ้างเนื่องจากต้องการลดอัตรากำลังคน หรือต้องการปิดแผนงานนั้นๆ</p>									
ข้อแนะนำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การลดการปฏิบัติงานและลดค่าตอบแทน เป็นแนวทางที่เบาที่สุดที่สำนักงานสามารถเลือกใช้ได้ก่อนแนวทางอื่นๆ</li> <li>• การให้ลาออกโดยสมัครใจ เป็นทางเลือกที่มีความยุติธรรมต่อสถาปนิกมากที่สุด</li> </ul>									
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การลดเวลาทำงานและค่าตอบแทน อาจไม่ใช่ทางเลือกลำดับแรกเสมอไป เนื่องจากบางกรณีมีความจำเป็นต้องปิด หรือยุบฝ่ายในสำนักงานก็ควรใช้วิธีการเลิกจ้าง เช่น เมื่อสำนักงานต้องการปิดฝ่ายออกแบบภายใน</li> <li>• การให้ลาออกโดยสมัครใจ อาจจะกลายเป็นการเปิดโอกาสให้สถาปนิกที่สำนักงานไม่อยากจะให้ออก ลาออกจากสำนักงานไปได้</li> <li>• การเลิกจ้างควรใช้เป็นวิธีการสุดท้าย เพราะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสถาปนิกและสำนักงานมากที่สุด สถาปนิกอาจไม่พอใจและมีความโกรธเคืองผู้บริหารสำนักงาน และต้องระวังในเรื่องข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สถาปนิกอาจฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรมได้</li> </ul>									
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5	การลดการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน	
	P1	P2	P3	B1			B4		การให้ลาออกโดยสมัครใจ	
			P3		B2	B3	B4	B5	การเลิกจ้าง	

ซ. การรักษาความสัมพันธ์กับสถาปนิกที่ออกจากสำนักงาน

ตารางที่ 6.29 การรักษาความสัมพันธ์กับสถาปนิก

	การบำรุงรักษา								
วิธีการ	<p><b>การสัมภาษณ์เมื่อสถาปนิกลาออก</b></p> <p>ควรมีการสอบถามถึงประเด็นต่างๆ กับสถาปนิกที่จะออกจากสำนักงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ สิ่งดึงดูดที่ให้เข้ามาทำงานที่สำนักงานตอนที่มาสมัครงาน</li> <li>○ ความพึงพอใจที่ได้ทำงานกับสำนักงาน</li> <li>○ เหตุผลของการลาออกจากสำนักงาน</li> </ul> <p><b>การติดต่อ และเสนอโอกาสงานใหม่ๆ ให้กับสถาปนิกที่ออกไปแล้ว</b></p> <p>สำนักงานควรมีการ ติดต่อกับสถาปนิกที่ออกจากสำนักงานไปแล้ว เพื่อเสนอโอกาสงานใหม่ๆ หรือเป็นการจ้างแบบชั่วคราว หรือ <b>Outsource</b></p> <p><b>การว่าจ้างสถาปนิกเก่าที่เคยทำงานกับสำนักงานมาก่อน</b></p> <p>เมื่อมีการติดต่อกับสถาปนิก ที่เคยทำงานกับสำนักงานมาก่อนเรื่อยๆ จะทำให้สามารถชักชวนสถาปนิกเหล่านั้นกลับมาทำงานใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อสถาปนิกออกจากสำนักงาน หรือเมื่อเรียนจบการศึกษา</p>								
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สำนักงานจะได้รับรู้ถึงเหตุผลที่แท้จริงของการที่สถาปนิก ออกจากสำนักงาน</li> <li>● สถาปนิกที่ออกจากสำนักงานไปด้วยดี สามารถเป็นผู้แนะนำสถาปนิกผู้อื่นที่มีความเหมาะสมกับสำนักงาน ให้มาสมัครงานกับสำนักงานได้</li> <li>● การว่าจ้างสถาปนิกที่เคยทำงานกับสำนักงานมาก่อน ทั้งการจ้าง <b>Outsource</b> หรือการว่าจ้างกลับเข้ามาทำงานใหม่นั้น สำนักงานจะได้งานที่มีคุณภาพและตามมาตรฐานของสำนักงาน และสามารถควบคุมได้โดยง่าย ไม่เสียเวลาการฝึกอบรมสถาปนิกใหม่</li> </ul>								
ข้อควรพิจารณา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การถามถึงเหตุผลของการลาออก อาจจะไม่ได้รับความจริงทั้งหมดจากคำตอบของสถาปนิกเสมอไป ดังนั้นผู้สัมภาษณ์ควรพิจารณาถึงเหตุผลตามความเป็นจริง</li> <li>● สถาปนิกส่วนมากเมื่อออกจากสำนักงานไปแล้ว ไม่ว่าจะด้วยดีหรือไม่ดี ส่วนมากจะไม่กลับมาทำงานกับสำนักงานเดิม ถ้าผู้บริหารมีความต้องการให้สถาปนิกที่ออกจากสำนักงานเพื่อไปศึกษาต่อกลับมาทำงานอีกครั้ง ควรสร้างข้อผูกมัดกับสถาปนิกเช่น การให้ทุนเพื่อการไปศึกษาต่อ เป็นต้น</li> </ul>								
กลุ่มที่ปฏิบัติใช้	P1		P3	B1	B2		B4	B5	การสัมภาษณ์เมื่อสถาปนิกลาออก
	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5	การติดต่อและเสนองานใหม่ๆ ให้กับสถาปนิกที่ออกไปแล้ว
			P3	B1			B4	B5	การว่าจ้างสถาปนิกเก่าที่เคยทำงานกับสำนักงานมาก่อน

### 6.1.4 สรุปผลความคิดเห็นจากสถาปนิก เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดสำนักงานกลุ่มต่างๆ

#### ก. โครงสร้างการควบคุมและการสั่งงาน

ตารางที่ 6.30 โครงสร้างการควบคุมและการสั่งงาน

ความคิดเห็นของสถาปนิก	กลุ่มสำนักงาน							
เน้นโครงสร้างแนวนอน	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
เน้นโครงสร้างแนวตั้ง					B2		B4	

การประเมินผล

- กลุ่มสำนักงานที่มีสถาปนิกเห็นว่าเน้นโครงสร้างแนวตั้งคือกลุ่ม B2 และ B4 ซึ่งทั้งสองกลุ่มมีองค์ประกอบพื้นฐานที่เหมือนกันคือ มีรูปแบบการบริหารงานแบบ Business Knowledge Based และมีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นแบบแยกแผนก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบสำนักงานทั้งสองนั้นมีผลต่อการควบคุม และการสั่งงานในสำนักงานสถาปนิก เช่น เรื่องประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารภายในสำนักงาน เป็นต้น

#### ข. แนวทางการปฏิบัติงานในสำนักงาน

ตารางที่ 6.31 แนวทางการปฏิบัติงานในสำนักงาน

ความคิดเห็นของสถาปนิก	กลุ่มสำนักงาน							
เน้นระเบียบวิธีการทำงาน						B3	B4	
เน้นผลสำเร็จของงาน	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5

การประเมินผล

- กลุ่มสำนักงานที่มีสถาปนิกเห็นว่าเน้นระเบียบวิธีการทำงานคือกลุ่ม B3 และ B4 ซึ่งทั้งสองกลุ่มมีองค์ประกอบพื้นฐานที่เหมือนกันคือ มีการบริหารงานแบบ Business Knowledge Based และมีจำนวนสถาปนิกมากกว่า 20 คนขึ้นไป และมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลชัดเจน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแนวทางการปฏิบัติงานขั้นตอนต่างๆในสำนักงานสถาปนิกนั้น มีผลเกี่ยวเนื่องมาจากรูปแบบการบริหารงานของสำนักงาน และจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน และความชัดเจนของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย

#### ค. ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 6.32 ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นของสถาปนิก	กลุ่มสำนักงาน							
มากที่สุด	P1	P2		B1		B3	B4	
มาก	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
ปานกลาง	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
น้อย			P3		B2	B3	B4	
น้อยที่สุด								

(เส้นประหมายถึงค่าเฉลี่ยของช่วงที่สถาปนิกในแต่ละกลุ่มตอบแบบสอบถาม)





### การประเมินผล

- กลุ่มสำนักงานที่สถาปนิกตอบว่าความเพียงพอและเหมาะสมของการบำรุงรักษา อยู่ในระดับมากที่สุด คือกลุ่ม P2 P3 และ B3 ซึ่งทั้งสามกลุ่มมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าในสำนักงานสถาปนิกที่มีฝ่ายบริหารบุคคลทำหน้าที่อย่างชัดเจน สถาปนิกจะรู้สึกที่ตัวเองได้รับการดูแล รักษาอย่างเพียงพอและเหมาะสมในระดับมาก

### จ. ความพึงพอใจการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวม

ตารางที่ 6.35 ความพึงพอใจการบริหารทรัพยากรบุคคล

ความคิดเห็นของสถาปนิก	กลุ่มสำนักงาน							
		P2						
มากที่สุด		P2						
มาก	P1	P2	P3	B1		B3	B4	B5
ปานกลาง	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
น้อย	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
น้อยที่สุด				B1	B2			

### การประเมินผล

- กลุ่มสำนักงานที่มีสถาปนิกตอบว่ามีความพึงพอใจการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุดคือกลุ่ม B1 และ B2 ซึ่งทั้งสองกลุ่มเป็นสำนักงานที่บริหารงานแบบ Business Knowledge Based และมีจำนวนสถาปนิกไม่เกิน 20 คน และไม่มีฝ่ายบริหารบุคคล ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าในสำนักงานสถาปนิกที่บริหารงานแบบธุรกิจนั้น จำนวนสถาปนิกในสำนักงานและความชัดเจนของฝ่ายบริหารบุคคลเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจกับระบบการดำเนินงานบุคคลต่างๆ ในสำนักงาน

### ข. การส่งเสริมความสามัคคีภายในสำนักงาน

ตารางที่ 6.36 การส่งเสริมความสามัคคี

ความคิดเห็นของสถาปนิก	กลุ่มสำนักงาน							
	P1	P2	P3			B3	B4	
มากที่สุด	P1	P2	P3			B3	B4	
มาก	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
ปานกลาง	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
น้อย	P1	P2		B1	B2	B3	B4	B5
น้อยที่สุด	P1	P2		B1	B2		B4	

### การประเมินผล

- กลุ่มสำนักงานที่สถาปนิกตอบว่ามีการส่งเสริมความสามัคคีในสำนักงาน เฉลี่ยอยู่ในระดับสูงคือกลุ่ม P3 และ B3 ซึ่งทั้งสองกลุ่มเป็นสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกมากกว่า 20 คนขึ้นไป และมีโครงสร้างด้านการออกแบบเป็นสตูดิโอ และมีฝ่ายบริหารบุคคลชัดเจน ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารสำนักงานทั้ง Business Knowledge Based และ Professional Knowledge Based นั้นไม่มีผลเกี่ยวข้องกับเรื่องการส่งเสริมความสามัคคีภายในสำนักงาน



### การประเมินผล

- กลุ่มสำนักงาน P สถาปนิกตอบว่าเหตุผลสำคัญลำดับแรกที่ยังคงทำงานอยู่กับสำนักงานคือ งานที่มีความหมายและคุณค่า มีหัวหน้างานที่น่านับถือมีความสามารถ และมีความภาคภูมิใจในองค์กร
- กลุ่มสำนักงาน B สถาปนิกตอบว่าเหตุผลสำคัญลำดับแรกที่ยังคงทำงานอยู่กับสำนักงานคือ มีค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สามารถเข้ากับผู้อื่นในสำนักงานได้ดี และมีความสุขในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

### ญ. เหตุผลที่จะทำให้ให้ออกจากสำนักงาน

ตารางที่ 6.39 เหตุผลที่จะทำให้สถาปนิกออกจากสำนักงาน

ความคิดเห็นของสถาปนิก	กลุ่มสำนักงาน							
มีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้างาน	P1	P2	P3	B1		B3	B4	B5
มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ ที่สถาปนิกไม่พอใจ	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
มีทางเลือกใหม่ที่น่าสนใจกว่า	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
มีค่าตอบแทนที่ไม่มั่นคง				B1	B2		B4	B5

### การประเมินผล

- กลุ่มสำนักงาน P ไม่มีสถาปนิกตอบว่าเรื่องค่าตอบแทนเป็นเหตุผลที่จะทำให้ให้ออกจากสำนักงาน ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าสถาปนิกที่อยู่ในสำนักงานที่บริหารงานแบบ **Professional Knowledge Based** นั้นจะไม่ลาออกจากสำนักงานด้วยเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทน

### ฎ. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ตารางที่ 6.40 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงานมากที่สุด

ความคิดเห็นของสถาปนิก	กลุ่มสำนักงาน							
วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เข้ากับตัวสถาปนิก	P1	P2	P3					B5
ความเห็น้อยค่างาน	P1		P3	B1	B2	B3	B4	
ความสุขไม่สมดุลงานในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว		P2				B3		

### การประเมินผล

- กลุ่มสำนักงาน P ทุกกลุ่ม มีสถาปนิกตอบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงาน ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าสำนักงานที่บริหารงานแบบ **Professional Knowledge Based** นั้นควรจะใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานเพื่อให้สถาปนิกปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น วิธีการขั้นตอนการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสำนักงาน อาจเป็นไปในรูปแบบไม่เป็นทางการ (**Informal**) ในบางกรณี ซึ่งช่วยลดระยะเวลาการทำงานได้ เป็นต้น

- กลุ่มสำนักงาน B เกือบทั้งหมดมีสถาปนิกตอบว่าความเหนื่อยล้างานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงาน ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าสำนักงานที่บริหารงานแบบ **Business Knowledge Based** นั้นควรจะให้ความสำคัญกับเรื่องกระบวนการทำงาน เช่น ระบบการแจกจ่ายงาน การสั่งงาน รวมทั้งการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาปนิก เพื่อจัดให้สถาปนิกมีปริมาณงานที่ไม่มากเกินไปและไม่ใช่งานที่ซ้ำซากจำเจตลอด ซึ่งจะทำให้สถาปนิกทำงานได้มีประสิทธิภาพ

### ฎ. ความรู้สึกผูกพันระหว่างสถาปนิกกับสำนักงาน

ตารางที่ 6.41 ความรู้สึกผูกพันระหว่างสถาปนิกกับสำนักงาน

ความคิดเห็นของสถาปนิก	กลุ่มสำนักงาน							
มากที่สุด	P1	P2	P3	B1	B2	B3		
มาก	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
ปานกลาง	P1	P2	P3	B1	B2	B3	B4	B5
น้อย					B2			B5
น้อยที่สุด								

### การประเมินผล

- จากเส้นประค่าเฉลี่ย เป็นที่น่าสังเกตว่าค่าเฉลี่ยความรู้สึกผูกพันระหว่างสถาปนิกกับสำนักงานของกลุ่ม P อยู่ในระดับที่สูงกว่ากลุ่ม B
- กลุ่มสำนักงานที่มีสถาปนิกตอบว่าความผูกพันอยู่ในระดับน้อยคือกลุ่ม B2 และ B5 ซึ่งทั้งสองเป็นสำนักงานที่มีการบริหารงานแบบ **Business Knowledge Based** และมีโครงสร้างด้านการออกแบบเป็นแผนก แต่ไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าถ้าสำนักงานสถาปนิกที่บริหารงานแบบธุรกิจและมีโครงสร้างด้านการออกแบบเป็นแผนก ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องการรักษาความสัมพันธ์กับสถาปนิกเป็นอย่างมาก จะทำให้สถาปนิกรู้สึกผูกพันกับสำนักงานมากขึ้น
- กลุ่มสำนักงาน B4 และ B5 ไม่มีสถาปนิกตอบว่าความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งทั้งสองกลุ่มเป็นสำนักงานที่มีการบริหารงานแบบ **Business Knowledge Based** และมีจำนวนสถาปนิกในสำนักงานมากกว่า 20 คนขึ้นไป และมีโครงสร้างด้านการออกแบบเป็นแผนก ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าสำนักงานสถาปนิกที่มีองค์ประกอบพื้นฐานเหมือนกลุ่ม B4 และ B5 นั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างสถาปนิกกับสำนักงานให้มากยิ่งขึ้น

### 6.1.5 สรุปเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กับทฤษฎี

จากผลสรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของสถาปนิก กับองค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ ของสำนักงานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ<sup>44</sup> เมื่อนำกลุ่มใหญ่มาเปรียบเทียบกับทฤษฎีต่างๆ จะพบว่ามียุทธศาสตร์ที่น่าสนใจในแต่ละทฤษฎีดังต่อไปนี้

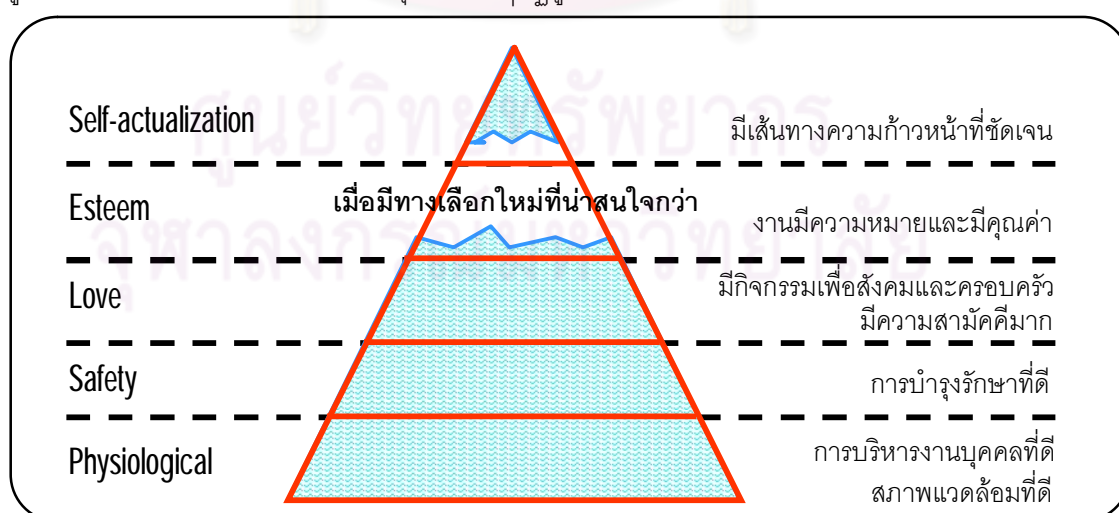
#### ก. การเปรียบเทียบกับทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์

สำนักงานกลุ่ม P สถาปนิกในสำนักงานมีความคิดเห็นที่โดดเด่นดังต่อไปนี้

- ความยืดหยุ่นการปฏิบัติงานในสำนักงานมีมาก
- การสรรหาคัดเลือกมีความเหมาะสม ในระดับมาก
- การบำรุงรักษามีความเหมาะสม ในระดับมาก
- ความพึงพอใจการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก
- การส่งเสริมความสามัคคีมีมากถึงมากที่สุด
- มีความพอใจสภาพแวดล้อมการทำงานในระดับมาก
- สิ่งดึงดูดคืองานมีความหมายและมีคุณค่า
- จะออกจากสำนักงานเมื่อมีทางเลือกใหม่ที่น่าสนใจกว่า

เมื่อนำข้อมูลที่สถาปนิกตอบมาวิเคราะห์จะพบว่า สถาปนิกในสำนักงานกลุ่มนี้จะออกจากสำนักงานเมื่อมีทางเลือกใหม่ที่น่าสนใจกว่าหรือเมื่อสถาปนิกเห็นว่างานที่ทำอยู่ไม่มีคุณค่าแล้ว ดังนั้นสำนักงานกลุ่มนี้ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างงานให้มีความหมายและมีคุณค่า เพื่อใช้เป็นสิ่งดึงดูดให้สถาปนิกยังคงทำงานอยู่กับสำนักงานต่อไป โดยส่งเสริมให้สถาปนิกได้รับการยกย่องและการยอมรับ จากผลสำเร็จของการทำงาน ซึ่งจะตรงกับแรงจูงใจในขั้นที่ 4 ของมาสโลว์ และสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

รูปภาพที่ 6.1 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่ม P กับทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์



<sup>44</sup> จากตารางที่ 5.55 หน้า 113.



