

## บทที่ 4

### การรวบรวมผล และวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาวิจัย

#### 4.1. บทนำ

การที่ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล การบริหารจัดการ และระบบดำเนินงาน ภายใน บริษัท ดำเนินงานก่อสร้างขนาดเล็ก ที่จัดตั้งใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 30 บริษัท โดยที่ผู้วิจัยใช้วิธี เก็บข้อมูลการที่เป็นทั้งแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์บรรดาผู้บริหารของบริษัทฯ รวมถึง สถาปนิก วิศวกร ที่ปฏิบัติงานภายในบริษัทฯ ด้วย หลังจากนั้น จึงได้นำเอาข้อมูลทั้งหมดที่ได้ มา ทำการวิเคราะห์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ ได้ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบด้านการเงิน ลงทุน ของบริษัทฯ ระยะเริ่มแรก
2. การวิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบด้านการตลาด ของบริษัทฯ
3. การวิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางด้านควบคุม เวลา ของบริษัทฯ
4. การวิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางการ ควบคุมต้นทุน ของบริษัทฯ
5. การวิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางด้านควบคุม วัสดุ ของบริษัทฯ
6. การวิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางด้านควบคุม แรงงาน ของบริษัทฯ
7. การวิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางด้านควบคุม คุณภาพงาน ของบริษัทฯ

#### 4.2. วิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบด้านการเงิน ลงทุน ของบริษัทฯ ระยะเริ่มแรก

จากการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารของบริษัทฯ ทำให้สามารถสรุปถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบ ทางด้านการเงิน ลงทุน ของบริษัทฯ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางภาคผนวก ง. สรุปได้ดังต่อไปนี้

4.2.1. วิเคราะห์นโยบายทางการเงินของบริษัทฯ สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

4.2.1.1. รูปแบบแหล่งเงินทุนที่นำมาใช้ในการก่อตั้งบริษัท ประกอบด้วย

- เงินกู้ธนาคารพาณิชย์ เพิ่มเติมจากทุนส่วนตัว โดยอ้างอิงข้อมูลกรณีศึกษา คิดเป็นร้อยละ 50 ของทั้งหมด จากจำนวน 30 บริษัทฯ
- เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด เป็นแหล่งเงินทุน คิดเป็นร้อยละ 90

4.2.1.2. มูลค่าของเงินลงทุน ที่ผู้ศึกษาวิจัยได้นำมาใช้เป็นตัวอย่างในการวิเคราะห์พบว่ามูลค่าของเงินลงทุน จะมีดังต่อไปนี้

- มูลค่าเงินลงทุนตั้งแต่ 100,000 – 500,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20
- มูลค่าเงินลงทุนตั้งแต่ 500,000 – 1,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30
- มูลค่าเงินลงทุนตั้งแต่ 1,000,000 – 3,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 40
- มูลค่าเงินลงทุนตั้งแต่ 3,000,000 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10

จากการหาข้อมูลอ้างอิงบริษัทฯ กรณีศึกษา พบว่า วงเงินลงทุนที่บริษัทฯ นำมาใช้ประกอบการนั้น จำนวนมากที่สุดจะมีมูลค่าถึง 5,000,000 บาท และจำนวนเงินลงทุนที่ใช้ประกอบกิจการที่น้อยที่สุด จะมีมูลค่าเพียง 250,000 บาท ซึ่งมูลค่าของเงินลงทุนที่ใช้ประกอบกิจการนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารแล้วพบว่ามืออยู่ร้อยละ 60 เห็นว่าเงินลงทุนจำนวนดังกล่าวนี้พอเพียงต่อการประกอบกระยะเริ่มแรก และอีกร้อยละ 40 มีความคิดเห็นว่า จำนวนเงินลงทุนปริมาณดังกล่าวนี้ มีเพียงพอต่อการประกอบกิจการระยะเริ่มแรก โดยการสัมภาษณ์ว่า สาเหตุของการบริหารจัดการด้านการเงิน มีเพียงพอ ได้แก่

1. เงินลงทุนประกอบกิจการระยะเริ่มแรกนั้น บริษัทฯ ได้นำไปลงทุนการจัดซื้อเครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ เพื่อใช้ในการทำงานได้ภายหลังต่อ
2. การติดต่อกับร้านค้าต่างๆ ระยะเริ่มแรก บริษัทฯ ต้องนำเอาเงินสดมาใช้จ่ายสำหรับการสั่งซื้อสินค้าต่างๆ ทำให้บริษัทฯ เกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงิน
3. บริษัทฯ ที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่เหล่านี้ ระยะเริ่มแรก งานที่บริษัทฯ ต้องการทำยังมีน้อย และเป็นงานที่มูลค่าไม่สูงมากนัก ขณะที่บริษัทฯ ต้องมีค่าใช้จ่ายต่างๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา อาทิเช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายภายในของบริษัทฯ ฯลฯ ซึ่งจากเหตุผลข้างต้น บริษัทฯ มีความจำเป็นด้านการเงิน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มเติมของบริษัทฯ ได้แก่
  - ขอเงินกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์
  - ขอเรียกหุ้นเพิ่มเติมจากผู้ถือหุ้นส่วนของบริษัทฯ

สำหรับการขอกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์นั้น ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมกับผู้บริหารบริษัทฯ ส่วนของวิธีการหาเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปวิธีที่บริษัทฯ เหล่านี้ได้นำมาใช้ ดังต่อไปนี้

1. อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มีอยู่ระหว่างผู้บริหารของบริษัทฯ หรือผู้รู้จักใกล้ชิดกับผู้บริหารบริษัทฯ กับนายธนาคาร ที่ต้องติดต่อเพื่อกู้ยืมเงิน คิดเป็นร้อยละ 10 หรือประมาณ 3 กรณีศึกษา จากของทั้งหมด
2. นำหลักทรัพย์ที่มี นำเอาไปประกันไว้กับทางธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 50
3. แสดงเป้าหมาย หรือแผนการประกอบกิจการ ที่บริษัทฯ จะได้รับจากการนำเอาเงินกู้จากธนาคารไปลงทุน ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นธนาคารรับทราบศักยภาพบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30
4. อาศัยหาผู้ค้ำประกันของบริษัทฯ มาแสดงต่อธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 10

ซึ่งพบว่า จากทั้ง 4 วิธีการ ที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น บรรดาผู้บริหารบริษัทฯ ที่ได้ทำการสัมภาษณ์ มีความเห็นว่า ความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมระหว่างธนาคารกับผู้บริหารบริษัทฯ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก ที่จะทำให้บริษัทฯ สามารถที่จะขอกู้ยืมเงินจากธนาคาร เป็นในเรื่องของ **ความมีเครดิต** นำเชื่อถือได้ของบริษัทฯ นั่นเอง

#### 4.2.1.3. การบริหารจัดการเงินลงทุนของบริษัทฯ

ประเด็นเรื่องของการบริหารจัดการเงินลงทุนที่หามาได้ ผู้วิจัยคิดว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่าประเด็นเรื่องของการหาแหล่งเงินลงทุน ซึ่งสามารถหาเงินทุนหมุนเวียนใช้จ่ายให้กับบริษัทฯ ได้อย่างพอเพียง จะพบว่าเงินลงทุน ที่ได้จากการประกอบกิจการดังที่กล่าวมาแล้วในข้อที่ 4.1.1.1. ช่วงของบริษัทฯ รับงานได้แล้ว การบริหารจัดการเงินลงทุนเพื่อให้บริษัทฯ เกิดสภาพคล่องทางการเงินได้ตลอดเวลาการทำงาน ซึ่งวิธีการส่วนใหญ่ที่นำมาใช้ ได้แก่

1. ใช้แหล่งเงินลงทุนเดิมที่บริษัทฯ มีอยู่แล้วเป็นแหล่งเงินลงทุนหมุนเวียนที่มากที่สุด ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นในกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 80
2. ขอบริการล่วงหน้า (Advance Payment) จากทางผู้ว่าจ้างงาน คิดเป็นร้อยละ 80
3. ขอสินเชื่อ (Credit) จากทางร้านค้าที่บริษัทฯ ที่ต้องติดต่อขอสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้าง ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 80
4. การใช้ระบบเงินงวดงาน (Payment Cost) ที่ขอเบิกได้จากเจ้าของงาน เนื่องจากปัจจัยในเรื่องของระยะเวลา และมูลค่างาน คิดเป็นร้อยละ 50

ซึ่งจากการสอบถามสัมภาษณ์ของผู้วิจัยทำให้ทราบได้ว่าแหล่งเงินลงทุนหมุนเวียนของ บริษัทฯ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานก็ยังคงได้แก่เงินลงทุนเดิมที่บริษัทฯ มีอยู่นั่นเอง โดยที่ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้ให้ความคิดเห็นว่า ช่วงของระยะเริ่มแรกก่อตั้งบริษัทฯ นั้น ในการจะเข้าไป

ขอเบิกเงินล่วงหน้าจากทางเจ้าของงาน การใช้เงินค่างวดงาน และการขอสินเชื่อจากทางร้านค้า อาจจะได้ไม่มากเพียงพอกับความต้องการของบริษัทฯ ทั้งนี้เนื่องจากความใหม่ของบริษัทฯ ทำให้อำนาจการต่อรองยังไม่สูงมากนัก แต่แหล่งเงินลงทุนเหล่านี้ก็มีความจะละเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การขอสินเชื่อจากทางร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้าง ซึ่งจากการสัมภาษณ์ถึงแนวทางที่ผู้บริหารของบริษัทฯ ใช้ในการขอสินเชื่อ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถของบริษัทฯ ในการขอสินเชื่อจากทางร้านค้า ซึ่งพบว่าทุกๆ บริษัทฯ ที่เป็นกรณีศึกษานั้น สามารถขอสินเชื่อจากร้านค้าได้ทั้งหมด
2. ปัจจัยที่บริษัทฯ สามารถนำเอามาใช้ในการขอสินเชื่อจากทางร้านค้า นั้นได้แก่
  - วิธีการสร้างความน่าเชื่อถือ ให้เกิดกับทางร้านค้าในด้านการเงินของบริษัทฯ เช่น การจ่ายเงินสินค้าให้ตรงเวลา คิดเป็นร้อยละ 80
  - ส่งสินค้าจากทางร้านปริมาณที่มากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 30
  - อาศัยความคุ้นเคยกันมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 40

#### 4.2.1.4. การวางแผนทางการเงินของบริษัทฯ

สำหรับบริษัทฯ ที่จัดตั้งมาใหม่ส่วนใหญ่นั้น ความจำเป็นของการวางแผนทางการเงินของบริษัทฯ นั้น จากการสัมภาษณ์โดยเน้นถึงลักษณะของการวางแผนของบริษัทฯ พบว่า

1. มีการวางแผนงานโดยมีการจัดทำ Cash Flow ทางด้านการเงินของบริษัทฯ โดยอาจจะทำเป็นลักษณะของโครงการ หรือต่อเดือนก็ได้ คิดเป็นร้อยละ 60
2. มีการเสาะหา และวางนโยบายเพิ่มเติม เพื่อใช้ในการหาแหล่งกู้ยืมเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ คิดเป็นร้อยละ 20
3. มีการวางแผนมูลค่างานที่รับได้ของบริษัทฯ ในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 60

ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า ในบริษัทฯ ต้องมีการคำนึงถึงการวางแผนทางการเงิน เช่นเดียวกับ บริษัทฯ ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ทั่วไป แต่ลักษณะการวางแผนทางการเงินของบริษัทฯ ขนาดเล็กส่วนใหญ่ จะออกมาในรูปแบบของการวางแผนงบประมาณสำหรับมูลค่าของงาน ที่ผู้บริหารตั้งเป้าจะรับงานในแต่ละปี โดยมีการจัดทำ Cash Flow เป็นองค์ประกอบ ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดสถานการณ์ทางการเงินของบริษัทฯ แต่ละช่วงระยะเวลาปีหนึ่งๆ ด้วย เพื่อให้เกิดความแน่นอน และการลดปัญหาทางการเงินในอนาคต

#### 4.2.1.5. ผลการประกอบการของบริษัทฯ

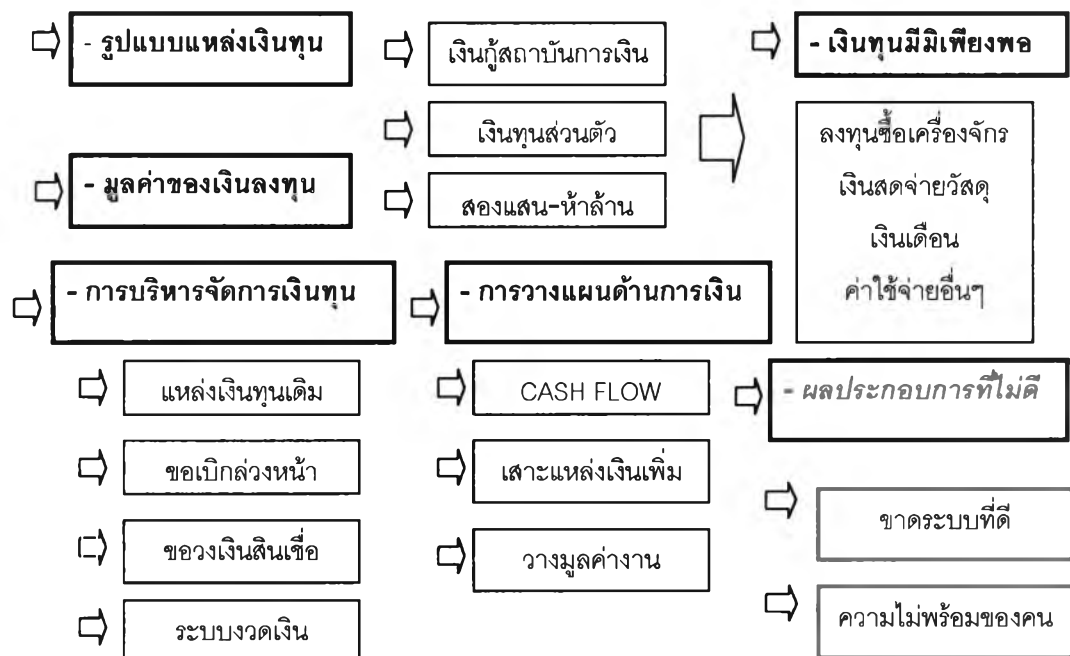
ประเด็นที่ผู้วิจัยได้สอบถามถึงผลประกอบการของบริษัทฯ ช่วงระยะเวลาเริ่มก่อตั้งบริษัทฯ จนถึงช่วงเวลาที่ได้ตอบแบบสอบถาม โดยเน้นที่ประเด็นว่าบริษัทฯ เคยประสบการขาดทุนการประกอบกิจการ หรือไม่ จากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย ต่อผู้บริหารบริษัทฯ พบว่า

1. บริษัทฯ ที่เคยประสบกับการขาดทุนประกอบกิจการช่วงระยะปีแรกของการเริ่มก่อตั้งบริษัทฯ คิดเป็นร้อยละ 40
2. บริษัทฯ ที่ไม่เคยประสบกับการขาดทุนประกอบกิจการช่วงระยะปีแรกของการเริ่มก่อตั้งบริษัทฯ คิดเป็นร้อยละ 60

สาเหตุส่วนใหญ่ของการขาดทุนการประกอบกิจการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ พบว่า

1. ขาดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเป็นขั้นเป็นตอน
2. ความไม่พร้อมทางด้านบุคลากรของบริษัทฯ

ซึ่งรายละเอียดทั้ง 2 สาเหตุ ที่กล่าวมาแล้วนั้น จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการศึกษาในหัวข้ออื่นๆ ของการศึกษาวิจัย โดยอีกข้อมูลจากการสัมภาษณ์บริษัทฯ กรณีศึกษา ที่จะกล่าวลำดับต่อไป เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลของปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ครบตามหัวข้อของการศึกษาวิจัยที่ระบุไว้ในข้อสมมติฐาน ต่อไป



แผนภาพที่ 4.1. แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการเงิน

4.2.2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบทางการเงิน ของบริษัทฯ ระยะเริ่มแรกสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

4.2.2.1. เงินงบประมาณลงทุนที่ใช้ประกอบกิจการขึ้นเบื้องต้นนั้น มีไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายเบื้องต้น เพราะช่วงระยะเริ่มแรกของการจัดตั้งบริษัทฯ นั้น ค่าใช้จ่ายช่วงระยะเวลาเริ่มแรก จะมีอยู่มาก เพราะต้องนำเงินลงทุนมาซื้อเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ สำหรับนำมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ ก็ยังมีเรื่องค่าใช้จ่ายอุปกรณ์สำนักงาน อาทิเช่น อุปกรณ์ตกแต่ง เครื่องใช้

สำนักงานต่างๆ ขณะที่บริษัทฯ ยังมีสามารถหางานเข้าสู่บริษัทฯ ได้มากนัก ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 50

4.2.2.2. การขาดความน่าเชื่อถือจากแหล่งเงินทุน หรือสถาบันทางการเงินต่างๆ ทำให้บริษัทฯ บางครั้งก็จะประสบภาวะขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40

4.2.2.3. การขาดความน่าเชื่อถือจากทางร้านค้าขายวัสดุระยะเริ่มแรก ทำให้ค่าใช้จ่ายเงินซื้อวัสดุระยะเริ่มแรก ต้องใช้เงินสดซื้อเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60

4.2.2.4. ปัญหาที่เกิดจากเจ้าของงาน เรื่องของการจ่ายเงินงวดการทำงาน (Payment Cost) ซึ่งบางครั้งมีการอนุมัติจ่ายเงินล่าช้าไปกว่าหมายกำหนดการ ทำให้บริษัทฯ ขาดรายรับอันพึงจะได้ ซึ่งรายรับจากเงินค่างวดงานนี้ บริษัทฯ สามารถจะนำเอาไปใช้เป็นเงินลงทุนหมุนเวียนภายในบริษัทฯ ต่อไป จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่ทุกๆ บริษัทฯ *กรณีศึกษา จะให้ความสำคัญปัญหาที่เกิดการจ่ายค่างวดงาน จากเจ้าของงานมากที่สุด*