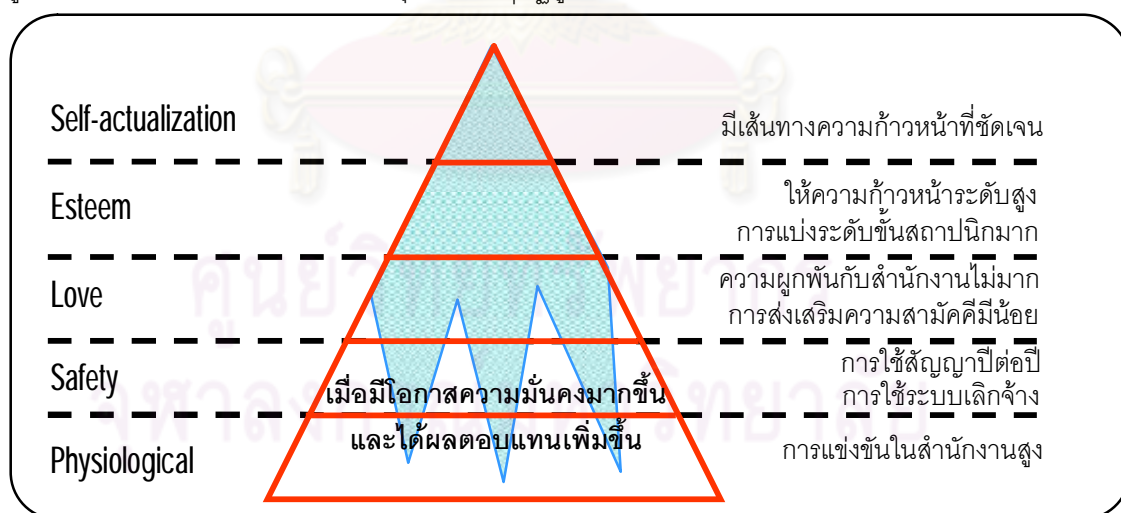
**สำนักงานกลุ่ม B** สถาปนิกในสำนักงานมีความคิดเห็นที่โดดเด่นดังต่อไปนี้

- สำนักงานมีการบริหารงานที่เน้นโครงสร้างแนวตั้ง
- สำนักงานเน้นระเบียบวิธีการทำงาน
- กระบวนการสรรหา คัดเลือกมีความเหมาะสมน้อย
- ระบบการบำรุงรักษาไม่เหมาะสมน้อย
- มีความพึงพอใจการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับน้อย
- การส่งเสริมความสามัคคีภายในสำนักงาน อยู่ในระดับน้อย
- มีความผูกพันกับสำนักงานไม่ถึงระดับมากที่สุด

เมื่อนำข้อมูลที่สถาปนิกตอบมาวิเคราะห์จะพบว่า สถาปนิกในสำนักงานกลุ่มนี้จะมีความผูกพันกับสำนักงานในระดับที่ไม่มากที่สุด เนื่องจากสถาปนิกรู้สึกว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลขั้นพื้นฐานต่างๆ เช่น ระบบการบำรุงรักษา ความสามัคคีภายในสำนักงาน ตลอดจนความมั่นคงในการทำงานนั้นยังไม่เพียงพอและเหมาะสม ทำให้สถาปนิกจะออกจากสำนักงานเมื่อมีโอกาสที่จะได้สิ่งเหล่านี้ดีขึ้น เช่น มีระดับผลตอบแทนมากขึ้นหรือมีความมั่นคงในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นสำนักงานกลุ่มนี้ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลขั้นพื้นฐานต่างๆ ให้สถาปนิกในสำนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้นก่อน เช่น ส่งเสริมการสร้างกลุ่มทางสังคมให้เกิดขึ้นในสำนักงานเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นสิ่งดึงดูดให้สถาปนิกยังคงทำงานอยู่กับสำนักงานต่อไปเป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์กับทฤษฎีของมาสโลว์จะพบว่ากลุ่ม B มีการรักษาที่ตรงกับแรงจูงใจในขั้นที่ 4 และ 5 อยู่แล้ว แต่การสร้างแรงจูงใจในขั้นที่ 1 ถึง 3 นั้นยังไม่เพียงพอ ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

รูปภาพที่ 6.2 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่ม B กับทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์



**สรุปการเปรียบเทียบกับทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์**

กลุ่ม P ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างงานให้มีความหมายและมีคุณค่า ซึ่งตรงกับแรงจูงใจในขั้นที่ 4 ของมาสโลว์

กลุ่ม B ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลขั้นพื้นฐานต่างๆ ซึ่งตรงกับแรงจูงใจในขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 3 ของมาสโลว์



## ข. การเปรียบเทียบกับทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

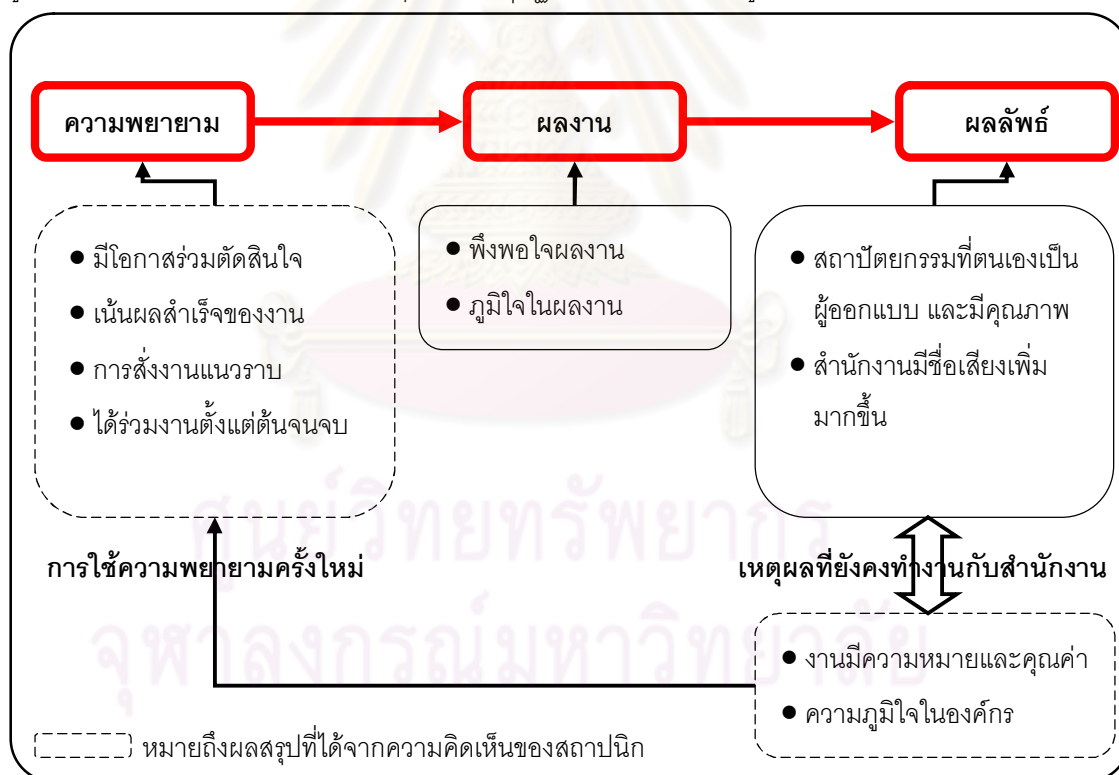
จากทฤษฎีที่ระบุว่า เมื่อบุคคลใช้ความพยายามในการทำงานใดๆ แล้วบุคคลนั้นย่อมจะคาดหวังถึงผลงานที่เกิดขึ้นจากความพยายามที่ใช้ไป และบุคคลยังจะคาดหวังต่อไปถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นั้นบุคคลย่อมคาดหวังว่าจะมีคุณค่าตามที่ตนเองนั้นต้องการด้วย

เมื่อนำผลสรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของสถาปนิกตามการแบ่งกลุ่มใหญ่ มาสรุปเปรียบเทียบกับทฤษฎีความคาดหวังของวรูมจะได้ผลดังต่อไปนี้

### สำนักงานกลุ่ม P

จากเหตุผลที่ทำให้สถาปนิกในสำนักงานกลุ่มนี้ยังคงทำงานอยู่กับสำนักงาน คือ เรื่องงานที่มีความหมายและมีคุณค่า และเรื่องความภูมิใจในสำนักงาน เมื่อนำมาใส่ในกระบวนการความคาดหวังของวรูมแล้วจะพบว่า การพิจารณาย้อนกระบวนการกลับไปต้นเหตุของความพยายาม จะตรงกับความคิดเห็นของสถาปนิกที่ได้จากผลสรุปการวิเคราะห์ ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

รูปภาพที่ 6.3 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่ม P กับทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

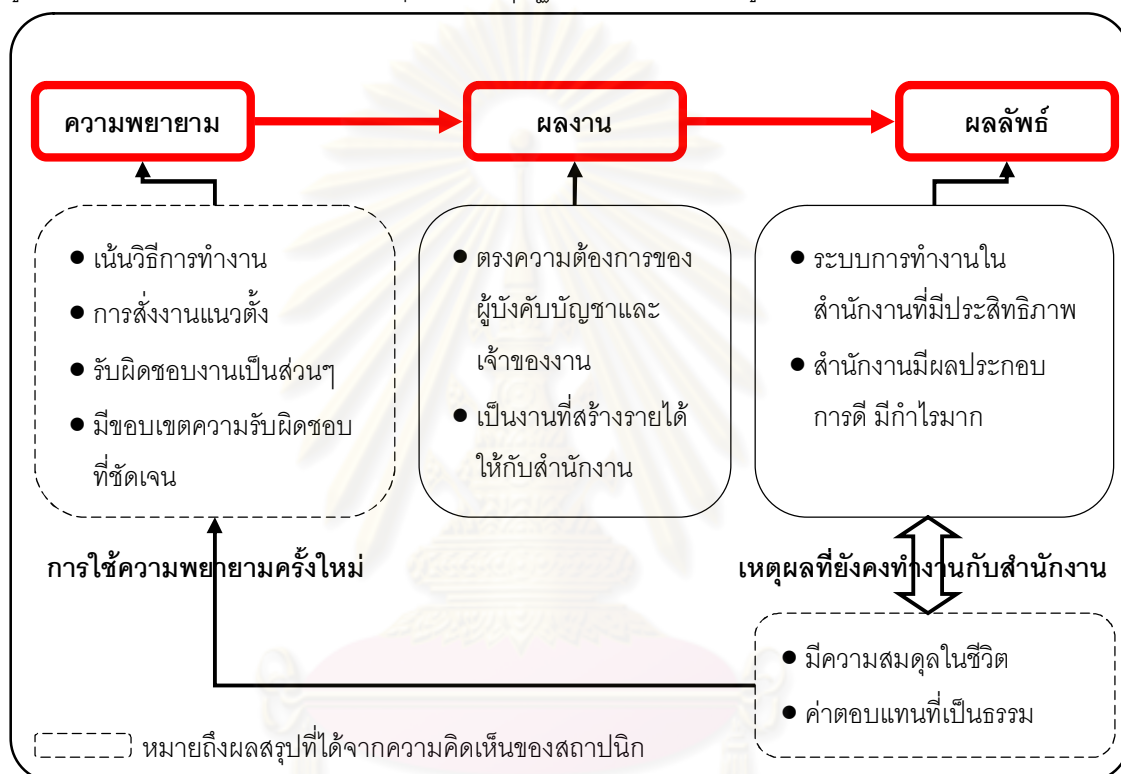


และหากพิจารณาถึงผลที่ได้จากการเปรียบเทียบนี้ พอจะสรุปได้ว่ากลุ่มสำนักงาน P นั้นควรเลือกรับงานประเภทที่มีความโดดเด่นในโครงการและมีขนาดโครงการไม่ใหญ่มากนัก ซึ่งสำนักงานจะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการของสถาปนิกในสำนักงานได้มากที่สุด

### สำนักงานกลุ่ม B

จากเหตุผลที่ทำให้สถาปนิกในสำนักงานกลุ่มนี้ยังคงทำงานอยู่กับสำนักงาน คือ เรื่องระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และเรื่องความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และเมื่อนำมาใส่ในกระบวนการความคาดหวังของวรูมแล้วจะพบว่า เมื่อพิจารณาย้อนกระบวนการกลับไปถึงต้นเหตุของความพยายามของสถาปนิกในสำนักงานกลุ่มนี้ ก็จะตรงกับความคิดเห็นของสถาปนิกที่ได้จากผลสรุปการวิเคราะห์ ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

รูปภาพที่ 6.4 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่ม B กับทฤษฎีความคาดหวังของวรูม



และหากพิจารณาถึงผลที่ได้จากการเปรียบเทียบนี้ พอจะสรุปได้ว่ากลุ่มสำนักงาน B นั้นควรเลือกรับงานประเภทที่มีความชัดเจนของเจ้าของโครงการ และเป็นงานขนาดปานกลางถึงขนาดใหญ่ ซึ่งสำนักงานจะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการของสถาปนิกในสำนักงานได้

### สรุปการเปรียบเทียบกับทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

จากการเปรียบเทียบข้างต้น ทำให้ค้นพบว่าทั้งสำนักงาน กลุ่ม P และ กลุ่ม B ต่างก็มีรายละเอียดในกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นกรอบของความพยายามต่างๆ ของสถาปนิกในสำนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของสถาปนิก (ผลลัพธ์) อยู่แล้ว ดังนั้นจึงไม่สามารถสรุปได้ว่าสำนักงานกลุ่มใดที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมมากกว่า เนื่องจากสำนักงานแต่ละกลุ่มก็มีองค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ ที่แตกต่างกัน

## บทที่ 7

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

#### 7.1 ข้อเสนอแนะในการสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล (สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก

##### 7.1.1 ข้อเสนอแนะการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก

ในกระบวนการสรรหา คัดเลือกผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษาและจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปในขั้นตอนต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

##### ➤ การใช้ทางเลือกอื่นก่อนเริ่มกระบวนการสรรหา คัดเลือกสถาปนิกประจำ

เนื่องจากการสรรหา การคัดเลือกสถาปนิกประจำนั้นจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเกิดขึ้น และสำนักงานยังจะต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายในระยะยาวอีกด้วย ดังนั้นถ้าหากสามารถจัดการกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นได้ โดยไม่ต้องสรรหา คัดเลือกสถาปนิกประจำก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้กับสำนักงานได้ และยังทำให้การบริหารงานโดยรวมมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นด้วย

##### ก. การให้สถาปนิกทำงานล่วงเวลา (Overtime)

การให้สถาปนิกทำงานล่วงเวลา เป็นทางเลือกหนึ่งที่สำนักงานสถาปนิกนิยมใช้ในการจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้นในบางช่วงเวลา แต่การใช้จะต้องระวังเรื่องการให้สถาปนิกทำงานมากเกินไปและต่อเนื่อง ยาวนาน เนื่องจากผลการศึกษาวิจัยพบว่าการทำงานอันยาวนานทำให้สำนักงานจ่ายเงินเพิ่มขึ้น แต่กลับได้ผลตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะได้ เพราะการทำงานล่วงเวลาต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ ในสำนักงาน และยังทำให้สถาปนิกมีความเหนื่อยล้าและประสิทธิภาพการทำงานลดลง และจะขาดงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงควรให้มีการทำงานล่วงเวลาในบางช่วงเวลา และกำหนดเป็นกฎระเบียบการปฏิบัติให้ชัดเจน

##### ข้อเสนอแนะ

- ตัวอย่างกฎระเบียบของสำนักงาน ที่กำหนดให้สถาปนิกทำงานล่วงเวลาในแต่ละวันได้ไม่เกิน 21.00 น. และให้ทำได้ไม่เกิน 3 วันต่อหนึ่งอาทิตย์ เป็นต้น

##### ข. การจ้างสถาปนิกชั่วคราว (Part time)

สำนักงานขนาดใหญ่ จะเลือกใช้วิธีนี้เมื่อรับงานโครงการพิเศษที่ใช้เวลาปฏิบัติการช่วงระยะสั้นหรือเป็นงานที่มีระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่นการจ้างสถาปนิกที่ปรึกษา

ในงานประเภทอาคารที่สำนักงานไม่มีความชำนาญเพียงพอ ส่วนสำนักงานขนาดเล็กจะใช้เป็นวิธีการทดแทนการจ้างสถาปนิกใหม่

#### ข้อแนะนำ

- ต้องเข้าใจว่าสถาปนิกชั่วคราวจะไม่เข้าใจวัฒนธรรมในการทำงานของสำนักงาน และไม่มีความผูกพันต่อเป้าหมายการทำงานของสำนักงานและฝ่ายต่างๆอย่างแท้จริง ดังนั้นการว่าจ้างสถาปนิกชั่วคราว จึงต้องมีการตรวจสอบและควบคุมอย่างเข้มงวด

#### ค. การว่าจ้างสถาปนิกภายนอก (Outsource)

สำนักงานสถาปนิกจะว่าจ้างสถาปนิกภายนอก ในประเภทงานที่ไม่ใช่งานหลักของสำนักงาน เช่นงานควบคุมงานก่อสร้าง งานทำแบบนำเสนอ

#### ข้อแนะนำ

- ต้องมีการตรวจสอบว่าสามารถทำงานได้จริงและงานมีคุณภาพตามที่ต้องการ เช่น การขอผลงานที่ผ่านมา การตรวจสอบจากแหล่งอ้างอิงต่างๆ ซึ่งการว่าจ้างสถาปนิกที่เคยทำงานในสำนักงานมาก่อนจะดีกว่าการจ้างสถาปนิกที่สำนักงานไม่รู้จัก
- การจ้างรูปแบบนี้ตรงตามหลักทฤษฎีที่ว่า ตัดงานที่ไม่ใช่งานหลักขององค์กรออกไป และให้พนักงานที่มีอยู่อย่างจำกัดปฏิบัติงานที่องค์กรมีความถนัด และสามารถทำได้อย่างดี เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุดในตัวอย่างเช่นการจ้างสถาปนิกควบคุมหน้างาน ในโครงการที่สำนักงานเป็นผู้ออกแบบ เพราะสถาปนิกผู้ออกแบบไม่ชำนาญการคุมงาน

#### ➤ การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานสำหรับสถาปนิก

คำบรรยายลักษณะงานเป็นเอกสารที่เขียนขึ้น เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับงานและหน้าที่ต่างๆ ที่ต้องทำในงานนั้นๆ แบบฟอร์มของเอกสารบรรยายลักษณะงานไม่ได้กำหนดไว้แน่นอน หากแต่ปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมของแต่ละหน้าที่งาน และในแต่ละสำนักงาน แต่อย่างน้อยคำบรรยายลักษณะงานต้องประกอบไปด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนของชื่องาน (Job Title)
2. ส่วนของรายละเอียดที่ระบุเกี่ยวกับงาน (Job identification section)
3. ส่วนของหน้าที่งาน (Job Duties)
4. ส่วนระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

ตัวอย่างประกาศรับสมัครงานที่มีคำบรรยายลักษณะงานประกอบ <sup>45</sup>

Position available: Marketing Manager [Thai national only]

Email to: jobs.BKK@sla-group.com

<sup>45</sup> แหล่งข้อมูลจาก <http://www.sla-group.com/career/career.html> วันที่ 23 มีนาคม 2552.

## Job Description:

By working closely with the Managing Director and Department Heads, you will further develop and raise the company's profile in the marketplace. You will be responsible for the development of the company's marketing policy, and will spend a considerable amount of time seeking new business leads, meeting potential clients and giving presentations. You will also co-operate and liaise with the other international offices within the group.

## Requirements:

- Educated to at least Bachelor's degree
- At least 3 years work experience in marketing-related field
- Knowledge of Thailand real-estate market an advantage
- Good communication skills essential (to include spoken and written English)
- Ability to generate new business initiatives
- Knowledge of marketing and business planning process
- Capable of working under own initiative and under pressure
- Computer literate (incl MS Office)
- Ambitious and results-oriented

## Salary:

- Good salary and benefits to the successful applicant.

Note: All applications to be received before Monday 30th May 2005

ข้อแนะนำ

- นอกจากคำบรรยายลักษณะงานจะมีประโยชน์ในการใช้สรรหาสถาปนิกแล้ว ยังสามารถใช้เป็นหัวข้อในการประเมินผลการทำงานของสถาปนิก และยังใช้เพื่อการตรวจสอบปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ในสำนักงานให้ทันสมัยและ ไม่มีความซ้ำซ้อนกันด้วย

➤ **การสรรหาสถาปนิก**

จากทฤษฎีกล่าวถึงแหล่งสรรหาใหญ่ๆ 2 แหล่งคือ แหล่งภายใน และแหล่งภายนอก จากการศึกษาพบว่าสำนักงานสถาปนิกไม่ใช้การสรรหาจากแหล่งภายใน เนื่องจากสำนักงานสถาปนิกจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมามากกว่า

ข้อแนะนำ

- สำนักงานสถาปนิกที่มีการสรรหาสถาปนิกจากแหล่งภายใน โดยการประกาศให้ทั่วถึงกันนั้น จะเป็นการเปิดโอกาสให้กับสถาปนิกที่มีความสามารถ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับสถาปนิกอีกภายในสำนักงานอีกด้วย
- การสรรหาแหล่งภายใน จะได้สถาปนิกที่เข้ากับระบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้ว

### การเพิ่มจำนวนและคุณภาพของสถาปนิกที่สมัครงานจากแหล่งภายนอก

จากการศึกษาพบปัญหาในเรื่องแหล่งการสรรหาสถาปนิก ซึ่งผู้บริหารสำนักงานจำนวนหนึ่งมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

- กรณีที่สำนักงานสถาปนิกมีปัญหาเรื่องจำนวนผู้สมัครงานแต่ละครั้งน้อย ทำให้มีโอกาสและตัวเลือกจากผู้สมัครงานน้อย เช่นไม่มีเด็กสถาปนิกที่จบใหม่มาสมัครงานเลย  
ข้อเสนอแนะ จัดทำสื่อโฆษณาต่างๆ ของสำนักงานเช่น การจัดทำเว็บไซต์ของสำนักงานและขยายฐานผู้สมัครเชิงรับให้มากขึ้น เช่นการประกาศรับสมัครงานตามเว็บไซต์อื่นๆ หรือตามเวปบอร์ดของสถาปนิกรุ่นต่างๆ ที่สถาปนิกจะเข้าถึงได้มากกว่าเว็บไซต์ของสมาคมฯ รวมถึงการให้ทุนกับนักศึกษาตามสถาบันการศึกษาต่างๆ ที่มีผลการเรียนดี
- กรณีที่ไม่มีสถาปนิกที่มีความสามารถและประสบการณ์ทำงานสูงเข้ามาสมัครงาน และที่มาสสมัครงานก็ไม่ตรงกับความต้องการที่สรรหาในช่วงเวลานั้น  
ข้อเสนอแนะ สำนักงานต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับสมาคมสถาปนิกสยามฯ เช่นการออกบูธแสดงผลงานในงานอาสา เพื่อให้สถาปนิกได้รู้จักสำนักงานมากยิ่งขึ้น

### ➤ การทดสอบสถาปนิก

แบบทดสอบสถาปนิกควรมีการสร้างขึ้นมาให้เหมาะสมกับสำนักงานเอง เพื่อให้สามารถคัดเลือกสถาปนิกได้ตรงตามต้องการของสำนักงานมากที่สุด ทั้งแบบสัมภาษณ์และแบบทดสอบ  
ข้อเสนอแนะ

- เช่นในสำนักงานสถาปนิกที่มีเป้าหมายการขยายขอบเขตงาน หรือการขยายฐานกลุ่มลูกค้า ด้วยการรับงานจากลูกค้าต่างชาติ ควรจะพัฒนาแบบทดสอบเพื่อการคัดเลือกสถาปนิกในระดับสูง เช่นผู้จัดการโครงการ เพื่อใช้วัดความสามารถทางภาษาที่จำเป็นต้องใช้

### ➤ เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน

จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า เกณฑ์ที่ใช้คัดเลือกสถาปนิกบางข้อนั้น ไม่อาจพิจารณาได้ด้วยการสัมภาษณ์หรือการทดสอบในระยะเวลานั้นๆ เช่นเกณฑ์ในด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

ข้อเสนอแนะ

- ควรใช้ระยะเวลาช่วงการทดลองงานในการประเมินเกณฑ์ต่างๆ ในด้านบุคลิกภาพ และถ้ายังไม่แน่ใจในตัวสถาปนิกก็สามารถยืดช่วงระยะเวลาทดลองงานออกไปได้
- การพิจารณาเกณฑ์ด้านการศึกษา ควรมุ่งเน้นไปที่รายวิชาที่ได้ศึกษามากกว่าระดับผลการศึกษาหรือสถาบันการศึกษาเพียงอย่างเดียว
- การพิจารณาเกณฑ์ด้านประสบการณ์ทำงาน ความต่อเนื่องของประสบการณ์การทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาควบคู่กับประสบการณ์ด้านอื่นๆ



➤ **การทดลองงานของสถาปนิก**

- สำนักงานควรให้โอกาสสถาปนิกในการทดลองทำงาน คือเมื่อครบระยะเวลาทดลองงานแล้ว สถาปนิกไม่ผ่านการประเมินผล ก็ควรให้โอกาสในการทดลองงานต่อไปอีกช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งในระหว่างทดลองงาน ต้องมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้สถาปนิกได้รับรู้เป็นระยะๆ ก่อนสิ้นสุดเวลาทดลองงาน เพื่อให้สถาปนิกมีโอกาสปรับปรุงตัว

➤ **การตกลงทำสัญญากับสถาปนิก**

การตกลงทำสัญญา เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับสถาปนิกผู้รู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงานกับสำนักงาน และถ้าพิจารณากับทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์ทั้ง 5 ชั้นจะพบว่าอยู่ในกระบวนการขั้นที่ 2 คือการสร้างความมั่นคงในปัจจุบันพื้นฐานต่างๆ ที่มนุษย์ต้องการ

ข้อเสนอแนะ

- การตกลงทำสัญญากับสถาปนิกในสำนักงานที่มีจำนวนสถาปนิกมาก ในช่วงปีแรกอาจใช้รูปแบบสัญญาปีต่อปีก่อน และเมื่อครบปีจึงพิจารณาต่อสัญญาระยะยาวให้กับสถาปนิกที่คิดว่าเหมาะสมกับสำนักงานและมีแนวโน้มที่จะอยู่ทำงานในระยะยาว

### 7.1.2 ข้อเสนอแนะการบำรุงรักษาสถาปนิก

ในการบำรุงรักษาสถาปนิก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษาและจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะสามารถสรุปในขั้นตอนต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

➤ **แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีความสำคัญ**

- การให้โอกาสในการทำงาน การได้แสดงออกตามความเหมาะสมและสามารถเติบโตตามสายอาชีพในสำนักงานได้ เป็นวิธีการบำรุงรักษาที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญที่สุด ในการดึงดูดกลุ่มสถาปนิกที่มีความสำคัญต่อสำนักงาน

➤ **แนวทางการจูงใจสถาปนิกในสำนักงาน**

จากทฤษฎีจูงใจมาสโลว์ที่กล่าวถึงแรงจูงใจของมนุษย์ 5 ชั้น เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับการสร้างแรงจูงใจในสำนักงานสถาปนิกที่ได้จากการวิจัย พบว่ามีความสอดคล้องกันดังนี้

- ชั้นที่ 1 และ 2 ตรงกับการจูงใจด้วยผลตอบแทน หรือปัจจัยขั้นพื้นฐานของมนุษย์
- ชั้นที่ 3 ตรงกับการจูงใจด้วยความสัมพันธ์ การให้ความผูกพันและยอมรับ
- ชั้นที่ 4 และ 5 ตรงกับการจูงใจด้วยตำแหน่งหน้าที่ การเลื่อนตำแหน่ง การเป็นหุ้นส่วนสำนักงาน ดังนั้นในการสร้างแรงจูงใจกับสถาปนิกในสำนักงาน ควรให้ตอบสนองกับความต้องการของสถาปนิกในแต่ละกลุ่มหรือบุคคล เช่นพิจารณาจาก สถานภาพ และช่วงอายุของสถาปนิก

### ข้อแนะนำ

- สถาปนิกในระดับอาวุโสที่ทำงานมายาวนานมักจะโดนบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ดึงตัวไป โดยให้ค่าตอบแทนที่มากกว่า ดังนั้นผู้บริหารสำนักงานจึงควรให้ความสำคัญกับการรักษา โดยการเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทนให้สูงขึ้น หรือการมอบให้เป็นหุ้นส่วนสำนักงาน

### ➤ วิธีการบำรุงรักษาสถาปนิก

จากการศึกษาพบวิธีการบำรุงรักษาที่ใช้ในสำนักงานสถาปนิกมีจำนวน 7 วิธีการดังนี้

- การเพิ่มโอกาสในการทำงาน
- การออกแบบระบบการทำงานใหม่
- การให้อิสระในการทำงาน
- ส่งเสริมการพัฒนา ฝึกอบรม
- การให้ความรู้สึกเป็นผู้ออกแบบในโครงการต่างๆ
- การเปิดเผยข้อมูลสำนักงาน
- ส่งเสริมการสร้างสังคมในหมู่พนักงาน และสร้างกิจกรรม

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแนวทางการบำรุงรักษาทั้ง 7 วิธี กับแรงจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัย<sup>46</sup> พบว่าวิธีการต่างๆนั้นจะเกิดขึ้นในขั้นของปัจจัยจูงใจ ที่จะส่งผลให้สถาปนิกที่รู้สึกเฉยๆกับการปฏิบัติงานในสำนักงาน มีความรู้สึกพึงพอใจมากขึ้น

### ข้อแนะนำ

- วิธีการที่ผู้บริหารสำนักงานควรให้ความสำคัญ คือเรื่องการส่งเสริมให้สถาปนิกได้พัฒนาตนเอง โดยการให้สถาปนิกได้มีกิจกรรมฝึกอบรม สัมมนาและพัฒนาทักษะด้านต่างๆ และส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพในสำนักงาน
- เทคนิคการบำรุงรักษาสถาปนิกต่างๆ ต้องทำอยู่ตลอดเวลาเพื่อดึงดูดสถาปนิกและกระตุ้นให้มีความอยากทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเองอยู่เสมอ
- สำนักงานควรส่งเสริมเรื่องเครื่องมืออำนวยความสะดวกในสำนักงาน และสนับสนุนเครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและคล่องตัวมากที่สุด
- การเพิ่มโอกาสในการทำงาน ควรมอบหมายงานให้มีปริมาณที่เหมาะสม ไม่มากเกินไปจะช่วยให้สถาปนิกไม่มีความกดดันในการปฏิบัติงาน และจะอยู่กับสำนักงานได้ยาวนานยิ่งขึ้น

<sup>46</sup> คุรยาละเอียดทฤษฎีสองปัจจัยเพิ่มเติมบทที่ 2 หน้า 31.

➤ **แนวทางการปฏิบัติงานและกฎระเบียบต่างๆ ในสำนักงาน**

จากผลการศึกษาพบว่า สถาปนิกส่วนมากไม่ชอบระบบการปฏิบัติงานที่มีความเข้มงวด (Rigid) มากจนเกินไป ดังนั้นวิธีการสั่งงานและการควบคุมสถาปนิกจึงไม่ควรเป็นระบบที่เป็นทางการมาก ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและสถาปนิกสถาปนิกจะรู้สึกมีอิสระในการทำงานมากขึ้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามเมื่อสำนักงานมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีจำนวนสถาปนิกมากขึ้นก็ย่อมที่จะต้องใช้ระบบการบริหารงานที่ชัดเจนขึ้นตามไปด้วย ซึ่งมีบางสำนักงานในกลุ่มตัวอย่างที่แม้จะมีจำนวนสถาปนิกมากและมีระบบการบริหารงานที่เข้มงวด แต่ผลความคิดเห็นจากสถาปนิกก็ยังคงมีความพึงพอใจในระดับมาก เช่นสำนักงาน N

ในเรื่องเวลาเข้า - ออกงาน เป็นหนึ่งในกฎระเบียบที่มีผลต่อความพึงพอใจของสถาปนิกเช่นกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสำนักงานที่มีการบริหารแบบ Professional Knowledge Based นั้นจะไม่เข้มงวดกับเรื่องเวลาเข้า - ออกมากนัก แต่จะกำหนดให้ทำงานให้ครบระยะเวลาในแต่ละวัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงานที่เน้นผลสำเร็จของงาน

➤ **การพัฒนาสายอาชีพและระดับชั้นในสำนักงานสถาปนิก**

ก. **การพัฒนาสายอาชีพในสำนักงานสถาปนิก**

- ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกที่ต้องการให้สำนักงานดำเนินกิจการไปอย่างต่อเนื่อง ควรที่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพให้ชัดเจน เพื่อจูงใจให้สถาปนิกรุ่นใหม่เล็งเห็นถึงเส้นทางขึ้นมารับหน้าที่บริหารสำนักงานต่อจากผู้บริหารในปัจจุบัน

ข. **การแบ่งระดับชั้นสถาปนิกในสำนักงานสถาปนิก**

- การแบ่งระดับชั้นสถาปนิกจำนวนมาก เพื่อเป็นการดึงดูดให้สถาปนิกที่มีความสามารถได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอีกเล็กน้อย จะสามารถทำให้สถาปนิกมีความรู้สึกพึงพอใจมากยิ่งขึ้น
- ข้อเสนอแนะ ตัวอย่างการแบ่งระดับชั้นสถาปนิกในจำนวนมาก
- 1.)Junior A. → 2.)Intermediate A. → 3.)Hi-intermediate A. → 4.)Senior A. → 5.)Project A. → 6.)Project Director

➤ **ความสามัคคีของสถาปนิกในสำนักงาน**

ต้องระมัดระวังความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างสถาปนิกในระดับต่างๆ เช่น สถาปนิกอาวุโสกับสถาปนิกระดับผู้บริหาร (Design director) ในเรื่องแนวความคิดที่อาจไม่ตรงกัน

ข้อเสนอแนะ

- จัดให้มีการประชุมโครงการต่างๆ ที่สำนักงานกำลังทำอยู่ในทุกสัปดาห์ แม้ว่าโครงการจะออกแบบจบแล้วแต่ยังดำเนินการก่อสร้างอยู่ก็ตาม เพื่อให้โอกาสสถาปนิกที่รับผิดชอบในส่วนต่างๆ ของโครงการ ได้พูดคุยและปรึกษากัน