### 4.3. วิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางการตลาดของบริษัทฯ

จากการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ทำให้สามารถสรุปถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางการตลาด ลงทุน ของบริษัทฯ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาม ภาคผนวก ง. สรุปได้ดังต่อไปนี้

4.3.1. วิเคราะห์นโยบายทางการตลาด ของบริษัทฯ สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

4.3.1.1. วิธีการประชาสัมพันธ์ที่บริษัทฯ ใช้ ได้แก่

- การฝากบอกต่อๆ กันไป ทุกๆ บริษัทฯ ใช้วิธีการนี้
- การลงประกาศตามหนังสือพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 40
- การลงแจ้งรายละเอียดตามวารสารงานก่อสร้าง คิดเป็นร้อยละ 40
- อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้าของงาน คิดเป็นร้อยละ 40
- เข้าหาแหล่งงานด้วยตนเอง เช่นตามบริษัทฯ ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ลักษณะ Sub Contractor คิดเป็นร้อยละ 30
- การทำหนังสือแสดงรายละเอียดของบริษัทฯ (Profile) เสนอต่อเจ้าของงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 60

- ประชาสัมพันธ์ระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งวิธีการนี้ได้ดำเนินงานทุกๆ บริษัท เนื่องจากค่าใช้จ่ายไม่สูงมากนัก

จากการหาข้อมูลอ้างอิงบริษัทฯ กรณีศึกษา พบว่า **วิธีการที่บริษัทฯ ใช้ประชาสัมพันธ์ชื่อของบริษัทฯ** ระยะเริ่มแรกนั้น จะนิยมใช้แบบฝากบอกๆ ต่อ กันไปในหมู่ที่รู้จักมักคุ้นกัน ทุกๆ บริษัทๆ ที่ทำการตอบแบบสอบถาม และลงรายละเอียดข้อมูลประชาสัมพันธ์ทางระบบอินเทอร์เน็ต เนื่องจากว่า วิธีการนี้ฝ่ายบริหารบริษัทฯ มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด และโอกาสที่จะได้รับงานจากผู้ที่เคยมีคอนข้างสูง ขณะการประชาสัมพันธ์โดยการใช้วิธีอื่นๆ เช่น การลงรายละเอียดหนังสือพิมพ์ หรือวารสารทางการก่อสร้าง เป็นต้นนั้น จากการสอบถามถึงทัศนคติของเหล่าผู้บริหารบริษัทฯ มีความเห็นว่าการประชาสัมพันธ์บริษัทฯ กรณีที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งขึ้นใหม่นั้น ลักษณะของการบริการของบริษัทฯ จะอยู่ในรูปการขายความเชื่อมั่นที่เจ้าของงานมีต่อบริษัทฯ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในชื่อเสียงของบริษัทฯ โดยผ่านทางสื่อต่างๆ นั้น จึงเป็นวิธีการที่ไม่ค่อยได้ผลสำหรับบริษัทฯ ที่จัดตั้งใหม่ และยังไม่มียี่ห้อเสียงมากนัก นอกจากต้องอาศัยความคุ้นเคยที่มีมาแต่เดิมกับบุคคลอื่นๆ ที่รู้จัก ช่วยเผยแพร่กระจายข่าวสาร

4.3.1.2. แหล่งงานของบริษัทฯ โดยทั่วๆ ไปแล้ว อุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย จะมีแหล่งงานอยู่ด้วยกัน 2 แหล่งงาน คือ

- แหล่งงานจากภาครัฐราชการ
- แหล่งงานจากภาคเอกชน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทฯ กรณีศึกษานั้น งานที่ได้ช่วงระยะเริ่มแรกนั้น จะเกิดได้จากแหล่งงานภาคเอกชนทั้งหมดทุกๆ บริษัทๆ ที่ตอบแบบสัมภาษณ์ และมีอีกร้อยละ 30 หาแหล่งงานจากภาครัฐราชการเพิ่มเติมด้วย ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงวิธีการเข้าไปรับงานจากแหล่งงานแต่ละแห่งนั้น พบว่า

1. วิธีการที่บริษัทฯ เข้าไปติดต่อรับงานจากทางภาครัฐราชการ ได้แก่
  - การแข่งขันประกวดราคา คิดเป็นร้อยละ 80
  - ผ่านการติดต่อจากบุคคลลงในของหน่วยงานที่เป็นเจ้าของโครงการ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
2. วิธีการที่บริษัทฯ เข้าไปติดต่อรับงานจากทางภาคเอกชน ได้แก่
  - บริษัทฯ สามารถหางานได้ เนื่องจากลูกค้าติดต่อเข้ามาดำเนินงานเอง ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
  - บริษัทฯ สามารถหางานได้ เนื่องจากบริษัทฯ เป็นผู้เข้าไปติดต่อกับทางเจ้าของโครงการเอง คิดเป็นร้อยละ 80
  - บริษัทฯ สามารถหางานได้จากการประกวดราคางาน คิดเป็นร้อยละ 70

4.3.1.3. การสืบหาแหล่งงานของบริษัทฯ นั้น พอสรุปได้ว่าการหาแหล่งงาน และ รายละเอียดของงานนั้น ผู้บริหารของบริษัทฯ จะหางานโดยผ่านแนวทางต่างๆ คือ

- เพื่อนฝูง และคนรู้จักแนะนำให้ คิดเป็นร้อยละ 80
- ผ่านทางหนังสือพิมพ์ หรือวารสารต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 60
- ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งทุกๆ บริษัทฯ ได้ดำเนินงานวิธีนี้

ดังนั้น จากประเด็นวิธีการสืบหาแหล่งงานของบริษัทฯ โดยสอดคล้องกับแหล่งงานของบริษัทฯ ที่ได้จากภาคเอกชน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทำให้รับทราบว่า งานส่วนใหญ่ระยะแรกๆ มักเป็นงานที่ได้จากความสนิทสนมคุ้นเคยกันระหว่างเจ้าของบริษัทฯ กับเจ้าของงานมาก่อน การรับงานลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารของบริษัทฯ มักจะมีความพึงพอใจ เชื่อมั่น เพราะผู้บริหารสามารถรับทราบถึงประวัติทางด้านการเงินของเจ้าของงานมาก่อน ทำให้เกิดมีความมั่นใจในการเข้าไปทำงานให้กับเจ้าของงาน นอกจากความรู้จักมักคุ้นกับเจ้าของงานแล้ว บางโอกาสบริษัทฯ ก็รับงานโดยผ่านทางบริษัทฯ ออกแบบ ที่มีความรู้จักกันมาก่อน ระหว่างบริษัทฯ ที่ทำการออกแบบกับบริษัทฯ ก่อสร้าง ซึ่งบางครั้งเจ้าของงานที่มีโครงการก่อสร้าง และให้บริษัทฯ ที่ได้ว่าจ้างให้ออกแบบนั้น ช่วยหาบริษัทฯ เข้ามาดำเนินงานด้วย

4.3.1.4. วิเคราะห์นโยบายของผู้บริหารในการรับงาน สำหรับบริษัทฯ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สามารถสรุปเป็นแนวทางการทำงาน ได้ดังต่อไปนี้

1. ทำการประมูลงานทุกงานที่มีสิทธิเข้าร่วมประมูล ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30
2. เลือกงานที่ประมูลแข่งขันเป็นบางส่วนของงาน ที่บริษัทฯ มีศักยภาพที่จะดำเนินงานได้ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
3. ประมูลงานที่ได้รับการติดต่อจากคนรู้จัก เพื่อให้เกิดความแน่นอนในการประมูลงาน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 90
4. รับงานช่วงต่อ ลักษณะผู้ดำเนินงานก่อสร้างช่วง (Sub Contractor) จากผู้ดำเนินงานก่อสร้าง ขนาดกลาง และขนาดย่อย ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30

ดังนั้น จากข้อมูลการสัมภาษณ์ สามารถวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า บริษัทฯ มักจะยินดีรับงานที่ได้รับการติดต่อจากคนรู้จัก เพราะจะทำให้ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารของบริษัทฯ ที่มีต่อเจ้าของงาน รวมทั้งการเข้าร่วมประมูลงานแข่งขันนั้น มักจะเป็นงานในภาคราชการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในช่วงระยะเริ่มแรก มักจะยังต้องรอการสร้างผลงานก่อน จึงจะสามารถไปร่วมประมูลงานก่อสร้างได้ เพราะส่วนใหญ่ จะมีการกำหนดระดับผลการดำเนินงานด้วย



4.3.2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบทางการตลาด ของบริษัทฯ ระยะเริ่มแรก สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

4.3.2.1. ปัจจัยที่มีผลกระทบทางการประชาสัมพันธ์ ของบริษัทฯ ระยะแรกเริ่ม ที่ผู้บริหารของบริษัทฯ ประสมมาระยะเริ่มก่อตั้ง ได้แก่

1. ไม่ค่อยมีลูกค้าสนใจว่าจ้างมากนัก เนื่องจากเป็นบริษัทฯ ที่เพิ่งจัดตั้งใหม่ ทำให้ขาดชื่อเสียง และผลงานที่ผ่านมา ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในตัวของบริษัทฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพไปตามระยะเวลาอายุของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ ทัศนศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 80
2. การใช้วิธีแจ้งความจำนงลงในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต วารสาร หรือหนังสือพิมพ์ต่างๆ ซึ่งวิธีการนี้ผู้บริหารของบริษัทฯ เห็นว่าไม่ค่อยได้ผลมากนัก เพราะบางครั้งลูกค้าที่ติดต่อมากมักจะให้งานที่ไม่ค่อยเป็นชิ้นเป็นอัน อาทิเช่น การให้คิดราคางานก่อสร้าง เพื่อนำเอาไปเปรียบเทียบกับผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายอื่นๆ ซึ่งบางครั้ง บริษัทฯ ก็ไม่ได้รับการว่างจ้างในการทำงานให้ ซึ่งบริษัทฯ ทัศนศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
3. การประชาสัมพันธ์ โดยใช้วิธีฝากบอกต่อๆ กันไปนั้น ระยะเริ่มแรก ที่เข้ามายังมีไม่คอยมาก และเป็นงานที่มีมูลค่างานไม่สูงมากนัก คือ เป็นงานขนาดเล็ก เช่น งานต่อเติม หรือปรับปรุง ซึ่งงานที่ได้บางครั้ง จะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ ทัศนศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30

4.3.2.2. ปัจจัยที่มีผลกระทบทางการหางาน ของบริษัทฯ ระยะแรกเริ่ม ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยมุ่งจะเน้นเพื่อให้ทราบถึงลักษณะของภาพรวมของปัญหาในการหางานของบริษัทฯ โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของงานที่ได้รับมาช่วงเริ่มแรกมักไม่คุ้มกับการลงทุน แต่บริษัทฯ แต่มีความจำเป็นต้องรับงาน เพื่อให้มีงานแก่นักงานทำ และต้องการให้บริษัทฯ เริ่มมีชื่อเสียง ซึ่งบริษัทฯ ทัศนศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
2. ศักยภาพ และผลการทำงานที่ผ่านมา ของบริษัทฯ ช่วงเริ่มแรก ยังมีน้อย ซึ่งบริษัทฯ ทัศนศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
3. คู่แข่งขันของบริษัทฯ ที่มีขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีมาก ซึ่งบริษัทฯ ทัศนศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
4. ความไม่พร้อมของบุคลากร และเครื่องมือเครื่องจักร ของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ ทัศนศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 10

จากการรวบรวมข้อมูล พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบของการหางานเข้าบริษัทฯ ระยะแรก อุปสรรคที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การขาดความพร้อมของบริษัทฯ แห่งของความพร้อมของบริษัทฯ เอง ที่ทำให้เกิดข้อขัดข้องในเรื่องของความสำเร็จที่มีจากลูกค้า นอกจากนั้น การขาดความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความชำนาญ และเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ที่เพียงพอ รวมทั้งองค์ประกอบด้านการแข่งขันทางการตลาด และราคาวัสดุ แรงงาน ที่เพิ่มสูงขึ้น ของวงการค้าก่อสร้างที่มีเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ก็เป็นตัวแปรผันที่สำคัญอีกประการหนึ่งด้วย

4.3.2.3. ปัจจัยที่มีผลกระทบทางด้านการเข้าไปรับงานจากแหล่งงานต่างๆ ช่วงเริ่มก่อตั้งบริษัทฯ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทัศนคติของผู้บริหารบริษัทฯ ประเด็นของแหล่งงานต่างๆ ซึ่งได้แก่แหล่งงานจากภาครัฐราชการ และแหล่งงานจากภาคเอกชน สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่มีผลกระทบทำให้เกิดปัญหาจากแหล่งงานภาครัฐราชการ

- ผู้บริหารมีความเห็นว่าการรับงานภาครัฐราชการ จะพบปัญหาทางด้านการจ่ายค่าางวดงานที่ล่าช้า อันเป็นผลเนื่องจากกระบวนการ และขั้นตอนต่างๆ ที่มีอยู่มากในแต่ละหน่วยงานนั้นๆ ทำให้บริษัทฯ ขาดรายได้ และความคล่องตัวทางการเงิน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
- การที่หน่วยงานภาครัฐการมีการตั้งเงื่อนไข (TOR) ว่าบริษัทฯ ที่มีสิทธิเข้าประมูลงานต้องเคยทำงาน และมีผลการทำงานที่สำเร็จเรียบร้อยเอามาแสดงต่อหน่วยงานเจ้าของโครงการ ซึ่งเงื่อนไขลักษณะนี้ ทำให้บริษัทฯ ที่เพิ่งเกิดใหม่ ไม่สามารถเข้าไปร่วมประมูลแข่งขันได้ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
- ส่วนของงานจากหน่วยงานราชการที่บริษัทฯ เกิดใหม่ มีสิทธิเข้าร่วมประมูลงาน มักจะเป็นงานที่มีมูลค่าน้อย ซึ่งจะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ หรือถ้าบริษัทฯ ประสงค์ที่จะรับงานจากทางราชการในโอกาสแรกๆ ก็จำเป็นต้องรับงานที่มีลักษณะนี้เรื่อยๆ เพื่อเป็นการสะสมมูลค่าของผลงาน ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาที่นานจนกว่าจะทำให้ได้ผลงานถึงจุดหนึ่ง ซึ่งบริษัทฯ สามารถก้าวกระโดดเข้าไปรับงานอีกระดับหนึ่ง แต่ผู้บริหารของบริษัทฯ คิดเป็นร้อยละ 30 และเห็นว่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบในลักษณะหนึ่งที่ทำให้บริษัทฯ มีการเติบโตที่ช้าได้
- ส่วนปัญหาเรื่องของการสมยอมรับงานกันในหมู่บริษัทฯ ที่เข้าร่วมประมูลงานแข่งขัน ซึ่งบริษัทฯ ที่เกิดการสมยอมรับงานกัน มักเป็น

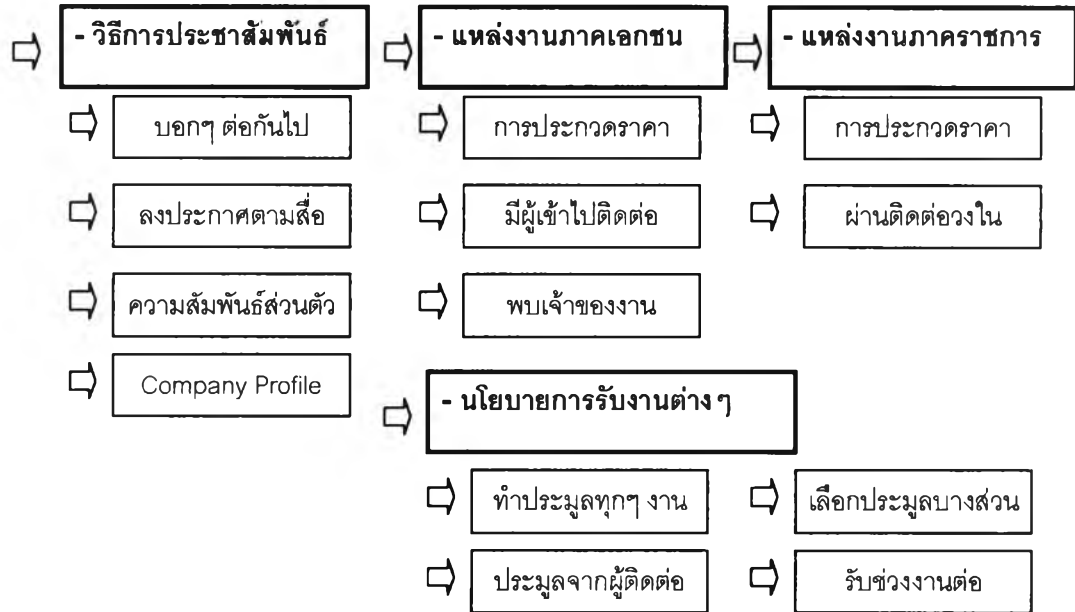
บริษัทฯ ที่เคยประมูลงานมาก่อนแล้ว ดังนั้น จึงทำให้โอกาสของ  
บริษัทฯ เกิดใหม่ ที่จะได้รับงานนั้น ยิงมีน้อยลงไปอีก ซึ่งบริษัทฯ  
กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทำให้เกิดปัญหาจากแหล่งงานภาคเอกชน