➤ **การจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต**

- ถ้าสำนักงานสถาปนิกใช้แนวทางการจูงใจด้วยผลตอบแทนเป็นสำคัญ ควรจะเน้นไปที่ระบบบริหารค่าตอบแทนเป็นการจ่ายโบนัส (ให้อัตราเงินเดือนในระดับปกติ) เนื่องจากสามารถเปลี่ยนแปลงและควบคุมรายจ่ายได้สะดวกกว่า และเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤตก็สามารถลดรายจ่ายได้โดยใช้วิธีการลดเงินโบนัสแทนการลดเงินเดือน

➤ **การรักษาความสัมพันธ์กับสถาปนิกที่ออกจากสำนักงาน**

เป็นแนวทางที่สำนักงานสถาปนิกทุกแห่งควรปฏิบัติ เนื่องจากมีประโยชน์จากการติดต่อและการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาปนิกหลายอย่าง เช่น สถาปนิกจะสามารถแนะนำบุคคลที่เหมาะสมกับสำนักงานให้มาสมัครงาน หรือสามารถจ้างงาน (Outsource) สถาปนิกได้อย่างมั่นใจ เนื่องจากรู้มาตรฐานการทำงานของสำนักงานเป็นอย่างดี และเมื่อมีโอกาสรับสถาปนิกผู้นั้นกลับเข้ามาทำงานใหม่ ก็จะไม่เสียเวลาในการปรับตัวเข้ากับสำนักงาน และสามารถเริ่มงานได้ทันที ทำให้สำนักงานลดค่าใช้จ่ายและลดเวลาในการฝึกอบรมพัฒนาได้

ข้อเสนอแนะ

- การถามสถาปนิกถึงเหตุผลของการออกจากสำนักงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีพูดคุยกับสถาปนิกอย่างไม่เป็นทางการ มากกว่าให้ฝ่ายบุคคลทำการสัมภาษณ์อย่างจริงจัง เพราะจะได้เหตุผลที่แท้จริงจากสถาปนิกมากกว่า
- การสร้างสายสัมพันธ์และการติดต่อสถาปนิกที่ออกจากสำนักงานไปแล้ว มีวิธีการง่ายโดยให้เพื่อนสถาปนิกที่ยังคงทำงานอยู่ในสำนักงานชักชวนมาร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่สำนักงานจัดขึ้น
- สถาปนิกส่วนมากเมื่อออกจากสำนักงานไปแล้วจะไม่กลับมาทำงานที่เดิม แต่ถ้าผู้บริหารต้องการให้สถาปนิกกลับมาทำงาน ควรสร้างข้อผูกมัด เช่น การให้ทุนเมื่อสถาปนิกไปศึกษาต่อ

7.1.3 สรุปข้อเสนอแนะจากงานวิจัย  
ตารางที่ 7.1 สรุปข้อเสนอแนะจากการวิจัย

	Business	Professional	แผนก	สตูดิโอ	สถ. > 20 คน	สถ. < 20 คน
<b>การสรรหา คัดเลือกสถาปนิก</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คัดเลือกสถาปนิกที่มีประสบการณ์การทำงานที่มีกรอบของเวลาและงบประมาณที่เข้มงวด</li> <li>• การใช้ระบบสัญญาที่กำหนดช่วงระยะเวลาจ้างแน่นอน จะช่วยให้วางแผนบริหารงานล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ</li> <li>• ใช้การว่าจ้างสถาปนิกชั่วคราว (Part-time) เพื่อบริหารจัดการงานที่เพิ่มมากขึ้นในบางเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คัดเลือกสถาปนิกที่มีความสนใจในการพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพของตนเอง</li> <li>• ใช้เกณฑ์คัดเลือกโดยดูจากความถนัดในวิชาชีพ เป็นเกณฑ์สำคัญ</li> <li>• ใช้การพิจารณาสถาปนิกจากความสนใจส่วนบุคคล เช่นความชื่นชอบในการบริหารจัดการ</li> <li>• ใช้การให้สถาปนิกทำงานล่วงเวลา (Overtime) เมื่อมีปริมาณงานมากในบางช่วงเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คัดเลือกสถาปนิกที่มีความสนใจส่วนบุคคล ในการทำงานแบบแยกส่วน หรือการทำงานเฉพาะด้านในด้านหนึ่งแบบเจาะลึก</li> <li>• คัดเลือกสถาปนิกที่ขอบข่ายงานต่อเนื่อง มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบชัดเจน</li> <li>• คัดเลือกจากทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี รับฟังคำสั่งงานได้ชัดเจน ทำงานร่วมกับฝ่ายอื่นๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คัดเลือกสถาปนิกที่ต้องการเรียนรู้กระบวนการทำงานต่างๆ ครอบคลุมขั้นตอน</li> <li>• การพิจารณาจากบุคลิกลักษณะนิสัยที่ชอบช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ชอบทำงานเป็นทีม</li> <li>• การพิจารณาระยะเวลาทดลองงานให้เหมาะสม เนื่องจากลักษณะงานเป็นโครงการที่มีระยะเวลายาวนานกว่าช่วงทดลองงาน ควรให้ออกสถาปนิกได้ทำงานจนจบโครงการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานให้ชัดเจน เพื่อให้ประกาศรับสมัครสถาปนิกในตำแหน่งต่างๆ และเลือกใช้เพื่อการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงานของสถาปนิกในฝ่ายต่าง ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน</li> <li>• ควรพัฒนาเครื่องมือคัดเลือกสถาปนิกขึ้นมาใช้สำหรับสำนักงานเอง จะทำให้ได้สถาปนิกที่ตรงกับเป้าหมายของสำนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารควรสัมภาษณ์ คัดเลือกสถาปนิกใหม่ด้วยตนเอง</li> <li>• ควรเพิ่มแหล่งสรรหาสถาปนิกภายนอกใหม่ เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของสถาปนิกที่สมัครงานเข้ามาแต่ละครั้ง</li> </ul>
<b>การบำรุงรักษาสถาปนิก</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การให้ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยมีเส้นทางอาชีพในสำนักงานที่ชัดเจน เพื่อให้สถาปนิกที่มีคุณค้ำต่อสำนักงานเห็นและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน</li> <li>• ใช้การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นบันไดในการดึงดูดสถาปนิก เมื่อเกิดภาวะวิกฤตจะสามารถปรับเปลี่ยนหรือลดค่าใช้จ่ายได้อย่างสะดวก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้การสร้างงานให้มีความหมายและคุณค่า เพื่อดึงดูดให้สถาปนิกมีแรงจูงใจในการทำงาน และเห็นถึงผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากงานที่มีคุณค่านั้น ที่ตนเองได้พยายามทำลงไป</li> <li>• การสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ในวิชาชีพ จะทำให้สถาปนิกเกิดความภูมิใจ</li> <li>• เมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต ควรเปิดโอกาสให้สถาปนิกลาออกได้โดยสมัครใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างกระบวนการทำงานให้เป็นระบบ มีกฎระเบียบกำหนดเวลาปฏิบัติงานให้ชัดเจน</li> <li>• สร้างระบบการสื่อสารระหว่างแผนกต่างๆ ในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้งานที่ท้าทายความสามารถเป็นสิ่งดึงดูดสถาปนิก เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การค้นคว้าสิ่งใหม่ทั้งจากผู้บริหารการพัฒนาตนเอง</li> <li>• ให้ความสำคัญสัมพันธ์กับลูกน้องเป็นสิ่งจูงใจ โดยการสร้างความไว้วางใจกับสถาปนิก มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การใช้ระบบที่เลี้ยงและการอุปถัมภ์ในทศสถาปนิกใหม่อย่างจริงจัง จะช่วยให้สถาปนิกก้าวทันบรรพบุรุษรุ่นก่อนและแนวทางการทำงานของสำนักงานได้เร็วขึ้น และยังทำให้สถาปนิกรู้สึกผูกพันกับสำนักงานมากขึ้น จะลดอัตราเข้า ออกของสถาปนิกได้</li> <li>• ให้ความสำคัญสัมพันธ์กับสถาปนิกที่ออกไปแล้ว เมื่อมีโอกาสจึงชักชวนกลับมาทำงานใหม่</li> <li>• ใช้ระบบการแบ่งปันสถาปนิกจำนวนมากขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจในการรับเลื่อนระดับขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานในสำนักงานให้มีการช่วยเหลือกัน ให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะก่อให้เกิดสังคมภายในหมู่พนักงานและจะเป็นสิ่งที่ยืดเยื้อให้สถาปนิกทำงานอย่างมีความสุข และจะอยู่ทำงานได้ยาวนาน</li> </ul>

## 7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยในครั้งนี้ โดยสรุปแล้วผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นอื่นๆ ที่มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก ซึ่งหัวข้อต่างๆ มีดังนี้

- การศึกษาในขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ขั้นตอนการพัฒนาฝึกอบรม ขั้นตอนการจ่ายค่าตอบแทน และในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การศึกษากลุ่มคนในสำนักงานสถาปนิกที่กว้างกว่าสถาปนิกในฝ่ายออกแบบ เช่น ในฝ่ายบริหารสำนักงาน ในฝ่ายผลิต และฝ่ายสนับสนุน
- การขยายขอบเขตของกลุ่มประชากรในการวิจัย จากสำนักงานสถาปนิกที่ให้บริการเฉพาะการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเป็นหลัก ไปสู่กลุ่มสำนักงานที่มีขอบเขตการให้บริการกว้างขวางมากขึ้น เช่น การบริหารโครงการ การควบคุมโครงการก่อสร้าง การให้คำปรึกษาโครงการ เป็นต้น
- การศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานสถาปนิก ในยุคสมัยใหม่ที่มีปัจจัยการดำเนินงานแตกต่างจากการดำเนินกิจการของสำนักงาน ในรูปแบบเดิมที่เป็นมา
- การศึกษาแบบเจาะลึกกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในสำนักงานกรณีศึกษาที่มีความโดดเด่นในแต่ละเรื่อง เช่น สำนักงานสถาปนิกที่มีชื่อเสียงมาก หรือสำนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เกียรติภูมิ ทรงสัจดิ์. กรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2552.
- แกรี่ เดสเลอร์, ตัน ฉวี ฮอท. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. แปลโดย จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, สุวรรณนา เทพจิต.  
กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550.
- ชูชัย สมितिไกร. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร : วี.พริ้นท์(1991), 2550.
- ชูชัย สมितिไกร. รายงานการวิจัย เรื่องการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย : การเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลการดำเนินงานดีและไม่ดี. เชียงใหม่ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.
- ชัชวาล วงศ์ไชยบุญ. การบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ : กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกที่จัดตั้งในช่วงปีพ.ศ.2543-2549. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. หลักการจัดการหลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ พ.ศ. พัฒนา, 2550.
- ทรงพร สายสุวรรณ. กรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2552.
- นิติศักดิ์ ขอบดำรงธรรม. กรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2552.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ : กราฟิโก ซิสเต็มส์, 2551.
- บุญฤทธิ์ ขอดิลกรัตน์. กรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2552.
- ประกายรัตน์ สุวรรณ. คู่มือการใช้โปรแกรม SPSS เวอร์ชัน 12 สำหรับ Windows. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548.
- ประกายกร วทานยกุล. กรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2552.
- ปีเตอร์ แคปเพลลี. การว่าจ้างและรักษาบุคลากร. แปลโดย ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- พิสิษฐ์ สายัมพล. กรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 28 มกราคม 2552.
- ลัดดา เยาว์ศาสตร์. กรรมการบริษัท. สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2552.
- วรพงษ์ เทียนชัย. กรรมการบริษัท. สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552.
- วิเชียร วงษ์นิมมาน. รองประธานบริหาร. สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2552.
- วิเชียร วิทยอุดม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2550.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ฟอรั่ม, 2546.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ฟอรั่ม, 2544.
- วีรพงษ์ ปติสุพร. กรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2552.
- วัชনীพร เฉลิมพันธุ์. กรรมการบริษัท. สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2552.

- วัฒนา สุทรรัชย์. เรียนสถิติด้วย SPSS ภาคความรู้เบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, 2551.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรณีศึกษา : การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : แผนกสื่อสิ่งพิมพ์ ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546.
- สถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. คู่มือสถาปนิก 2547. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการวารสารและสิ่งพิมพ์ สมาคมสถาปนิกสยามฯ, 2547.
- สมศักดิ์ จิตมั่น. กรรมการบริษัท. สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2552.
- สาคร สุขศรีวงศ์. การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ : จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์, 2550.
- สุภาพร พิศาลบุตร. การสรรหาและบรรจุพนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. การบริหารสำนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- สุมลทิพย์ ฟังกังวานวงศ์ , รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย : กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกในช่วงปี พ.ศ .2538 – 2545. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- อเนก ทองปิยะภูมิ. ผู้จัดการทั่วไป. สัมภาษณ์, 26 มกราคม 2552.
- อวยชัย วุฒิโสมสิต. ประธานกรรมการ. สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2552.
- อวยชัย วุฒิโสมสิต. การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

#### ภาษาอังกฤษ

- Byars, Lloyd L, and Rue, Leslie W. Human resource management. 7<sup>th</sup> ed., Singapore : McGraw-Hill, 2003.
- Chappell, David, and Willis, Andrew. The architect in practice. 9<sup>th</sup> ed., Oxford : Blackwell, 2005.
- The American Institute of Architects. The Architect's handbook of professional practice. 13<sup>th</sup> ed., Volume1. New York : John Wiley & Sons, 2001.
- Woodward, Cynthia A. Human resources management for design professionals. Washington, D.C.: The American Institute of Architects Press, 1990.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ก

## เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

## 1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก

เรื่อง การสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล(สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก

กรณีศึกษาสำนักงาน.....

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

โดยนายสิริ จารุไพโรจน์ นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 2 ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ  
สถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื้อหาของแบบสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานสถาปนิก

ส่วนที่ 2 การสรรหา และการคัดเลือก

ส่วนที่ 3 การบำรุงรักษาและการรักษาความสัมพันธ์

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานสถาปนิก

## 1.1 ชนิดงานที่สำนักงานให้บริการออกแบบ

- ออกแบบสถาปัตยกรรม  สถาปัตยกรรมภายใน  
 สถาปัตยกรรมผังเมือง  ภูมิสถาปัตยกรรม  อื่นๆ.....

## 1.2 ลักษณะการดำเนินงาน

- ระบบเจ้าของคนเดียว  ระบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้น (ผู้บริหาร, พนักงาน)  
 ระบบผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว  ระบบอื่นๆ.....

## 1.3 เป้าหมายในการดำเนินงานเป็นไปในลักษณะใด

- Practice Center  Business Center

## 1.4 มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานหรือไม่ เพราะเหตุใด

- มี มาแล้ว \_\_\_\_\_ ปี  ไม่ชัดเจน  ไม่มี

เหตุผล.....

## 1.5 ลักษณะโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบในสำนักงาน และผังโครงสร้างองค์กร (ขอถ่ายสำเนา)

 แบบแยกเป็นแผนก แบบสตูดิโอ

ข้อดี \_\_\_\_\_

ข้อเสีย \_\_\_\_\_

## 1.6 จำนวนบุคลากร (ในปัจจุบัน)

จำนวนบุคลากรประจำทั้งหมดในสำนักงาน \_\_\_\_\_ คน

จำนวนผู้บริหารสำนักงานที่เป็นสถาปนิก \_\_\_\_\_ คน

จำนวนสถาปนิก (สถาปัตยกรรมหลัก) \_\_\_\_\_ คน

(สถาปัตยกรรมภายใน) \_\_\_\_\_ คน

(ภูมิสถาปัตยกรรม) \_\_\_\_\_ คน

(สถาปัตยกรรมผังเมือง) \_\_\_\_\_ คน

## 1.7 จำนวนสถาปนิก (ทุกสาขา) ทั้งหมดในช่วง 1 - 5 ปีที่ผ่านมา

เมื่อปี พ.ศ.2547 \_\_\_\_\_ คน, เข้า \_\_\_\_\_ คน, ออก \_\_\_\_\_ คน

เมื่อปี พ.ศ.2548 \_\_\_\_\_ คน, เข้า \_\_\_\_\_ คน, ออก \_\_\_\_\_ คน

เมื่อปี พ.ศ.2549 \_\_\_\_\_ คน, เข้า \_\_\_\_\_ คน, ออก \_\_\_\_\_ คน

เมื่อปี พ.ศ.2550 \_\_\_\_\_ คน, เข้า \_\_\_\_\_ คน, ออก \_\_\_\_\_ คน

ปัจจุบัน พ.ศ.2551 \_\_\_\_\_ คน, เข้า \_\_\_\_\_ คน, ออก \_\_\_\_\_ คน

## ส่วนที่ 2 การสรรหาและการคัดเลือกสถาปนิก

คำชี้แจง ระดับสถาปนิกในตำแหน่งต่างๆ มีความหมายดังนี้

ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) หมายถึงสถาปนิกที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบและ

วางแผนในการทำงานโครงการต่างๆ

สถาปนิกอาวุโส (Senior Architect) หมายถึง สถาปนิกที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปีขึ้นไป

สถาปนิก (Junior Architect) หมายถึง สถาปนิกที่มีประสบการณ์ทำงาน 0 - 5 ปี

(โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตารางที่ตรงกับคำตอบของท่าน)

## 2.1 ก่อนดำเนินการสรรหา คัดเลือกสถาปนิกใหม่ สำนักงานใช้ทางเลือกอื่นหรือไม่ และมีลำดับอย่างไร

วิธีการ	ระดับสถาปนิก		
	ผู้จัดการโครงการ	สถาปนิกอาวุโส	สถาปนิก
▪ การให้ทำงานล่วงเวลา			
▪ การจ้างพนักงานชั่วคราว			
▪ การจ้างหน่วยงานภายนอก			
▪ อื่นๆ _____			

และมีปัจจัยที่ใช้พิจารณาการใช้ทางเลือกอื่นอย่างไรบ้าง \_\_\_\_\_

2.2 มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) หรือไม่ และฝ่ายใดเป็นผู้จัดทำ

ไม่มี       มี ผู้จัดทำ \_\_\_\_\_

และถ้ามีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน มีการระบุถึงสิ่งเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร

ความรู้ (Knowledge)       ทักษะ (Skills)       ความสามารถ (Abilities)

ถ้าไม่มีเพราะเหตุใด \_\_\_\_\_

2.3 สำนักงานของท่านมีวิธีการกลั่นกรองใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงานอย่างไร และใครเป็นผู้กลั่นกรอง

\_\_\_\_\_

2.4 สำนักงานของท่านใช้วิธีการใดบ้างในการสรรหาสถาปนิก และมีเหตุผลใดในการใช้วิธีการสรรหาเหล่านั้น

วิธีการ	ระดับสถาปนิก		
	ผู้จัดการโครงการ	สถาปนิกอาวุโส	สถาปนิก
▪ ผู้บริหารเป็นผู้คัดเลือกจากสถาปนิกในสำนักงาน			
▪ จากการแนะนำของพนักงานปัจจุบัน			
▪ จากการแนะนำของบุคคลภายนอก			
▪ ประกาศตามสื่อต่างๆ (รวมทั้งอินเทอร์เน็ต)			
▪ ประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพต่างๆ			
▪ ประกาศผ่านสถาบันการศึกษา			
▪ ไปบรรยายตามสถาบันการศึกษา			
▪ บริษัทสรรหาบุคคล			
▪ จากสำนักงานอื่นๆ			
▪ การให้ทุนการศึกษากับนักศึกษา และรับเข้าทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษา			
▪ อื่นๆ _____			
เหตุผล	_____	_____	_____

▪ เพิ่มเติมการสรรหาสถาปนิกจากอินเทอร์เน็ต

สำนักงานของท่านให้ความสำคัญกับการสรรหาสถาปนิกจากอินเทอร์เน็ตมากน้อยเพียงใด

\_\_\_\_\_

สำนักงานมีนโยบายขยายฐานของผู้สมัครให้มากขึ้นหรือไม่ ทั้งผู้สมัครเชิงรุกและผู้สมัครเชิงรับ

\_\_\_\_\_

เว็บไซต์ที่สำนักงานใช้ในการสรรหาสถาปนิก \_\_\_\_\_



2.5 วิธีการสรรหารูปแบบใดที่ได้ผลกับสำนักงานมากที่สุด \_\_\_\_\_

2.6 สำนักงานของท่านมีปัญหาในการสรรหาสถาปนิกหรือไม่ อย่างไร \_\_\_\_\_

2.7 สำนักงานของท่านใช้วิธีการใดบ้างในการทดสอบสถาปนิก และมีลำดับความสำคัญอย่างไร

วิธีการ	ระดับสถาปนิก		
	ผู้จัดการโครงการ	สถาปนิกอาวุโส	สถาปนิก
▪ การทดสอบการปฏิบัติงาน			
▪ การทดสอบบุคลิกภาพ			
▪ การทดสอบทัศนคติและความสนใจต่องาน			
▪ การตรวจสอบประวัติและภูมิหลัง			
▪ การตรวจสอบประสบการณ์ทำงาน			
▪ การตรวจสอบสุขภาพ			
▪ การสัมภาษณ์			
▪ อื่นๆ _____			
เหตุผล	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

- เพิ่มเติมการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน
  - ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบใด  แบบมีโครงสร้าง  แบบไม่มีโครงสร้าง
  - สำนักงานของท่านมีแบบฟอร์มการสัมภาษณ์หรือไม่ (ขอถ่ายสำเนา)  มี  ไม่มี
  - สำนักงานท่านสัมภาษณ์ผู้สมัครจำนวนทั้งสิ้น \_\_\_\_\_ ครั้ง
  - ใครเป็นผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์ผู้สมัคร \_\_\_\_\_ และมีจำนวน \_\_\_\_\_ คน
  - ท่านใช้คำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัครลักษณะใด เพราะเหตุใด
    - คำถามให้ประเมินตนเอง \_\_\_\_\_
    - คำถามเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน \_\_\_\_\_
    - คำถามในเรื่องกว้างๆ \_\_\_\_\_
    - คำถามในเชิงเปรียบเทียบ \_\_\_\_\_
    - การสัมภาษณ์โดยใช้กรณีศึกษา \_\_\_\_\_

2.8 สำนักงานของท่านมีปัญหาในการทดสอบสถาปนิกหรือไม่ อย่างไร \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.9 หลักเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกในระดับต่างๆ ของสำนักงาน (โปรดเรียงลำดับความสำคัญในแต่ละด้าน และระดับสถาปนิก จาก 1 คือมากที่สุด)

หลักเกณฑ์	ระดับสถาปนิก		
	ผู้จัดการโครงการ	สถาปนิกอาวุโส	สถาปนิก
<b>ด้านความสามารถ</b>			
▪ วุฒิการศึกษา (ปริญญา, ระดับเกรด)			
▪ ประสบการณ์ (โครงการ, ปี)			
▪ เซอร์วิสปี			
▪ ความถนัดในการปฏิบัติวิชาชีพ			
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>			
▪ ลักษณะร่างกายและสภาพอารมณ์			
▪ ความสนใจและค่านิยม			
▪ เจตคติทางสังคม			
▪ แรงจูงใจในการดำเนินชีวิต			
▪ การแสดงออกและลักษณะเฉพาะบุคคล			
▪ แนวโน้มสภาพจิตใจ (สุขภาพจิต)			

2.10 สำนักงานของท่านใช้สิ่งเหล่านี้เป็นตัวช่วยในการประเมินผู้สมัครงานหรือไม่ เพราะเหตุใด

- การตรวจสอบแหล่งอ้างอิงที่สถาปนิกอ้างอิงถึง \_\_\_\_\_
- การว่าจ้างให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมในองค์กร (มีลักษณะเหมือนสถาปนิกในสำนักงาน)
  - วัฒนธรรมหลักขององค์กร \_\_\_\_\_
  - วัฒนธรรมย่อยขององค์กร \_\_\_\_\_
- การว่าจ้างบนพื้นฐานของความชื่นชอบและความสนใจส่วนบุคคล
  - กลุ่มการประยุกต์ใช้ความรู้ \_\_\_\_\_
    - การใช้เทคโนโลยี
    - การวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ
    - การคิดในเชิงวิเคราะห์และแนวคิดทฤษฎี
    - การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - กลุ่มการทำงานร่วมกับผู้อื่น \_\_\_\_\_
    - การให้คำปรึกษา และการเป็นที่เลี้ยง
    - การบริหารคน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น
  - กลุ่มการควบคุมและการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น \_\_\_\_\_
    - การควบคุมการดำเนินงานทางธุรกิจ
    - การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นด้วยการใช้ภาษาและการแสดงความคิดเห็น

## 2.11 การตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอ

สำนักงานของท่านมีเกณฑ์เรื่องระยะเวลาในการพิจารณาผู้สมัครงานอย่างไร เพราะเหตุใด

---

สำนักงานของท่านจะว่าจ้างสถาปนิกที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดเข้ามาทำงานใช้หรือไม่ เพราะเหตุใด

---

การยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร และระยะเวลาการให้ผู้สมัครเข้ามาทำงานมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติอย่างไร

---

## 2.12 ขั้นตอนการรับเข้าทำงาน

- การปฐมนิเทศ (Orientation)  มี  ไม่มี

รูปแบบการปฐมนิเทศ \_\_\_\_\_

เนื้อหาของการปฐมนิเทศ \_\_\_\_\_

- การทดลองทำงาน (Initial period)  มี ช่วงเวลา (P)\_\_\_ (S)\_\_\_ (J)\_\_\_เดือน  ไม่มี

การปฏิบัติเมื่อไม่ผ่านการทดลองทำงาน \_\_\_\_\_

การตกลงทำสัญญาว่าจ้างมีหลักเกณฑ์อย่างไร \_\_\_\_\_

## 2.13 เมื่อการยื่นข้อเสนอไม่เป็นผลสำเร็จ มีการพิจารณาหาสาเหตุหรือไม่ และเหตุผลคืออะไร

## 2.14 สำนักงานมีนโยบายในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก หรือไม่ อย่างไร

- การกำหนดรายละเอียดของตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- 

- รูปแบบวิธีการสรรหา
- 

- กระบวนการและวิธีการคัดเลือก
- 

## 2.15 ในปัจจุบันสำนักงานสถาปนิกของท่านมีระบบการสรรหาและคัดเลือกสถาปนิก เหมาะสมหรือไม่ และมีปัญหาในการสรรหา คัดเลือกหรือไม่ และมีแนวทางแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

---



---



---

### ส่วนที่ 3 การบำรุงรักษาและการรักษาความสัมพันธ์

3.1 การระบุถึงคุณค่าของสถาปนิกแต่ละคนที่มีต่อสำนักงาน และสำนักงานท่านมีการให้ความสำคัญในการรักษาคนที่มีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร \_\_\_\_\_

3.2 แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่มีคุณภาพให้อยู่ทำงานกับสำนักงาน และลำดับการให้ความสำคัญ

แนวทาง	ระดับสถาปนิก		
	ผู้จัดการโครงการ	สถาปนิกอาวุโส	สถาปนิก
▪ จูงใจโดยผลตอบแทน (เงินเดือน โบนัส)			
▪ จูงใจโดยตำแหน่งหน้าที่, ความก้าวหน้า			
▪ จูงใจโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล			
▪ อื่นๆ _____			

3.3 สำนักงานของท่านใช้เทคนิควิธีการใด เพื่อรักษาสถาปนิกให้อยู่กับสำนักงาน

#### เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

- ให้โอกาสในการทำงานหลากหลาย ให้ความรับผิดชอบมากขึ้น \_\_\_\_\_
- การออกแบบงานใหม่เพื่อส่งเสริมการคงอยู่กับสำนักงาน \_\_\_\_\_
- ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ตามความสามารถ \_\_\_\_\_
- การพัฒนาฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถ \_\_\_\_\_
- การเป็นเจ้าของร่วม มีอำนาจการตัดสินใจ \_\_\_\_\_
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

#### เกี่ยวกับตัวสถาปนิก

- การเปิดเผยข้อมูลสำนักงานร่วมกันกับสถาปนิก \_\_\_\_\_
- การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน \_\_\_\_\_
- การสร้างความเข้มแข็งเชิงสังคมให้เกิดขึ้นในสำนักงาน \_\_\_\_\_
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

3.4 สำนักงานของท่านมีการใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือไม่  มี  ไม่มี

ในลักษณะใด \_\_\_\_\_

3.5 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

สำนักงานท่านมีการจัดระดับสถาปนิกเป็นอย่างไร \_\_\_\_\_

สถาปนิกในสำนักงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งได้สูงสุดถึงขั้นใด \_\_\_\_\_

เพราะเหตุใด \_\_\_\_\_

### 3.6 สำนักงานมีนโยบายด้านสวัสดิการให้กับสถาปนิกอย่างไรบ้าง

- แผนสวัสดิการยืดหยุ่น (การให้โอกาสเลือกสวัสดิการได้ตามต้องการ)

\_\_\_\_\_

อื่นๆ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.7 สำนักงานมีการส่งเสริมความสามัคคีของสถาปนิกในสำนักงานหรือไม่อย่างไร

- มีบ่อย โปรตระนุกิจกรรม \_\_\_\_\_

- ตามเทศกาลและฤดูต่างๆ โปรตระนุกิจกรรม \_\_\_\_\_

- ไม่มี เพราะ \_\_\_\_\_

### 3.8 ในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างสถาปนิกระดับต่างๆ กับสำนักงานเป็นอย่างไร (ในภาพรวม)

ลักษณะความสัมพันธ์	ระดับสถาปนิก		
	ผู้จัดการโครงการ	สถาปนิกอาวุโส	สถาปนิก
▪ ทำงานกับสำนักงานยาวนาน			
▪ เมื่อมีโอกาสที่ดีกว่า ก็พร้อมที่จะออกไป			
▪ หมุนเวียนเข้าและออกบ่อย			
▪ อื่นๆ _____			

อธิบายถึงปัจจัยของสำนักงานที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์เหล่านั้น \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.9 แนวทางการจัดการกับสถาปนิก เมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤติ

แนวทาง	ระดับสถาปนิก		
	ผู้จัดการโครงการ	สถาปนิกอาวุโส	สถาปนิก
▪ การลดการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน			
▪ การเลิกจ้าง			
▪ การให้ลาออกโดยสมัครใจ			
▪ อื่นๆ _____			
เหตุผลในการเลือกใช้	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

\_\_\_\_\_

3.10 สำนักงานใช้วิธีการรักษาความสัมพันธ์กับสถาปนิกที่มีความสามารถที่ออกจากสำนักงานไปแล้ว วิธีการใดบ้างและมีผลเป็นอย่างไร

การสัมภาษณ์เมื่อสถาปนิกลาออก \_\_\_\_\_

ในประเด็น      สิ่งดึงดูดที่ให้เข้ามาทำงานที่สำนักงานตอนที่มาสมัครงาน

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ความพึงพอใจที่ได้ทำงานกับสำนักงาน

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

เหตุผลของการลาออกจากสำนักงาน

การติดต่อ และเสนอโอกาสงานใหม่ๆ ให้กับสถาปนิกที่ลาออกไป \_\_\_\_\_

การว่าจ้างสถาปนิกเก่าที่เคยทำงานกับสำนักงานมาก่อน \_\_\_\_\_

3.11 ในปัจจุบันสำนักงานสถาปนิกของท่านมีการบำรุงรักษาสถาปนิกที่มีความสามารถ และรักษาความสัมพันธ์ไว้ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ และมีปัญหาหรือไม่ มีแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างไร

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ศูนย์วิทยพัทธยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความกรุณาสละเวลาการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้

นายสิริ จารุไพโรจน์



## 2. แบบสอบถามสถาปนิก

No. 

เรื่อง การสรรหา คัดเลือกและการรักษาทรัพยากรบุคคล(สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิก

กรณีศึกษาสำนักงาน.....

\*(ข้อมูลทุกอย่างจะถือเป็นความลับที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น)

โดยนายสิริ จารุไพโรจน์ นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 2 ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ  
สถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื้อหาของแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของสถาปนิก

ส่วนที่ 2 การปฏิบัติงานในสำนักงาน

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน

คำชี้แจง ระดับสถาปนิกในตำแหน่งต่างๆ มีความหมายดังนี้

ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) หมายถึงสถาปนิกที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบและ

วางแผนในการทำงานโครงการต่างๆ

สถาปนิกอาวุโส (Senior Architect) หมายถึง สถาปนิกที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปีขึ้นไป

สถาปนิก (Junior Architect) หมายถึง สถาปนิกที่มีประสบการณ์ทำงาน 0 - 5 ปี

(กรุณาทำเครื่องหมาย  ใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด)

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของสถาปนิก

1.1 เพศ  ชาย  หญิง1.2 อายุ  20-24 ปี  25-30 ปี  31-35 ปี 36-40 ปี  41-45 ปี  45 ปีขึ้นไป1.3 วุฒิการศึกษาชั้นสูงสุด  ระดับปริญญาตรี สาขา \_\_\_\_\_ ระดับปริญญาโท สาขา \_\_\_\_\_ ระดับปริญญาเอก สาขา \_\_\_\_\_

1.4 ตำแหน่งปัจจุบันในสำนักงานสถาปนิก

 ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)  สถาปนิกอาวุโส (Senior Architect) สถาปนิก (Junior Architect)  อื่นๆ \_\_\_\_\_

1.5 ท่านทำงานกับสำนักงานสถาปนิกแห่งนี้มานานเท่าใด (อายุงาน)

 น้อยกว่า 1 ปี  มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี  มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี มากกว่า 10 ปี

## ส่วนที่ 2 การปฏิบัติงานในสำนักงาน

- 2.1 ขั้นตอนการสั่งงานและโครงสร้างการควบคุมในสำนักงานเป็นไปในรูปแบบใด
- เน้นโครงสร้างแนวนอน (การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและสถาปนิกเป็นไปอย่างรวดเร็ว)
- เน้นโครงสร้างแนวตั้ง (การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและสถาปนิกผ่านขั้นตอนต่างๆมาก)
- 2.2 แนวทางในการปฏิบัติงานในสำนักงานตรงกับข้อใดมากที่สุด
- เน้นระเบียบวิธีการ และกระบวนการปฏิบัติงาน  เน้นผลสำเร็จของงาน
- 2.3 สำนักงานมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด
- มากที่สุด  มาก  กลาง  น้อย  น้อยที่สุด

## ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน

- 3.1 ท่านคิดว่าสำนักงานมีระบบการสรรหา คัดเลือก สถาปนิกดีพอหรือไม่
- มากที่สุด  มาก  กลาง  น้อย  น้อยที่สุด
- 3.2 ท่านคิดว่าสำนักงานมีระบบการการบำรุงรักษาสถาปนิกดีพอหรือไม่
- มากที่สุด  มาก  กลาง  น้อย  น้อยที่สุด
- 3.3 ท่านมีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานมากน้อยเพียงใด
- มากที่สุด  มาก  กลาง  น้อย  น้อยที่สุด
- 3.4 ท่านคิดว่าสำนักงานมีการส่งเสริม และสร้างกิจกรรมให้เกิดความสามัคคีกันหรือไม่
- มากที่สุด  มาก  กลาง  น้อย  น้อยที่สุด
- 3.5 ท่านมีความพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานในสำนักงานมากน้อยเพียงใด
- มากที่สุด  มาก  กลาง  น้อย  น้อยที่สุด
- 3.6 ท่านคิดว่าสิ่งใดที่ดึงดูดให้ท่านยังคงทำงานอยู่ที่สำนักงานนี้ (โปรดเรียงลำดับจากมากที่สุด [1] ไปยังน้อยที่สุด)
- [ ] ความภาคภูมิใจในองค์กร
- [ ] มีหัวหน้างานที่น่านับถือและมีความสามารถ
- [ ] มีระบบบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- [ ] เข้ากับผู้อื่นในสำนักงานได้ดี
- [ ] งานมีความหมายและมีคุณค่า
- [ ] มีการทำงานที่ยืดหยุ่น มีความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว
- [ ] อื่นๆ \_\_\_\_\_
- 3.7 เหตุผลใดสำคัญมากที่สุด ที่จะทำให้ท่านออกจากสำนักงาน (เลือกตอบเพียง 1 ข้อเท่านั้น)
- มีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้างาน หรือผู้นำของสำนักงาน ที่ท่านไม่พอใจ
- มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ไม่น่าพอใจ
- มีทางเลือกใหม่หรืองานใหม่ที่ น่าสนใจกว่า
- ความไม่มั่นคงในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

3.8 ปัจจัยใดที่ท่านคิดว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงานแห่งนี้มากที่สุด (เลือกตอบเพียง 1 ข้อ)

- วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เข้ากับตัวท่าน (มีความคิดเห็นไม่ตรงกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน)
- ความเหน็ดเหนื่อยล้างาน (ปริมาณงานมาก มีความซ้ำซากของงาน ความล้มเหลวในการบรรลุผลสำเร็จ)
- ความไม่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

3.9 ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับสำนักงานสถาปนิกแห่งนี้มากน้อยเพียงใด

- มากที่สุด
- มาก
- กลาง
- น้อย
- น้อยที่สุด

---

“ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความกรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง”

นายสิริ จารุไพโรจน์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ข

## รายชื่อกลุ่มสำนักงานตัวอย่าง และรายชื่อผู้บริหารที่ขอสัมภาษณ์

1. 760 ไอ อาร์คิเทค แอนด์ คอนซัลแตนท์ บจก. (25/05/2533) ปีพ.ศ.ที่จัดทะเบียน  
คุณเกียรติภูมิ ทรงสัจย์
2. คาซ่า บจก. (29/01/2517)  
คุณทรงพร สายสุวรรณ
3. ดีไซน์ 103 อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล บจก. (01/09/2541)  
คุณวิเชียร วงษ์นิมมาน
4. ทีค บจก. (01/06/2519)  
คุณอวยชัย วุฒิโสมิต
5. คอนทัวร์ บจก. (21/07/2531)  
คุณวีรพงษ์ ปดิฐพร
6. ปาล์มเมอร์ แอนด์ เทอร์เนอร์ (ประเทศไทย) บจก. (07/12/2532)  
คุณเสริญ วิเศษพงษ์
7. สถาปนิก 49 บจก. (19/04/2526)  
คุณประภากร วทานยกุล
8. สถาปนิกหนึ่งร้อยสิบ บจก. (09/04/2522)  
คุณลัดดา เยาว์ศาสตร์
9. สำนักงานไฟร์เฮส บจก. (24/01/2518)  
คุณสุพินท์ เรียนศรีวิไล
10. อาคิเทคส์ แอนด์ แอสโซซิเอทส์ บจก. (18/09/2533)  
คุณอนเนก ทองปิยะภูมิ
11. เทคโนโลยีคส์ อาคิเทคส์ บจก. (21/01/2535)  
คุณวรรณพงษ์ เทียนชัย
12. แพลน อาคิเทค บจก. (03/02/2524)  
คุณนิติศักดิ์ ขอบดำรงธรรม
13. แพลน แอสโซซิเอทส์ บจก. (20/10/2536)  
คุณบุญฤทธิ์ ขอดิลกรัตน์
14. แสบบิตา บจก. (10/09/2523)  
คุณพิสิษฐ สายัมพล
15. สตีเฟน เจ. ลีช อาร์ทิเทคส์ บจก. (09/12/2540)  
คุณสมศักดิ์ จิตมั่น
16. เคทีจีวาย อินเทอร์เน็ต แอสโซซิเอทส์ บจก. (11/07/2534)  
คุณวัชรินทร์ เฉลิมพันธุ์

**ภาคผนวก ค**  
**สรุปรายละเอียดแต่ละสำนักงาน**

<b>สำนักงาน A</b>	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลัก
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่มี หรือไม่ชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบแผนก
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	13
อายุสำนักงาน(ปี)	30
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	-
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	ประกาศผ่านสถาบันการศึกษาต่างๆ
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	ไม่มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	การศึกษา
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	-
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	-
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3 เดือน ไม่ทำสัญญา
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	-
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพที่รวดเร็วกว่า
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ผลตอบแทน
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานออกแบบ
การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	-
การพัฒนาสายอาชีพและระดับชั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับกลาง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	ปานกลาง
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	นานๆ ครั้ง
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	การเลิกจ้าง
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	ผลตอบแทนมากขึ้น, เปลี่ยนงาน, เรียนต่อ

สำนักงาน B	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ (Specialist)
ลักษณะการดำเนินงาน	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่มี หรือไม่ชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบสตูดิโอ
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	13
อายุสำนักงาน(ปี)	35
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	-
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	อินเทอร์เน็ต
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	ไม่มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	การศึกษา, ประสบการณ์
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	-
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3 เดือน ไม่ทำสัญญา
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	-
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	-
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ความสัมพันธ์
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ร่วมเป็นเจ้าของงาน, สร้างสังคมในสำนักงาน
การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	-
การพัฒนาสายอาชีพและระดับขั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับกลาง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	ปานกลาง
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อย
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	เปลี่ยนแนวทางการทำงาน



สำนักงาน C	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่มี หรือไม่ชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบสตูดิโอ
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	14
อายุสำนักงาน(ปี)	16
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	-
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	อินเทอร์เน็ต
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	ไม่มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ความถนัดในวิชาชีพ
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร, ความสนใจส่วนบุคคล
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 2 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	-
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3 เดือน ไม่ทำสัญญา
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	เพิ่มแหล่งในการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ใช้การสร้างกิจกรรมที่สถาปนิกให้ความสนใจ
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ความสัมพันธ์
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ร่วมเป็นเจ้าของงาน, มีอิสระในการทำงาน
การใช้ระบบที่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	-
การพัฒนาสายอาชีพและระดับขั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับสูง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	มาก
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อยมาก
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	เปลี่ยนแนวทางการทำงาน

สำนักงาน D	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ (Specialist)
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่มี หรือไม่ชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบสตูดิโอ
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	14
อายุสำนักงาน(ปี)	33
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	-
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	ชักชวนนักศึกษาจากมหาวิทยาลัย
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ประสบการณ์
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ความสนใจส่วนบุคคล
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 2 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	มี รูปแบบบรรยาย
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 4 เดือน ไม่ทำสัญญา
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	เครื่องมือที่ใช้คัดเลือกให้เหมาะกับตนเอง
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ให้เงินเดือนและโบนัสสูงกว่า
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ผลตอบแทน
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ให้อิสระในการทำงาน
การใช้ระบบที่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	-
การพัฒนาสายอาชีพและระดับขั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับกลาง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	ปานกลาง
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อยมาก
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	เรียนต่อ

สำนักงาน E	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ
ลักษณะการดำเนินงาน	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	มีอย่างชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบแผนก
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	18
อายุสำนักงาน(ปี)	17
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	มี โดย <b>Managing director</b>
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	อินเทอร์เน็ต พนักงานปัจจุบันแนะนำ
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	ไม่มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ความถนัดในวิชาชีพ
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	มี รูปแบบบรรยาย
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3 เดือน สัญญาระยะยาว
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	-
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ให้เงินเดือนและโบนัสสูงกว่า
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ผลตอบแทน
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ให้อิสระในการทำงาน
การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	มีระบบชัดเจน
การพัฒนาสายอาชีพและระดับขั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับกลาง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	ปานกลาง
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อยมาก
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	ผลตอบแทนมากขึ้น, เปลี่ยนงาน

สำนักงาน F	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลัก
ลักษณะการดำเนินงาน	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่มี หรือไม่ชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบสตูดิโอ
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	18
อายุสำนักงาน(ปี)	19
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	-
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	อินเทอร์เน็ต
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์, ทดสอบการปฏิบัติงาน
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	ไม่มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	การศึกษา, ความถนัดในวิชาชีพ
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 เดือน
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	มี รูปแบบบรรยาย
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3-6 เดือน ไม่ทำสัญญา
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	จัดทำคำบรรยายลักษณะงานให้ชัดเจน
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ให้เงินเดือนและโบนัสสูงกว่า
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ผลตอบแทน
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ออกแบบงานใหม่, ร่วมเป็นเจ้าของงาน, มีอิสระในการทำงาน, เปิดเผยข้อมูลสำนักงาน
การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	-
การพัฒนาสายอาชีพและระดับชั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับสูง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	ปานกลาง
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อย
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	เปลี่ยนงาน, เรียนต่อ

สำนักงาน G	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่มี หรือไม่ชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบสตูดิโอ
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	18
อายุสำนักงาน(ปี)	19
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	มี โดย Design director
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	อินเทอร์เน็ต
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ประสบการณ์, ความถนัดในวิชาชีพ
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ความสนใจส่วนบุคคล
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	-
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3-6 เดือน สัญญาระยะยาว
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	-
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	-
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ผลตอบแทน
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ออกแบบงานใหม่, ร่วมเป็นเจ้าของงาน, มีอิสระในการทำงาน
การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	-
การพัฒนาสายอาชีพและระดับชั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับกลาง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	ปานกลาง
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อยมาก
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	เปลี่ยนแนวทางการทำงาน

สำนักงาน H	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลัก (Specialist)
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่มี หรือไม่ชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบสตูดิโอ
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	19
อายุสำนักงาน(ปี)	29
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	-
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	จากการแนะนำของพนักงานในปัจจุบัน
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	ไม่มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ประสบการณ์
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	-
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 1 - 3 เดือน สัญญาระยะยาว
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	-
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ให้เงินเดือนและโบนัสสูงกว่า
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ความสัมพันธ์
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ออกแบบงานใหม่, ร่วมเป็นเจ้าของงาน, มีอิสระในการทำงาน, เปิดเผยข้อมูลสำนักงาน
การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	-
การพัฒนาสายอาชีพและระดับชั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับกลาง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	มาก
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อยมาก
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	เปลี่ยนแนวทางการทำงาน, เรียนต่อ



สำนักงาน I	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลัก
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่มี หรือไม่ชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบสตูดิโอ
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	20
อายุสำนักงาน(ปี)	28
ทางเลือกอื่นลำดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	-
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	-
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	จากการแนะนำของบุคคลต่างๆ
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	ไม่มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ความถนัดในวิชาชีพ
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	-
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3 เดือน ไม่ทำสัญญา
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	-
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ให้เงินเดือนและโบนัสสูงกว่า
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ความสัมพันธ์
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ร่วมเป็นเจ้าของงาน, มีอิสระในการทำงาน,
การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	-
การพัฒนาสายอาชีพและระดับขั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับสูง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	มาก
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อยมาก
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	การให้ลาออกโดยสมัครใจ
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	เปลี่ยนแนวทางการทำงาน, เรื่อยต่อ

สำนักงาน J	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ
ลักษณะการดำเนินงาน	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	มีอย่างชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบสตูดิโอ
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	24
อายุสำนักงาน(ปี)	21
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	-
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	มี โดยจ้างหน่วยงานภายนอกจัดทำ
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	อินเทอร์เน็ต
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์, ทดสอบการปฏิบัติงาน, ภาษา
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ใช้ Competency
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร, ความสนใจส่วนบุคคล
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	มี รูปแบบบรรยาย
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3 เดือน สัญญาระยะยาว
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	การวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำคำบรรยายงาน
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	-
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ตำแหน่งหน้าที่
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ออกแบบงานใหม่, ร่วมเป็นเจ้าของงาน
การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	-
การพัฒนาสายอาชีพและระดับขั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับกลาง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	น้อย
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อยมาก
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	เรียนต่อ

สำนักงาน K	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่มี หรือไม่ชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบแผนก
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	25
อายุสำนักงาน(ปี)	12
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	-
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	อินเทอร์เน็ต
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ประสบการณ์
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	-
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3 เดือน สัญญาปีต่อปี
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	เพิ่มแหล่งในการสรรหาสถาปนิก
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ให้เงินเดือนและโบนัสสูงกว่า, ก้าวหน้าเร็ว
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ผลตอบแทน
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ร่วมเป็นเจ้าของงาน, มีอิสระในการทำงาน, เปิดเผยข้อมูลสำนักงาน
การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	-
การพัฒนาสายอาชีพและระดับขั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับกลาง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	น้อย
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อย
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	เปลี่ยนแนวทางการทำงาน

สำนักงาน L	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ
ลักษณะการดำเนินงาน	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	มีอย่างชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบแผนก
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	33
อายุสำนักงาน(ปี)	18
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	มี โดยผู้บริหารและฝ่ายบุคคล
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์, ทดสอบการปฏิบัติงาน
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ประสบการณ์
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร, ความสนใจส่วนบุคคล
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 2 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	มี รูปแบบบรรยายและให้คู่มือ
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3 เดือน สัญญาปีต่อปี
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	การเพิ่มแหล่งในการสรรหาสถาปนิก
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ให้เงินเดือนและโบนัสสูงกว่า, สวัสดิการที่ดี
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ผลตอบแทนและตำแหน่งหน้าที่
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ให้อิสระในการทำงาน
การใช้ระบบที่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	มีระบบชัดเจน
การพัฒนาสายอาชีพและระดับขั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับสูง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	น้อย
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อยมาก
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	ต้องการผลตอบแทนมากขึ้น, เปลี่ยนแนวทางการทำงาน,

สำนักงาน M	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลัก
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	มีอย่างชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบแผนก
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	44
อายุสำนักงาน(ปี)	34
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	มี โดยผู้บริหารและฝ่ายบุคคล
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	อินเทอร์เน็ต
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญด้านความสามารถที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิก	การศึกษา และความถนัดในวิชาชีพ
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 อาทิตย์
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	มี รูปแบบบรรยาย
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 4 เดือน สัญญาปีต่อปี
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	-
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ให้เงินเดือนและโบนัสสูงกว่า, ก้าวหน้าเร็ว
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ผลตอบแทน
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ไม่มีเทคนิควิธีการพิเศษ
การใช้ระบบที่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	มีระบบชัดเจน
การพัฒนาสายอาชีพและระดับขั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับกลาง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	น้อย
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อย
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	การเลิกจ้าง
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	ต้องการผลตอบแทนมากขึ้น, เปลี่ยนแนวทางการทำงานงาน, เร็วต่อ

สำนักงาน N	
ประเภทงานที่ให้บริการ	สถาปัตยกรรมหลัก
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น
เป้าหมายการดำเนินงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	มีอย่างชัดเจน
โครงสร้างองค์กรฝ่ายออกแบบ	แบบสตูดิโอ
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน(คน)	65
อายุสำนักงาน(ปี)	26
ทางเลือกอันดับแรกก่อนการสรรหาสถาปนิกใหม่	การทำงานล่วงเวลา
การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของสถาปนิกแต่ละตำแหน่ง	มี โดยผู้บริหารและฝ่ายบุคคล
แหล่งการสรรหาสถาปนิกที่ใช้ได้ผลมากที่สุด	อินเทอร์เน็ต
วิธีการที่ใช้ทดสอบสถาปนิก	สัมภาษณ์
รูปแบบการสัมภาษณ์สถาปนิกที่สมัครงาน	มีโครงสร้าง
เกณฑ์สำคัญด้านความสามารถที่ใช้ในการคัดเลือกสถาปนิก	การศึกษา
ตัวช่วยในการตัดสินใจเลือกสถาปนิกเข้าทำงาน	ตรวจแหล่งอ้างอิง, วัฒนธรรมองค์กร
เวลาการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอให้ผู้สมัคร	ภายใน 1 เดือน
การปฐมนิเทศและแนะนำสถาปนิกใหม่	มี รูปแบบบรรยายและให้คู่มือ
การทดลองงานและการตกลงทำสัญญา	ระยะเวลา 3 เดือน สัญญาระยะยาว
นโยบายการพัฒนาปรับปรุงการสรรหา คัดเลือกสถาปนิก	ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบสถาปนิก
แนวทางการรักษาสถาปนิกกลุ่มที่มีคุณค่าต่อสำนักงานมาก	ให้เงินเดือนและโบนัสสูงกว่า
แนวทางการจูงใจสถาปนิกที่สำคัญ	ความสัมพันธ์
เทคนิควิธีการรักษาสถาปนิก	ออกแบบงานใหม่
การใช้ระบบพี่เลี้ยงสถาปนิกใหม่	มีระบบชัดเจน
การพัฒนาสายอาชีพและระดับขั้นในสำนักงานสถาปนิก	ระดับสูง
ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบสำนักงาน	ปานกลาง
ความถี่ของกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สถาปนิก	มีบ่อยมาก
แนวทางการจัดการสถาปนิกเมื่อสำนักงานประสบภาวะวิกฤต	ลดการปฏิบัติงาน ลดค่าตอบแทน
เหตุผลของการลาออกของสถาปนิก	เปลี่ยนแนวทางการทำงาน, เรียนต่อ



## ภาคผนวก ง

## ตารางการเปรียบเทียบองค์ประกอบพื้นฐานสำนักงานทั้ง 7 องค์ประกอบ

- เปรียบเทียบฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กับจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน

		ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล		รวม
		ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน	15 - 24 คน	2	8	10
	25 - 34 คน	1	1	2
	35 - 44 คน	1		1
	45 คนขึ้นไป	1		1
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กับช่วงอายุของสำนักงาน

		ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล		รวม
		ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	
ช่วงอายุของสำนักงาน	10 - 14 ปี		1	1
	15 - 19 ปี	2	3	5
	20 - 24 ปี	1		1
	25 - 29 ปี	1	2	3
	30 ปีขึ้นไป	1	3	4
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กับโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

		ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล		รวม
		ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	
โครงสร้างองค์กร	แบบแยกแผนก	3	2	5
ด้านการออกแบบ	แบบสตูดิโอ	2	7	9
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กับรูปแบบการบริหารงาน(เป้าหมาย)

		ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล		รวม
		ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	
เป้าหมาย ของสำนักงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ	2	5	7
	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ	3	4	7
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กับลักษณะการดำเนินงาน

		ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล		รวม
		ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น	2	7	9
	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว	3	2	5
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กับลักษณะงานที่ให้บริการออกแบบ

		ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล		รวม
		ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	
งานที่ให้บริการออกแบบ	สถาปัตยกรรมหลัก	2	4	6
	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ	3	5	8
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบลักษณะงานที่ให้บริการออกแบบ กับรูปแบบการบริหารงาน(เป้าหมาย)

		งานที่ให้บริการออกแบบ		รวม
		สถาปัตยกรรมหลัก	สถาปัตยกรรมหลักและสาขาอื่นๆ	
เป้าหมายของสำนักงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ	4	3	7
	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ	2	5	7
รวม		6	8	14

- เปรียบเทียบลักษณะการดำเนินงานกิจการ กับรูปแบบการบริหารงาน(เป้าหมาย)

		ลักษณะการดำเนินงานกิจการ		รวม
		แบ่งระดับ ผู้ถือหุ้น	ผู้ถือหุ้นหลัก กลุ่มเดียว	
เป้าหมายของสำนักงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ	5	2	7
	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ	4	3	7
รวม		9	5	14

- เปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ กับรูปแบบการบริหารงาน(เป้าหมาย)

		โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ		รวม
		แบบแยกแผนก	แบบสตูดิโอ	
เป้าหมายของสำนักงาน	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ	1	6	7
	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ	4	3	7
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงาน(เป้าหมาย) กับช่วงอายุของสำนักงาน

	เป้าหมายของสำนักงาน		รวม	
	เน้นการปฏิบัติ วิชาชีพ	เน้นการดำเนินงาน ทางธุรกิจ		
ช่วงอายุของสำนักงาน	10 - 14 ปี	1	1	
	15 - 19 ปี	4	1	5
	20 - 24 ปี		1	1
	25 - 29 ปี	3		3
	30 ปีขึ้นไป		4	4
รวม		7	7	14

- เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงาน(เป้าหมาย) กับจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน

		เป้าหมายของสำนักงาน		รวม
		เน้นการปฏิบัติ วิชาชีพ	เน้นการดำเนินงานทางธุรกิจ	
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน	15 - 24 คน	6	4	10
	25 - 34 คน		2	2
	35 - 44 คน		1	1
	45 คนขึ้นไป	1		1
รวม		7	7	14

- เปรียบเทียบงานที่ให้บริการออกแบบ กับจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน

		งานที่ให้บริการออกแบบ		รวม
		สถาปัตยกรรมหลัก	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ	
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน	15 - 24 คน	4	6	10
	25 - 34 คน		2	2
	35 - 44 คน	1		1
	45 คนขึ้นไป	1		1
รวม		6	8	14

- เปรียบเทียบลักษณะการดำเนินกิจการ กับจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน

		ลักษณะการดำเนินกิจการ		รวม
		แบ่งระดับ ผู้ถือหุ้น	ผู้ถือหุ้นหลัก กลุ่มเดียว	
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน	15 - 24 คน	6	4	10
	25 - 34 คน	1	1	2
	35 - 44 คน	1		1
	45 คนขึ้นไป	1		1
รวม		9	5	14

- เปรียบเทียบงานที่ให้บริการนอกแบบ กับจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน

		โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ		รวม
		แบบแยกแผนก	แบบสตูดิโอ	
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน	15 - 24 คน	2	8	10
	25 - 34 คน	2		2
	35 - 44 คน	1		1
	45 คนขึ้นไป		1	1
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบช่วงอายุของสำนักงาน กับจำนวนสถาปนิกในสำนักงาน

		ช่วงอายุของสำนักงาน					รวม
		10 - 14 ปี	15 - 19 ปี	20 - 24 ปี	25 - 29 ปี	30 ปีขึ้นไป	
จำนวนสถาปนิกในสำนักงาน	15 - 24 คน		4	1	2	3	10
	25 - 34 คน	1	1				2
	35 - 44 คน					1	1
	45 คนขึ้นไป				1		1
รวม		1	5	1	3	4	14

- เปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ กับช่วงอายุของสำนักงาน

		โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ		รวม
		แบบแยกแผนก	แบบสตูดิโอ	
ช่วงอายุของสำนักงาน	10 - 14 ปี	1		1
	15 - 19 ปี	2	3	5
	20 - 24 ปี		1	1
	25 - 29 ปี		3	3
	30 ปีขึ้นไป	2	2	4
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบลักษณะการดำเนินงาน กับช่วงอายุของสำนักงาน

		ลักษณะการดำเนินงาน		รวม
		แบ่งระดับ ผู้ถือหุ้น	ผู้ถือหุ้นหลัก กลุ่มเดียว	
ช่วงอายุของสำนักงาน	10 - 14 ปี	1		1
	15 - 19 ปี	2	3	5
	20 - 24 ปี		1	1
	25 - 29 ปี	3		3
	30 ปีขึ้นไป	3	1	4
รวม		9	5	14

- เปรียบเทียบงานที่ให้บริการออกแบบ กับช่วงอายุของสำนักงาน

		งานที่ให้บริการออกแบบ		รวม
		สถาปัตยกรรม หลัก	สถาปัตยกรรม หลักและอื่นๆ	
ช่วงอายุของสำนักงาน	10 - 14 ปี		1	1
	15 - 19 ปี	1	4	5
	20 - 24 ปี		1	1
	25 - 29 ปี	3		3
	30 ปีขึ้นไป	2	2	4
รวม		6	8	14



- เปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ กับลักษณะการดำเนินงาน

		โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ		รวม
		แบบแยกแผนก	แบบสตูดิโอ	
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น	3	6	9
	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว	2	3	5
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ กับลักษณะงานที่ให้บริการออกแบบ

		โครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ		รวม
		แบบแยกแผนก	แบบสตูดิโอ	
งานที่ให้บริการออกแบบ	สถาปัตยกรรมหลัก	2	4	6
	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ	3	5	8
รวม		5	9	14

- เปรียบเทียบลักษณะงานที่ให้บริการออกแบบกับลักษณะการดำเนินงาน

		งานที่ให้บริการออกแบบ		รวม
		สถาปัตยกรรมหลัก	สถาปัตยกรรมหลักและอื่นๆ	
ลักษณะการดำเนินงาน	แบ่งระดับผู้ถือหุ้น	5	4	9
	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว	1	4	5
รวม		6	8	14

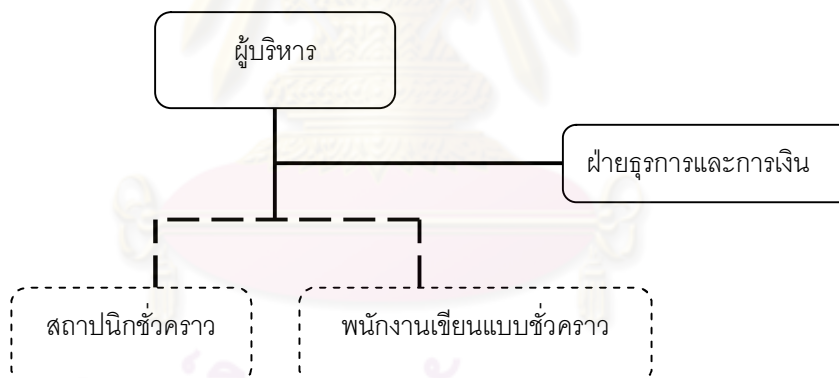
## ภาคผนวก จ

### รูปแบบโครงสร้างองค์กรทางการออกแบบ จากคู่มือสถาปนิก 2547 โดยสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์

#### 1. ระบบพนักงานชั่วคราว (Outsource)

ระบบนี้เกิดขึ้นในช่วงสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วง ปี พ.ศ. 2538-2540 เมื่อสำนักงานมีรายรับน้อยมากเนื่องจากไม่มีงานใหม่เข้ามา มีการปรับลดพนักงานลงจนกระทั่งเหลือเพียงผู้บริหารและธุรการเพียง 1 คน โดยเมื่อมีงานโครงการเข้ามาเรียกใช้บุคลากรชั่วคราวที่เคยเป็นพนักงานประจำมารับงานไปทำ เนื่องจากรู้วิธีการและรูปแบบการทำงานของสำนักงานอยู่แล้ว ทำให้จัดองค์กรระบบนี้ไม่ต้องมีพนักงานประจำ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในสำนักงานที่เป็นรายจ่ายประจำน้อย เนื่องจากยกเลิกระบบเงินเดือน เหมาะสมสำหรับผู้บริหารที่มีเงินทุนสำรองน้อย เนื่องจากมีความเสี่ยงต่ำ รู้ค่าใช้จ่ายที่แน่นอนต่อโครงการ และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในแต่ละโครงการได้

รูปภาพที่ 1 ระบบพนักงานชั่วคราว



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

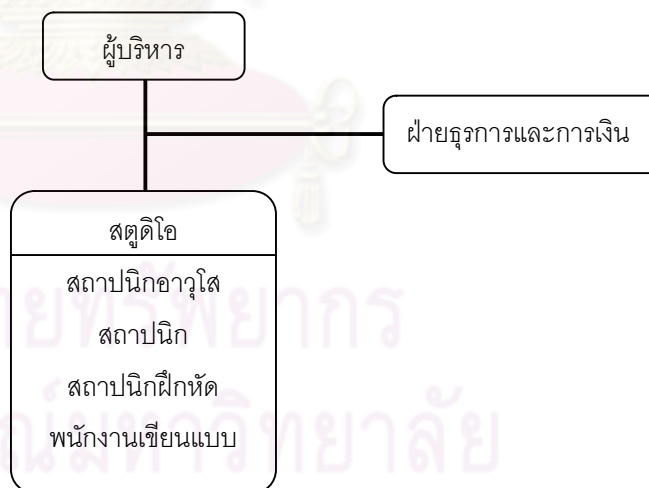
## 2. ระบบสตูดิโอ (Studio)

### 1. แบบสตูดิโอเดี่ยว

ระบบสตูดิโอเดี่ยวนี้เหมาะสมกับสำนักงานที่มีพนักงานประมาณ 15-20 คน จัดเป็นสตูดิโอเล็ก ๆ ประมาณ 10 คน แต่อาจจะมีการแบ่งงานเป็น 1-2 ทีม ตามแต่ขนาดและจำนวนโครงการที่เข้ามา โดยรับผิดชอบในกระบวนการออกแบบตั้งแต่เริ่มต้นกระทั่งจบโครงการการจัดองค์กรแบบนี้สามารถเน้นความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของสำนักงานเอง โดยสถาปนิกจะมีหน้าที่ออกแบบและเขียนแบบ ในโครงการที่ไม่ใหญ่มากนัก หากเป็นโครงการที่มีความซับซ้อนจะให้พนักงานเขียนแบบรับผิดชอบ ในหนึ่งสตูดิโอประกอบด้วย

1. สถาปนิกอาวุโสหรือผู้บริหาร เป็นสถาปนิกที่มีประสบการณ์สูง มีหน้าที่ติดต่อลูกค้าและหางาน ควบคุมดูแลในสำนักงานรวมทั้งวางแผนความคิดในการออกแบบ
2. สถาปนิก เป็นสถาปนิกที่มีประสบการณ์หรือทำงานกับสำนักงานมาตั้งแต่แรก มีประสบการณ์ ประมาณ 5-10 ปี ทำหน้าที่ออกแบบร่างขั้นต้นไปจนถึงขั้นสุดท้าย ตรวจแบบ ก่อสร้าง จัดทำรายละเอียดการก่อสร้าง
3. สถาปนิกฝึกหัด ทำหน้าที่ได้รับตามมอบหมาย ส่วนใหญ่จะมีหน้าที่เขียนแบบก่อสร้าง
4. พนักงานเขียนแบบ จะเป็นพนักงานเขียนแบบที่มีประสบการณ์มานาน ทำหน้าที่เขียนแบบในโครงการขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนได้

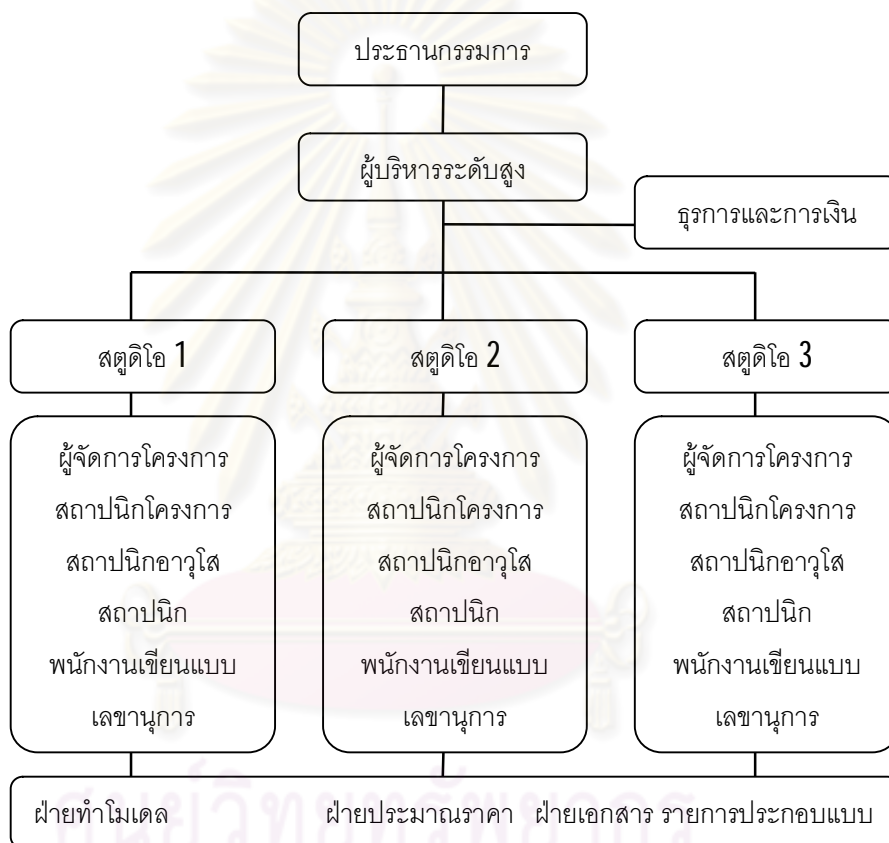
รูปภาพที่ 2.1 แบบสตูดิโอเดี่ยว



## 2. แบบหลายสตูดิโอ

ระบบหลายสตูดิโอนี้ จะเหมาะสำหรับสำนักงานที่มีจำนวนบุคลากรมาก เป็นระบบที่มีทีมรับผิดชอบงานแต่ละโครงการไป ซึ่งแต่ละทีมจะมีตั้งแต่ สถาปนิก พนักงานเขียนแบบ จนกระทั่งผู้ประมาณราคา ทำงานตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ บุคลากรในทีมจะร่วมทำงานรับรู้ถึงแนวความคิด และสถานการณ์ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน สามารถประสานงานต่อกันได้ หรือทำงานแทนกันได้หากเกิดกรณีที่มีความจำเป็น

รูปภาพที่ 2.2 แบบหลายสตูดิโอ

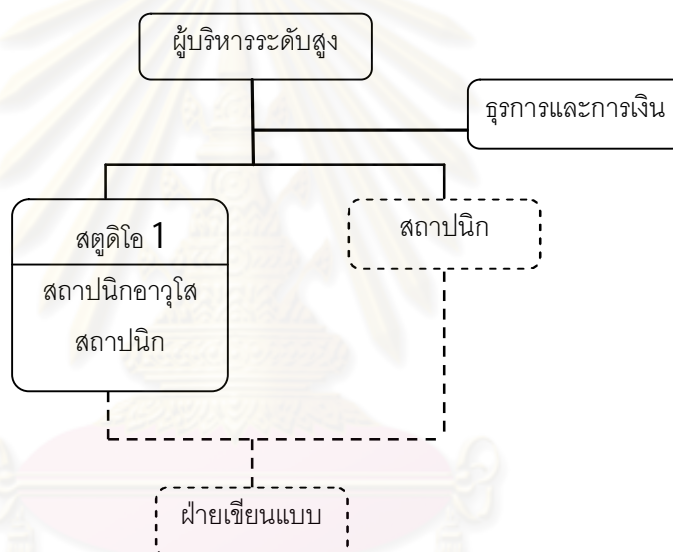


### 3. ระบบผสม (Hybrid)

#### 1. ระบบผสมแบบ A

เป็นระบบสตูดิโอเล็กๆหนึ่งสตูดิโอซึ่งจะมีพนักงานประจำเป็นสถาปนิกเป็นหลักของสำนักงาน ทำหน้าที่ออกแบบและพัฒนาแบบ และทำรายละเอียดการก่อสร้าง โดยจะพยายามดันพนักงานประจำขึ้นเป็นสถาปนิกอาวุโส และหากมีโครงการปริมาณมาก จะใช้การจ้างสถาปนิกชั่วคราวเข้ามาทำงานล่วงเวลาในสำนักงาน ส่วนงานเขียนแบบนั้น จะจ่ายงานออกนอกสำนักงานไปหมด โดยส่วนใหญ่ไม่สามารถรับงานที่มีขนาดโครงการใหญ่ หรืองานราชการได้เนื่องจากมีบุคลากรจำกัดส่วนใหญ่จะรับงานประเภท บ้านพักอาศัย และต้องมีการควบคุมคุณภาพของงานสูง เนื่องจากมีการจ่ายงานเขียนแบบออกไป

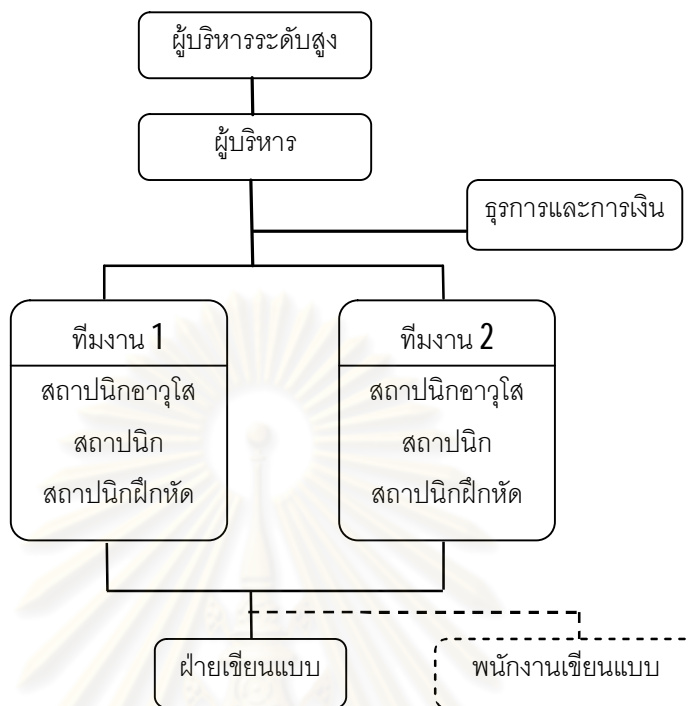
รูปภาพที่ 3.1 ระบบผสมแบบ A



#### 2. ระบบผสมแบบ B

ระบบนี้ในส่วนออกแบบนั้น จะมีการจัดตั้งทีมงานใหม่เมื่อมีโครงการใหม่ๆเข้ามา ตามประเภทและขนาดโครงการ ในสำนักงานมีพนักงานประมาณ 25-30 คน มีสถาปนิกประมาณ 10 คน โดยจะแตกต่างจากระบบสตูดิโอ คือมีการแยกแผนกเขียนแบบอย่างชัดเจน โดยจะมีพนักงานประมาณ 6-8 คน เนื่องจากงานที่เข้ามาส่วนใหญ่จะเป็นโครงการขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อน ในระบบนี้สถาปนิกจะได้ทำงานโครงการหลายประเภท เนื่องจากสามารถจัดทีมงานขึ้นมาให้เหมาะสมกับประเภทโครงการที่เข้ามาได้ และสามารถรับงานงานโครงการได้ทุกขนาด ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เนื่องจากมีการแยกส่วนออกแบบและส่วนเขียนแบบอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ปริมาณมากขึ้น