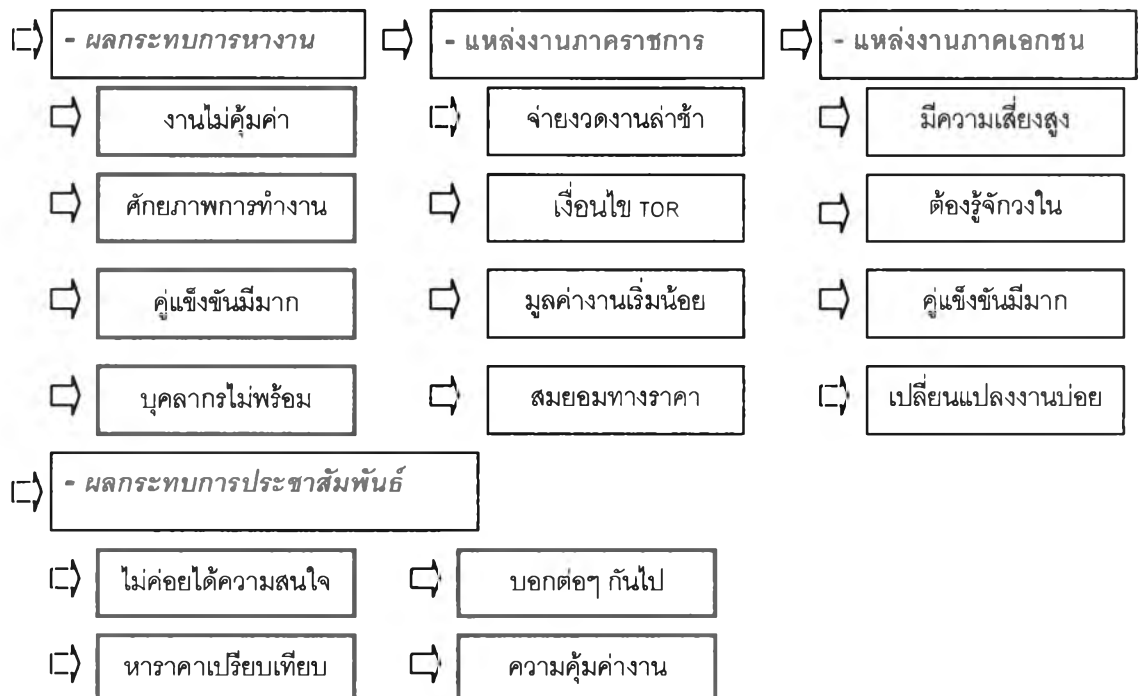
- มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ที่เกิดจากสภาพทางการเงินที่ไม่ค่อยมั่นคง  
ของทางเจ้าของโครงการ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็น  
กรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
- การที่จะสามารถรับงานได้ จำเป็นจะต้องรู้จักคนที่อยู่ในวงใน และ  
ใกล้ชิดกับเจ้าของงานมาก่อน จึงจะมีโอกาสได้รับงานนั้น ซึ่งบริษัทฯ  
กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
- คู่แข่งขันที่เข้าร่วมประมูลงานแต่ละงาน มักจะมีจำนวนมาก ทำให้  
บริษัทฯ ต้องมีการแข่งขันที่สูง จนกระทั่งทำให้ราคาที่ออกมาบางครั้ง  
จะค่อนข้างต่ำ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิด  
เป็นร้อยละ 20
- มีการเปลี่ยนแปลงแบบบ่อย และค่างานในส่วนของแบบที่เพิ่มเติม  
มักจะได้รับต่อเมื่องานก่อสร้างโครงการแล้วเสร็จ ซึ่งบริษัทฯ  
กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20

ดังนั้น จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทฯ กรณีศึกษานั้น ส่วนของการหา  
แหล่งงาน ทั้งภาครัฐราชการ และภาคเอกชน พบว่า มีข้อดี และข้อเสียแตกต่างกัน การที่ผู้บริหารจะ  
เลือกแหล่งงานจากประเภทใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย และความพร้อมด้านต่างๆ ของบริษัทฯ ซึ่งผู้วิจัย  
ได้วิเคราะห์เบื้องต้นจะเห็นได้ว่า การหาแหล่งงาน ช่วงระยะเริ่มแรกนั้น จะเน้นไปที่งานภาคเอกชน  
มากกว่า เพราะเนื่องจากช่วงแรกยังไม่มียุทธศาสตร์การทำงานรองรับมากนัก ต้องใช้ระยะเวลาของบริษัทฯ  
มากกว่านี้ เพื่อให้มีผลงานมากพอที่จะไปรับงานประมูลของทางภาครัฐราชการได้

ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัจจัยที่มีผลกระทบทางการตลาดนั้น ทางผู้ศึกษาวิจัย จะสรุปอีกครั้ง ในลำดับต่อไป เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลของปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ครบตามหัวข้อของการวิจัยที่ระบุไว้ในข้อสมมติฐาน ต่อไป



แผนภาพที่ 4.2. แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการตลาด (ส่วนข้อมูล)



แผนภาพที่ 4.3. แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการตลาด (ส่วนวิเคราะห์)

#### 4.4. วิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางด้านควบคุมเวลาของบริษัทฯ

จากการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ทำให้สามารถสรุปถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางการควบคุมเวลา ของบริษัทฯ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาม ภาคผนวก ง. สรุปได้ดังต่อไปนี้

4.4.1. วิเคราะห์นโยบายทางการควบคุมเวลา ของบริษัทฯ ซึ่งผู้วิจัยได้พยายามมุ่งเน้นที่จะทำการวิเคราะห์รูปแบบ และวิธีการที่บริษัทฯ ต่างๆ นำมาใช้ สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

4.4.1.1. เครื่องมือที่ผู้บริหารของบริษัทฯ นำเอามาใช้ในด้านของการควบคุมเวลานั้น โดยปกติวิธีการที่นิยมใช้กันทั่วไปนั้น มีหลากหลายวิธี อาทิเช่น การทำ Bar Chart, การทำ C.P.M., การทำ Gantt chart โดยนำเอาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วย อาทิเช่น Microsoft Excel, Microsoft Project หรือ P3 เป็นต้น ซึ่งแต่ละโปรแกรมคอมพิวเตอร์ จะมีความยากง่ายแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของโครงการ และประสิทธิภาพ ความซับซ้อนของโปรแกรม ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า

- บริษัทฯ ที่นำวิธี Bar Chart และ C.P.M. มาใช้ คิดเป็นร้อยละ 80
- บริษัทฯ ที่นำเอาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มาใช้มีอยู่ ทุกๆ บริษัทฯ ได้นำเอามาใช้ แต่ก็คำนึงถึงความเหมาะสมของโครงการ ความยากง่ายของโปรแกรม และความถนัดของบุคลากรที่มีอยู่ของบริษัทฯ ด้วย
- การตั้งเป้าหมาย หรือมาตรการต่างๆ ขึ้นมาบังคับใช้กับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ให้ทำงานแล้วเสร็จตรงตามกำหนดเวลา ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ มีอยู่ทุกๆ บริษัทฯ

โดยจากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า สาเหตุที่ผู้บริหารบริษัทฯ นิยมใช้ Bar Chart และนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ กันมากนั้น เพราะเป็นวิธีการที่ง่าย และสามารถนำเอามาอธิบายให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทฯ ให้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย ส่วนบริษัทฯ ที่นำเอา C.P.M. มาใช้ ได้ให้เหตุผลว่า การใช้ C.P.M. จะนำมาใช้เฉพาะส่วนของพนักงานระดับบริหาร สถาปนิก หรือวิศวกร เท่านั้น แต่จะไม่นำเอาไปใช้กับพนักงานที่ระดับต่ำลงไป เพราะเป็นวิธีการที่เข้าใจยาก ส่วนการตั้งมาตรการขึ้นมาบังคับใช้บังคับคนงานให้ทำงานแล้วเสร็จตรงตามเวลานั้น ผู้วิเคราะห์ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารแล้วพบว่า มาตรการเสริมเข้ามาเพื่อให้การควบคุมเวลาได้ผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น อาทิเช่น การทำงานล่วงเวลา (Over Time) หรือการแบ่งเงินผลการทำงาน ในกรณีที่สามารถเร่งรัดงานให้ได้ทันตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นต้น

#### 4.4.1.2. วิธีการติดตามความก้าวหน้าของงานก่อสร้าง

สำหรับการติดตามความก้าวหน้านี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ ถึงลักษณะวิธีการติดตามความก้าวหน้าของงาน เพื่อเทียบกับหมายกำหนดการที่ได้วางไว้แล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบว่าผู้บริหารของบริษัท ช่วงระยะเวลาเริ่มแรกนั้น จะมีภารกิจที่ต้องทำงานหลายด้านพร้อมๆ กันนั้นผู้บริหารบริษัท จึงต้องมีแนวทางสำหรับการติดตามความก้าวหน้าของงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. โดยผู้บริหารมีการติดตามด้วยตนเอง ในกรณีที่โครงการไม่มีขนาดใหญ่มากนัก ซึ่งบริษัท กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 90
2. โดยมีเจ้าหน้าที่ หรือตัวแทนลักษณะของผู้จัดการโครงการ (Project Manager) รายงานผลงานก่อสร้าง ซึ่งบริษัท กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้ไปสัมภาษณ์มานั้น พบว่า *ผู้บริหารของบริษัท ได้ให้ความสำคัญอย่างมาก ต่อความก้าวหน้าของการทำงาน เมื่อเทียบกับระยะเวลา เพราะช่วงระยะเวลาของการเริ่มทำงาน ถ้าบริษัท สามารถทำงานให้ลูกค้าได้เสร็จตรงตามระยะเวลาที่ลูกค้า จะทำให้เกิดความประทับใจต่อการทำงานของบริษัท ดังนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมักจะเข้าไปติดตามความก้าวหน้าของการทำงานด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อต้องการรับทราบปัญหาของการทำงานอย่างใกล้ชิด และจะได้แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที ส่วนบางบริษัท ที่ใช้วิธีให้พนักงานทำการรายงานผลควบคู่ไปนั้น ก็ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เพื่อให้พนักงานมีความรับผิดชอบในส่วนการทำงานอย่างใกล้ชิด และเป็นการสร้างแรงจูงใจการทำงาน รวมทั้งเป็นการลดภาระหน้าที่ของผู้บริหารบริษัท ประกอบกับการสร้าง หรือขยายขนาดของบริษัท ในอนาคตต่อไปได้*

#### 4.4.1.3. การวางนโยบายของผู้บริหารบริษัท ส่วนของการพัฒนาพนักงานระดับผู้ควบคุมงาน (Foreman) ในด้านการควบคุมเวลา

สำหรับประเด็นนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้มุ่งถึงการนำเอานโยบายทางด้านการควบคุมเวลาที่ผู้บริหารของบริษัท ได้ตั้งเอาไว้ และการกระจายนโยบายไปให้แก่พนักงานระดับผู้ควบคุมงาน (Foreman) ได้รับทราบ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ทุกๆ บริษัทๆ มีการกระจายนโยบายของผู้บริหารแก่พนักงานระดับผู้ควบคุมงาน (Foreman) ได้รับทราบ ทั้งไปบอกกล่าวด้วยตนเอง หรือทางระบบสื่อสาร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานได้เห็นความสำคัญของการควบคุมระยะเวลาในการทำงาน ให้ได้ตามแผนงานที่ได้ตั้งไว้ และเพื่อเป็นการระดมชื่อเสียงของบริษัท อีกทางหนึ่งด้วย หากสามารถปฏิบัติงานก่อสร้างได้แล้วเสร็จทันตามแผนงานโครงการ ซึ่งสามารถสรุปนโยบายต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจ และชี้แจงให้กับพนักงานระดับผู้ควบคุมงาน (Foreman) ให้เข้าใจถึงความสำคัญของการรักษาเวลาในการทำงานก่อสร้างให้ตรงเวลา ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
2. ให้พนักงานได้มีส่วนรับผิดชอบในหมายกำหนดระยะเวลาของการทำงาน อาจจะแบ่งออกเป็นส่วนๆ ตามประสบการณ์ และความชำนาญของคนนั้นๆ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
3. ให้พนักงานจัดทำรายงานแสดงความก้าวหน้าของงานให้สถาปนิก หรือวิศวกร รับประทานเป็นรายสัปดาห์ ลักษณะของ (Weekly Report) เพื่อให้มีการบันทึกลักษณะของผลการทำงาน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
4. มีการแบ่งปันผลกำไร หรือการให้ลาพักร้อน จากการทำงานให้ กรณีที่พนักงานสามารถทำงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนใหญ่จะทำการให้หลังงานก่อสร้างโครงการแล้วเสร็จ ตามเป้าหมาย ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ในประเด็นนี้ พบว่า *แต่ละวิธีที่บริษัทฯ ต่างๆ เลือกใช้ นั้น จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมต่างๆ อาทิเช่น ขนาดมูลค่าของแต่ละโครงการ, ภาระหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายของบุคคลนั้นๆ, ความยากง่ายในการทำงาน หรือระยะเวลาการทำงาน เป็นต้น ซึ่งจะมีระดับการปันผลให้พนักงานผู้นั้นหลังโครงการแล้วเสร็จแตกต่างกันไป*

4.4.1.4. การวางนโยบายของผู้บริหารบริษัทฯ ส่วนของการพัฒนาพนักงานระดับคนงาน (Labors) ในด้านการควบคุมเวลา

สำหรับการวางนโยบายการพัฒนาพนักงานระดับคนงานการควบคุมเวลา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ พบว่า มีอยู่ร้อยละ 30 ที่ให้ความสำคัญส่วนนี้ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ระดับผู้ควบคุมงานมากกว่า และบริษัทฯ กรณีศึกษาที่เหลือ จะเป็นลักษณะของการหารับงาน ของพนักงานระดับคนงานรายย่อย เป็นลักษณะของชุดช่างไปอย่างไร้ โดยการสัมภาษณ์บริษัทฯ ที่ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาพนักงานระดับคนงานในด้านการควบคุมเวลา สามารถสรุป ได้ดังต่อไปนี้

1. ชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ให้พนักงานระดับคนงาน ได้เข้าใจถึงความสำคัญของระยะเวลาที่มีผลต่อการทำงาน และชื่อเสียงของบริษัทฯ ในลักษณะของ Morning Talk ก่อนการทำงานในทุกๆ เช้าของแต่ละวัน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20

2. ให้นักงานระดับคนงาน เหนารับงานเป็นส่วนๆ อย่างๆ ไป โดยให้ได้ผลตอบแทนตามแต่จะตกลงกัน เช่น การเหนารับงานปุกระเบื้อง, การเหนารับงานทาสี, การเหนารับงานโครงหลังคา หรือการเหนารับงานก่ออิฐ-ฉาบปูน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการกำหนดระยะเวลาตายตัวประกอบไปด้วย หากมีการล่าช้า ก็จะมีการปรับในบางครั้ง ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 80

จากที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 4.4.1.3. และ 4.4.1.4. จะพบว่า ผู้บริหารของบริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญต่อพนักงานระดับผู้ควบคุมงาน การให้มีบทบาทสำคัญสำหรับควบคุมเวลาของการทำงาน ทั้งนี้ เพราะการถ่ายทอดนโยบายลงสู่พนักงานระดับคนงาน ซึ่งมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไม่สูงมากนัก นอกจากนี้ผู้บริหารของบริษัทฯ ในช่วงแรกการก่อตั้งเวลาจะไม่ค่อยมีมากนัก การจะเข้าไปชี้แจงให้พนักงานระดับคนงานทราบถึงนโยบาย ก็คงจะเป็นไปได้โดยยาก ไม่มีความคล่องตัว จึงต้องเน้นเพียงพนักงานระดับผู้ควบคุมงาน เพื่อให้ไปควบคุม และกำกับการทำงานอีกทีหนึ่ง โดยผู้บริหารจะใช้วิธีการให้มีการแสดงผลความก้าวหน้าของงานให้ผู้บริหารรับทราบภายหลัง เป็นระยะๆ โดยตลอดของช่วงระยะเวลาก่อสร้าง

4.4.1.5. นโยบายของบริษัทฯ ในการนำเอาระบบเทคโนโลยี หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ในการควบคุมเวลา

ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ถึงประเด็นต่างๆ ของส่วนการนำเอาระบบเทคโนโลยี หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ในการควบคุมเวลา ซึ่งสามารถสรุปเป็นรายละเอียดต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ช่วงระยะเริ่มก่อตั้งบริษัทฯ ก็เริ่มมีการนำเอาระบบเทคโนโลยี หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มาใช้ตั้งแต่ต้น แต่ก็จะมีจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากปริมาณงานและบุคลากรในช่วงแรกยังมีน้อย ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 80
2. มีการนำเอาระบบเทคโนโลยี หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยมีการรองรับการขยายตัวในอนาคตของบริษัทฯ ต่อไปด้วย ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
3. ไม่มีนโยบายการนำเอามาใช้ เพราะไม่เห็นถึงความสำคัญเลย พบว่า ทุกๆ บริษัทฯ เห็นความสำคัญของการนำเอามาใช้ แต่จะมาก หรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับประเภท ชนิด ขนาด ของปริมาณงานบริษัทฯ นั้นๆ

โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ที่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยี หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการควบคุมเวลา พบว่า มีการนำเอามาใช้ตั้งแต่เปิดบริษัทฯ โดยให้เหตุผล



ว่าการใช้ระบบเทคโนโลยี หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการควบคุมเวลา อาทิเช่น โปรแกรม Microsoft Excel, Microsoft Project หรือ P3 ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการทำแผนระยะเวลา ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการ ทำให้สามารถติดตามความก้าวหน้าได้ทัน และสามารถแสดงเป็นผลกระทบ รายงานที่สามารถดู และทำความเข้าใจได้ง่าย ส่วนอีกบริษัท มีการนำเอามาใช้ไม่มากนัก ได้ให้ความเห็นว่า เพราะยังมีได้มีการจัดงบประมาณเอาไว้ นอกจากนี้ยังขาดแคลนบุคลากรที่มาดำเนินงานในส่วนนี้ และยังเห็นว่างานที่ได้รับในช่วงเริ่มแรกนั้น ก็เป็นงานที่มีมูลค่างาน และจำนวนงานที่ยังไม่มากนัก จึงค่อนข้างให้ความสำคัญของการนำเอาระบบเทคโนโลยี หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการควบคุมเวลาน้อยอยู่

#### 4.4.1.6. บริษัท ที่ผ่านมามีเคยประสบกับการทำงานที่เกิดความล่าช้า

ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ถึงประเด็นถึงผลการทำงานของบริษัท ด้านการทำงานของโครงการต่างๆ ที่บริษัท เคยดำเนินงาน เคยมีการล่าช้าจากที่ตกลงกับเจ้าของงานตอนเริ่มการดำเนินงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ ทำให้ผู้ศึกษาวิจัย ระบุว่า

1. คิดเป็นร้อยละ 90 ที่เคยประสบความล่าช้า ในโครงการต่างๆ ที่ก่อสร้างผ่านมา
2. คิดเป็นร้อยละ 10 ที่ไม่เคยประสบความล่าช้า ในโครงการต่างๆ ที่ก่อสร้างผ่านมา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท พบว่า สาเหตุของการเกิดความล่าช้าของโครงการก่อสร้าง ในโครงการต่างๆ ที่ผ่านมานั้น สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. สาเหตุที่เกิดจาก ปัญหาภายใน ของบริษัท เอง โดยสาเหตุที่ทำให้เกิดการล่าช้า ได้แก่ พนักงานที่มีภาระหน้าที่ควบคุม กำกับดูแลงาน ระดับผู้ควบคุมงานนั้น ขาดความรับผิดชอบต่อการทำงาน หรือมีการทำพื้นที่หน้างานผิดพลาดบ่อยๆ ทำให้ต้องเสียเวลาในการซ่อมแซม และแก้ไขในส่วนนั้นๆ
2. สาเหตุที่เกิดจาก ปัญหาภายนอก ของบริษัท อาทิเช่น วัสดุก่อสร้างถูกจัดส่งเข้ามาถึงหน่วยงานล่าช้า, ผลกระทบจากผู้อยู่อาศัยใกล้เคียงกับสถานที่ก่อสร้าง, ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย ที่มารับงานต่อจากบริษัท หรือสภาพแวดล้อมสภาพภูมิอากาศ ของพื้นที่ก่อสร้าง ไม่อำนวย เป็นต้น ซึ่งมักมีปัญหาเกี่ยวกับบริษัท จนกระทั่ง ถึงทำให้บริษัท ไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

ซึ่งบริษัท ที่ไม่เคยประสบกับการทำงานที่ล่าช้านั้น ชี้แจงว่า เบื้องต้น ต้องมีการเตรียมการ หรือศึกษาขอบเขตการทำงานที่ดีเบื้องต้นก่อน ประกอบกับถ้าโครงการก่อสร้างไม่ใหญ่มากนัก หรือเจ้าของโครงการที่ไม่มีการเพิ่มรายละเอียด หรือเปลี่ยนแปลงบ่อย ก็จะช่วยลดปัญหาที่ทำให้งานก่อสร้างของโครงการนั้น ล่าช้าลงไปได้

4.4.2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบทางการควบคุมเวลา ของบริษัทฯ สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. พนักงานของบริษัทฯ ที่มีภาระหน้าที่นั้น ขาดความรับผิดชอบในการรักษาเวลาการทำงาน ไม่ปฏิบัติตามที่ได้ตกลงกันไว้ตอนต้น ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30
2. บริษัทฯ จะประสบเรื่องของความไม่แน่นอนทางด้านแรงงาน อาทิเช่น ระดับค่าแรงการทำงาน หรือฤดูของการทำงาน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70
3. บริษัทฯ มีการประสบเรื่องของประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถของพนักงานระดับผู้ควบคุมงาน ที่มียังไม่เพียงพอ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
4. ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย ระดับการจ้างเหมาเป็นหมวดๆ งานนั้น ดำเนินงานก่อสร้าง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40

ซึ่งจากการสอบถามผู้บริหาร และสถาปนิก วิศวกร ของบริษัทฯ ที่รับผิดชอบของโครงการต่างๆ ที่บริษัทฯ นั้น รับจ้างดำเนินงานอยู่ สามารถสรุปสาเหตุอ้างอิง ได้ดังต่อไปนี้

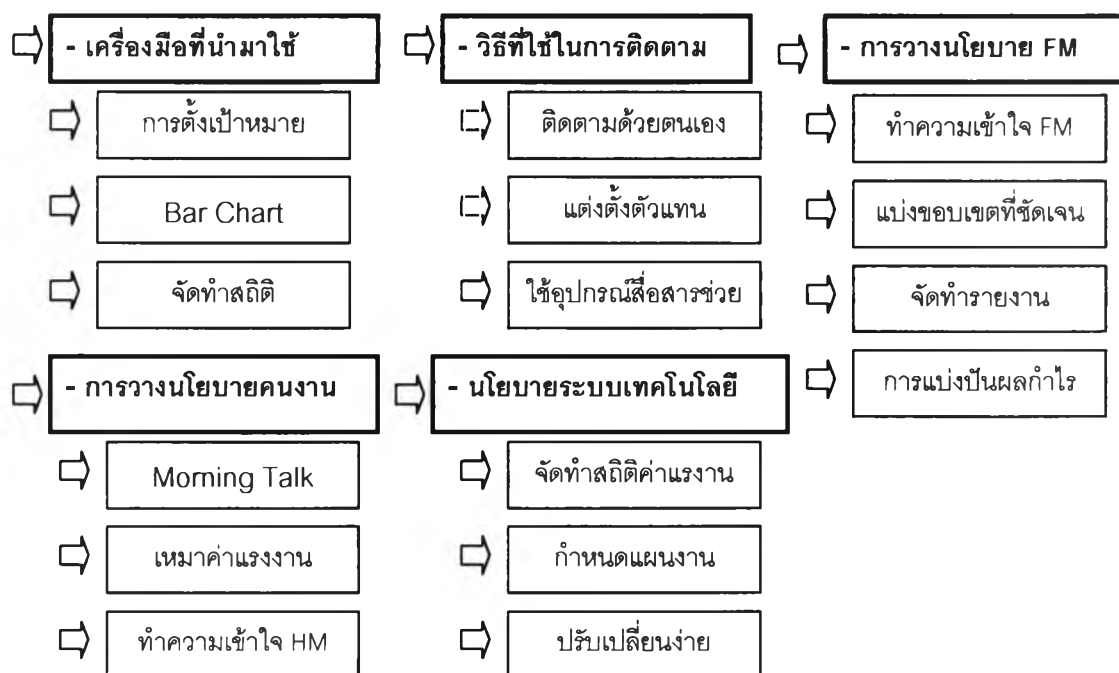
1. พนักงานระดับแรงงาน มีการเข้า-ออก จากบริษัทฯ มาก ทำให้บางช่วงเวลาต้องเกิดสภาวะขาดแคลนแรงงานส่วนที่เป็นคนงานของบริษัทฯ เอง นอกจากนี้ เป็นบริษัทฯ ที่เพิ่งจะก่อตั้งใหม่ การที่จะออกไปติดต่อแรงงาน มาเสริมเข้ามาใหม่ ก็ทำได้โดยลำบาก เพราะบางครั้งการติดต่อหาแรงงานก็ทำได้โดยไม่สะดวกนัก ต้องเสียเวลาในการเข้าไปหาคนงานใหม่ ทำให้การทำงานบางครั้งต้องหยุดชะงัก ทำให้เกิดความล่าช้าได้ นอกจากนี้ แรงงานส่วนใหญ่มักนิยมเข้าไปทำงานในบริษัทฯ ขนาดใหญ่ หรือบริษัทฯ ต่างประเทศ โดยแรงงานเหล่านี้ เชื่อว่าการจ่ายเงินค่าจ้างจะได้แน่นอนในแต่ละงวด แต่บริษัทฯ ที่เพิ่งเกิดใหม่ แรงงานจะขาดความเชื่อมั่นในด้านการเงินส่วนนี้ได้
2. พนักงานระดับผู้ควบคุมงาน ของบริษัทฯ บางคนขาดความรับผิดชอบ บางขณะไม่มีการติดตามการทำงานของแรงงาน หรือปล่อยให้แรงงานทำงาน โดยไม่มีการเร่งรัด และตรวจสอบ มีผลทำให้การทำงานเกิดความล่าช้าได้
3. ประสิทธิภาพของพนักงานระดับผู้ควบคุมงาน มีไม่เพียงพอ โดยเฉพาะพนักงานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา และขาดประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้บางครั้งอาจทำ

ให้พนักงานระดับแรงงานขาดความเชื่อถือ รวมทั้งพนักงานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา  
มาใหม่นี้ ก็ไม่ค่อยที่จะกล้าไปว่ากล่าวตักเตือน เมื่อเห็นมีการทำงานไม่เต็มที่

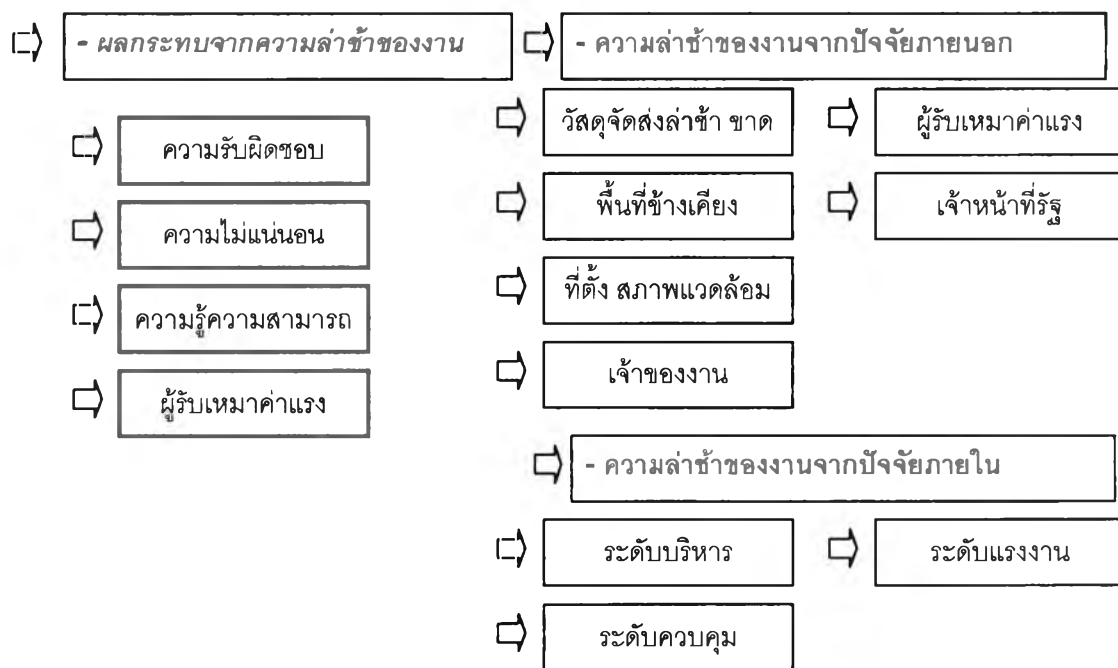
4. ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย ทำงานก่อสร้างแล้วเสร็จ ไม่ตรงตามกำหนดของ  
ระยะเวลาการก่อสร้างหลัก เนื่องจากขาดการวางแผนการทำงานที่ดี และไม่ค่อย  
มีความรับผิดชอบต่อการทำงานมากนัก บางครั้งก็มีการทำงานที่ผิดพลาดจนเกิด  
ความเสียหาย ต้องมีการปรับปรุง แก้ไข ทำให้เสียเวลา ลำบากได้

จากเหตุผลต่างๆ ที่กล่าวมานั้น เป็นข้อมูลที่มีการอ้างอิงกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ  
บริษัท ซึ่งในแต่ละบริษัท ก็เกิดปัญหาในการบริหารจัดการ ควบคุมด้านเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่ง  
จะเป็นสรุปเป็นปัญหาหลักๆ ของหัวข้อนี้ ทั้งส่วนเรื่องความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพของ  
พนักงานระดับผู้ควบคุมงาน แรงงาน หรือผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย เป็นสิ่งที่ผู้บริหารของ  
บริษัท จะต้องหาแนวทางแก้ไข เพื่อป้องกัน หรือลดผลกระทบที่จะส่งผลทำให้งานก่อสร้างของ  
โครงการ มีความล่าช้าได้

ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัจจัยที่มีผลกระทบทางการควบคุมเวลานั้น ทางผู้ศึกษาวิจัย  
จะสรุปอีกครั้ง ในลำดับต่อไป เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลของปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ครอบคลุม  
หัวข้อของการวิจัยที่ระบุไว้ในข้อสมมติฐาน ต่อไป



แผนภาพที่ 4.4. แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมเวลา (ส่วนข้อมูล)



แผนภาพที่ 4.5 แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมเวลา (ส่วนวิเคราะห์)

#### 4.5. วิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางการควบคุมต้นทุน ของบริษัทฯ

จากการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ทำให้สามารถสรุปถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบทางการควบคุมต้นทุน ของบริษัทฯ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางภาคผนวก ง. สรุปได้ดังต่อไปนี้

4.5.1. การบริหารจัดการทางด้านระบบการควบคุมต้นทุน ของบริษัทฯ ซึ่งผู้วิจัยได้มุ่งเน้นที่จะทำการศึกษา, วิเคราะห์รูปแบบ และวิธีการที่บริษัทฯ ต่างๆ นำมาใช้ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

4.5.1.1. การจัดให้มีการทำระบบควบคุมต้นทุนภายใน ของบริษัทฯ ซึ่งอ้างอิง จากการศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ พบว่า

1. คิดเป็นร้อยละ 90 ซึ่งอ้างอิงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ว่ามีการจัดระเบียบระบบควบคุมต้นทุนภายในของบริษัทฯ ทั้งส่วนสำนักงานส่วนกลาง และส่วนโครงการงานก่อสร้างต่างๆ
2. คิดเป็นร้อยละ 10 ที่ไม่มีการจัดระเบียบระบบควบคุมต้นทุนภายในของบริษัทฯ ส่วนของสำนักงาน แต่มักจะเน้นไปที่ส่วนโครงการงานก่อสร้าง

4.5.1.2. รูปแบบ และวิธีการบริหารจัดการ ของการจัดทำลักษณะการควบคุมต้นทุนของบริษัท ซึ่งอ้างอิง จากกการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท ที่มีการจัดระเบียบระบบควบคุมต้นทุนโครงการก่อสร้างต่างๆ พบว่า

1. จะใช้วิธีการจัดทำงบประมาณ (Control Budget) ของระบบงานย่อยๆ แต่ละชนิด ตามรายการต่างๆ ที่ได้จัดการแยกไว้ตอนการทำรายการประมาณราคา (Bill of Quality: B.O.Q.) โดยมีการแยกงบประมาณออกเป็นทั้งค่าวัสดุ และค่าแรงงานเอาไว้ จากนั้นเมื่อเริ่มลงมือจัดทำค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น จะให้ฝ่ายบัญชี หรือฝ่ายการเงินของบริษัท เป็นผู้รวบรวมจากใบเสร็จรับเงินจากร้านค้าในส่วนของวัสดุ, ค่าเช่าเครื่องจักร, ค่าสาธารณูปโภค-สาธารณูปการ, ค่าแรงงานของคณงานของบริษัท และค่าปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานรายย่อย (Sub-Contractor) ที่ต้องมีการจ่ายเงินแต่ละงวดงาน จากนั้น จึงทำเป็นรายงานสรุปค่าใช้จ่ายต่างๆ แต่ละเดือน เพื่อแจ้งต่อผู้บริหารของส่วนโครงการ และบริษัทต่อไป ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 80
2. โดยมีการจัดทำงบประมาณของโครงการ (Control Project Budget) ของงานแต่ละส่วน ตามที่ได้ทำการประมาณราคาไว้ จากนั้นจึงได้มีการแบ่งแยกงานออกเป็น ส่วนย่อยๆ (Sub-job) และจึงมีการแจกแจงอธิบายการดำเนินงานในส่วนนั้นๆ ว่ามีการประกอบด้วยค่าใช้จ่ายของอะไรบ้าง เมื่องานของโครงการเริ่ม จึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งทางด้านค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าเช่าเครื่องจักร ค่าสาธารณูปโภค-สาธารณูปการ และค่าปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานรายย่อย (Sub-Contractor) จากนั้น จึงทำเป็นรายงานสรุปค่าใช้จ่ายต่างๆ แต่ละเดือน เพื่อแจ้งต่อผู้บริหารของส่วนโครงการ และบริษัทต่อไป ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 10

4.5.1.3. สำหรับกรณีศึกษา ที่มีได้มีการจัดระเบียบระบบควบคุมต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท ถึงวิธีการที่จะทำอย่างไร เพื่อให้รับทราบถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดช่วงระหว่างการทำงานโครงการนั้นๆ ซึ่งพบว่ามีอยู่ 1 วิธี คือ

1. โดยการให้ฝ่ายบัญชี การเงิน เป็นผู้ทำการรวบรวมค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งทางด้านค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าเช่าเครื่องจักร ค่าสาธารณูปโภค-สาธารณูปการ และค่าปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานรายย่อย (Sub-Contractor) โดยอาศัยการเก็บรวบรวมจากเอกสารใบเสร็จรับเงินที่ห้างร้านค้าต่างๆ ที่บริษัทฯ ทำการติดต่อ หรือ



ให้บริการ และนำมาวางแต่ละเดือน จากนั้นจึงทำการนำมาสรุปเป็นรายงาน นำเสนอต่อผู้บริหารต่อไป

จากการศึกษาวิเคราะห์ทำให้รับทราบว่า ในบริษัทฯ ได้มีกำหนดระบบการบริหารจัดการทางการเงินการควบคุมต้นทุน (Cost Control) ของบริษัทฯ นั้น ส่วนใหญ่ยังมิได้มีการจัดทำเป็นระบบมาตรฐานสากลตามรูปแบบที่ปฏิบัติกันอยู่ เช่นเดียวกับบริษัทฯ ขนาดใหญ่ แต่จะทำลักษณะที่มีการเก็บรวบรวมค่าใช้จ่ายเป็นส่วนๆ แล้วแต่ที่จะใช้จ่ายไปในงานแต่ละงาน ซึ่งลักษณะที่เก็บรวบรวมค่าใช้จ่ายเป็นส่วนๆ แล้วแต่ที่จะใช้จ่ายไปในงานแต่ละงาน ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะนี้ ตัวเลขของค่าใช้จ่ายที่ได้จะเป็นค่าที่ไม่ถูกต้อง เมื่อมองดูในแต่ละงานย่อย ตัวเลขค่าใช้จ่ายจะสามารถมองได้ในค่าของตัวเลขค่าใช้จ่ายทั้งโครงการเท่านั้น (Lump Sum Cost Project) ซึ่งไม่อาจใช้มาหาค่าของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงต่อหน่วย (Unit Cost) ของในส่วนที่เป็นค่าวัสดุ ค่าแรงงาน และค่าเครื่องจักรต่างๆ ได้ ซึ่งบริษัทฯ ที่ใช้วิธีการนี้เป็นระบบควบคุมต้นทุน เมื่อทำการเปรียบเทียบกับบริษัทฯ ที่ตอบแบบสอบถาม และสัมภาษณ์ว่าไม่มีการบริหารจัดการระบบควบคุมต้นทุนนั้น จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการทำระบบลักษณะนี้ จะไม่มีความแตกต่างกันมากนัก และมีเพียงร้อยละ 10 ที่จัดให้มีการบริหารจัดการระบบควบคุมต้นทุนได้เกือบเต็มรูปแบบ โดยส่วนที่แตกต่างจากระบบมาตรฐาน คือ การกำหนดรหัสของงานนั้น ใช้จ่ายละเอียดตามที่บริษัทฯ กำหนดเอง นอกจากนี้แล้ว ก็มีการจัดให้มีผู้ควบคุมงานต้นทุน (Cost Technician) ประจำหน่วยงาน โดยอาจจะเน้นไปที่หมวดงานที่มีราคาสูง เช่น เหล็กเสริมคอนกรีต, ไม้แบบ-นั่งร้าน และคอนกรีต เป็นผู้ที่จัดเก็บข้อมูลต่างๆ ในส่วนนั้นๆ จากนั้นจึงให้ฝ่ายบัญชีประจำหน่วยงาน ทำรายงานสรุป และเสนอต่อระดับวิศวกรควบคุมต้นทุน (Cost Engineer) ในการวิเคราะห์ และสรุปผล เพื่อส่งต่อสำนักงานใหญ่ ต่อไป

4.5.1.4. นโยบายของบริษัทฯ ในการนำเอาระบบเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการควบคุมต้นทุน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ผู้ศึกษาวิจัย พบว่า

1. มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการทางการเงินการควบคุมต้นทุน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 90
2. มิได้มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการทางการเงินการควบคุมต้นทุน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 10

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ทำให้ผู้ศึกษาวิจัย รับทราบว่า การนำเอาระบบเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์มาใช้นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะการนำเอามาเพื่อใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายจากการเก็บรวบรวมข้อมูล อาทิเช่น โปรแกรม Microsoft Word หรือ Microsoft Excel

เพื่อนำมาใช้ทำเป็นรายงานสรุป ให้แก่ ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ได้รับทราบ และส่วนบริษัทฯ ที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการบริหารจัดการควบคุมต้นทุน พบว่า บริษัทฯ ได้นำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในช่วงระยะเวลาต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. นำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มาใช้ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทฯ เลย พร้อมการบริหารจัดการด้านการควบคุมเวลา ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 80
2. เริ่มมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มาใช้ควบคุมต้นทุน หรือมีการนำเอามาเพิ่มเติม ภายหลังจากบริษัทฯ ดำเนินงานไปแล้ว 1-12 เดือน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
3. มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มาใช้ควบคุมต้นทุน หรือมีการนำเอามาเพิ่มเติม ภายหลังจากบริษัทฯ ดำเนินงานไปแล้ว 13-20 เดือน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 10

*โดยที่ผู้บริหารของบริษัทฯ เหล่านี้พบว่า หลังจากนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้แล้ว ทำให้การติดตามผลของข้อมูลทางด้านค่าใช้จ่ายเป็นไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น สำหรับบริษัทฯ ที่ยังไม่มีนโยบาย หรือนำเอามาใช้ในขนาดนั้น ก็คงจะยึดถือการทำระบบบัญชีแบบเดิมอยู่*

4.5.2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบในการบริหารจัดการควบคุมต้นทุนของบริษัทฯ สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

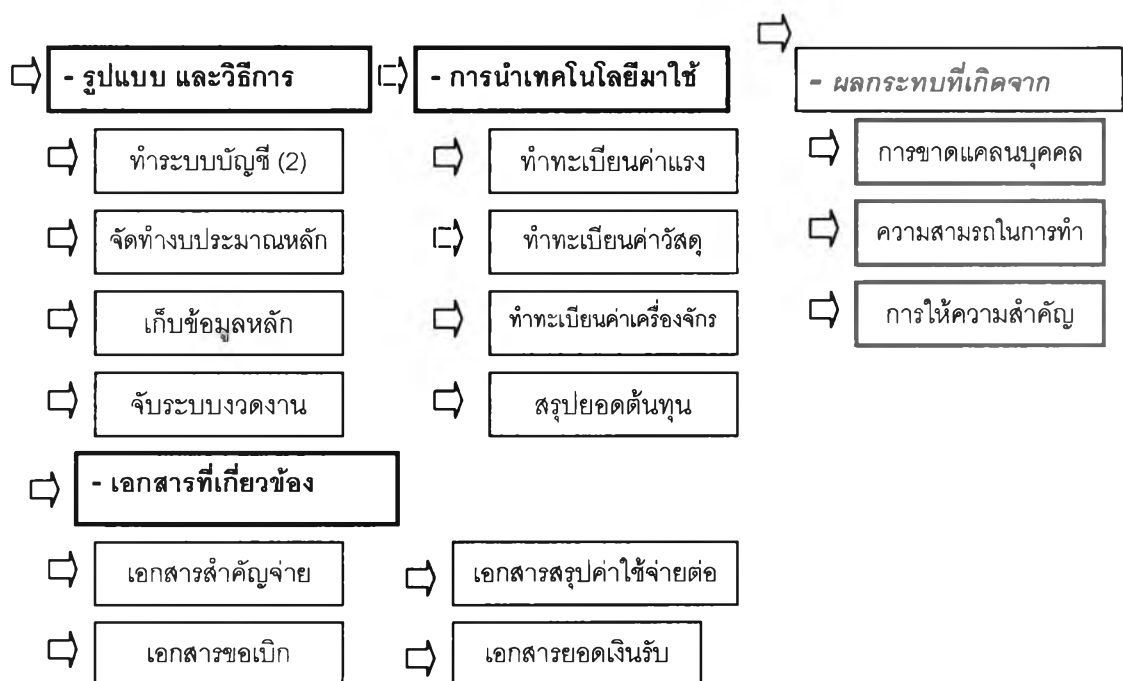
- 4.5.2.1. ลักษณะของปัจจัยที่มีผลกระทบที่เกิดจากการทำระบบควบคุมต้นทุน พบว่า
  1. การขาดแคลน หรือสรรหาทรัพยากรบุคคลที่จะเข้ามาดูแลในด้านนี้ ซึ่งจากการสำรวจ ผู้บริหารของบริษัทฯ ให้ความเห็นว่า เนื่องจากบริษัทฯ เพิ่งจัดตั้งใหม่ จึงจำเป็นต้องจำกัดเรื่องค่าใช้จ่าย คือ เป็นการหาทรัพยากรบุคคลให้มีความพอดีกับรายได้ของบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่งานภาคก่อสร้างมากกว่า ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70
  2. พนักงานของบริษัทฯ ที่มีอยู่ขาดความเข้าใจ และความสำคัญในระบบการบริหารจัดการด้านควบคุมต้นทุน ผู้บริหารของบริษัทฯ ให้ความเห็นว่า เนื่องจากบริษัทฯ เพิ่งจัดตั้งใหม่ ส่วนใหญ่การจัดจ้างบุคลากร จะเน้นไปที่เพิ่งจบมาใหม่มาดูแลในด้านนี้ อาจเป็นเพราะค่าจ้างต่อเดือนไม่สูง ทำให้เกิดผลกระทบในเรื่องประสบการณ์ทำงาน ที่จะต้องมีคนคอยสอนตลอดในช่วงเริ่มทำงาน ทำให้เมื่อมีการรับนโยบายจากฝ่ายบริหารไปแล้ว ไม่นำเอาไปปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติได้อย่าง

ไม่เต็มที่ ทำให้ข้อมูลที่จัดเก็บมาบางครั้งขาดความเป็นจริงได้ ซึ่งบริษัท  
กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70

3. ผู้บริหารของบริษัทฯ เห็นว่ายังไม่มีเวลาที่จะมาทำระบบนี้ให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพราะยังเห็นว่าไม่มีความจำเป็นในช่วงระยะเริ่มแรก เพราะต้องไปเน้นงานทางด้านอื่นๆ ก่อน ทั้งการจัดซื้อ การหาแรงงาน การเร่งรัด และดำเนินงานก่อสร้างให้ทันตามสัญญา หรือ การควบคุมงานก่อสร้างให้มีคุณภาพ และได้ผลกำไร มากกว่า จึงให้ความรับผิดชอบในสวนนี้ แก่ฝ่ายบัญชี ซึ่งบริษัท  
กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 80

จากเหตุผลต่างๆ ที่กล่าวมานั้น เป็นข้อมูลที่มีการอ้างอิงกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ซึ่งในแต่ละบริษัทฯ ก็จะมีปัจจัยที่มีผลกระทบในการบริหารจัดการด้านควบคุมต้นทุน ซึ่งจะเป็นสรุปปัจจัยที่มีผลกระทบหลักๆ ของหัวข้อนี้ ทั้งส่วนเรื่องการนำเอาระบบเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์มาใช้ และประสิทธิภาพของพนักงานที่มีภาระควบคุมทางด้านต้นทุน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารของบริษัทฯ จะต้องหาแนวทางแก้ไข เพื่อป้องกัน หรือลดผลกระทบที่จะส่งผลทำให้บริษัทฯ ประสบกับภาวะขาดทุน ทั้งทางด้านตัวเลขของเงิน หรือวัสดุต่างๆ ได้

ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัจจัยที่มีผลกระทบทางการควบคุมต้นทุนนั้น ทางผู้ศึกษาวิจัย จะสรุปอีกครั้ง ในลำดับต่อไป เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลของปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ครอบคลุมหัวข้อของการวิจัยที่ระบุไว้ในข้อสมมติฐาน ต่อไป



แผนภาพที่ 4.6. แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมต้นทุน



#### 4.6. วิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อด้านควบคุมวัสดุของบริษัทฯ

จากการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ทำให้สามารถสรุปถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อด้านการควบคุมวัสดุ ของบริษัทฯ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางภาคผนวก ง. แยกเป็นประเด็นหลักๆ ที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่งสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. ประเด็นเรื่องด้านการจัดซื้อ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ
2. ประเด็นเรื่องการจัดเก็บ และระบบการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ
3. ประเด็นเรื่องการควบคุมการสูญเสียของวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ต่างๆ ผู้ศึกษาวิจัยสามารถวิเคราะห์ สรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

4.6.1.1. ปัญหาด้านการจัดซื้อ และจัดหาวัสดุ ของบริษัทฯ โดยระบบการจัดซื้อ และจัดหาวัสดุเข้ามาใช้สำหรับทำงานของบริษัทฯ จากการสัมภาษณ์ทุกๆ บริษัทฯ ส่วนใหญ่จะมีขั้นตอนการทำงานส่วนนี้คล้ายๆ กัน ทั้งระบบการจัดซื้อ และจัดหาวัสดุ โดยแบ่งเป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หน่วยงานแจ้งความต้องการใช้ของวัสดุนั้นๆ ส่งมายังฝ่ายจัดซื้อ ของบริษัท ณ สำนักงานใหญ่ เพื่อจัดเตรียมรายละเอียดต่างๆ
2. ฝ่ายจัดซื้อ ทำหน้าที่จัดหาร้านค้า ตรวจสอบราคา ตรวจสอบการจ่ายเงิน และส่งจองสินค้าๆ นั้น พร้อมทั้งจัดเตรียมรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ผู้จัดการของบริษัทฯ ทำการอนุมัติรายละเอียดก่อนการสั่งซื้อ
3. ฝ่ายจัดซื้อ ทำการสั่งซื้อสินค้ากับทางร้านค้า
4. หน่วยงานเป็นผู้รับวัสดุ พร้อมทั้งทำการตรวจสอบคุณภาพ และปริมาณของวัสดุ ว่าตรงกับเอกสารใบสั่งซื้อหรือไม่ เพื่อให้เป็นหลักฐานในการจ่ายเงินต่อไป
5. จัดทำเอกสารการจ่ายเงิน เพื่อส่งต่อไปยังฝ่ายบัญชี หลังจากที่หน่วยงาน ทำการส่งเรื่อง เมื่อได้รับสินค้าครบถ้วน และมีคุณภาพถูกต้องตามความต้องการแล้ว

ซึ่งจากการศึกษาข้อมูล จะเห็นว่าภายในบริษัทฯ นั้น การจัดหาวัสดุเข้ามายังหน่วยงานต่างๆ อย่าง มีความจำเป็นที่ต้องผ่านการพิจารณาจากผู้จัดการของบริษัทฯ ก่อน เนื่องจาก ระยะเวลาของการประกอบกิจการนั้น ผู้จัดการของบริษัทฯ จำเป็นต้องมีความเข้มงวด และกำกับ

ดูแลการใช้จ่ายหมุนเวียนเงินทุนของบริษัทฯ อย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ เพื่อให้การใช้จ่ายเงินของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มากที่สุด

4.6.1.2. ปัญหาด้านการจัดเก็บ และเบิกจ่ายวัสดุต่างๆ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และวิศวกรที่กำกับดูแล พบว่า ทุกๆ บริษัทฯ นั้น มีลักษณะของการจัดเก็บ และเบิกจ่ายวัสดุ ที่เหมือนกัน คือ มีการจัดให้มีการจัดเก็บวัสดุก่อสร้างต่างๆ ไว้ที่หน่วยงาน (Store) โดยมีพนักงานที่อยู่ประจำที่หน้างาน ซึ่งได้แก่ ผู้ควบคุมงาน (Foreman) เป็นผู้ดูแลควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ พร้อมทั้งจัดทำเอกสารที่แสดงหลักฐานการเบิกจ่ายวัสดุ และยอดวัสดุคงเหลือ ซึ่งแต่ละเดือน เพื่อใช้อ้างอิงเป็นข้อมูล ส่วนทางฝ่ายสำนักงานใหญ่ จะเป็นผู้ที่คอยควบคุม ตรวจสอบ และสรุปยอดวัสดุคงเหลือแต่ละเดือน รวมทั้งรายงานให้ทางผู้ที่เกี่ยวข้อง รับทราบต่อไป

4.6.1.3. ปัญหามาตรการด้านการควบคุมการสูญเสียของวัสดุ ซึ่งจากการสอบถาม พบว่า วิธีการที่บริษัทฯ จะทำการควบคุมการสูญเสียของวัสดุต่างๆ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. มีการควบคุมยอดการสั่ง หรือเบิกจ่ายวัสดุ เทียบกับยอดวัสดุ ตามที่ได้จากการประมาณการโดย วิศวกร หรือผู้ควบคุมงาน ที่อยู่หน้างาน จะเป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายวัสดุอย่างใกล้ชิด โดยอ้างอิงยอดจาก BOQ. ที่รวมกับค่าสูญเสียของวัสดุ ซึ่งส่วนใหญ่จะประมาณ 5% ของวัสดุทั้งหมด ซึ่งบริษัทฯ ทั้งหมด ของบริษัทฯ กรณีศึกษา จะใช้วิธีการควบคุมอ้างอิงลักษณะแบบนี้
2. มีการวางนโยบาย ให้ทำการตัดแปลง หรือทำการหมุนเวียนวัสดุที่เหลือใช้ นำกลับมาประยุกต์ใช้จำนวนหลายๆ ครั้ง เช่น ไม้แบบ นั่งร้าน หรือ วัสดุที่เหลือจากโครงการที่แล้ว แต่ยังมีคุณภาพสามารถใช้ได้อยู่ จำพวก กระเบื้อง ไม้อัด ท่อ สายไฟฟ้าต่างๆ หรือสังกะสี เป็นต้น ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 80

4.6.2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อด้านการควบคุมวัสดุของบริษัทฯ สามารถสรุปรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

4.6.2.1. ลักษณะของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อด้านการจัดหาวัสดุ มาใช้ในการทำงานของโครงการต่างๆ ของบริษัทฯ มีรายละเอียดสามารถสรุปได้อยู่ 4 ประเด็น คือ

1. พนักงานควบคุมงานด้านจัดซื้อของบริษัทฯ ที่อาจจะเกิดจากประสบการณ์ หรือความรับผิดชอบในการทำงานที่ดี ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70

2. ร้านขายวัสดุต่างๆ (Supplier) ที่จัดส่งมาให้แก่บริษัท ทั้งเรื่อง คุณภาพของสินค้า หรือจำนวนที่มีไม่ครบ เป็นต้น ซึ่งบริษัท กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
3. ส่วนของงวดการชำระเงิน ซึ่งอาจจะไม่สัมพันธ์กับแผนการทำงานก่อสร้างของโครงการ อาจจะส่งผลให้โครงการขาดช่วงในการก่อสร้างได้ ซึ่งบริษัท กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70
4. การบริหารจัดการ สำหรับเบิกจ่ายวัสดุ ตรวจสอบวัสดุ และการกองเก็บวัสดุ เมื่อวัสดุ อุปกรณ์ มาถึงยังหน่วยงานก่อสร้าง ณ โกดังเก็บสินค้า (Store) การจัดวางกองเก็บ และจัดระบบหมวดหมู่ที่ไม่ดี อาจส่งผลให้วัสดุ อุปกรณ์ เหล่านั้นเสียหาย หรือสูญหายได้ ซึ่งบริษัท กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 90
5. ณ เวลาก่อสร้างช่วงนั้นๆ เมื่อมีการเบิกจ่ายวัสดุมาแล้ว ไม่ผู้ควบคุมงานไม่มีความรับผิดชอบที่ดีพอ ทำให้เกิดการสูญเสียของจำนวนวัสดุที่เหลือใช้ได้ (Lost Material) ทำให้จำนวนวัสดุมีมากกว่าที่ระบุไว้ใน B.O.Q. ซึ่งบริษัท กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 90

4.6.2.2. ลักษณะของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อด้านการบริหารจัดการวัสดุ ที่เกิดจากพนักงานจัดซื้อของบริษัท สามารถสรุปรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

1. พนักงานจัดซื้อของบริษัท ในช่วงระยะเริ่มแรก มักจะเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ทำให้การสั่งของ หรือวัสดุจะไม่ได้ตรงตามความต้องการ หรือตามที่กำหนดในมาตรฐานรายการก่อสร้าง (Specification) ทำให้ของที่สั่งเข้ามาได้ช้า ไม่ตรงตามแผนงานก่อสร้าง ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ซึ่งบริษัท กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
2. พนักงานจัดซื้อของบริษัท เอง ที่ยังใหม่ด้านประสบการณ์ มีความไม่เข้าใจในลักษณะ และคุณสมบัติของวัสดุก่อสร้างนั้นๆ ทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่าง การประสานงานสั่งซื้อวัสดุ ทำให้เมื่อสั่งซื้อวัสดุมาแล้วไม่สามารถที่จะนำมาใช้งานได้จริง หรือก่อสร้างแล้วงานไม่มีคุณภาพ ต้องมีการส่งวัสดุกลับคืน หรือเปลี่ยน บางครั้งอาจจะส่งผลให้เกิดทัศนคติ และเครดิตที่ไม่ดีระหว่างร้านค้า กับบริษัท ได้ ซึ่งบริษัท กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
3. การทุจริตของพนักงานจัดซื้อของบริษัท เอง ทั้งนี้เป็นเพราะ เมื่อบริษัท เหล่านี้เปิด หรือก่อตั้งขึ้นมาใหม่ บริษัทฯ ได้ต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานการ

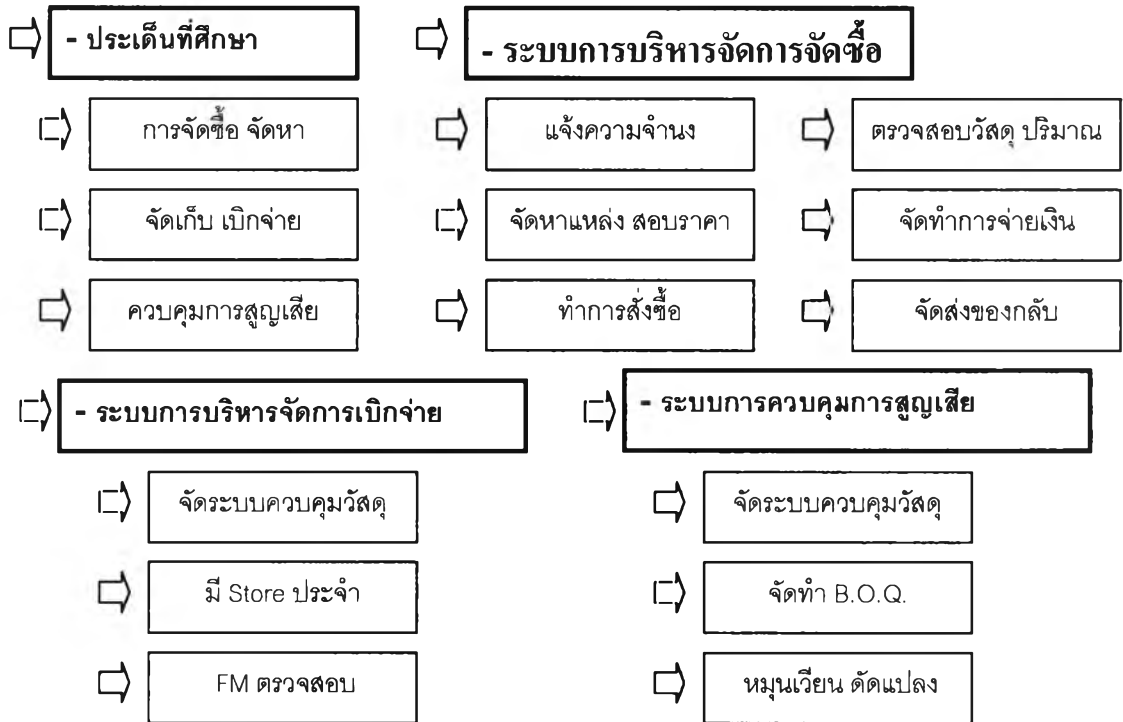
จัดซื้อ ปรากฏว่า พนักงานมีการทุจริตการสั่งซื้อของ ทำให้บริษัทฯ ต้องสั่งซื้อของ วัสดุราคาที่สูงกว่า และจำนวนมากกว่าที่ควรจะเป็น ทำให้บริษัทฯ ต้องสูญเสีย ผลประโยชน์ รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่ มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20

4.6.2.3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อที่เกิดจากร้านค้า (Supplier) ซึ่งเป็นผู้จัดส่งวัสดุให้แก่ทาง บริษัทฯ ลักษณะของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหัวข้อดังกล่าวนี้ ได้แก่

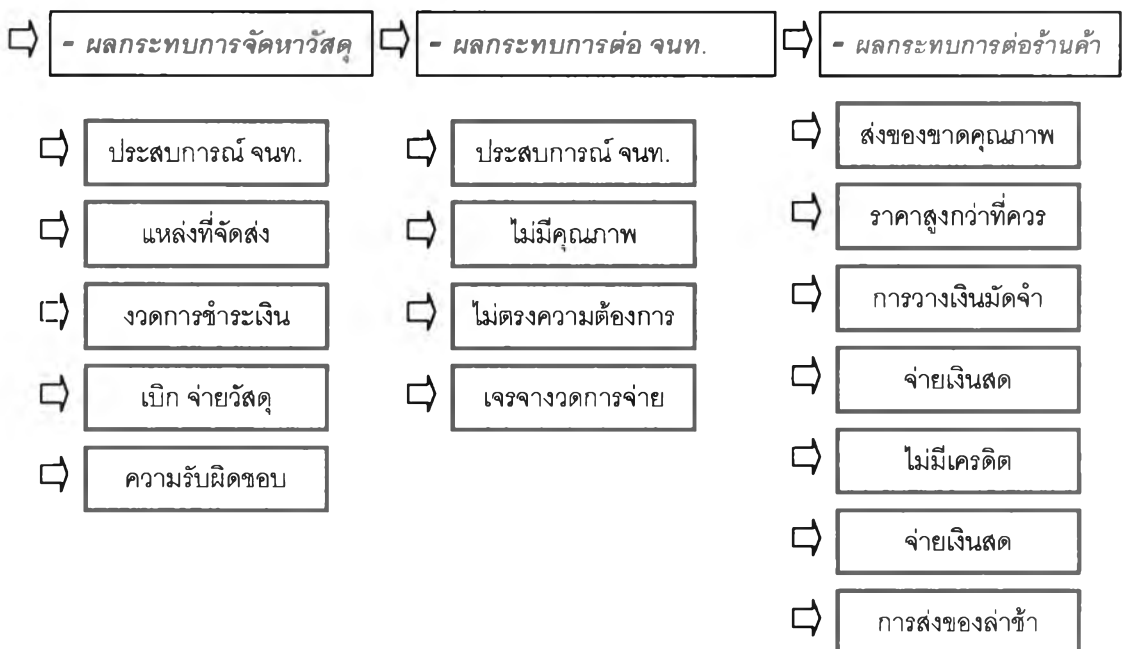
1. ทางร้านค้าที่จัดส่งวัสดุที่มีคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐาน ให้แก่ทางหน่วยงาน บริษัทฯ หรือมีลักษณะของการช้อน หรือปนสินค้าที่ด้อยคุณภาพผสมไปด้วย ทำให้ส่งผลกระทบต่ออาคารก่อสร้าง รวมทั้งการตรวจรับงานจากเจ้าของโครงการ ซึ่ง บริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 50
2. ราคาวัสดุที่สั่งซื้อ สูงกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งส่วนใหญ่จะเกิดจากการที่บริษัทฯ ติดต่อกันครั้งแรก ยังไม่มีความคุ้นเคยกันมาก่อน ทำให้บางครั้งต้องเกิดมีเงื่อนไข ด้านราคาของวัสดุที่สั่งซื้อ เช่น ต้องซื้อในราคาที่สูงกว่าเล็กน้อย จึงจะได้สินค้า ตามที่ต้องการ, ต้องซื้อเป็นเงินสด เพื่อฐานะการเงินของบริษัทฯ ก่อน ที่จะมีการ ให้เครดิต หรือคิดราคาพิเศษ หรือบางครั้งในการจองสินค้า จำเป็นจะต้องมีการ วางเงินมัดจำ เพื่อใช้สำหรับจองวัสดุไว้ก่อน เป็นต้น ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70
3. ทางร้านค้าจัดส่งวัสดุให้ไม่เป็นไปตามเวลาที่นัดหมาย โดยทางร้านค้า มักให้ ความสำคัญกับบริษัทฯ อื่นๆ ที่ทางร้านค้ารู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน ทำให้เกิดความ ล่าช้าของการจัดส่งวัสดุจากทางร้าน โดยทางร้านค้ามักอ้างว่าต้องส่งให้กับลูกค้า รายเก่าที่สั่งเข้ามาก่อน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิด เป็นร้อยละ 40

จากเหตุผลต่างๆ ที่กล่าวมานั้น เป็นข้อมูลที่มีการอ้างอิงกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ บริษัทฯ ซึ่งแต่ละบริษัทฯ ก็จะมีปัจจัยที่มีผลกระทบในการบริหารจัดการด้านควบคุมวัสดุ ซึ่งจะ เป็นสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นหลักๆ ของหัวข้อนี้ ทั้งส่วนเรื่องของลักษณะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่งาน ด้านจัดซื้อ และลักษณะของการติดต่อประสานงานระหว่างบริษัทฯ และร้านค้าต่างๆ เป็นสิ่งที่ ผู้บริหารของบริษัทฯ จะต้องหาแนวทางแก้ไข เพื่อป้องกัน หรือลดผลกระทบที่จะส่งผลทำให้ บริษัทฯ ประสบกับภาวะขาดทุน ทั้งทางด้านตัวเลขของเงิน หรือวัสดุต่างๆ ได้

ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัจจัยที่มีผลกระทบทางการควบคุมวัสดุนั้น ทางผู้ศึกษาวิจัย จะสรุปอีกครั้ง ในลำดับต่อไป เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลของปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ครบตาม หัวข้อของการวิจัยที่ระบุไว้ในข้อสมมติฐาน ต่อไป



แผนภาพที่ 4.7. แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมวัสดุ (ส่วนข้อมูล)



แผนภาพที่ 4.8. แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมวัสดุ (ส่วนวิเคราะห์)

#### 4.7. วิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทางด้านควบคุมแรงงาน ของบริษัทฯ

จากการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ทำให้สามารถสรุปถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทางด้านควบคุมแรงงาน ของบริษัทฯ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางภาคผนวก ง. สรุปได้ดังต่อไปนี้

4.7.1. นโยบายของบริษัทฯ ที่เกี่ยวกับทางการควบคุมแรงงานก่อสร้าง จากการสัมภาษณ์ในทุกบริษัท ทั้งระดับผู้บริหาร และวิศวกรทางด้านควบคุมคุณภาพทางด้านแรงงาน สามารถสรุปเป็นรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

4.7.1.1. ขณะที่บริษัทฯ เริ่มก่อตั้งขึ้นมาใหม่นั้น นโยบายที่บริษัทฯ จะให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานส่วนของวิศวกร และผู้ควบคุมงาน ที่จะชักจูงให้เข้าทำงานร่วมกับบริษัทฯ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สามารถสรุปรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

1. โดยการชักนำจากผู้ที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยมาก่อน หรือเคยอยู่ทีมเดียวกัน ให้เข้ามาทำงานร่วมกัน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
2. ใช้ระบบวิธีการที่ให้ผลตอบแทน หรือเงินเดือนในอัตราที่สูง สำหรับการชักนำให้เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
3. ให้ความพยายาม เน้นให้เห็นถึงปริมาณงานที่บริษัทฯ กำลังรับดำเนินงานอยู่ และที่กำลังจะรับดำเนินงานต่อไปในอนาคต รวมทั้งแนวโน้มความมั่นคงที่จะมีให้ต่อพนักงาน ทั้งนี้เพื่อต้องการแสดงให้เห็นว่าเป็นบริษัทฯ ที่กำลังมีอนาคต ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
4. ลักษณะของนโยบายที่จะจัดหาวิศวกรอิสระ (Freelance Engineer) ให้เข้ามาทำงานเป็นลักษณะโครงการ ต่อโครงการไป ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 10

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ มักจะนิยมใช้นโยบายการชักนำผู้ที่มีความสนิทสนม หรือมีความคุ้นเคยกันมาก่อน เข้ามาร่วมเป็นหุ้นส่วนสำหรับการก่อตั้งบริษัทฯ ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเชื่อถือ และไว้วางใจกันมาก่อน ซึ่งจะทำให้การทำงานช่วงแรกของการก่อตั้งนั้น ผู้ที่เข้ามาร่วมลงทุนจะมีความเป็นเจ้าของในบริษัทฯ ร่วมกัน ทำให้การทำงานภายในบริษัทฯ ระยะเริ่มแรก แต่การที่ยังจัดระบบไม่ลงตัวนัก บรรดาผู้ที่มีส่วนร่วม

ในการลงทุน ก็จะมีส่วนช่วยในการจัดระบบต่างๆ ของบริษัทฯ ให้เกิดความลงตัว นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ยังพบว่า บรรดาผู้ที่ร่วมลงทุนนั้น มักจะเป็นลักษณะของวิชาชีพสถาปนิก และวิศวกร ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีบทบาทภายในบริษัทฯ จะปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่ระดับกรรมการของบริษัทฯ, ผู้จัดการโครงการ, สถาปนิกโครงการ, วิศวกรโครงการ และวิศวกรประจำหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความสอดคล้องต่อการดูแลงานด้านต่างๆ ของบริษัทฯ ให้เกิดความรอบคอบยิ่งขึ้น ส่วนอีกวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้ก็คือ ลักษณะของการให้เงินเดือน หรือผลตอบแทนอัตราที่สูง มาเป็นสิ่งจูงใจ บริษัทฯ ที่ส่วนใหญ่จะใช้นโยบายด้านนี้ มักจะเป็นกิจการที่เจ้าของคนเดียว จำเป็นต้องหาผู้ร่วมลงทุนจากภายนอกมาเพิ่มเติม ส่วนมาตรการที่ 3 เรื่องของปริมาณงานที่บริษัทฯ กำลังจะมีนั้น จากการสัมภาษณ์ มีเพียงคิดเป็นร้อยละ 20 ที่ใช้วิธีการนี้ เพราะบริษัทฯ ที่จัดตั้งมาใหม่ระยะแรกปริมาณงานจะมีไม่มากนัก ยกเว้นบางบริษัทฯ ที่ได้รับงานก่อนหน้าแล้ว ส่วนมาตรการสุดท้าย คือ การติดต่อรุ่นน้องร่วมสถาบันการศึกษา หรือบุคคลที่รู้จัก ให้เข้ามาช่วยงาน กรณีที่เจ้าของบริษัทฯ รับดูแลงานไว้มาก ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่คนเดียวได้ จำเป็นต้องหาภาระคนอื่นมาร่วมด้วย แต่มีใช้เป็นการจัดจ้างเป็นพนักงานประจำ

4.7.1.2. นโยบายการสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่บรรดาผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย (Sub-Contractor) ในการเข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทฯ ซึ่งสามารถสรุปเป็นนโยบาย ได้ดังต่อไปนี้

1. ใช้ความคุ้นเคยที่มีมาแต่ก่อน เป็นส่วนที่จะชักนำให้เข้ามาร่วมทำงานกับบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30
2. อาศัยเพื่อนฝูง หรือคนที่รู้จักผู้ดำเนินงานก่อสร้าง เป็นผู้แนะนำให้รู้จัก และเสมือนเป็นผู้ค้ำประกันความมั่นใจให้บริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
3. นำลักษณะของงานที่บริษัทฯ ให้อยู่ และที่กำลังดำเนินงานอยู่เป็นสิ่งที่เพิ่มความมั่นใจให้ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
4. อำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย ที่ตรงต่อเวลา ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 80
5. ลักษณะที่ยอมให้ผู้ดำเนินงานรายย่อยเบิกจ่ายเงินล่วงหน้า หรือเบิกเงินฉุกเฉินได้ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 50

จากการสัมภาษณ์ จะพบว่า การจ้างผู้ดำเนินงานรายย่อย มักจะแบ่งได้ออกเป็น 2 หมวดใหญ่ๆ คือ การจ้างผู้ดำเนินงานรายย่อยที่ทางผู้บริหารของบริษัทฯ มีความคุ้นเคยกันมาก่อน

กับการว่าจ้างผู้ดำเนินงานรายย่อยจากการติดต่อโดยทั่วไป เช่น อาศัยจากการติดตามหนังสือวารสาร หรือระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตต่างๆ เป็นต้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า กรณีที่การติดต่อผู้ดำเนินงานรายย่อยจากความคุ้นเคยกันมาก่อนนั้น การเจรจาต่อรองราคามักไม่ค่อยมีปัญหามากนัก ถ้าราคาการว่าจ้างงานเป็นที่ตกลงกัน ก็สามารถที่จะเริ่มงานได้ทันที แต่ถ้าเป็นผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อยโดยทั่วไป การเจรจาต่อรองราคาให้เข้ามาทำงาน จะต้องมีการปรึกษารื้อกันมาก ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อยเกิดความมั่นใจในตัวของบริษัทฯ ดังนั้น นโยบายในข้อ 3, 4 และ 5 จึงเป็นที่นิยมที่ผู้บริหารของบริษัทฯ นำมาใช้กับผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อยนี้

4.7.1.3. กลวิธีการของบริษัทฯ สำหรับการสรรหาพนักงาน ที่จะเข้ามาทำงานด้านการเงิน บัญชี และจัดซื้อ ของบริษัทฯ ต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ในการทำงานให้เข้ามาทำงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ทำให้ทราบกลวิธีต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. โดยการเปิดรับสมัครงานลักษณะต่างๆ ไป ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60
2. โดยการสรรหาจากผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อนอาทิเช่น ญาติ พี่น้อง หรือผู้ร่วมงานเก่า ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 90

จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ช่วงระยะเวลาเริ่มแรกนั้น เนื่องจากความใหม่ของบริษัทฯ ทำให้การหาพนักงานเข้ามาทำงานใหม่นั้น เพื่อเข้ามาร่วมงานกัน ความไว้นื้อเชื่อใจในความสุจริต และประสบการณ์ทำงานร่วมกัน ยังมีอาจทราบได้ ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องอาศัยเวลาในการติดตาม กับกับดูแล แต่พนักงานถ้าทำงานฝ่ายการเงินของบริษัทฯ ไม่สามารถที่จะรอเวลาการเฝ้าติดตามได้ จึงมีความจำเป็นต้องหาจากผู้ที่มีความคุ้นเคยกันมาก่อน เพื่อให้เข้ามารับผิดชอบภาระหน้าที่นี้ได้ทันที

4.7.1.4. กลวิธีการของบริษัทฯ สำหรับการสรรหาพนักงานระดับคนงานเข้ามาทำงานให้กับบริษัทฯ เนื่องจากพนักงานระดับคนงานก็ถือว่ามีส่วนที่สำคัญอย่างมาก ต่อการที่จะสร้างสรรค์ก่อสร้างการงานให้สำเร็จได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับพนักงานระดับอื่นๆ ที่จะต้องมีการร่วมกันเป็นจำนวนมากๆ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทำให้ผู้วิจัยรับทราบถึงการสรรหาพนักงานระดับคนงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การติดตามผ่านทางบริษัทฯ จัดหางาน กรณีที่จะรับคนงานมาเป็นพนักงานประจำของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20



2. การติดต่อผ่านทางผู้มีความคุ้นเคยกันมาก่อน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 90
3. การเข้าสู่แหล่งของคนงานในชนบทเลย โดยจะเน้นไปตามฤดูกาลที่ว่างจากการประกอบอาชีพเกษตรกรรม ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
4. เป็นการเปิดรับสมัครโดยทั่วๆ ไป ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30
5. การตัดชิ้นงาน หรือหมวดงานให้ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อยไปเป็นผู้ที่กำกับดูแล และบริหารจัดการเองซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 90

จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปรายละเอียดส่วนการหาพนักงานระดับคนงานนั้น วิธีที่เลือกใช้กันมากที่สุด ได้แก่ ติดต่อผ่านทางผู้ที่มีความคุ้นเคยกันมาก่อน หรือตัดหมวดงานให้ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อยเลย โดยผู้ที่รู้จักคุ้นเคยในที่นี้ หมายถึง พนักงานระดับผู้ควบคุมงาน หรือบุคลากรที่เคยร่วมกันมาในอดีต หรือคนงานที่ทราบแหล่งของแรงงาน ซึ่งอาจได้แก่ ท้องถิ่นกำเนิดของตนเอง ดังนั้น การไปชักชวนคนงานให้เข้ามาทำงาน หรือการเดินทางไปสรรหาในแหล่งชนบท จึงเป็นไปได้ค่อนข้างยาก และเสียค่าใช้จ่ายที่สูง นอกจากนี้ ผู้บริหารจึงถือว่าเป็นวิธีการที่มีความประหยัดมากที่สุดอีกด้วย เพราะเสียแค่ค่าที่พัก ค่าเดินทาง และค่าอาหาร ของผู้ไปติดต่อหาคนงานที่จะมาทำงานเท่านั้น

4.7.2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อด้านการควบคุมแรงงานของบริษัทฯ สามารถสรุปรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

4.7.2.1. ปัญหาที่เกิดจากด้านควบคุมแรงงานพนักงานระดับสถาปนิก และวิศวกร ที่จัดหาเข้ามาทำงานของบริษัทฯ จากการสัมภาษณ์ ทำให้ทราบประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. บรรดาสถาปนิก หรือวิศวกรที่มีประสบการณ์ มักเรียกอัตราเงินเดือนที่สูง จนบริษัทฯ ไม่สามารถแบกรับภาระได้ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
2. ช่วงระยะเวลาเริ่มแรกของการก่อสร้าง งานที่ได้รับมามากเป็นงานที่มีขนาดใหญ่ มากนัก ทำให้บรรดาสถาปนิก หรือวิศวกร มองดูว่าเป็นงานที่ปราศจากความท้าทาย และเพิ่มประสบการณ์ของตัวเอง ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30

3. บริษัทฯ ยังขาดศักยภาพในการให้ผลตอบแทนการทำงานแก่สถาปนิก หรือวิศวกร ทั้งเรื่องของด้านสวัสดิการ โบนัสประจำปี ทำให้ขาดความน่าสนใจในการที่จะเข้ามาทำงานให้ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 50
4. บริษัทฯ ประสบต่อปัญหาเรื่องของการลาออกของสถาปนิก หรือวิศวกร ที่เข้ามาร่วมงานกับบริษัทฯ อยู่บ่อยๆ สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องจากความไม่พอใจในระบบการทำงานช่วงระยะเวลาเริ่มแรก ที่ไม่สอดคล้องทั้งปริมาณงาน และรายได้ผลตอบแทน ทำให้เกิดผลกระทบต่องานที่อยู่ในภาวะความรับผิดชอบ คือ ความล่าช้า หรือได้รับค่าตอบแทนน้อยๆ ทำให้เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการลาออก ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70

4.7.2.2. ปัญหาที่เกิดจากด้านควบคุมแรงงานพนักงานระดับผู้ควบคุมงาน หรือผู้ปฏิบัติงานแผนกต่างๆ อาทิเช่น ประมาณราคา ธุรการ บัญชี จัดซื้อ หรือสโตร์ ซึ่งสามารถที่จะสรุปปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. พนักงานที่มีประสบการณ์ทุกๆ ด้านนั้น มักจะไม่เข้ามาพร้อมกับบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70
2. พนักงานที่เข้ามาทำงานส่วนใหญ่ มักเป็นพนักงานที่ประสบการณ์น้อย หรือเพิ่งจบการศึกษามาใหม่ ทำให้ต้องมีการอบรม หรือสอนการทำงาน ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานได้บ่อยครั้งในช่วงระยะเวลาเริ่มแรก ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70
3. พนักงานมักมีการลาออกบ่อยๆ เนื่องจากมีบริษัทฯ อื่นๆ ที่ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40

4.7.2.3. ปัญหาที่เกิดจากด้านควบคุมแรงงานของผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย (Sub-Contractor) ของช่วงระยะเวลาเริ่มก่อตั้งบริษัทฯ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย มักทำงานได้คุณภาพกลับมาของงานนั้นๆ ไม่ค่อยเป็นไปตามความต้องการ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
2. ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย มักมีการทำงานที่ล่าช้า ไม่ตรงต่อเวลาที่ต้องการตามแผนการก่อสร้างที่วางไว้ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30

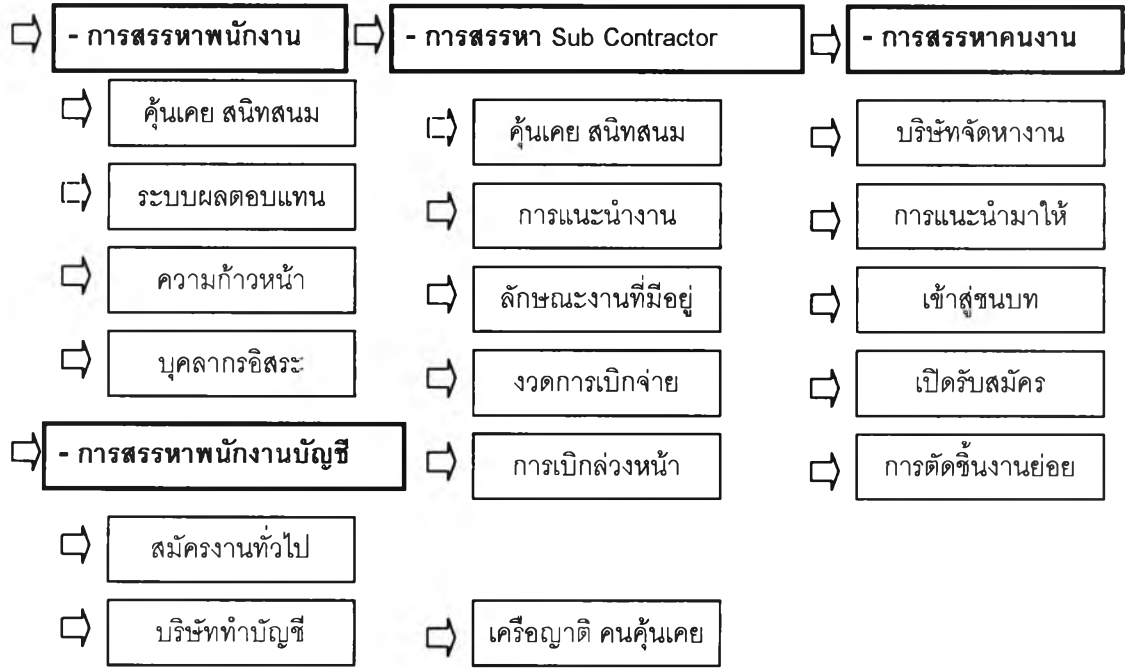
3. ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย มีการขอเบิกเงินสำรองจ่ายล่วงหน้า (Advance Payment) อยู่บ่อยๆ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40

4.7.2.4. ปัญหาที่เกิดจากด้านควบคุมแรงงานสำหรับพนักงานระดับคนงาน ของบริษัทฯ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ทำให้ทราบลักษณะของปัจจัยที่มีผลกระทบ พบว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ การรับคนงานเข้ามาทำงานกับบริษัทฯ ปรากฏว่า บริษัทฯ ยังไม่ทราบฝีมือของคนงานแต่ละคนมาก่อน ทำให้เมื่อลงมือปฏิบัติงานจริง มักจะมีปัญหาเรื่องของคุณภาพการทำงาน นอกจากนี้การสรรหาคนงานมาทำงานให้กับบริษัทฯ นั้น คนงานบางคนมักจะนำครอบครัวมาพร้อมด้วย ทำให้บริษัทฯ ต้องมีการเสียค่าใช้จ่ายในการหาที่พักคนงานเพิ่มมากขึ้น

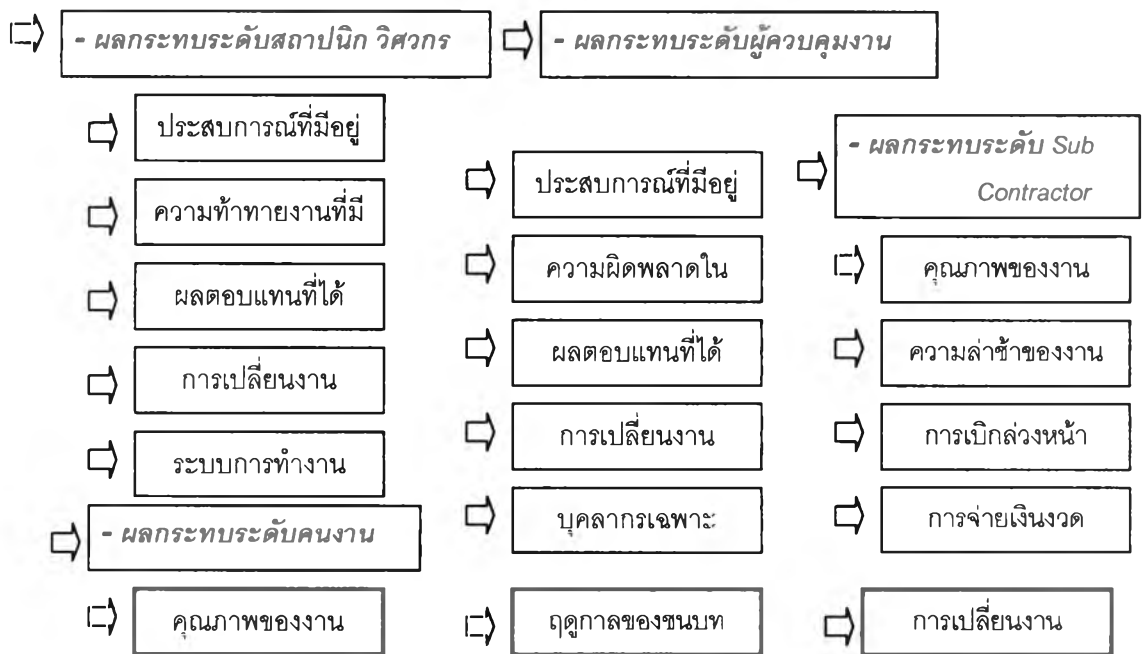
จากรายละเอียดของปัจจัยที่มีผลกระทบ ที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นนั้น ลักษณะของปัญหาที่บริษัทฯ ประสบกับเรื่องของการควบคุมแรงงาน จะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนของสถาปนิก และวิศวกร ปัจจัยที่มักพบจะเป็นเรื่องของอัตราค่าจ้างในการทำงาน และการขาดแรงจูงใจจากบริษัทฯ ทำให้การสรรหาบุคลากรระดับสถาปนิก หรือวิศวกร ทำได้ค่อนข้างยาก หรือได้มามากจะเป็นจำพวกที่ประสบการณ์ยังมีไม่มากนัก
2. ส่วนของพนักงานระดับผู้ควบคุมงาน หรือพนักงานฝ่ายต่างๆ ปัจจัยที่มักพบจะเป็นเรื่อง พนักงานที่เข้ามาทำงานภายในบริษัทฯ มักเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย และอยู่กับบริษัทฯ ได้ไม่นานก็ลาออก เพื่อไปทำงานกับบริษัทฯ อื่นที่ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือมีลักษณะของงานที่น่าสนใจกว่า
3. ส่วนของพนักงานระดับคนงาน ปัจจัยที่มักพบจะเป็นเรื่อง การเปลี่ยนแปลง ย้ายเข้าออกบ่อย เนื่องจากพนักงานระดับคนงานอาจจะต้องมีการกลับชนบท เพื่อไปประกอบอาชีพเกษตรกรรมตามฤดูกาล รวมทั้งยังมีปัญหาเรื่องการติดตามของครอบครัว ซึ่งส่วนนี้จะเป็นการเพิ่มของค่าใช้จ่ายในการทำงานได้
4. ส่วนของผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย (Sub-Contractor) ปัจจัยที่มักพบจะเป็นเรื่อง ด้านการทำงานที่ไม่ค่อยจะมีคุณภาพ หรือตรงต่อเวลา โดยปัจจัยนี้ มักจะเกิดกับบริษัทฯ ที่เพิ่งเริ่มช่วยผู้ดำเนินงานรายย่อย ที่ติดต่อกับเป็นครั้งแรกๆ ซึ่งยังไม่เคยได้ทำงานร่วมกันมาก่อน แต่อาจจะมีอัตราค่าจ้างในการดำเนินงานที่ไม่สูงมากนัก จนบริษัทฯ เรียกมาใช้บริการ นอกจากนี้ ก็เป็นปัจจัยเรื่องของการเบิกจ่ายเงินสำรองจ่ายล่วงหน้าบ่อยๆ จนทำให้บริษัทฯ มีภาระค่าใช้จ่ายในระหว่างเดือนที่เพิ่มมากขึ้นระหว่างโครงการ

ซึ่งจากรายละเอียดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทั้งหมดของการบริหารจัดการด้านการควบคุมแรงงาน จะส่งผลทางด้านการเงิน และความน่าเชื่อถือในการทำงาน ที่ไม่ตรงต่อเวลาได้ จะเป็นส่วนที่สำคัญในการผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นการพัฒนาบริษัทฯ ให้มีการขยายตัวระยะต่อไปในอนาคตได้ โดยในส่วนของวิเคราะห์แนวทางแก้ไขส่วนนี้ ผู้ศึกษาวิจัยจะทำการชี้แจงรายละเอียด อีกครั้งในบทต่อไป



แผนภาพที่ 4.9. แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมแรงงาน (ส่วนข้อมูล)



แผนภาพที่ 4.10. แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมแรงงาน (ส่วนวิเคราะห์)

#### 4.8. วิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทางด้านควบคุมคุณภาพของงาน ของบริษัทฯ

จากการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ทำให้สามารถสรุปถึงรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทางด้านคุณภาพของงาน ของบริษัทฯ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางภาคผนวก ง. สรุปได้ดังต่อไปนี้

4.8.1. นโยบายของบริษัทฯ ที่เกี่ยวกับทางการควบคุมคุณภาพของงาน เพื่อเป็นการทราบถึงการวางแผนของระดับผู้บริหาร สถาปนิก และวิศวกร ของบริษัทฯ โดยจะเน้นไปในด้านการจัดหานโยบาย และกระจายการสั่งการลงไปยังพนักงานระดับผู้ควบคุมงาน เพื่อเข้าไปกำกับดูแล ตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

4.8.1.1. มาตรการที่บริษัทฯ ได้นำเอามาใช้ สำหรับพนักงานของบริษัทฯ ในการบริหารจัดการควบคุมคุณภาพของงาน

1. โดยการจัดทำรายละเอียดรายงานแสดงงานที่ต้องมีการตรวจสอบ (Checklists) เป็นประจำให้กับพนักงานที่มีหน้าที่ควบคุมคุณภาพงาน ลักษณะรายงานก่อสร้างประจำวัน หรือประจำเดือน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 70
2. วางแผนนโยบายโดยที่พนักงานระดับบริหารโครงการเป็นผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของงานร่วมกันกับผู้ควบคุมงาน ที่มีภาระหน้าที่ภาคสนาม ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
3. จัดให้มีพนักงานรับผิดชอบการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมคุณภาพของหน้างานโดยตรงจากนั้นพนักงานระดับบริหาร หรือสถาปนิก หรือวิศวกร (QA Engineer) จะเข้าไปทำการตรวจสอบ โดยการสุ่มตัวอย่างเข้าไปดูบางจุด ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
4. จัดพนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุม กำกับดูแลคุณภาพของหน้างานโดยตรง แต่เมื่อมีปัญหาที่จะต้องทำการแก้ไข ก็ให้มีการจัดทำรายงานแจ้งต่อผู้บริหาร หรือสถาปนิก หรือวิศวกร จากนั้นจึงจะเข้ามาแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60

4.8.1.2. นโยบายด้านการเพิ่ม และพัฒนาความรู้ทางการควบคุมงาน ให้แก่ บรรดาพนักงานของบริษัทฯ ที่ต้องทำภาระหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของงาน ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

1. โดยจัดให้มีการประชุม หรือ ทุกๆ สัปดาห์ เพื่อหาข้อสรุปด้านการทำงานที่ผ่านมา และผู้บริหารของบริษัทฯ จะต้องชี้แนะให้ทราบถึงผลดี หรือผลเสียของการทำงานที่ผ่านมาด้วย ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
2. มีการยินยอมให้พนักงานไปทำการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และปรับวิทยฐานะของตนเองด้วย ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 20
3. พนักงานระดับบริหาร หรือสถาปนิก หรือวิศวกร เป็นผู้ที่ต้องถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้กับพนักงานด้วยตนเอง โดยต้องมีการมาเดินดูหน้างาน พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงข้อดี หรือข้อเสีย ของการทำงาน แต่ละจุดเป็นกรณีๆ ไป ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30
4. มีการส่งเสริมความรู้ให้กับพนักงาน โดยมีการจัดหาหนังสือทางวิชาการต่างๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพของการก่อสร้าง ให้มีประจำอยู่ภายในบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 40
5. มีการวางระบบ หรือนำเข้ามาใช้ ทางด้านเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ ที่ช่วยในการควบคุมคุณภาพของงาน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 30
6. สำหรับผู้บริหารที่ให้ความสำคัญ เรื่องของนโยบายการพัฒนาความรู้เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพของงาน ซึ่งบริษัทฯ กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีความคิดเห็นกรณีนี้ คิดเป็นร้อยละ 60

จากรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์มานั้น จะเห็นได้ว่าการวางแผนด้านการควบคุมคุณภาพของงาน ภายในบริษัทฯ พบว่า *ระดับของผู้บริหารนั้น ยังคงต้องมีบทบาทมาก ในการที่จะทำหน้าที่ตั้งแต่การวางแผนแนวทางให้กับพนักงานได้ปฏิบัติ จนถึงการลงมือทำหน้าที่ตรวจสอบด้วยตนเอง สำหรับการวางนโยบายต่างๆ นั้น สามารถสรุปเป็นแนวทางได้ออกเป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้*

1. การวางหลักการ หรือแนวทาง หรือกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ให้กับพนักงาน ได้รับทราบก่อน ที่จะเริ่มลงมือทำงาน อาทิเช่น การทำ Checklist การทำรายงานผลต่างๆ, การจัดประชุมหรือเป็นประจำ ลักษณะของ Morning Talk หรือ Weekly Meeting, การทำระบบควบคุมค่าใช้จ่ายหมวดนั้นๆ หรือการจัดบุคลากรแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน เป็นต้น ให้แก่พนักงานได้รับทราบ แล้วจึงร่วมกันในการตรวจสอบคุณภาพของงาน

2. การให้พนักงานได้มีภาระหน้าที่รับผิดชอบขอบเขตงานโดยตรง จากนั้นจึงร่วมกันสำหรับเข้าร่วมตรวจสอบกับพนักงานที่ดูแลส่วนนั้นๆ พร้อมกัน

โดยที่บริษัทฯ กรณีศึกษา ที่ปฏิบัติตามลักษณะของวิธีที่ 1 นั้น ส่วนมากมักเป็นบริษัทฯ ที่ผู้บริหารของบริษัทฯ จะมีสถาปนิก หรือวิศวกรอื่นๆ ช่วยเหลือในการตรวจสอบ ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะไปบริหารงานส่วนอื่นๆ ได้ โดยที่สถาปนิก หรือวิศวกรพวกนี้จะมีภาระหน้าที่ควบคุมงานประมาณ 2-3 โครงการต่อ 1 คน ส่วนบริษัทฯ ที่นำแนวทางที่ 2 มาใช้นั้น มักเป็นบริษัทฯ ที่ผู้บริหาร สถาปนิก หรือวิศวกร เป็นบุคคลเดียวกัน ซึ่งเวลาการทำงานจะค่อนข้างรัดตัว จึงต้องมีการจัดจ้างผู้ควบคุมงานที่มีหน้าที่กำกับ ดูแลคุณภาพของงานได้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่

เมื่อมีปัญหาทางหน้างานเมื่อใด ผู้บริหารของบริษัทฯ จึงเข้ามาช่วยดำเนินงานแก้ไข ปัญหา ส่วนเรื่องของนโยบายการพัฒนาความรู้แก่พนักงานในด้านการควบคุมคุณภาพ พบว่าร้อยละ 80 ของจำนวนบริษัทฯ กรณีศึกษานั้น ให้ความสนใจในการพัฒนาความรู้ ให้แก่ พนักงานด้านการควบคุมคุณภาพของงานมากที่สุดกว่างานอื่นๆ โดยวิธีการที่นิยมนำมาใช้ คือ การประชุมร่วมกัน การถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน และการจัดหาหนังสือเพื่อส่งเสริมความรู้ด้านต่างๆ ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ใช้วิธีเหล่านี้ เพราะเป็นวิธีที่สะดวก ประหยัดเงินตรา ของบริษัทฯ และเป็นทางเลือกเปลี่ยนทางความคิดเห็น และช่วยระดมความคิดการร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ นอกจากนี้ยังมีอีกร้อยละ 20 ที่ส่งเสริมให้พนักงานยินยอมไปศึกษาต่อในภาคกลางคืนหลังเลิกงานแล้ว ซึ่งทั้งนี้ต้องขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่ต้องการไปศึกษาต่อด้วย ส่วนของบริษัทฯ ที่ไม่มีนโยบายการส่งเสริมความรู้ให้แก่พนักงานก็มีเหตุผลว่า เนื่องจากงานที่มีอยู่นั้น เป็นงานที่ไม่มีความจำเป็นต้องใช้เทคนิค จึงไม่มีความจำเป็นในการต้องอบรมพนักงาน

4.8.2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อด้านการควบคุมคุณภาพของงานบริษัทฯ ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

4.8.2.1. พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมงานขาดความเอาใจใส่ และดูแลการทำงาน ทำให้งานที่ออกมาคุณภาพไม่ดีพอ ต้องมีการแก้ไขใหม่ ซึ่งบางครั้งถึงขั้นรื้อ หรือทุบทิ้งเพื่อก่อสร้างใหม่ ทำให้เสียระยะเวลา และต้นทุน ที่มีการเพิ่มมากขึ้นมากตามไปด้วย โดยลักษณะของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อลักษณะนี้ มีอยู่เกือบทุกๆ บริษัทฯ

4.8.2.2. มีการควบคุมคุณภาพของงาน ที่ผิดไปจากวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อลักษณะนี้ มีอยู่ร้อยละ 10

4.8.2.3. ลักษณะที่พนักงานควบคุมคุณภาพงานของบริษัทฯ ไม่มีการให้ความสำคัญมาก หรือน้อยในการทำงานแต่ละชิ้น ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อลักษณะนี้ มีอยู่ร้อยละ 30

4.8.2.4. ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงานกับพนักงานควบคุมคุณภาพงานของบริษัทฯ ปัจจัยที่มีผลกระทบลักษณะนี้ มีอยู่ร้อยละ 60 ซึ่งสามารถแบ่งรายละเอียด ได้แก่

1. ความเคร่งครัดต่อการทำงานของผู้ควบคุมงาน
2. บริษัทฯ มีความเห็นว่าเป็นการกลั่นแกล้งของผู้ควบคุมงาน

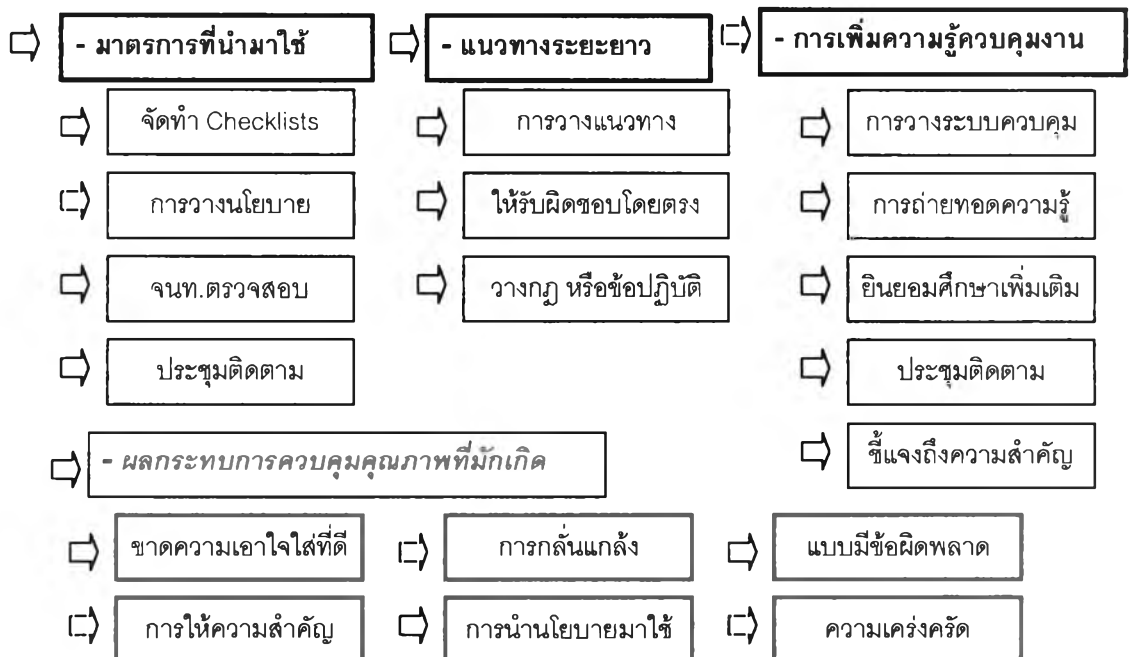
แต่ลักษณะของบริษัทฯ ที่เห็นว่าไม่มีปัญหาที่ส่งผลกระทบเลย หรือมีน้อยนั้น ได้ให้เหตุผลว่า งานที่บริษัทฯ รับมาดำเนินงานช่วงแรก เป็นงานที่มีขนาดเล็ก ซึ่งเจ้าของงานเห็นว่า ยังไม่มีความจำเป็นต้องมีผู้ควบคุมงาน มาคุมงานกับบริษัทฯ อีกทีหนึ่ง

4.8.2.5. พนักงานของบริษัทฯ ไม่ได้นำเอามาตรการต่างๆ ของบริษัทฯ ที่จัดทำไว้ อาทิ เช่น Check List หรือประชุม มาใช้อย่างจริงจัง ปัจจัยที่มีผลกระทบลักษณะนี้ มีอยู่ร้อยละ 20

โดยจากการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ทั้งหมดนี้ ผลลัพธ์ที่เห็นได้เด่นชัดที่สุด คือ การถูกดำเนินจากทางลูกค้าของบริษัทฯ ถึงคุณภาพของงาน ซึ่งนอกจากสาเหตุที่ได้กล่าวมาในหัวข้อที่ 4.8.2.1. ถึง 4.8.2.5. แล้วยังมีเหตุผลประกอบอื่นๆ ด้วย ซึ่งจากการสัมภาษณ์กับผู้บริหารต่างๆ พบว่า

1. เกิดจากความผิดพลาดของแบบก่อสร้าง
2. พนักงานขาดความประณีตในการทำงาน

ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัจจัยที่มีผลกระทบทางการควบคุมคุณภาพของงานนั้น ทางผู้ศึกษาวิจัย จะสรุปอีกครั้ง ในลำดับต่อไป เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลของปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ครบตามหัวข้อของการวิจัยที่ระบุไว้ในข้อสมมติฐาน ต่อไป



แผนภาพที่ 4.11. แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมคุณภาพของงาน



#### 4.9. สรุปผลการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัย

การวิเคราะห์ถึงการบริหารจัดการ และลักษณะของปัจจัยที่มีผลกระทบที่เกิดจากการจัดการสำหรับบริษัทฯ ตามแบบสอบถาม และบทสัมภาษณ์ต่างๆ อ้างอิงข้อมูลที่แสดงในภาคผนวก ข. และ ง. ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาวิจัยนั้น พบว่า

ลักษณะของกลวิธีการบริหารจัดการของบริษัทฯ นั้น ผู้บริหารซึ่งส่วนมากจะเป็นสถาปนิก และวิศวกร ที่มีแนวทางการบริหารจัดการภายในของบริษัทฯ ที่มีลักษณะค่อนข้างที่จะคล้ายคลึงกัน โดยที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะเน้นแนวทางไปในด้านการบริหารงานด้านการผลิต คือการก่อสร้าง ซึ่งจะลักษณะของธุรกิจหลักโดยตรงส่วนใหญ่ งานด้านการผลิตส่วนใหญ่ จะเน้นหนักไปในด้านการควบคุมเวลา ด้านการควบคุมวัสดุ ด้านการควบคุมแรงงาน และด้านการควบคุมคุณภาพของงาน

ส่วนการควบคุมต้นทุน ผู้ศึกษาวิจัย พบว่า ผู้บริหารของบริษัทฯ มีค้อยได้ให้ความสนใจมากนัก โดยจะเป็นภาระหน้าที่ทางฝ่ายการเงิน และการบัญชีของบริษัทฯ เป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง ดูแลแทนให้ สำหรับในส่วนการบริหารจัดการด้านอื่นๆ พบว่า การบริหารจัดการด้านการเงิน ผู้บริหารของบริษัทฯ ส่วนมากจะเป็นการใช้เงินทุนส่วนตัวเป็นหลักในการประกอบกิจการ ซึ่งแหล่งที่มีของเงินลงทุนอื่นๆ ได้แก่ จากทางธนาคารพาณิชย์ จะเป็นแหล่งเงินลงทุนเสริมในระยะเริ่มแรกของบริษัทฯ เท่านั้น เพราะต้องใช้เงินทุนสูง ส่วนการบริหารจัดการด้านการตลาด พบว่า บริษัทฯ จะไม่ให้ความสำคัญลักษณะของการประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อต่างๆ มากนัก โดยจะใช้กลวิธีลักษณะแบบฝากต่อๆ กันไปมากกว่า ไปยังผู้ที่รู้จักคุ้นเคยกัน และตลาดของงานก่อสร้างของบริษัทฯ เริ่มแรกจะเป็นในลักษณะของงานภาคเอกชนเป็นหลัก ซึ่งงานที่บริษัทฯ นั้นรับในช่วงเริ่มแรกมักจะเป็นงานที่ได้รับการติดต่อผ่านทางคนที่รู้จักกันมาก่อน และขอความช่วยเหลือจากผู้ที่มาคุ้นเคยกันมาก่อนอีกด้วย

สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาข้อมูล และรวบรวมข้อมูลต่างๆ ทั้งอ้างอิงจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้บริหารนั้น ทางผู้ศึกษาวิจัย พบว่า

**ปัจจัยที่มีผลกระทบทางด้านการเงิน** ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะเริ่มแรกได้แก่ การขาดความน่าเชื่อถือในศักยภาพของบริษัทฯ สำหรับการเข้าไปกู้ยืม หรือขอเครดิตวงเงินจากแหล่งเงินทุนต่างๆ รวมทั้งการขอสินเชื่อจากร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ในระยะเริ่มต้นดำเนินงาน

**ปัจจัยที่มีผลกระทบทางด้านการตลาด** ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นมาส่วนใหญ่ มาจากความรุนแรงของปัญหา ก็เป็นลักษณะขาดความน่าเชื่อถือจากเจ้าของงาน ในการที่จะเข้าไปรับ

ทำงานให้ ทั้งนี้โดยจะส่งผลกระทบจากความใหม่ของบริษัทฯ และประกอบกับอุปสรรคอื่นเกิดจาก คู่แข่งทางการประกอบธุรกิจ ทั้งที่เป็นบริษัทฯ ขนาดกลาง และบริษัทฯ ขนาดใหญ่ ที่มีอยู่จำนวนมาก ในปัจจุบัน

*ปัจจัยที่มีผลกระทบทางการผลิต ทั้งส่วนการควบคุมทางด้านเวลา การควบคุมทางด้านวัสดุ การควบคุมทางด้านแรงงาน และการควบคุมทางด้านคุณภาพของงาน ปัญหาที่ผู้บริหารของบริษัทฯ พบในระยะเริ่มแรก ได้แก่ บุคลากรที่บริษัทฯ รับเข้ามาทำงานในช่วงระยะเวลาเริ่มแรก มักจะขาดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะพนักงานระดับผู้ควบคุมงานที่ต้องอยู่ประจำตามพื้นที่งานก่อสร้าง ซึ่งสามารถจะส่งผลกระทบโดยตรงต่องานของบริษัทฯ และความน่าเชื่อถือจากทางเจ้าของงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานทั้งหมด สำหรับการบริหารจัดการด้านระบบการควบคุมต้นทุนนั้น จากการศึกษาวิจัย พบว่าผู้บริหารของบริษัทฯ ยังไม่สามารถจัดให้มีการบริหารจัดการด้านระบบควบคุมต้นทุนที่เป็นแบบมาตรฐานเต็มรูปแบบ โดยที่ผู้บริหารของบริษัทฯ ยังประสบทั้งทางการจัดให้มีระบบที่เหมาะสม และการจัดให้มีบุคลากรให้เข้ามารับผิดชอบทางด้านนี้โดยตรง โดยในขั้นเริ่มแรก จะให้ทางฝ่ายบัญชี และฝ่ายการเงินของบริษัทฯ เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการรวบรวมข้อมูลทางด้านค่าใช้จ่าย และรายรับของบริษัทฯ ทั้งหมดก่อน*

จากรายละเอียดข้างต้นของบทที่ 4 นั้น จะเป็นรายละเอียดของการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ของบริษัทฯ ว่ามีรายละเอียดใดบ้าง แต่ที่น่าจะสำคัญที่สุด ก็คงจะเป็นการปัจจัยที่มีผลกระทบด้านบุคลากร ที่ทางผู้บริหารของบริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญมาก ส่วนแนวทางแก้ไขปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ ที่ยกมานั้น ทางผู้ศึกษาวิจัย จะได้รวบรวมนำเสนอ และสรุปเป็นแนวทางแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง ในบทต่อไป รวมทั้งอาจจะมีการยกตัวอย่างกรณีศึกษา ที่ทางบริษัทฯ นั้นประสบพบจริงๆ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการข้อมูลต่อ นั้น ได้เห็นภาพของปัจจัยที่จะมากกระทบ พร้อมทั้งกลวิธีในการแก้ไข ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจ เพื่อที่นำอาจจะนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานจริงได้ ไม่มากก็น้อย