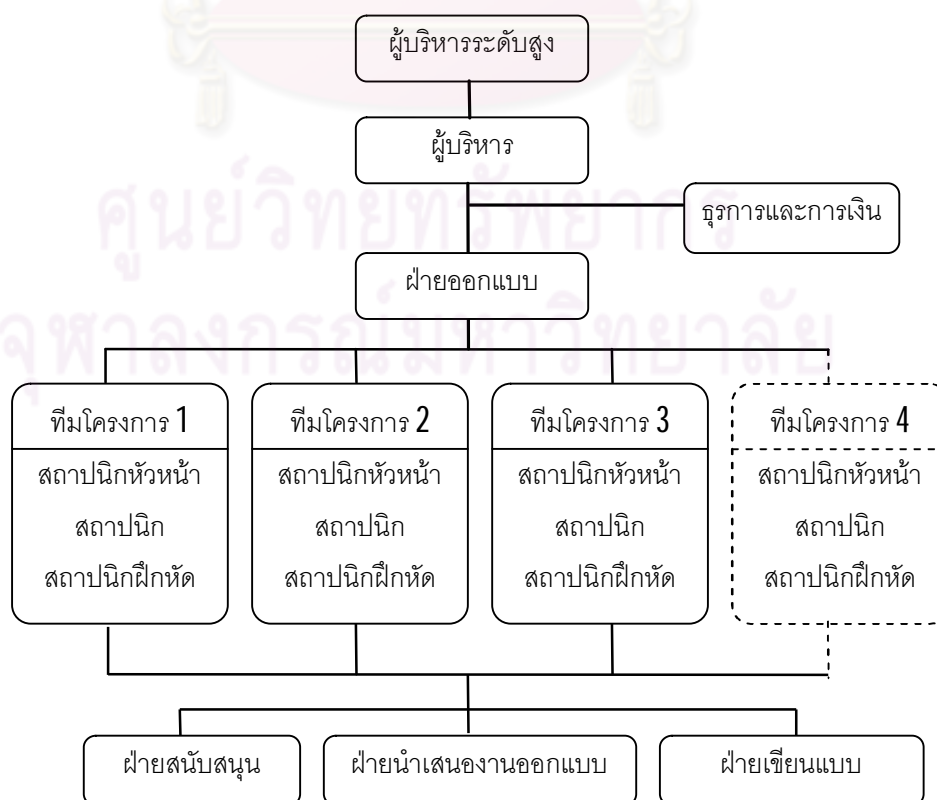
รูปภาพที่ 3.2 ระบบผสมแบบ B



## 4. ระบบทีมงานโครงการ

มีแผนผังโครงสร้างดังรูปต่อไปนี้

รูปภาพที่ 4 ระบบทีมงานโครงการ





ระบบทีมงานโครงการ เหมาะสำหรับสำนักงานที่มีพนักงานจำนวนมาก เมื่อมีโครงการใหม่เข้ามา ผู้บริหารจะมีการจัดตั้งทีมงานขึ้นมารับผิดชอบในส่วนงานออกแบบ ตามขนาดของโครงการ และประเภทโครงการ หลังจากนั้นจะมีการส่งต่องานให้แผนกเขียนแบบและแผนกแต่ละแผนก โดยในการดำเนินการจะมีฝ่ายออกแบบควบคุมทั้งโครงการอีกทีหนึ่ง ซึ่งในหนึ่งทีมงานจะประกอบไปด้วยสถาปนิกโครงการ สถาปนิก และสถาปนิกฝึกหัด พนักงานทุกคนจะได้ทำงานอาคารทุกประเภทที่มีประสบการณ์หลากหลาย สามารถรวมทีมทำงานเป็นทีมใหญ่ได้หากมีโครงการขนาดใหญ่เข้ามา และจะมีการแข่งขันกันในแต่ละทีมโดยปริยาย ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย

#### 5. ระบบเมตริกซ์

ประกอบด้วยกลุ่มงานต่าง ๆ 4 กลุ่มได้แก่

##### 1. Design Proposal Group

ทำหน้าที่จัดทำความเป็นไปได้ของโครงการเขียนเสนองานโครงการ

##### 2. Design Development Group

ทำหน้าที่ออกแบบวางแนวความคิดออกแบบร่างขั้นต้นจนถึงขั้นสุดท้าย

##### 3. Document Group

ทำหน้าที่เขียนแบบก่อสร้าง แบบขออนุญาตก่อสร้างต่าง ๆ

##### 4. Project Management Group

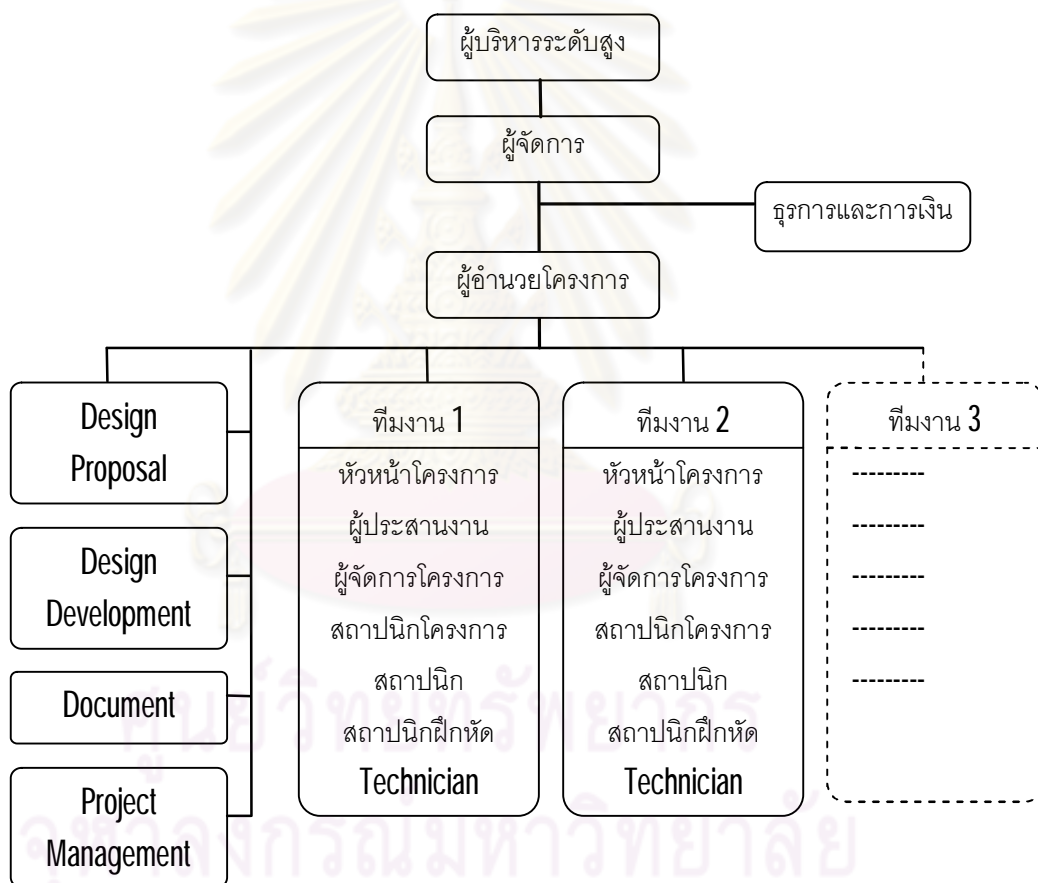
ทำหน้าที่บริหารจัดการโครงการทั้งในงานออกแบบและงานก่อสร้าง

เมื่อมีงานโครงการใหม่เข้ามา กลุ่มผู้บริหารจะมีการประชุม และทำการคัดเลือกผู้อำนวยการโครงการรับผิดชอบโครงการ เลือกมาจากพนักงานระดับอาวุโสกลุ่มใดก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสถาปนิก ผู้อำนวยการจะเป็นผู้จัดหาทีมงานรับผิดชอบโครงการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และ เป็นผู้ดูแลควบคุมโครงการตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการตั้งแต่การออกไปติดต่อลูกค้า การคิดค่าบริการ ควบคุมคุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย ตามงานออกแบบ เรียกเก็บเงินลูกค้าและปิดโครงการ โดยที่ผู้อำนวยการโครงการสามารถรับผิดชอบหลายโครงการและพนักงานหนึ่งคนมีความรับผิดชอบที่แตกต่างกันในแต่ละโครงการ เช่น ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการในโครงการแรก และทำหน้าที่สถาปนิกในโครงการที่สอง ก็ได้

ในทีมงานหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย

1. ผู้ประสานงานโครงการ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนผู้อำนวยการโครงการ ช่วยในการประสานงาน ติดตามงาน ติดต่อกับลูกค้า
2. หัวหน้าโครงการ ทำหน้าที่ดูแลในขั้นตอนการออกแบบ แนวความคิด และแบบร่างขั้นต้น
3. สถาปนิกและสถาปนิกฝึกหัด ทำหน้าที่การพัฒนาแบบและเขียนแบบในบางโครงการ

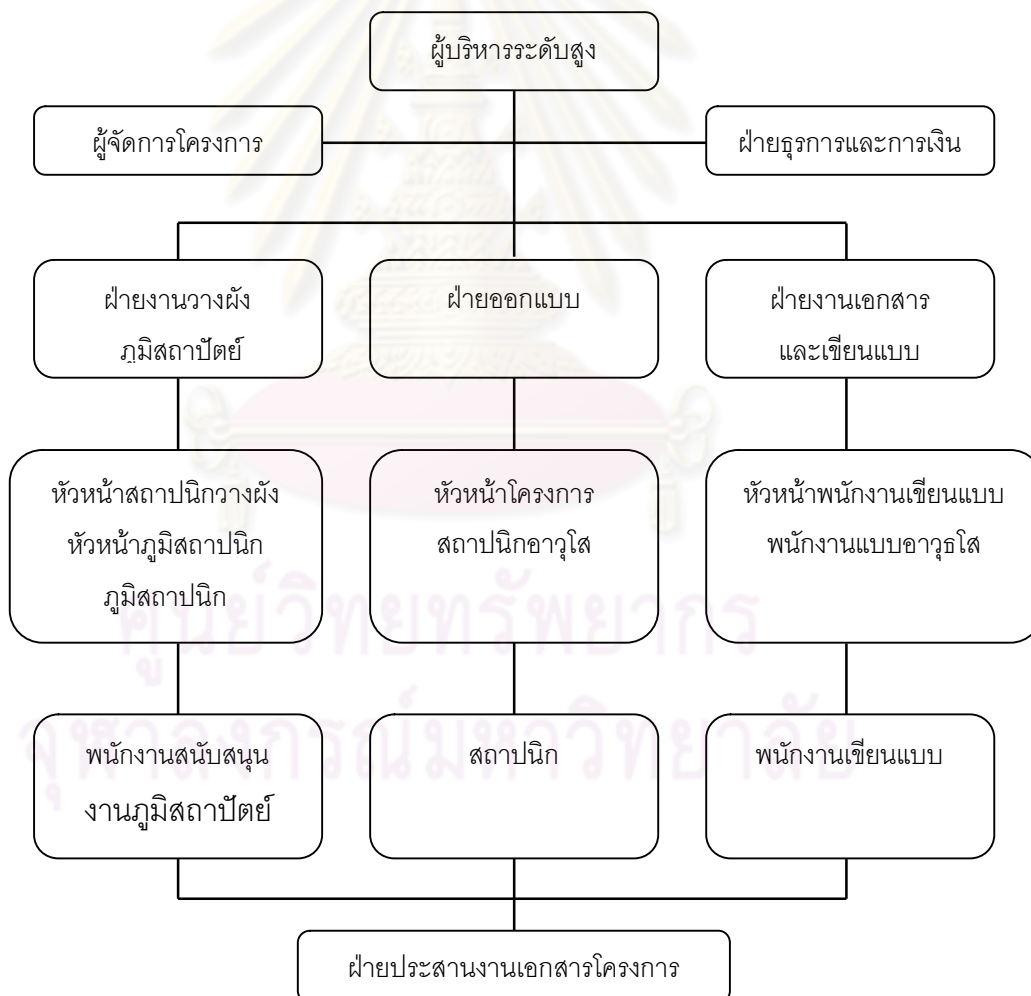
รูปภาพที่ 5 ระบบเมตริกซ์



## 6. ระบบผู้จัดการโครงการ

ระบบผู้จัดการโครงการ เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรระบบแยกแผนก โดยเพิ่มตำแหน่งผู้จัดการโครงการเข้ามาหน้าที่ในการควบคุมดูแลโครงการตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการ ตั้งแต่การติดต่อลูกค้า ประสานงานโครงการ ติดตามงานในแผนกต่าง ๆ และดูด้านงานเอกสารในโครงการ การเรียกเก็บเงิน เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว โดยผู้จัดการหนึ่งคนสามารถรับผิดชอบได้หลายโครงการ ขึ้นอยู่กับความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน การจัดในระบบนี้จะมีผู้รับผิดชอบโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ และสามารถติดตามปัญหาได้อย่างใกล้ชิดลูกค้าสามารถติดตามงานได้สะดวกมากขึ้น แต่ตัวผู้จัดการโครงการต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มิเช่นนั้นจะเกิดปัญหาในการประสานงาน และทำให้การดำเนินงานล่าช้าได้

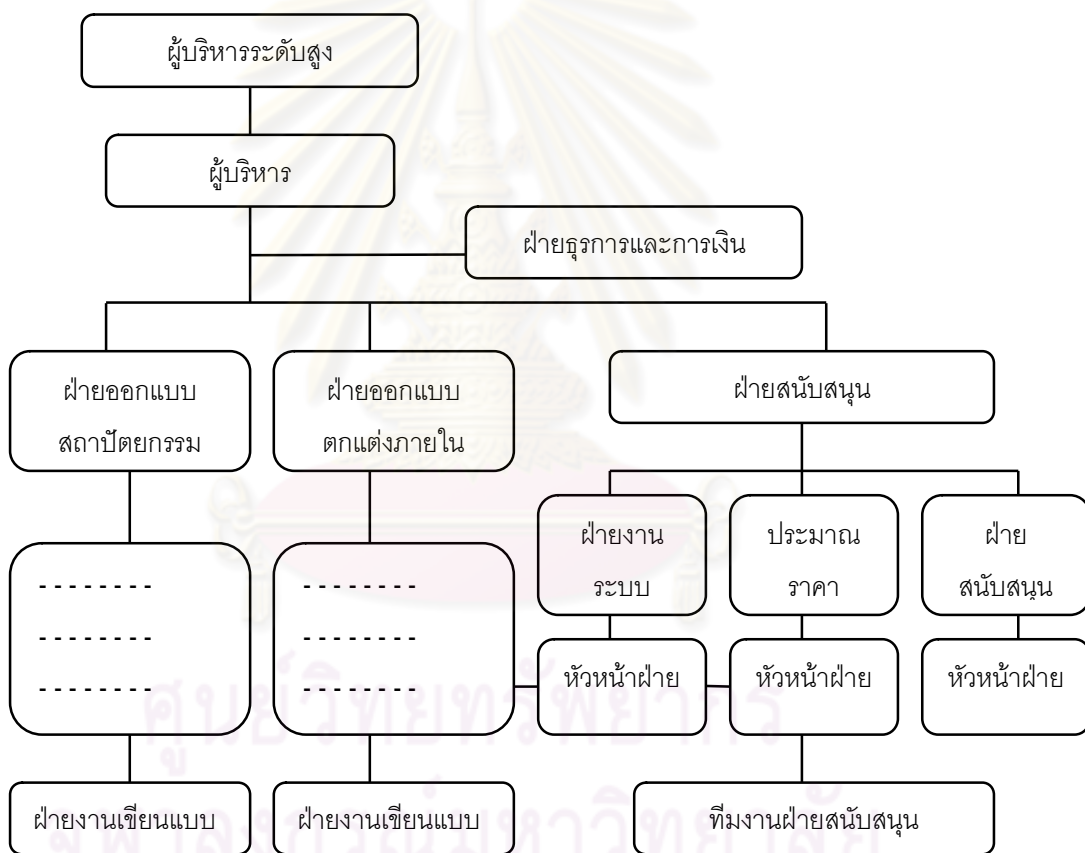
รูปภาพที่ 6 ระบบผู้จัดการโครงการ



7. ระบบบริษัทในเครือ

ระบบบริษัทในเครือ เป็นระบบที่มีการจัดตั้งบริษัทเพื่อให้มีการบริการที่ครอบคลุม โดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยบริษัทด้านสถาปัตยกรรม ตกแต่งภายในและบริหารงานก่อสร้าง ซึ่งจะมีกลุ่มผู้บริหารเป็นกลุ่มเดียวกัน โดยจะมีการแบ่งแยกระบบบัญชีและการเงินอย่างชัดเจน แต่อาจจะอยู่ในสำนักงานเดียวกัน และใช้ส่วนกลางร่วมกันได้ มีระบบการทำงานที่ครบวงจร สามารถทำงานได้สะดวกส่งต่องานได้รวดเร็วและแก้ปัญหาได้ทันที สามารถใช้พนักงานร่วมกันหรือยืมตัวพนักงานระหว่างบริษัทในเครือได้ ทำให้ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง เนื่องจากต้องรับผิดชอบหลายส่วน

รูปภาพที่ 7 ระบบบริษัทในเครือ



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ - สกุล      นายสิริ จารุไพโรจน์  
เกิดเมื่อวันที่    25 กันยายน 2523

### ประวัติการศึกษา

ระดับประถมศึกษา      โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี

ระดับมัธยมศึกษา      โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี

### ระดับอุดมศึกษา (ปริญญาตรี)

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
การศึกษาระดับปริญญาตรี จากคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ระดับอุดมศึกษา (ปริญญาโท)

เข้าศึกษาหลักสูตรสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ  
สถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรม  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2550

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย