

การพัฒนาระบบประเมินระดับกระบวนการทำงานของบริษัทรับเหมาสร้างบ้าน



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา ภาควิชาวิศวกรรมโยธา

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF SYSTEM FOR EVALUATION LEVEL OF WORK PRACTICES IN
HOUSING CONTRACTORS

Mr. Parakorn Nipatsiripol



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering Program in Civil Engineering

Department of Civil Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

พจนานุกรมศัพท์นิพนธ์ : การพัฒนาระบบประเมินระดับกระบวนการทำงานของบริษัทรับเหมาสร้างบ้าน (DEVELOPMENT OF SYSTEM FOR EVALUATION LEVEL OF WORK PRACTICES IN HOUSING CONTRACTORS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.วัชรระ เพียรสุภาพ, 171 หน้า.

ปัจจุบันบริษัทรับสร้างบ้านมีความจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะการทำงานเพื่อการอยู่รอดในสภาวะตลาดที่แข่งขันและบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ งานวิจัยที่ผ่านมาเน้นพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบริษัทโดยประเมินจากผลลัพธ์ แต่การประเมินผลลัพธ์มีข้อจำกัดที่สำคัญคือ บริษัทไม่สามารถทราบถึงระดับปฏิบัติงานของตนเอง เนื่องจากการประเมินผลลัพธ์สามารถบอกได้เพียงว่าบริษัทมีสมรรถนะดีหรือไม่เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ในขณะที่การประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานมุ่งเน้นการพัฒนา รูปแบบการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้น เพื่อให้บริษัททราบถึงระดับการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของกลุ่มธุรกิจ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับประเมินระดับการปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน งานวิจัยเริ่มต้นด้วยการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมาและสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน ต่อมาผู้วิจัยเก็บข้อมูลระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานโดยใช้แบบสอบถามที่มีมาตรวัดความสำคัญ 5 ระดับ และใช้การวิเคราะห์ One sample t-test สำหรับคำนวณหากระบวนการทำงานที่มีระดับความสำคัญมากต่อสมรรถนะการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน งานวิจัยในส่วนที่สองเป็นการพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและหาฉันทมติจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย ผลการศึกษาพบว่าแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 6 ขั้นตอนการทำงาน 22 กระบวนการทำงานที่มีเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงาน 5 ระดับ นอกจากนี้งานวิจัยตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งและทดลองใช้แบบประเมินที่พัฒนากับกลุ่มกรณีศึกษาเพื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับปฏิบัติงานจากกลุ่มตัวอย่างบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบัน ผลการทดสอบพบว่ากลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษาให้ความเห็นว่าเกณฑ์ดังกล่าวสะท้อนระดับปฏิบัติงานของบริษัท ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ช่วยให้บริษัททราบถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน

ภาควิชา วิศวกรรมโยธา ปลายมือชื่อนิสิต

สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา ปลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ปีการศึกษา 2558

5570307021 : MAJOR CIVIL ENGINEERING

KEYWORDS: SPICE MODEL / WORK PRACTICE MEASUREMENT / HOME BUILDER

PARAKORN NIPATSIRIPOL: DEVELOPMENT OF SYSTEM FOR EVALUATION LEVEL OF WORK PRACTICES IN HOUSING CONTRACTORS. ADVISOR: ASST. PROF. VACHARA PEANSUPAP, Ph.D., 171 pp.

Nowadays, a performance of home builders has to be developed in order to survive in a competitive market and attain company accomplishments. The previous researches have been trying to improve the working performance of the company by measuring the result of its performance. However, there is a limitation of this process due to the company would merely know how good they are comparing to its objective and also realize just its work practice. Moreover, work practice measurement process intends to develop an evolutionary step-by-step framework which allows the company to understand the position they are in the framework to compare with the standard of same industrial groups. The objective of this research is to produce a tool which is used to measure the levels of work practice in home builders. The study develops an evaluation checklist, that consist of the levels of important work practice of home builders. The research started with studying literature reviews and interviewing from the experts in this area to gather crucial processes which were used to support the success of the company. A checklist was formed by the gathering information to specify the important processes. The checklist contains five-rating scales, and the data were analyzed using One sample t-test led to the summation of the important processes. In the second part, the criteria for evaluating the levels of work practice were developed by using the in-depth interview. The criteria were designed to evaluate the level of work practice in each important process. The consensus from experts were drawn by using a Delphi technique. The evaluation checklist consists of six categories containing twenty-two processes in total which each carries five levels of work practice. Furthermore, the research was verified by experts and tested with the case-study groups in order to analyze the average levels of work practice in the current home builders. As a result, the groups agree that the result from its case study is reflected the levels of work practice.

Department: Civil Engineering

Student's Signature

Field of Study: Civil Engineering

Advisor's Signature

Academic Year: 2015

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ด้านวิชาการ และปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลในครอบครัว อาจารย์ทุกท่าน เพื่อนและผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร. วัชร เพ็ญสุภาพ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัย ที่เสียสละเวลาคอยช่วยเหลือ และให้คำแนะนำการทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด มากไปกว่านั้นขอกราบขอบพระคุณกรรมการคุมสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ประกอบไปด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ธนิต ธงทอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพดล จอกแก้ว และ ดร. วศพร เตชะพีรพานิช ที่เอื้อเฟื้อเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำต่างๆ รวมไปถึงการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ให้การสัมภาษณ์ทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการทำงานของท่านเพื่อตอบคำถามการสัมภาษณ์ และช่วยเหลือสนับสนุนข้อมูลต่างๆที่สำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์สูงสุดสำหรับงานวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบุคคลในครอบครัวทั้งบิดา มารดา พี่สาว และ นายพิเชษฐ ประสมศรี รวมไปถึงเพื่อนสนิททุกท่านที่ช่วยสนับสนุนในทุกๆด้านสำหรับการทำวิทยานิพนธ์นี้ให้สำเร็จลุล่วง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญรูป.....	ฐ
สารบัญตาราง.....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญปัญหา.....	1
1.2 ปัญหาของงานวิจัย.....	2
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	4
1.5 ขั้นตอนการวิจัย.....	4
1.5.1 การศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา.....	4
1.5.2 ระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน.....	5
1.5.3 พัฒนาเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน.....	5
1.5.5 ตรวจสอบความถูกต้องของและวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการประเมิน.....	5
1.5.5 สรุปผลการวิจัย.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 ธุรกิจบริษัทรับสร้างบ้าน.....	7
2.2 ความต้องการพัฒนาในธุรกิจรับสร้างบ้าน.....	8
2.3 ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะกระบวนการทำงานของบริษัท.....	9

2.3.1 การวัดสมรรถนะในการทำงาน (Performance Measurement)	10
2.3.1.1 EFQM Excellence Model.....	10
2.3.1.2 Balance Scorecard Model (BSC)	11
2.3.1.3 Keys Performance Indicators (KPIs).....	13
2.3.1.4 การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)	14
2.3.2 การประเมินรูปแบบปฏิบัติงาน (Work Practice Measurement).....	15
2.4 แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะกระบวนการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน	22
2.5 งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะและการประเมินรูปแบบการ ปฏิบัติงาน.....	22
2.6 กระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้านจากศึกษาเอกสารงานวิจัย.....	29
2.7 การทดสอบสมมติฐานของกลุ่มตัวอย่าง t-test	34
2.8 เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)	40
2.9 สรุปผล.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	42
3.1 ลักษณะของงานวิจัย.....	42
3.1.1 การใช้เกณฑ์ประโยชน์ของการวิจัย.....	42
3.1.2 การใช้เกณฑ์ลักษณะการเก็บข้อมูล	42
3.2 การออกแบบงานวิจัย.....	43
3.2.1 การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน	43
3.2.2 การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับ สร้างบ้าน	43
3.3 การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน.....	45
3.3.1 การศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน	45

3.3.2 การสำรวจความเหมาะสมของกระบวนการทำงาน	45
3.3.3 การตรวจความครบถ้วนและหาระดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน	46
3.3.4 การตรวจสอบค่าเฉลี่ยของค่าเฉลี่ยโดยการทดสอบสมมติฐานที่	48
3.4 การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน	49
3.4.1 การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน	49
3.4.2 การตรวจสอบความถูกต้องและหาฉันทามติของเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานด้วยเคลฟายเทคนิค	49
บทที่ 4 การระบุและวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานสำหรับการประเมินระดับของรูปแบบการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน.....	51
4.1 การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน	51
4.1.1 ลักษณะของผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์เบื้องต้น	51
4.1.2 การปรับปรุงรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน	52
4.2 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของรายการกระบวนการทำงานต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน	56
4.2.1 ลักษณะของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน	56
4.2.2 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านด้วยมาตราวัด 5 ระดับและการตรวจสอบค่าเฉลี่ยด้วยการทดสอบสมมติฐานที่	57
4.3 รูปแบบการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงานตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นเจ้าของธุรกิจรับสร้างบ้าน	61

4.3.1	กระบวนการขาย	62
4.3.2	กระบวนการออกแบบ	63
4.3.3	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	64
4.3.4	กระบวนการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง.....	65
4.3.5	กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล.....	68
4.3.6	กระบวนการบริหารและจัดการการตลาด.....	69
4.3.7	กระบวนการบริหารบัญชีและการเงิน	70
4.4	สรุปท้ายบท	70
บทที่ 5	การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับ สร้างบ้าน	72
5.1	ลักษณะเกณฑ์การประเมิน.....	72
5.2	การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้าง บ้าน	73
5.2.1	การเก็บข้อมูล	73
5.2.2	ลักษณะของผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึกและการตรวจสอบฉันทามติ.....	74
5.2.3	การพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการ ทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน.....	75
1.	กระบวนการขาย	75
2.	กระบวนการออกแบบ	81
3.	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	87
4.	กระบวนการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง	92
5.	กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล.....	102
6.	กระบวนการบริหารและจัดการการตลาด.....	105

5.2.4 การตรวจสอบดัชนีทามติของผู้เชี่ยวชาญด้วยมาตรวัด 5 ระดับ.....	110
5.4 สรุปท้ายบท	111
บทที่ 6 การตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการประเมิน.....	112
6.1 รายละเอียดของบริษัทที่กรณีศึกษา	112
6.2 การวิเคราะห์ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานของกลุ่มบริษัทรับสร้างบ้านจาก กรณีศึกษา	113
1.) กระบวนการขาย	113
2.) กระบวนการออกแบบ	116
3.) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	119
4.) กระบวนการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง	121
5.) กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล	126
6.) กระบวนการบริหารและจัดการการตลาด	128
6.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญ ของบริษัทรับสร้างบ้าน.....	131
6.4 สรุปท้ายบท	131
บทที่ 7 สรุปผลการวิจัย	132
7.1 สรุปผลการวิจัย	132
7.2 ประโยชน์ของงานวิจัย	135
7.3 ข้อจำกัดงานของงานวิจัย	135
7.4 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต	137
รายการอ้างอิง	139
ภาคผนวก ก. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	147

ภาคผนวก ข. แบบสอบถามและการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของแต่ละรายการ
 กระบวนการทำงาน..... 152

ภาคผนวก ค. ผลการวิเคราะห์ค่าเชิงสถิติต่างๆ จากการสำรวจระดับความสำคัญของ
 กระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะบริษัทรับสร้างบ้าน 159

ภาคผนวก จ. ผลการวิเคราะห์ค่าเชิงสถิติต่างๆจากการตรวจสอบฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ
 ด้วยมาตรวัด 5 ระดับ 163

ภาคผนวก ฉ. ผลการดำเนินการทดลองประเมินระดับปฏิบัติงานระดับปฏิบัติงานกระบวนการ
 ทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน 168

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ 171



สารบัญรูป

รูปที่ 2.1 แผนภาพสรุปแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบริษัท	10
รูปที่ 2.2 แสดงเกณฑ์ทั้ง 9 ของ EFQM Excellence Model ดัดแปลงจาก (EFQM, 2012).....	11
รูปที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ของ BSC ดัดแปลงจาก (Lee and Moon, 2012).....	12
รูปที่ 2.4 รูปแสดงระดับความเจริญเติบโตของความสามารถกระบวนการทำงาน (Siriwardena et al., 2006)	17
รูปที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยพื้นฐานของการทำงาน	22
รูปที่ 2.6 การแสดงผลเปรียบเทียบสมรรถนะโดย Radar Diagram (Ramírez et al., 2004).....	26
รูปที่ 2.7 แสดงผลการประเมินด้วย SPICE Model Sarshar, Haigh and Amaratunga (2004) ของฝ่ายบริหารโครงการ	27
รูปที่ 2.8 แสดงผลการประเมินด้วย SPICE Model ของฝ่ายบริหารการก่อสร้าง Sarshar et al. (2004).....	28
รูปที่ 2.9 การทดสอบสมมติฐานทางเดียว (สมชาย วรภิเษมสกุล, 2010).....	35
รูปที่ 2.10 การทดสอบสมมติฐานสองทาง (สมชาย วรภิเษมสกุล, 2010)	36
รูปที่ 3.1 การออกแบบงานวิจัยและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	44
รูปที่ 6.1 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการขาย	113
รูปที่ 6.2 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการ ออกแบบ	116
รูปที่ 6.3 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง.....	119
รูปที่ 6.4 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการบริหาร และจัดการงานก่อสร้าง	122

รูปที่ 6.5 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการบริหาร ฝ่ายบุคคล	127
รูปที่ 6.6 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการ จัดการตลาด	129



สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่าง KPIs หลัก ดัดแปลงจาก (Swan and Kying, 2004).....	13
ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงกระบวนการที่สำคัญและระดับของความเติบโต	19
ตารางที่ 2.3 แสดง KPIs หลักกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน (Luu et al., 2008).....	24
ตารางที่ 2.4 การเปรียบเทียบผลลัพธ์การวัดสมรรถนะในการทำงาน (Luu et al., 2008).....	25
ตารางที่ 2.5 กระบวนการทำงานที่สำคัญและที่มา จากงานวิจัย	30
ตารางที่ 2.6 กระบวนการทำงานที่สำคัญของธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจรับสร้างบ้านจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงตัวอย่างรูปแบบแบบสอบถามวัดระดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน ในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน.....	47
ตารางที่ 4.1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญแบ่งตามตำแหน่งงานในบริษัทรับสร้างบ้าน.....	52
ตารางที่ 4.2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญแบ่งตามประสบการณ์การทำงานในธุรกิจรับสร้างบ้าน	52
ตารางที่ 4.3 แสดงการเปลี่ยนแปลงหัวข้อการทำงานและจำนวนรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญ	54
ตารางที่ 4.4 รายการกระบวนการทำงานที่สำคัญในแต่ละหัวข้อการทำงาน.....	55
ตารางที่ 4.5 จำนวนผู้เชี่ยวชาญแบ่งตามตำแหน่งงานในบริษัทรับสร้างบ้าน.....	57
ตารางที่ 4.6 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามแบ่งตามประสบการณ์การทำงานในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง	57
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและจำนวนผู้ให้ระดับความสำคัญในแต่ละกระบวนการทำงาน	58
ตารางที่ 4.8 กระบวนการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้.....	60
ตารางที่ 5.1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกแบ่งตามประสบการณ์การทำงาน..	74
ตารางที่ 5.2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบขั้นตอนของเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบการทำงานกระบวนการทำงานที่สำคัญ.....	74

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญปัญหา

อุตสาหกรรมกรรมการก่อสร้างเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ จากงานของ (Roshana and Akintola, 2002) กล่าวว่าอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศเกิดจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคาร, ถนนและสะพาน เป็นต้น ซึ่งอุตสาหกรรมกรรมการก่อสร้างสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ งานก่อสร้างที่พักอาศัย งานก่อสร้างเพื่อธุรกิจ งานก่อสร้างสาธารณูปโภค และ งานก่อสร้างด้านอุตสาหกรรม (โชติไกร ไชยวิจารณ์, 2557) โดยธุรกิจที่มีการแข่งขันในตลาดสูง คือ ธุรกิจสร้างบ้าน เนื่องด้วยธุรกิจรับบ้านเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดเล็ก-กลาง จึงทำให้มีผู้แข่งขันเข้าสู่ตลาดได้โดยง่าย อย่างไรก็ตามบริษัทรับสร้างบ้านมีเกณฑ์การควบคุมการบริหารแตกต่างกันไป ส่งผลให้ในปัจจุบันธุรกิจรับสร้างบ้านมีมาตรฐานและคุณภาพที่แตกต่างกัน นอกจากนี้บริษัทรับสร้างบ้านยังคงขาดทิศทางและแนวทางในการพัฒนาการทำงาน โดยเฉพาะกลยุทธ์การแข่งขันด้วยราคาทำให้เกิดข้อจำกัดในการพัฒนาเนื่องจากบริษัทขนาดเล็กอาจมีข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังนั้นบริษัทในธุรกิจรับสร้างบ้านจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขันในธุรกิจ

ธุรกิจรับสร้างบ้านประสบปัญหาหลัก คือ การขาดสมรรถนะในการทำงานของบริษัทต่างๆ งานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าอุตสาหกรรมกรรมการก่อสร้างมีข้อบกพร่องทางด้านสมรรถนะในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ (Beatham, Anumba and Thorpe, 2004) การขาดสมรรถนะในการทำงานส่งผลกระทบต่อทางลบกับการดำเนินการของบริษัทในหลายด้าน ข้อมูลจากงานวิจัยของ Hameed, Abdul and Abdul (2012) สนับสนุนว่าการทำงานที่มีสมรรถนะต่ำส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เช่น การก่อสร้างใช้ระยะเวลาเกินกว่ากรอบเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา ซึ่งอาจก่อให้เกิดค่าปรับจากความล่าช้าในการทำงานของผู้รับเหมา และสมรรถนะในการทำงานต่ำส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินการเกินกว่าที่กำหนดไว้นำไปสู่การขาดทุนของโครงการ นอกจากนี้สมรรถนะในการทำงานต่ำของธุรกิจก่อสร้างยังส่งผลกระทบต่อภาพรวมต่อทั้งอุตสาหกรรมอีกด้วย โดยงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่ากรรมการก่อสร้างในประเทศอังกฤษมีการสูญเสียเงินในการแก้ไขงานผิดพลาดที่มูลค่ามากกว่า 1 พันล้านปอนด์ (Vukomanovic, Ceric and Radujković, 2007) ดังนั้นหากอุตสาหกรรมกรรมการก่อสร้างยังขาดการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานจะส่งผลทำให้บริษัทขาดทุนและขาดความน่าเชื่อถือไปด้วย

เนื่องจากปัญหาการขาดสมรรถนะในการทำงานที่เกิดขึ้น งานวิจัยในอดีตพยายามศึกษาและพัฒนาเครื่องมือเพื่อวัดสมรรถนะการทำงานที่เกิดขึ้นและนำผลที่ได้มาพัฒนากระบวนการทำงาน โดยงานวิจัยในอดีตเสนอเครื่องมือในการวัดสมรรถนะการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานบริษัท เช่น Kaplan and Norton (1996) เสนอโมเดลเพื่อช่วยระบุปัจจัยที่จำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะของบริษัท ผ่านมุมมองทั้ง 4 คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองลูกค้า มุมมองนวัตกรรมและการเรียนรู้ เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร และ European Foundation Quality management (EFQM, 2012) นำเสนอ Excellence model เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินภาพรวมของบริษัทและหาจุดแข็งกับโอกาสเพื่อการปรับปรุงสมรรถนะในการทำงาน เป็นต้น ดังนั้นการประเมินสมรรถนะในการทำงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่ต้องศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

1.2 ปัญหาของงานวิจัย

ปัจจุบันการบริหารและพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบริษัท สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวคิดด้วยกัน คือ แนวคิดการวัดสมรรถนะการทำงาน (Performance Measurement) และแนวคิดการวัดรูปแบบปฏิบัติงาน (Work Practice Measurement) โดยแนวคิดการวัดสมรรถนะการทำงานมีเป้าหมายเพื่อ ติดตาม ควบคุมและนำผลลัพธ์มาใช้เป็นแนวทางการดำเนินการของบริษัท โดยแนวคิดนี้มีเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้และเป็นที่ยอมรับอยู่ 4 ชนิด คือ

- Balance Scorecard (BSC) คือ เครื่องมือที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้บริษัทสามารถชี้แจงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่ง BSC ช่วยให้องค์กรทราบถึงสมรรถนะของตนเองผ่าน 4 มุมมองหลัก กล่าวคือ มุมมองการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองการเรียนรู้และเติบโต และมุมกระบวนการภายใน (Yang, Yeung, Chan et al., 2010)
- Excellence Model เป็นโมเดลที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้บริษัทสามารถประเมินได้ว่าตนเองอยู่ตำแหน่งใดบนหนทางของความเป็นเลิศ ที่ช่วยให้บริษัทแก้ไขช่องว่างและพัฒนาสมรรถนะในการทำงานได้ตรงตามความต้องการ Excellence Model เป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดให้บริษัทมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของหลักการความเป็นเลิศทั้ง 9 ที่กำหนดโดย EFQM ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership), การบริหารบุคคล (People), กลยุทธ์ (Strategy), กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ (Processes,

Product and Services) และ หุ้นส่วนและทรัพยากรในระบบงาน (Partnership and Resources) ผลกระทบต่อบุคคล (People Result), ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อลูกค้า (Customer Result), ผลกระทบต่อสังคม (Society Result) และ ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Result) (Beatham et al., 2004)

- Key Performance Indicators (KPIs) คือ โมเดลที่ถูกพัฒนาโดยองค์กรในประเทศอังกฤษ มีจุดประสงค์เพื่อช่วยในการวัดสมรรถนะในการทำงานของโครงการและองค์กรในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง เพื่อกำหนดการพัฒนากิจกรรมในการทำงาน ซึ่งการกำหนด KPI เป็นการวัดผลลัพธ์ของกระบวนการทำงานโดยพยายามวัดค่าเชิงปริมาณ (Beatham et al., 2004)
- เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ คือ กระบวนการวัดและเปรียบเทียบข้อมูลที่กำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายหลัก โดยการวัดสามารถรวมไปถึงสมรรถนะที่ผ่านมาแล้วในอดีต ผลลัพธ์จากรายการต่างๆ หรือผลลัพธ์ของภายในองค์กรเดียวกันหรือการเปรียบเทียบกันระหว่างภาคส่วนเอกชน ซึ่งการเปรียบเทียบกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กร ช่วยให้สามารถระบุหาปัจจัยที่จำเป็นต้องพัฒนาและยังหาวิธีการที่ดีที่สุดในทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จอีกด้วย (Luu, Kim and Huynh, 2008)

ในขณะที่ยังแนวคิด คือ การวัดรูปแบบการปฏิบัติงาน (Work Practices Measurement) ที่มีแนวคิดการพัฒนารูปแบบการทำงานและพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้น โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในงานก่อสร้างคือ SPICE (Standardized Process Improvement for Construction Enterprises) ที่พิจารณากระบวนการก่อสร้างต่างๆ ในแง่มุมของขีดความสามารถของกระบวนการทำงาน (Process capability) ซึ่ง SPICE โมเดลมีแนวคิดที่ว่าหากกระบวนการทำงานมีเสถียรภาพผลลัพธ์ของกระบวนการนั้นจะอยู่ในค่าเฉลี่ยและค่าความคลาดเคลื่อนที่สามารถคาดการณ์ได้ (Siriwardena, Kagioglou, Jeong et al., 2006)

แนวทางการศึกษาและพัฒนาสมรรถนะในการทำงานที่ผ่านมา มุ่งเน้นการวัดและเปรียบเทียบสมรรถนะในการทำงานจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ แต่ทว่าการศึกษาที่มุ่งเน้นในการประเมินผลลัพธ์มีข้อจำกัดสำคัญ คือ ไม่สามารถบอกถึงระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานของบริษัทรับเหมาก่อสร้างได้ เนื่องจากการประเมินผลลัพธ์สามารถบอกได้เพียงว่าบริษัทรับสร้างบ้านมีสมรรถนะในการทำงานดีหรือไม่เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นบริษัทรับสร้างบ้านยังคงดำเนินกระบวนการทำงานในระดับเดิมที่อาจ

มีสมรรถนะในการทำงานที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ หรืออีกนัยหนึ่งคือ หากบริษัทรับสร้างบ้านต้องการพัฒนาระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานให้มีสมรรถนะในการทำงานที่ดีขึ้น บริษัทรับเหมาก่อสร้างยังคงขาดแนวทางในการพัฒนาระดับกระบวนการทำงาน

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาบริษัทรับสร้างบ้านเป็นหลัก เนื่องจากบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันยังคงขาดเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน นอกจากนี้แบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญยังช่วยให้บริษัทรับสร้างบ้านสามารถเปรียบเทียบระดับปฏิบัติงานของตนเองกับค่าเฉลี่ยระดับปฏิบัติงานของธุรกิจรับสร้างบ้านเช่นกัน

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่มีความสำคัญประเมินสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน
2. เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน
3. พัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน

1.4 ขอบเขตการศึกษา

งานวิจัยนี้สำรวจข้อมูลและรายละเอียดกระบวนการปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้านที่ใช้ระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญสำหรับพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล One sample t-test และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเดลฟายเทคนิค สำหรับการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะต่อบริษัทรับสร้างบ้าน เฉพาะบริษัทรับสร้างบ้านที่มีลักษณะการทำงาน “ออกแบบและดำเนินการก่อสร้าง” (Design and Build) หรือบริษัทรับสร้างบ้านที่มีรูปแบบการดำเนินงานลักษณะคล้ายคลึงกัน ภายในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.5 ขั้นตอนการวิจัย

1.5.1 การศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา

1. ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างจากงานวิจัยต่างประเทศ บทความทางวิชาการ วารสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบสมรรถนะในการทำงาน

2. ศึกษาแนวทางการสร้างแบบประเมินระดับการปฏิบัติงานกระบวนการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินรูปแบบปฏิบัติงานเป็นกรอบความคิดในการพัฒนา

1.5.2 ระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

1. ทำการศึกษางานเอกสารงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับสร้างบ้านและที่พักอาศัย
2. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของบริษัทรับสร้างบ้านถึงขั้นตอนการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
3. สอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญถึงระดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

1.5.3 พัฒนาเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

1. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นเจ้าของบริษัทรับสร้างบ้านทั้งหมด 7 ท่าน เพื่อรวบรวมข้อมูลรูปแบบการปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้าน เพื่อนำมาใช้พัฒนาเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน
2. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญถึงความเห็นและข้อเสนอแนะ ในเรื่องเกณฑ์การประเมินที่ได้จากการสัมภาษณ์บริษัทรับเหมาก่อสร้างบ้าน
3. สอบถามความเห็นด้วยของผู้เชี่ยวชาญต่อการนำเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นไปใช้ และวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วย เดลฟาย เทคนิค (Delphi Technique) เพื่อหาฉันทามติจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาเกณฑ์

1.5.5 ตรวจสอบความถูกต้องของและวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการประเมิน

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยทดลองประเมินบริษัทในกลุ่มกรณีศึกษาทั้งหมด 6 บริษัท หลังจากนั้นทำการสอบถามความเห็นผู้เชี่ยวชาญถึงความเห็นด้วยต่อผลลัพธ์การประเมินว่าสามารถสะท้อนระดับปฏิบัติงานของบริษัทหรือไม่ รวมถึงวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการประเมินกลุ่มกรณีศึกษา

1.5.5 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการดำเนินงานวิจัยของการพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน รวมถึงระบุข้อจำกัดของงานวิจัย ประโยชน์ต่อการนำไปใช้ของแบบประเมินที่พัฒนาขึ้น และแนวการทำงานวิจัยในอนาคต



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ธุรกิจรับสร้างบ้าน

ธุรกิจรับสร้างบ้านเป็นธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง ที่มีการให้บริการหลากหลาย กล่าวคือ บริษัทรับสร้างบ้านไม่ใช่เพียงบริษัทที่ทำการก่อสร้าง แต่เป็นบริษัทที่มีการให้บริการในการออกแบบ การก่อสร้าง ภายในบริษัทเดียวกันและมีลักษณะการให้บริการที่ค่อนข้างยืดหยุ่น เนื่องจากการออกแบบจะมีการปรับเปลี่ยนบ่อยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จึงไม่ใช่เพียงบริษัทก่อสร้างทั่วไปแต่มีลักษณะของบริษัทในรูปแบบการให้บริการด้วย และบางบริษัทยังคงให้บริการจัดหาแหล่งการเงินในการก่อสร้างบ้าน การประกันบ้านพักอาศัย และการบำรุงรักษา อีกด้วย อีกทั้งหากกล่าวถึงในด้านฝีมือของแรงงานบริษัทรับสร้างบ้านมีลักษณะความ ต้องการที่ต้องการฝีมือแรงงานที่สูง เนื่องด้วยลักษณะของธุรกิจรับสร้างบ้านผู้ว่าจ้างจะมีความ ต้องการและใส่ใจกับคุณภาพ ธุรกิจรับสร้างบ้านจึงไม่ได้เป็นเพียงธุรกิจที่เพียงให้บริการก่อสร้าง เพียงอย่างเดียว

ธุรกิจรับสร้างบ้านเป็นธุรกิจขนาดเล็ก-กลาง (Small and Medium Enterprises) จาก ข้อมูลของ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2016) ในประเทศไทยพบว่าธุรกิจรับสร้าง บ้านมีมูลค่า 33123.36 ล้านบาท คิดเป็นประมาณ 9 % ของมูลค่าอุตสาหกรรมการก่อสร้าง และ จากข้อมูล สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2016) อุตสาหกรรม ก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่และมีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศมูลค่าเทียบเท่า 2.8% ของ GDP ประเทศไทยในปี 2012 และเช่นเดียวกันในประเทศอังกฤษที่อุตสาหกรรมก่อสร้างมี มูลค่าเทียบเท่า 6% ของ GDP (Office for Nation Statistics, 2016) จะเห็นได้ว่าธุรกิจรับสร้าง บ้านมีมูลค่ามาก จึงเป็นผลให้ธุรกิจรับสร้างบ้านจึงมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ที่มียอดขายเติบโตขึ้นจึงสะท้อนถึงแนวโน้มของอุตสาหกรรมรับสร้างบ้านที่จะ เติบโตมากขึ้น

จากที่กล่าวมามูลค่าตลาดธุรกิจก่อสร้างบ้านมีมูลค่าสูง คู่แข่งในธุรกิจจึงมากตามไปด้วย เช่นกัน ในสหรัฐอเมริกาที่มีจำนวนบริษัทที่เข้าร่วมกับองค์กร National Association of Home Builder (NAHB) กว่า 140,000 บริษัท เช่นเดียวกับในประเทศออสเตรเลียมีจำนวนบริษัทรับสร้าง บ้านที่เข้าร่วมองค์กร Housing Industry Association (HIA) มากกว่า 40,000 บริษัท และสำหรับ ประเทศไทยมีบริษัทก่อสร้างบ้านจำนวน 1982 บริษัท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์,

2016) ดังนั้นบริษัทก่อสร้างจึงต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถคงอยู่ในตลาดการแข่งขันได้

2.2 ความต้องการพัฒนาในธุรกิจรับสร้างบ้าน

จากข้อมูลสนับสนุนข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจรับสร้างบ้านมีการแข่งขันที่สูง เนื่องด้วยธรรมชาติของลักษณะของธุรกิจที่เป็นการให้บริการและจากสภาพแวดล้อมของตลาดที่มูลค่ามาก การบริหารโครงการจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ Rezaian (2011) ได้กล่าวว่าการบริหารโครงการตามหลักการพื้นฐานขึ้นกับ 3 ปัจจัย คือ

- “เวลา” เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการแข่งขันและการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ การบริหารเวลาให้ตรงตามที่กำหนดช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาในการทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นการกำหนดระยะเวลาของโครงการจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการวางแผนที่ดีเพื่อให้ระยะเวลามีความเหมาะสมที่สุด เนื่องจากหากเวลาสั้นเกินไปจะส่งผลกระทบต่อโครงการในด้านคุณภาพและต้นทุน แต่ในทางตรงกันข้าม หากระยะเวลานานเกินไปก็จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนและความเสี่ยงที่อาจเพิ่มขึ้นต่อโครงการอีกด้วย
- “ต้นทุน” หมายถึง ราคาตลาดของสินค้าหรือการให้บริการ และต้นทุนยังเป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพขององค์กรอีกด้วย โดยประสิทธิภาพในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนสิ่งที่ย้อนเข้าไปและออกมาเป็นผลลัพธ์ด้วยต้นทุนที่น้อยที่สุด ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์ทางการแข่งขันจำเป็นต้องมีการบริหารต้นทุนที่ดีเพื่อควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุดซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำไรที่มากขึ้น แต่ผู้บริหารโครงการควรตระหนักให้ดีว่าการพยายามลดต้นทุนไม่สามารถทำได้โดยไม่กระทบต่อเวลาโครงการหรือคุณภาพของงาน
- “คุณภาพ” เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุดเนื่องจากคุณภาพเป็นปัจจัยที่ลูกค้าตั้งความคาดหวัง หากบริษัทไม่สามารถบรรลุคุณภาพให้ถึงความคาดหวังของลูกค้าก็จะทำให้ลูกค้านั้นรู้สึกว่ามีคุณภาพแย่ แต่หากสามารถบรรลุถึงความคาดหวังของลูกค้าได้ ลูกค้าจะมีความพึงพอใจและรู้สึกว่ามีคุณภาพที่สูง ดังนั้นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพต้องพิจารณาในหลายแง่มุมเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลิตผลในการทำงาน แต่ปัญหาสำคัญของการบริหารคุณภาพคือ การควบคุมคุณภาพไปพร้อมกับการควบคุมต้นทุน

ดังนั้นการบริหารธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จและมีความสามารถเพียงพอในการแข่งขันกับตลาดของธุรกิจได้ บริษัทจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้กระบวนการบริหารต่างๆในบริษัทมีประสิทธิภาพมากที่สุดและมุ่งเน้นให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

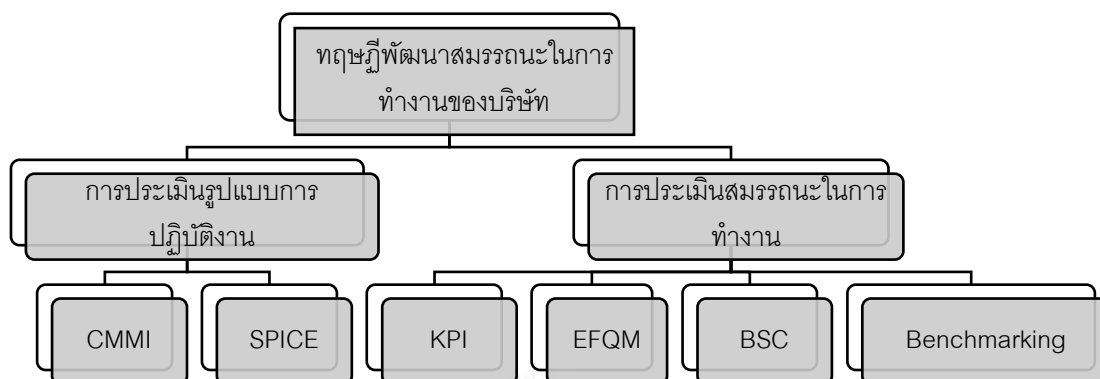
ในปัจจุบันบริษัทรับสร้างบ้านประเทศไทยยังคงมีข้อจำกัดในการพัฒนากระบวนการทำงานอยู่หลายอย่าง เช่น 1.ขาดแนวทางในการพัฒนา เนื่องด้วยตลาดของธุรกิจรับสร้างบ้านโดยรวมเป็นบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางซึ่งมีปริมาณเงินลงทุนที่น้อย ส่งผลให้บริษัทรับสร้างบ้านเหล่านี้ไม่มีหน่วยงานสำหรับการวิจัยและพัฒนากระบวนการทำงาน บริษัทรับสร้างบ้านจึงไม่มีองค์ความรู้ใหม่ๆสำหรับพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการบริหารของบริษัทอีกด้วย 2.รูปแบบในการพัฒนากระบวนการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านเป็นอีกข้อจำกัดหนึ่งที่สำคัญเนื่องจากรูปแบบในการพัฒนานั้นมีหลากหลายจึงส่งผลให้บริษัทต่างๆไม่ทราบว่าจะเลือกรูปแบบใดเพื่อพัฒนาบริษัทตนเอง เป็นต้น จากข้อจำกัดที่กล่าวมาของบริษัทรับสร้างบ้าน การศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพสำหรับบริษัทในธุรกิจรับสร้างบ้านได้

2.3 ทฤษฎีการพัฒนาศมรรถนะกระบวนการทำงานของบริษัท

ปัจจุบันการพัฒนาศมรรถนะกระบวนการทำงานของบริษัทมีแนวทางอยู่หลากหลายแนวทาง โดยการพัฒนาศมรรถนะสามารถสรุปออกมาเป็น 2 แนวทาง ประกอบด้วย แนวทางแรกคือการประเมินสมรรถนะในการทำงาน (Performance Measurement) ที่มีจุดประสงค์เพื่อวัดติดตาม ประเมินสมรรถนะในการทำงานและปรับปรุงสมรรถนะของกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังคงช่วยการวางแผนและกลยุทธ์ของบริษัท โดยการประเมินสมรรถนะในการทำงานนั้นมีระดับในการประเมินอยู่ 3 ระดับด้วยกัน ประกอบด้วย ระดับโครงการ ระดับบริษัทหรือองค์กร และระดับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งการประเมินสมรรถนะในแต่ละระดับมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไป เพื่อให้การประเมินสมรรถนะทำงานเป็นไปอย่างเหมาะสม ดังนั้นการเลือกใช้โมเดลและตัวชี้วัดต้องมีความเหมาะสมกับระดับด้วย

ในขณะที่การประเมินรูปแบบปฏิบัติงาน (Work Practice Measurement) มีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการปฏิบัติการทำงานและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับ โดยโมเดลที่ถูกพัฒนาขึ้นมาและเป็นที่ยอมรับ คือ SPICE (Standardized Process Improvement for Construction Enterprises) ซึ่ง SPICE แบ่งระดับการเติบโตขององค์กรไว้ 5 ขั้น ซึ่งเรียงลำดับความก้าวหน้าขององค์กรจากน้อยไปมาก (Sarshar, Finnemore, Haigh et al., 1999)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดของทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบริษัทได้ ดังรูปที่ 2.1 แสดงแผนภาพสรุปแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบริษัท



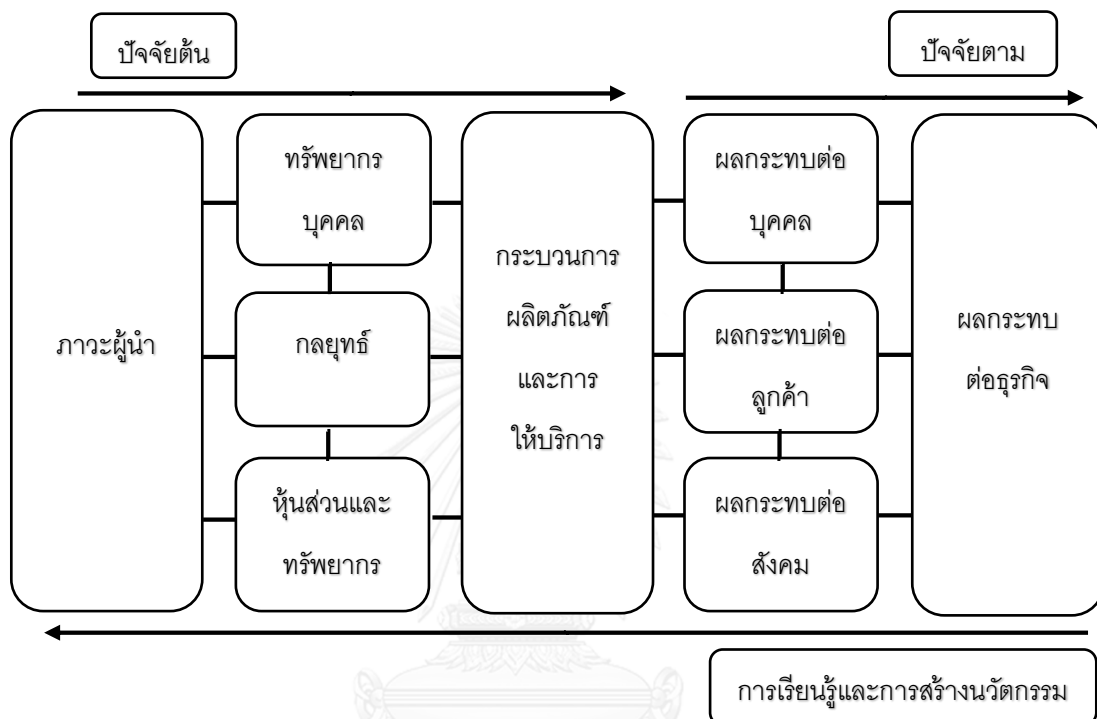
รูปที่ 2.1 แผนภาพสรุปแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบริษัท

2.3.1 การวัดสมรรถนะในการทำงาน (Performance Measurement)

2.3.1.1 EFQM Excellence Model

EFQM Excellence Model ถูกนำเสนอโดย European Foundation for Quality Management (EFQM) ซึ่งเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยบริษัทให้บรรลุเป้าหมายสำหรับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน โดย Excellence model พัฒนามาจากทฤษฎีในการบริหารของบริษัท Total Quality Management (TQM) ซึ่งโมเดลนี้มีจุดประสงค์เพื่อช่วยสนับสนุนให้บริษัทสามารถประเมินตนเอง รวมถึงสนับสนุนผู้บริหารในการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนาบริษัทและเพิ่มความสามารถในการเป็นผู้นำ อีกนัยหนึ่งคือช่วยบริษัทให้สามารถประเมินตนเองได้โดยง่าย ด้วยเกณฑ์ทั้ง 9 ของโมเดล ที่ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัยต้น (Enabler) กล่าวคือ ภาวะผู้นำ (Leadership) การบริหารบุคคล (People) กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ (Processes, Product and Services) และ หุ้นส่วนและทรัพยากรในระบบงาน (Partnership and Resources) กับ 4 ปัจจัยตาม (Result) ประกอบด้วย ผลกระทบต่อบุคคล (People Result) ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อลูกค้า (Customer Result) ผลกระทบต่อสังคม (Society Result) ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Result) โดย 5 ปัจจัยต้น ครอบคลุมกระบวนการที่บริษัทจะต้องทำ และ 4 ปัจจัยตามเป็นเกณฑ์หรือผลที่เกิดจากปัจจัยต้น

โดยปัจจัยต้นพัฒนาได้จากผลลัพธ์ของปัจจัยตาม ดังแสดงในรูปที่ 2.2 ซึ่งการประเมินตนเองของ EFQM Model ช่วยให้บริษัททราบจุดแข็งและจุดอ่อน อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนให้บริษัททราบถึงปัจจัยที่ต้องพัฒนาและยังช่วยให้เห็นภาพแบบองค์รวมเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นอีกด้วย (Michalska, 2008)



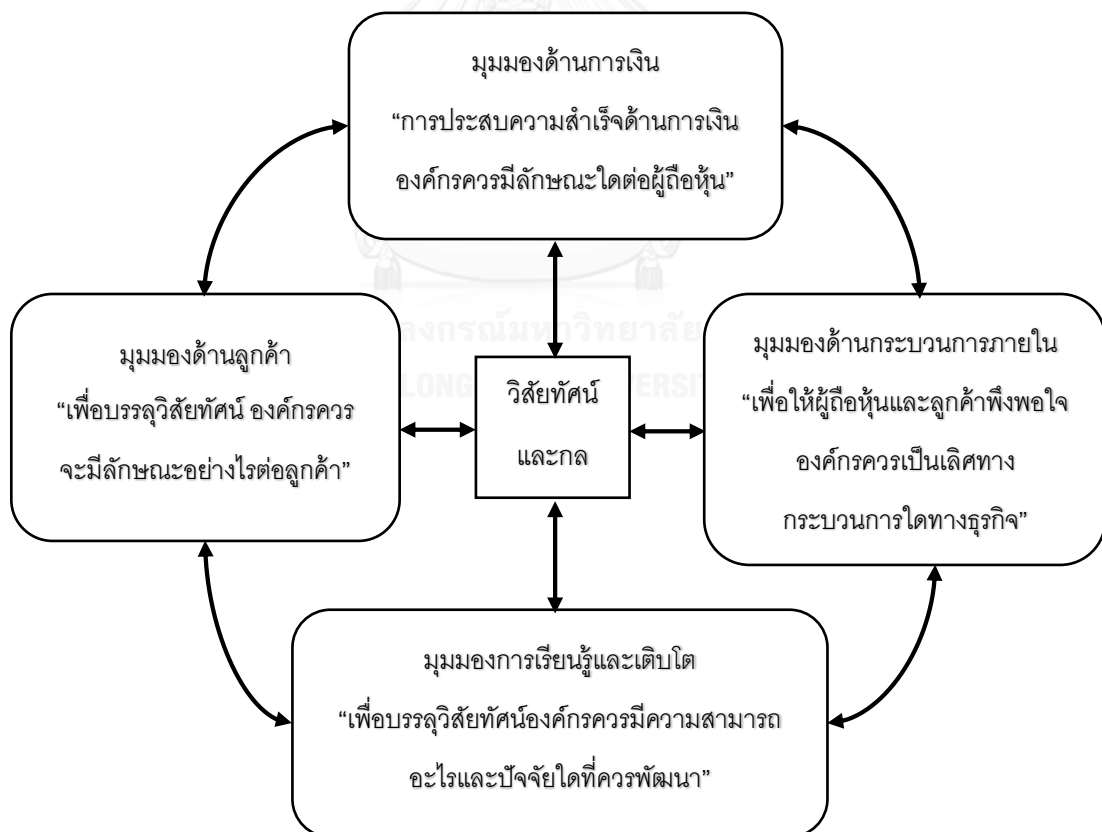
รูปที่ 2.2 แสดงเกณฑ์ทั้ง 9 ของ EFQM Excellence Model ดัดแปลงจาก (EFQM, 2012)

2.3.1.2 Balance Scorecard Model (BSC)

Balance Scorecard Model หรือ BSC Model เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมซึ่ง ถูกพัฒนาโดย Kaplan และ Norton โดยมีจุดประสงค์ คือ การสนับสนุนมุมมองที่ครอบคลุมกับผู้บริหารและช่วยเน้นย้ำในส่วนที่สำคัญสำหรับการวางกลยุทธ์ของบริษัท โดยเป้าหมายของ BSC Model คือ ต้องการส่งเสริมกระบวนการสื่อสารภายในบริษัทและการวางกลยุทธ์ ดังนั้นกรอบความคิดของโมเดลจึงประกอบไปด้วยการวัดตัวแปรทางการเงิน และตัวแปรที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งเป็นการแก้ไขจุดบกพร่องของเครื่องมือในการวัดแบบเก่าที่พิจารณาเพียงแค่ตัวแปรในด้านการเงิน โดยปัจจัยที่ไม่ใช่การเงินมีส่วนช่วยให้บริษัทบรรลุถึงเป้าหมายได้ ดังนั้น BSC model จึงมีมุมมองที่ครอบคลุมทั้งมุมมองในระยะสั้นและในระยะยาว (Kaplan and Norton, 2010) โดยมุมมองหลักของ BSC model ประกอบไปด้วย 1. มุมมองทางการเงิน (Financial) 2. มุมมองของลูกค้า

(Customer) 3. มุมมองของกระบวนการภายในธุรกิจ (Internal Business process) 4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth)

BSC Model ตั้งสมมติฐานว่า มุมมองทั้ง 4 มีความเชื่อมโยงกันโดยมีปัจจัยหลัก คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น มุมมองการเรียนรู้และเติบโต มีเป้าหมายพัฒนาบริษัทโดยประยุกต์ใช้นวัตกรรมใหม่ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในมุมมองกระบวนการทำงานภายใน ในขณะที่เดียวกันโมเดลจะเพิ่มมูลค่าให้กับส่วนของลูกค้าและเมื่อลูกค้าพอใจผลลัพธ์จะส่งผลให้ผลของการประกอบการธุรกิจดีขึ้น (Jin, Deng, Li et al., 2013) และ BSC Model เน้นย้ำว่าการวัดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงินต้องมาจากข้อมูลในระดับขององค์กรเท่านั้น ซึ่งตัวแปรที่วัดจะแปรเปลี่ยนมาจากพันธกิจและกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยตัวชี้วัดในการสื่อสารและแจ้งให้พนักงานเกี่ยวกับการขับเคลื่อนของบริษัทในปัจจุบันและอนาคต (Wongrassamee, Gardiner and Simons, 2003) รูปที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของมุมมองทั้งสี่



รูปที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ของ BSC ดัดแปลงจาก (Lee and Moon, 2012)

2.3.1.3 Keys Performance Indicators (KPIs)

KPIs model ถูกพัฒนาจาก The Construction Best Practice Programme (CBPP) ซึ่งนำเสนอ KPIs หลัก ทั้ง 10 รายการ ในปี 1998 (Beatham et al., 2004) โดยมีจุดประสงค์เพื่อวัดสมรรถนะของบริษัทและโครงการของอุตสาหกรรมการก่อสร้างและช่วยในการเปรียบเทียบเชิงสมรรถนะกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันได้อีกด้วย ซึ่งตัวชี้วัดที่ถูกพัฒนาโดย CBPP ถูกแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบริษัท และ ระดับโครงการ ซึ่ง KPIs ในระดับบริษัท ประกอบด้วย ความปลอดภัย (Safety) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ส่วนในระดับของโครงการ ประกอบไปด้วย ต้นทุนในการก่อสร้าง (Construction cost) เวลาในการก่อสร้าง (Construction Time) ต้นทุนคาดการณ์ (Predictability Cost) เวลาในการก่อสร้างคาดการณ์ (Predictability Time) ความพึงพอใจลูกค้าในผลงาน (Client Satisfaction Product) ความพึงพอใจลูกค้าในการให้บริการ (Client Satisfaction Service) ข้อผิดพลาด (Defect) และผลิตผล (Productivity) (Yeung et al., 2010) โดย KPIs ทั้ง 10 และคำอธิบายแสดงไว้ในตารางที่ 2.1

ปัจจุบันนี้ KPIs ถูกกำหนดขึ้นมาทั้งหมด 38 ดัชนีโดย CBPP ภายใต้เกณฑ์ทั้ง 7 ที่ประกอบด้วย เวลา ต้นทุน คุณภาพ ความพึงพอใจลูกค้า การเปลี่ยนแปลงงาน สมรรถนะในการดำเนินธุรกิจ และ ความปลอดภัยและคุณภาพชีวิต และนอกจากนี้ยังได้มีการนำ KPIs ไปประยุกต์กับอุตสาหกรรมอื่นๆ อีกด้วย (Beatham et al., 2004) อย่างไรก็ตาม KPIs นั้นถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่เป็นการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงส่งผลให้มีโอกาสที่จะแก้ไขในเรื่องที่ทำการวัด ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นไปได้ยาก (Oyewobi, Windapo, Cattell et al., 2013)

ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่าง KPIs หลัก ดัดแปลงจาก (Swan and Kyng, 2004)

รายการ KPIs	คำอธิบาย	ระดับการวัด
ต้นทุนการก่อสร้าง	การปรับปรุงต้นทุนการก่อสร้างในทุกๆปี	ระดับโครงการ
เวลาการก่อสร้าง	การปรับปรุงเวลาการก่อสร้างในทุกๆปี	ระดับโครงการ
ต้นทุนที่คาดการณ์	ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ยื่นประมูล	ระดับโครงการ
เวลาที่คาดการณ์	เวลาที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเวลาที่ยื่นประมูล	ระดับโครงการ
ความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์	ความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์	ระดับโครงการ
ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ	ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของทีมงานโครงการ	ระดับโครงการ

ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่าง KPIs หลัก ดัดแปลงจาก (Swan and Kyng, 2004) (ต่อ)

รายการ KPIs	คำอธิบาย	ระดับการวัด
งานผิดพลาด	ผลกระทบต่องานที่ผิดพลาดต่องานที่ส่งมอบ	ระดับโครงการ
อัตราผลิตผล	มูลค่าที่เพิ่มขึ้นต่อคนงานในโครงการ	ระดับโครงการ
ความสามารถในการทำกำไร	ความสามารถในการทำกำไรของบริษัท	ระดับองค์กร
ความปลอดภัย	อัตราการเกิดอุบัติเหตุ	ระดับองค์กร

2.3.1.4 การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

The Construction Best Practice Programme (CBPP) ระบุว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ กระบวนการเปรียบเทียบและวัดสมรรถนะของบริษัทกับบริษัทอื่นอย่างเป็นระบบ และใช้การเรียนรู้จากการเปรียบเทียบเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุง โดยบริษัทใช้กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อจุดประสงค์หลัก 2 อย่างคือ บริษัทต้องการทราบระดับสมรรถนะในปัจจุบันที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง หรือ พยายามมองหาการเรียนรู้และรวบรวมแนวคิดเพื่อปรับตัวให้ประสบความสำเร็จเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรม (Roshana and Akintola, 2002) และจากงานวิจัยของ MarkoviĆ, Dutina and KovaČević (2011) กล่าวว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะในการทำงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

- เปรียบเทียบด้านใด

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Performance Benchmarking)

คือ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการ เช่น การเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านเงิน หรือ การเปรียบเทียบดัชนีการวัดผลลัพธ์การปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจของบริษัทในการหาวิธีปรับปรุงผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น

2. การเปรียบเทียบกระบวนการ (Process Benchmarking)

คือ การเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติงานสำหรับกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อเรียนรู้จากบริษัทที่ดีที่สุดในแต่ละด้าน และนำมาปรับปรุงกระบวนการธุรกิจของบริษัท

3. การเปรียบเทียบกลยุทธ์ (Strategic Benchmarking)

คือ การเปรียบเทียบด้านการตัดสินใจและเลือกใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นเพื่อรวบรวมข้อมูลและจึงนำมาใช้ปรับปรุง การวางแผนและการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท

- เปรียบเทียบกับกับใคร

1. การเปรียบเทียบภายใน (Internal Benchmarking)

เป็นการตั้งเป้าหมายในการหาวิธีปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น โดยการเปรียบเทียบภายในบริษัท หรือเปรียบเทียบกับหน่วยงานหรือแผนกที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันภายในองค์กร แต่การเปรียบเทียบในด้านนี้นั้นเป็นผลเสียในระยะยาวเนื่องจาก บริษัทอาจไม่ได้องค์ความรู้ใหม่ภายในอุตสาหกรรมการแข่งขันเดียวกัน

2. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking)

เป็นการเปรียบเทียบโดยตรงกับคู่แข่งทางการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือธุรกิจที่มีการให้บริการเหมือนกัน โดยมุ่งเน้นเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ในระดับดีที่สุด โดยการเปรียบเทียบดังกล่าวทำให้ทราบระดับสมรรถนะในด้านต่างๆ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

3. การเปรียบเทียบด้านการทำงาน (Functional Benchmarking)

เป็นการเปรียบเทียบกับบริษัทที่มีธุรกิจคล้ายคลึงกันที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงทางธุรกิจ เนื่องจากกระบวนการทางธุรกิจที่มีความคล้ายคลึงกันในบางส่วนสามารถเปรียบเทียบกันได้ เพื่อหาองค์ความรู้ใหม่มาใช้พัฒนาบริษัท

4. การเปรียบเทียบโดยทั่วไป (Generic Benchmarking)

เป็นการเปรียบเทียบกับบริษัทนอกกลุ่มอุตสาหกรรม ที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานแต่ละด้าน เพื่อมุ่งหวังที่จะหาบริษัทที่มีกระบวนการเป็นเลิศของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด ซึ่งจะนำมาซึ่งการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และเพิ่มมุมมองกับความรู้ให้กับบริษัท

2.3.2 การประเมินรูปแบบปฏิบัติงาน (Work Practice Measurement)

ขณะนี้อุตสาหกรรมการก่อสร้างมีวิธีการที่ได้รับการยอมรับและกระอบความคิดที่จะริเริ่มในการปรับปรุงกระบวนการทำงานน้อยมาก อีกทั้งอุตสาหกรรมการก่อสร้างยังคงขาดแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนา ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมการก่อสร้างไม่สามารถปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น หรือนำองค์ความรู้ใหม่ไปใช้ได้ มากไปกว่านั้นอุตสาหกรรมการก่อสร้างยังขาดแนวทางการประเมินกระบวนการดำเนินงานก่อสร้าง และข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม SPICE Model จึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อนำมาใช้แก้ไขปัญหา ดังกล่าว (Sarshar, Haigh, Finnemore et al., 2000)

SPICE Model

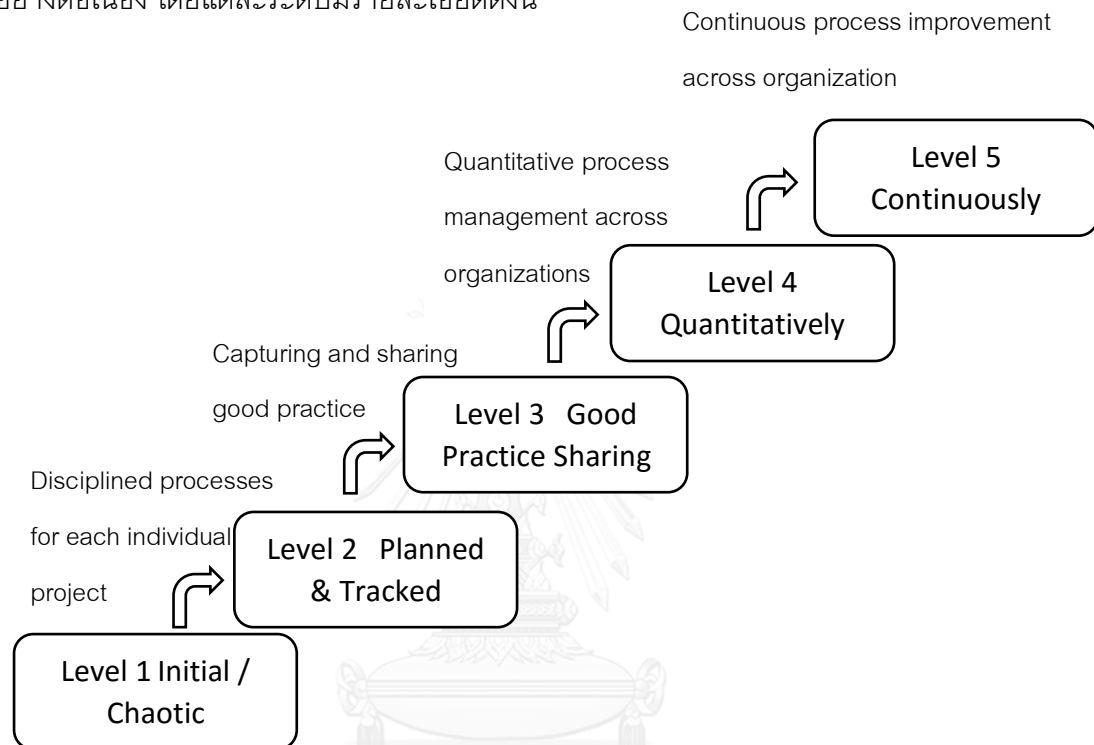
The Capability Maturity Model (CMM) ถูกพัฒนาขึ้นในปี 1992 โดย Software Engineering Institute (SEI) ซึ่ง CMM ถูกพัฒนามาจากแนวคิดของ TQM (Total Quality Management) ด้วยจุดประสงค์หลัก คือ การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Kwan et al., 2006) นอกจากนี้ Sarshar et al. (2000) ได้กล่าวว่า CMM เป็นกรอบความคิดที่ประเมินตำแหน่งของบริษัทว่าอยู่ ณ จุดใด ของโมเดลและยังเสนอแนวทางในการพัฒนากระบวนการขององค์กรว่าควรพัฒนากระบวนการใดก่อนเป็นสำคัญ

SPICE (Standardized Process Improvement for Construction Enterprises) เป็นโมเดลที่ถูกพัฒนามาจาก CMM โมเดล โดย SPICE นั้นยึดกรอบความคิดของ CMM มาเพื่อพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรมก่อสร้างโดยเฉพาะ ซึ่งเกี่ยวพิจารณาเกี่ยวกับกระบวนการก่อสร้างต่างๆ อย่างเช่น กระบวนการประมูล ออกแบบ และก่อสร้าง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีกระบวนการที่ไม่ได้ครอบคลุมอยู่หลายกระบวนการ เช่น กระบวนการด้านการเงิน การตลาด ฯลฯ (Amaratunga, Seok Jeong, Kagioglou et al., 2004)

SPICE Model เสนอ เรื่อง ความสามารถของกระบวนการทำงาน (Process Capability) ซึ่งสามารถหาได้จากความสามารถของกระบวนการทำงานขององค์กร ณ เวลานั้น ความสามารถกระบวนการทำงาน คือ มุมมองการคาดการณ์ล่วงหน้าของกระบวนการปฏิบัติการของบริษัท ซึ่งคาดการณ์ผลลัพธ์ของกระบวนการทำงานที่จะเกิดขึ้น เมื่อกระบวนการทำงานมีเสถียรภาพผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะอยู่ในค่าเฉลี่ยที่สามารถคาดการณ์ได้ (Siriwardena et al., 2006) ซึ่งแตกต่างจากการประเมินสมรรถนะของกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการมองย้อนกลับ (Backward-looking) เนื่องจากต้องอาศัยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาแล้วเพื่อนำมาใช้ประมวลผลกระบวนการทำงาน

กรอบความคิดของ SPICE โมเดลช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจระดับความสามารถของกระบวนการทำงานในมุมมองของความเติบโตของกระบวนการทำงาน (Process Maturity) โดยทั่วไปบริษัทที่มีความเติบโตสูงย่อมมีความสามารถของกระบวนการทำงานที่สูง ในขณะที่องค์กรที่ยังไม่เติบโตย่อมมีความสามารถในการทำงานต่ำ ความเติบโตของกระบวนการทำงาน คือ ขอบเขตที่บริษัทใช้เพื่อการระบุ จัดการ วัด และควบคุมกระบวนการ นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญที่ควรระวัง คือ สมรรถนะในการทำงานที่เกิดขึ้นจริงในโครงการก่อสร้างอาจไม่สะท้อนกับผลลัพธ์ของความสามารถของกระบวนการทำงานจากโมเดล เนื่องมาจากเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก (Amaratunga et al., 2004)

จากกรอบความคิดของ SPICE สำหรับการพัฒนาระบบการอย่างต่อเนื่อง สามารถแบ่งลำดับการพัฒนาระบบการออกเป็น 5 ลำดับ เป็นไปตาม ระดับความเติบโตของความสามารถกระบวนการทำงาน ดังรูปที่ 2.4 แต่ละระดับของโมเดลให้ความสำคัญไว้กับการวางรากฐานที่สำคัญสำหรับระดับต่อไปในเพื่อให้ประสบความสำเร็จในระดับต่อไปและไปตลอดจนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละระดับมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2.4 รูปแสดงระดับความเจริญเติบโตของความสามารถกระบวนการทำงาน (Siriwardena et al., 2006)

1. Initial – ระดับพื้นฐานของโมเดล ในระดับนี้บริษัทไม่มีกระบวนการที่สำคัญ โดยบริษัทที่อยู่ระดับ 1 สามารถเป็นบริษัทขนาดใหญ่หรือเล็กก็ได้ ซึ่งไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงขนาดของบริษัท บริษัทมีความสนใจต่อกระบวนการทำงานเพียงเล็กน้อยและมีความเข้าใจต่อโครงการต่ำ และไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ รูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีภายในโครงการก่อสร้างไม่สามารถทำซ้ำหรือส่งต่อความรู้ภายในบริษัทได้
2. Planned & Tracked – ในระดับนี้บริษัทมีความสามารถในการคาดการณ์ผลลัพธ์ของโครงการ โดยระดับที่ 2 บริษัทมีการจัดวางนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการของกระบวนการทำงานที่สำคัญของโครงการ ซึ่งทำให้บริษัทมีความสามารถในการนำรูปแบบปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จของโครงการก่อนหน้านี้นำมาใช้ได้ มีการวางแผน

กระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อนโครงการจะเริ่ม ขณะโครงการเริ่มดำเนินการ ในระดับ 2 นี้ ผู้บริหารติดตามคุณภาพและความสามารถในการทำงานของโครงการ เช่นเดียวกับเวลาและต้นทุน โดยแต่ละโครงการสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการกระบวนการทำงานในแต่ละโครงการจะมีการบริหารที่แตกต่างกันไปเนื่องจากยังคงขาดการส่งผ่านข้อมูลระหว่างโครงการของบริษัท

3. Good Practice Sharing – ระดับนี้บริษัทมีการระบุกระบวนการทำงานโดยมีคำอธิบาย มาตรฐานและรูปแบบการดำเนินงาน กลไกการตรวจสอบว่างานที่ทำถูกต้อง และเกณฑ์ กำหนดของการเสร็จสิ้นของงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความก้าวหน้าของงาน อีกนัย หนึ่ง คือ บริษัทมีความเข้าใจดีสำหรับโครงการเพราะว่ากระบวนการทำงานได้ระบุไว้ การ บริหารจัดการมีความเข้าใจถึงความคืบหน้า คุณภาพและการทำงานทั้งหมดของโครงการ ที่ติดตาม นอกจากนี้ระดับที่ 3 เป็นระดับที่บริษัทพัฒนาความสารถในการรวบรวมและ แบ่งปันการปฏิบัติงานที่ดีไปทั่วองค์กร
4. Quantitatively Controlled – ที่ระดับนี้บริษัทมีความสามารถในการตั้งเป้าหมายเชิง ปริมาณของคุณภาพสำหรับ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และความสัมพันธ์ของห่วงโซ่อุปทาน บริษัทจะมีรายการวัดผลผลิตภาพและคุณภาพสำหรับกิจกรรมของกระบวนการทำงานที่ สำคัญต่องานก่อสร้างทั้งโครงการ ผลที่ตามมาคือที่ระดับ 4 โครงการต่างๆสามารถที่จะ ลดความแปรปรวนของสมรรถนะในการทำงานเพื่อให้อยู่ในขอบเขตที่สามารถยอมรับได้
5. Continuously Improving – ในระดับที่ 5 ยังคงต้องการงานวิจัยที่มากกว่านี้ โดยสำหรับ ความคาดหวังของระดับที่ 5 คือ ทั้งระบบห่วงโซ่อุปทานมุ่งเน้นพัฒนากระบวนการทำงาน อย่างต่อเนื่อง ระดับที่ 5 บริษัทสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนของกระบวนการทำงานก่อนที่ ปัญหาใดๆจะเกิดขึ้น บริษัทมีข้อมูลประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่ถูกใช้เพื่อ วิเคราะห์ต้นทุน กำไรของเทคโนโลยีใหม่ๆ และใช้ในการวางแผนเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ทำงานขององค์กร บริษัทที่สามารถมาถึงระดับนี้จะส่งผลให้มีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมและ กระบวนการทำงานมองในภาพใหญ่ บริษัทมีการค้นคว้าและเสาะหานวัตกรรมที่ก่อให้เกิด รูปแบบการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร

กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Processes)

แนวความคิดของ SPICE โมเดล ในแต่ละระดับประกอบด้วย “กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Processes)” ที่กำหนดไว้อยู่ โดยการปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ในโมเดล บริษัทจะประสบความสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามลำดับขั้น ซึ่งการประเมินระดับปฏิบัติงานของแต่ละบริษัทสามารถอยู่ได้เพียงระดับเดียวในโมเดลของช่วงเวลานั้นๆ กล่าวคือ หากบริษัทอยู่ในระดับที่ 1 แต่นำกระบวนการทำงานที่สำคัญบางกระบวนการในระดับ 3 และ 4 ไปประยุกต์ใช้ บริษัทยังคงถูกพิจารณาว่าอยู่ในระดับ 1 เท่านั้น ทั้งนี้เพราะว่าแต่ละระดับวางรากฐานไว้อย่างต่อเนื่องเพื่อสำหรับระดับถัดไป จากแนวคิดของโมเดลแสดงให้เห็นว่าองค์กรแทบไม่ได้รับประโยชน์หากนำระดับที่สูงกว่ามาประยุกต์ใช้ โดยกระบวนการที่สำคัญของระดับปัจจุบัน องค์กรยังไม่ถูกนำมาใช้ทั้งหมด (Siriwardena et al., 2006) ซึ่งกระบวนการที่สำคัญในปัจจุบันสามารถแสดงในตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงกระบวนการที่สำคัญและระดับของความเติบโต

ระดับที่ 5 การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuously Improving)	การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process change management)
	การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology change management)
	กระบวนการป้องกันข้อผิดพลาด (Defect Management)
ระดับที่ 4 การควบคุมเชิงปริมาณ (Quantitatively Controlled)	การบริหารจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management)
	การบริหารจัดการกระบวนการทำงานเชิงปริมาณ (Quantitative process management)
ระดับที่ 3 การแบ่งปันรูปแบบปฏิบัติงานที่ดี (Good practice sharing)	นิยามกระบวนการทำงานขององค์กร (Organization process definition)
	การกำหนดกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (Organization process focus)
	การฝึกอบรมกระบวนการทำงาน (Process training)

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงกระบวนการที่สำคัญและระดับของความเติบโต (ต่อ)

<p>ระดับที่ 3</p> <p>การแบ่งปันรูปแบบปฏิบัติงานที่ดี</p> <p>(Good practice sharing)</p>	<p>กระบวนการพัฒนาการจัดสรรทรัพยากร</p> <p>(Process improvement resourcing)</p>
<p>ระดับที่ 2</p> <p>วางแผนและติดตาม (Planned and Tracked)</p>	<p>การสรุปและกำหนดขอบเขตของการจัดการงาน</p> <p>(Brief and scope of work management)</p>
	<p>การวางแผนโครงการ</p> <p>(Project planning)</p>
	<p>การติดตามและตรวจสอบโครงการ</p> <p>(Project tracking and monitoring)</p>
	<p>การบริหารผู้รับเหมาย่อย</p> <p>(Subcontract management)</p>
	<p>การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงโครงการ</p> <p>(Project change management)</p>
	<p>การบริหารจัดการสุขภาพและความปลอดภัย</p> <p>(Health and safety management)</p>
	<p>การบริหารจัดการความเสี่ยง</p> <p>(Risk management)</p>
	<p>การประสานงานทีมในโครงการ</p> <p>(Project team co-ordination)</p>
<p>ระดับที่ 1</p> <p>เริ่มต้น (Initial)</p>	<p>ไม่มีกระบวนการที่สำคัญ</p>

Process Enabler

SPICE Model กำหนด Process Enabler ไว้ 5 ชนิด โดยการกำหนดเกณฑ์ที่กระบวนการทำงานต้องบรรลุถึงเงื่อนไขและสอดคล้อง ซึ่งมุ่งเน้นถึงผลที่คาดว่าจะทำได้จากกระบวนการที่สำคัญเป็นแนวทางคาดการณ์ล่วงหน้าโดยกำหนดความสามารถของกระบวนการทำงานก่อนที่จะเกิดขึ้น และกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จ นอกจากนี้กระบวนการจำเป็นต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ใน Process enable ดังนั้นกระบวนการสำคัญในแต่ละระดับต้องทดสอบกับ Process enable

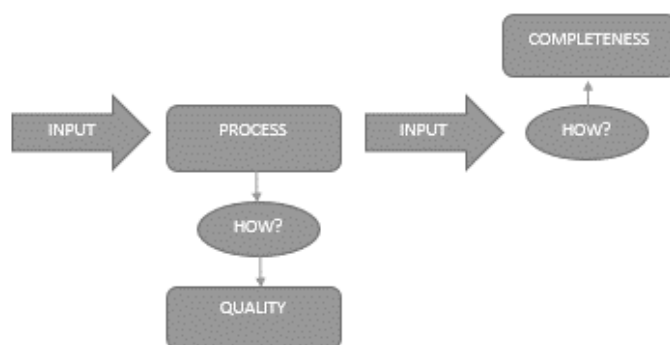
โดย SPICE ได้ระบุ 5 Process Enablers ไว้ดังนี้

1. ความมุ่งมั่น (Commitment) – เกณฑ์นี้เกี่ยวข้องกับองค์กรที่จะดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการนั้นถูกกำหนดขึ้นและจะยั่งยืน โดยทั่วไปหมายถึงการวางนโยบายที่จะใช้ร่วมกันทั้งองค์กร
2. ความสามารถ (Ability) – อธิบายถึงเงื่อนไขที่จำเป็นต้องมีก่อนดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปกติแล้วความสามารถเกี่ยวข้องกับการมีทรัพยากรที่เพียงพอ ความเหมาะสมของโครงสร้างขององค์กร และการฝึกอบรม
3. กิจกรรม (Activities) – อธิบายถึงกิจกรรม หน้าที่ และขั้นตอนที่จำเป็นในการดำเนินการกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การติดตามและการดำเนินการแก้ไขเท่าที่จำเป็น
4. การประเมินผล (Evaluation) - อธิบายถึงการประเมินและการทบทวนกระบวนการภายในขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็น การประเมินกระบวนการภายในใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน แต่ทว่าในช่วงเริ่มต้นของระดับความเติบโต การประเมินผลจะหมายถึงความพยายามปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
5. การตรวจสอบ (Verification) – การตรวจสอบเป็นขั้นตอนการทดสอบว่ากิจกรรมได้ดำเนินการเป็นไปตามกระบวนการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้เกณฑ์การตรวจสอบยังสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ขององค์กรเนื่องจากช่วยให้องค์กรระบุรากฐานของความสำเร็จหรือความผิดพลาด และช่วยในการคิดวิธีแก้ปัญหาก็เป็นไปได้

2.4 แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะกระบวนการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมากล่าวได้ว่า ลักษณะโครงสร้างบริษัท โดยทั่วไปของบริษัทรับสร้างมีโครงสร้างการทำงานประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการทำงาน (Process) และ ผลลัพธ์ (Output) ดังแสดงในรูปที่ 2.5 โดยแนวคิดแรกที่กล่าวไว้ข้างต้น คือ การประเมินสมรรถนะในการทำงาน เป็นแนวคิดที่วัด ติดตาม และ ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินมาเป็นแนวทาง เปรียบเทียบเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงานบริษัท แนวคิดที่สอง คือ การประเมินรูปแบบการ ปฏิบัติงานที่มีจุดประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้บริษัทสามารถประเมินตัวเอง ว่ามีรูปแบบการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด

ในปัจจุบันของบริษัทในธุรกิจรับสร้างบ้านยังคงขาดเครื่องมือเพื่อพัฒนาระดับของรูปแบบ การทำงาน ผู้วิจัยจึงเลือกประยุกต์ใช้ทฤษฎีการประเมินรูปแบบปฏิบัติงานมาใช้พัฒนาเครื่อง ประเมินระดับปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนให้บริษัทรับสร้างบ้านทราบถึงกระบวนการที่มีความ จำเป็นต้องพัฒนาระดับการปฏิบัติงาน และมีส่วนช่วยสนับสนุนให้บริษัทเข้าใจภาพรวมของระดับ การปฏิบัติงานภายในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน



รูปที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยพื้นฐานของการทำงาน

2.5 งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะและการประเมินรูปแบบการปฏิบัติงาน

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงตัวอย่างงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีต ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการพัฒนา สมรรถนะในการทำงานของบริษัท ประกอบด้วย หัวข้อการประเมินสมรรถนะในการทำงานและ การประเมินรูปแบบปฏิบัติงาน

1. ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ (Performance Measurement)

งานวิจัยการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ผ่านมา มีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างหลากหลาย อุตสาหกรรมต่างๆ ในที่นี้จึงเป็นตัวอย่างของงานวิจัยที่ผ่านมาของการเปรียบเทียบสมรรถนะในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง

งานวิจัยการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโครงการของผู้รับเหมา Luu et al. (2008) นำเสนอการนำไปใช้ของวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะสำหรับประยุกต์ใช้ในการบริหารโครงการงานก่อสร้าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ คือ บริษัทรับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่ 3 บริษัทของประเทศเวียดนาม ซึ่งประกอบไปด้วย Construction and Investment Corporation 8 (CIC8), The Cotec Construction Corporation (CotecCons) และ The Hoa Binh Construction and Real Estate Corporation (HBC) มาเป็นตัวอย่างในกรณีศึกษา โดยงานวิจัยนี้นำ KPIs มาเป็นเครื่องที่ใช้วัดสมรรถนะในการทำงานของแต่ละบริษัท ซึ่งการกำหนด KPIs เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้าง 9 คน และจากกลุ่มผู้ทำวิจัยในด้านการก่อสร้าง 5 กลุ่ม เพื่อหา KPIs ที่สำคัญเบื้องต้นที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารสมรรถนะของโครงการ 9 ปัจจัยดังแสดงในตารางที่ 2.3 และรวบรวมข้อมูลจากทั้งหมด 15 โครงการเพื่อนำมาใช้สำหรับการเปรียบเทียบสมรรถนะ ดังแสดงในตารางที่ 2.4 และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ตามเกณฑ์ของแต่ละ KPIs ที่กำหนดไว้ เพื่อเรียนรู้ข้อมูลจากการเปรียบเทียบสมรรถนะและหาปัจจัยที่จำเป็นต้องพัฒนาของบริษัทเพิ่มเติมในแต่ละด้าน งานวิจัยดังกล่าวมีข้อจำกัด คือ การเก็บข้อมูลทั้งหมดในการศึกษาเน้นการก่อสร้างที่พักอาศัย ไม่ได้รวมโครงการก่อสร้างประเภทอื่นเข้าไปในการศึกษาด้วย และผู้วิจัยเสนอว่าในอนาคตควรนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการก่อสร้างชนิดอื่นเพื่อพิสูจน์ว่ากรอบงานการเปรียบเทียบสมรรถนะนี้สามารถพัฒนาการบริหารโครงการ

ตารางที่ 2.3 แสดง KPIs หลักกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน (Luu et al., 2008)

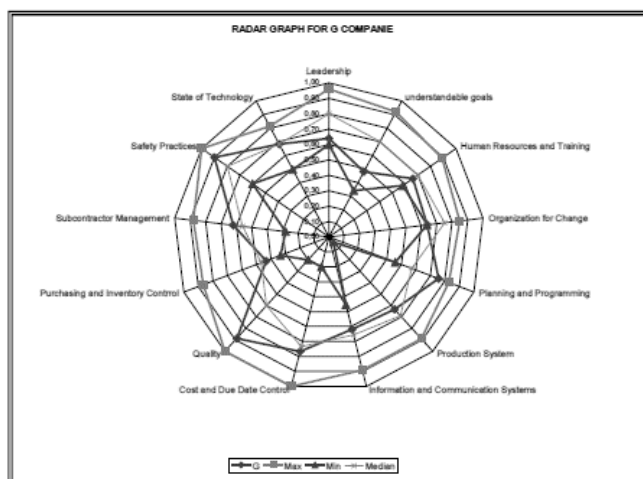
รหัส	KPIs	เกณฑ์การประเมิน
KPI-1	สมรรถนะของต้นทุนการก่อสร้าง	อัตราส่วนร้อยละความแปรปรวนของต้นทุนการก่อสร้าง
KPI-2	สมรรถนะของเวลาการก่อสร้าง	อัตราส่วนร้อยละความแปรปรวนของเวลาการก่อสร้าง
KPI-3	ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ 1 (แย่มาก) – 10 (ดีมาก)
KPI-4	ความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ 1 (แย่มาก) – 10 (ดีมาก)
KPI-5	ระบบการจัดการบริหารคุณภาพ	ระดับของสมรรถนะในการบริหารจัดการคุณภาพ 1 (แย่มาก) – 5 (ดีมาก)
KPI-6	สมรรถนะในการทำงานของทีมงานในโครงการ	สมรรถนะในการทำงานของทีมงานในโครงการ 1 (แย่มาก) – 5 (ดีมาก)
KPI-7	การบริหารการดำเนินงาน	สมรรถนะของการบริหารการดำเนินงาน 1 (แย่มาก) – 5 (ดีมาก)
KPI-8	การบริหารวัสดุ	สมรรถนะของการบริหารวัสดุ 1 (แย่มาก) – 5 (ดีมาก)
KPI-9	การบริหารความปลอดภัยของแรงงาน	สมรรถนะของการบริหารความปลอดภัยของแรงงาน 1 (แย่มาก) – 5 (ดีมาก)

ตารางที่ 2.4 การเปรียบเทียบผลลัพธ์การวัดสมรรถนะในการทำงาน (Luu et al., 2008)

ชนิด	คะแนนของดัชนีชี้วัดย่อย	CIC8	HBC	CotecCons
KPI-3 ความพึงพอใจของลูกค้าจ่อการบริการของผู้รับเหมา				
S-01	การทำงานร่วมกันกับนายจ้าง	5.2	6.4	7.6
S-02	การจัดองค์กรและการบริหารงาน	4.4	6.2	7.6
S-03	ความรับผิดชอบ	5.8	7.4	8
S-04	ข้อกำหนดของการแก้ปัญหาการทำงานที่ บกพร่อง	5.4	7.2	8.4
KPI-4 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการของผู้รับเหมา				
S-05	สมรรถนะของการทำงานตามกำหนดเวลา	3.8	6.2	6.8
S-06	คุณภาพงานก่อสร้าง	5.0	6.6	7.4
S-07	ความสวยงามของผลิตภัณฑ์การก่อสร้าง	4.8	7.6	7.4
S-08	วัสดุและอุปกรณ์ของงานก่อสร้าง	5.0	7.0	7.8

งานวิจัยต่อมาเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบการบริหารจัดการในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง โดย Ramírez, Alarcón and Knights (2004) นำเสนอการประยุกต์ใช้การจัดการระบบประเมินผลงาน (Management Evaluation System) สำหรับการบริหารกระบวนการทำงานในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง งานวิจัยนี้นำไปใช้เพื่อสนับสนุนระบบการเปรียบเทียบสมรรถนะในการทำงานที่พื้มีนำมาใช้ ในอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศชิลีโดยการผสมผสานของมุมมองในการบริหารเชิงคุณภาพกับการใช้ดัชนีชี้วัดเชิงปริมาณของสมรรถนะในการทำงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทรับเหมาในประเทศชิลี 13 บริษัท ซึ่งงานวิจัยนี้ประยุกต์ใช้ระบบการประเมินของการบริหารที่คิดค้นขึ้นโดยองค์กร CDT's National Benchmarking study และเก็บข้อมูลจากการทำแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามนั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของสำนักงานกลางในการบริหาร และ ส่วนของหน่วยงานก่อสร้าง โดยดัชนีชี้วัดที่นำมาใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นประกอบไปด้วย ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ (Performance Indicator) และ ดัชนีชี้วัดกระบวนการ (Process Indicator) (ตัวอย่างเช่น ลบ.ม./ชั่วโมงแรงงาน , ตร.ม./ชั่วโมงแรงงาน) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวัด โดยเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงคุณภาพ โดยแสดงออกมาในรูปแบบของ Radar diagram ดังตัวอย่าง

แสดงในรูปที่ 2.6 เพื่อเปรียบเทียบแต่ละมิติในการบริหารของกลุ่มบริษัทตัวอย่าง โดยสรุป ระบบการเปรียบเทียบสมรรถนะในการทำงานเชิงคุณภาพถูกพัฒนาเพื่ออุตสาหกรรมการก่อสร้างและผู้เกี่ยวข้องให้สามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับพื้นฐานความรู้ได้ ซึ่งระบบการเปรียบเทียบสมรรถนะในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการบริหารโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการบริหารและการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลผลการดำเนินการกับแนวโน้มของอุตสาหกรรม



รูปที่ 2.6 การแสดงผลเปรียบเทียบสมรรถนะโดย Radar Diagram (Ramírez et al., 2004)

2. ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดรูปแบบปฏิบัติงาน (Work Practice Measurement)

งานวิจัยที่ผ่านมาของทฤษฎีการวัดรูปแบบปฏิบัติงาน ได้มุ่งเน้นในการพัฒนาและยกระดับกระบวนการทำงานของบริษัท โดยในที่นี้ได้คัดเลือกตัวอย่างงานวิจัยที่นำทฤษฎีการวัดรูปแบบปฏิบัติมาประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

งานวิจัยพัฒนากระบวนการทำงานของโครงการ (ตัวอย่างกรณีศึกษาการหารูปแบบการทำงานที่ดีที่สุด) ของ Finnemore, Sarshar and Haigh (2004) อธิบายถึงลักษณะของ SPICE Model ในการนำไปใช้ประยุกต์ใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะในการทำงานขององค์กรเทียบกับระดับการเติบโตขององค์กร การระบุนหาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรและรวมไปถึงการให้ความสำคัญของการปรับปรุงด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษา ร่วมกับกับ หน่วยปรับปรุงพื้นผิวถนนของท่าอากาศยานประเทศอังกฤษที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนา

อย่างต่อเนื่องในการลดต้นทุนและเวลาการก่อสร้างรวมไปถึงการปรับปรุงคุณภาพอีกด้วย โดยได้มีการจัดตั้งทีม วิจัย SPICE ขึ้นมาเพื่อพัฒนาในด้านต่างๆเหล่านี้

ผู้ทำวิจัยได้วิเคราะห์และสรุปผลว่าหน่วยปรับปรุงพื้นผิวถนนท่าอากาศยานอยู่ในระดับที่ 2 ของ SPICE Model โดยกลุ่มตัวอย่างของการประเมินประกอบไปด้วย ฝ่ายบริหารจัดการโครงการ 10 คน และฝ่ายบริหารการก่อสร้าง 8 คน เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้เพิ่มความน่าเชื่อถือและลดอคติจากผู้แสดงความคิดเห็น โดยการวิจัยใช้สัมภาษณ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของตามเกณฑ์ของ SPICE key process และการให้ทำแบบสอบถามระหว่างการสัมภาษณ์ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน SPICE key process กับเกณฑ์ Process enable ของฝ่ายบริหารโครงการและฝ่ายบริหารการก่อสร้าง แสดงดังรูปที่ 2.7 และ 2.8 ตามลำดับ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดที่จำเป็นต้องปรับปรุงขององค์กรและจัดลำดับความสำคัญด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงให้กับองค์กร

Process Enablers	Brief Management	Project Planning	Project Tracking	Subcontract Mgt.	Project Change Mgt.	Health and Safety Mgt.	Risk Management	Team Co-ordination
Commitment								
Ability			■		■			■
Activity			■		■			■
Verification	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluation	■	■	■	■	■	■	■	■

รูปที่ 2.7 แสดงผลการประเมินด้วย SPICE Model Sarshar, Haigh and Amaratunga (2004) ของฝ่ายบริหารโครงการ

Process Enablers	Brief Management	Project Planning	Project Tracking	Subcontract Mgt.	Project Change Mgt.	Health and Safety Mgt.	Risk Management	Team Co-ordination
Commitment							■	
Ability		■	■				■	
Activity	■	■	■		■		■	■
Verification	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluation	■	■	■	■	■		■	■

รูปที่ 2.8 แสดงผลการประเมินด้วย SPICE Model ของฝ่ายบริหารการก่อสร้าง Sarshar et al. (2004)

งานวิจัยต่อมานำเสนอกรณีศึกษาการประยุกต์ใช้ SPICE Model ระดับ 3 เพื่อหาว่ารูปแบบการทำงานขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร แต่ละปัจจัยอยู่ในระดับใด และมีปัจจัยใดที่จำเป็นต้องพัฒนาไประดับขั้นต่อไปขององค์กร โดยศึกษาจากบริษัท PROROAD และ INNOSKY

กรณีศึกษาแรกของ บริษัท PROROAD เป็นบริษัทเอกชนที่เติบโตอย่างรวดเร็วและเป็นผู้นำในการให้บริการและสนับสนุนระบบโครงสร้างพื้นฐานในประเทศอังกฤษ ทั้งนี้ PROROAD ได้ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรในด้านต่างๆ โดยกลุ่มตัวอย่างในกรณีศึกษานี้คือ ทีมงานของบริษัท PROROAD ซึ่งประกอบไปด้วย ทีมงานหน้าโครงการก่อสร้าง 2 ทีม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 24 คน ในการเก็บข้อมูลและประเมิน โดยสัมภาษณ์เบื้องต้นและสัมภาษณ์เชิงลึก รวม 3 รอบ และประเมินองค์กรด้วย SPICE Model ระดับที่ 3 เพื่อนำผลลัพธ์เสนอแนะรูปแบบและเผยแพร่แนวทางการปฏิบัติของระบบการทำงานที่ดีที่สุด จากการประเมินพบว่า องค์กรยังปัจจัยที่จำเป็นต้องปรับปรุง กล่าวคือ องค์กรยังคงขาดมุมมองในด้านการพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง การกระจายความรู้ให้กับพนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึงในแต่ละระดับขั้น และการให้ความร่วมมือภายในระหว่างองค์กร

กรณีศึกษาต่อมาของบริษัท INNOSKY ได้รวมกลุ่มบริษัทเพื่อให้บริการในด้านบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านธุรกิจของสนามบิน ประกอบไปด้วย ร้านค้าส่งออก บริการแลกเปลี่ยนเงินตรา และบริการให้ที่จอดและเช่ารถ เป็นต้น โดยบริษัทมีนโยบายที่ต้องการปฏิวัติองค์กรไปในทิศทางของการบริหารจัดการงานก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกของสนามบินให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและลดต้นทุน โดยที่ยังคงคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ซึ่งใน

งานวิจัยนี้ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มงานท่าอากาศยาน ประกอบไปด้วย พนักงานอาวุโส และ พนักงานฝ่ายบริหารส่วนกลางของ INNOSKY โดยสัมภาษณ์ทั้งหมด 2 รอบในการเก็บข้อมูล และประเมินองค์กรด้วย SPICE Model ระดับ 3 ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินพบว่า องค์กรยังคงมีปัจจัยที่จำเป็นต้องปรับปรุง เช่น ทีมงานบริหารโครงการยังคงไม่มีการแบ่งปันข้อมูลภายในระหว่างองค์กรส่งผลให้องค์กรยังคงขาดความสามารถในการรับองค์ความรู้ใหม่มาใช้ ตามเกณฑ์ที่กำหนดในระดับที่ 3 หมายความว่า การประเมินการจัดระดับทีมบริหารโครงการมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภายในองค์กร ดังนั้นปัญหาของ INNOSKY จำเป็นต้องพัฒนา คือ การพยายามทำให้ทีมงานบริหารโครงการภายในองค์กรทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน

2.6 กระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้านจากศึกษาเอกสารงานวิจัย

หัวข้อนี้กล่าวถึงการค้นคว้าข้อมูลจากงานวิจัยที่ผ่านมาเพื่อนำไปใช้การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน ในเบื้องต้นเริ่มต้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการกระบวนการก่อสร้างอาคารและก่อสร้างบ้าน โดยเอกสารและงานวิจัยที่ใช้ระบุกระบวนการทำงานของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประกอบไปด้วย ดังนี้ Construction Management Association of America (2010), Levesque (2008), Landis (2008), Graham (2015), Elbeltagi (2009), Riley (2011), Gray, Vitter, Goddard et al. (2012), The Housing Development Agency (2013) โดยผลการศึกษาสามารถสรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้านได้ทั้งสิ้น 31 รายการ โดยรายการกระบวนการทำงานและที่มาแสดงดังตารางที่ 2.5

นอกจากนี้การดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนต่อไป คือ การจัดหมวดหมู่ของรายการกระบวนการทำงาน โดยผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ตามการบริหารงานก่อสร้างทั่ว โดยแสดงได้ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.5 กระบวนการทำงานที่สำคัญและที่มา จากงานวิจัย

กระบวนการทำงาน	เอกสารงานวิจัย							
	Worldwide. (2010)	Levesque, N. (2008)	Landis, T. (2008)	Graham, M. (2015)	Elbeltagi, E. (2009)	Riley, D. (2011)	Gray, Vitter, Goddard, et al. (2012),	Agency, T. (2013)
กระบวนการวางแผนทางการเงิน		X			X	X	X	X
กระบวนการกำหนดขอบเขต และเป้าหมายของโครงการก่อสร้าง		X		X	X	X	X	X
กระบวนการประมาณเงินทุนการลงทุนโครงการ		X		X	X		X	X
กระบวนการขออนุญาตก่อสร้าง				X	X		X	
กระบวนการสรุปความต้องการของผู้ว่าจ้าง				X	X	X	X	X
กระบวนการกำหนดแนวคิดการออกแบบ		X	X	X	X	X	X	X
กระบวนการรับรองโครงการจากผู้ว่าจ้าง		X			X	X	X	X
กระบวนการออกแบบโครงสร้าง	X	X	X	X	X	X	X	X
กระบวนการออกแบบทางสถาปัตยกรรม	X	X		X	X	X	X	X
กระบวนการออกแบบงานระบบ		X	X	X	X	X	X	X
กระบวนการประมาณราคาก่อสร้าง		X		X	X			x

ตารางที่ 2.5 กระบวนการทำงานที่สำคัญและที่มา จากงานวิจัย(ต่อ)

กระบวนการทำงาน	เอกสารงานวิจัย							
	World wide. (2010)	Levesque, N. (2008)	Landis, T. (2008)	Graham, M. (2015)	Elbeltagi, E. (2009)	Riley, D. (2011)	Gray, Vitter, Goddard, et al. (2012),	Agency, T. (2013)
กระบวนการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยในงานก่อสร้าง	X	X		X	X	X		X
กระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง					X	X		X
กระบวนการประชุม				X	X			X
กระบวนการบริหารจัดการงานเพิ่มงานลด		X					X	X
กระบวนการตรวจสอบคุณภาพงานก่อสร้าง		X		X			X	X
กระบวนการตกแต่งภายใน				X		X	X	
กระบวนการปรับปรุงพื้นที่				X		X	X	
กระบวนการส่งมอบงาน					X		X	X
กระบวนการประกันคุณภาพงานก่อสร้าง				X	X		X	X

ตารางที่ 2.6 กระบวนการทำงานที่สำคัญของธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจรับสร้างบ้านจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นการบริหารงานบริษัท	กระบวนการทำงานที่สำคัญ
1. กระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ	กระบวนการวางแผนทางการเงิน
	กระบวนการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายของโครงการก่อสร้าง
	กระบวนการประมาณเงินทุนการลงทุนโครงการ
	กระบวนการขออนุญาตก่อสร้าง
	กระบวนการสรุปความต้องการของผู้ว่าจ้าง
	กระบวนการกำหนดแนวคิดการออกแบบ
	กระบวนการรับรองโครงการจากผู้ว่าจ้าง
2. กระบวนการออกแบบก่อสร้าง	กระบวนการออกแบบโครงสร้าง
	กระบวนการออกแบบทางสถาปัตยกรรม
	กระบวนการออกแบบงานระบบ
	กระบวนการประมาณราคาก่อสร้าง
	กระบวนการออกแบบก่อสร้างหน้างาน
	กระบวนการทำแบบก่อสร้างจริง
	กระบวนการกำหนดลักษณะรายการวัสดุ
3. กระบวนการว่าจ้างผู้รับเหมา	กระบวนการจัดทำสัญญาว่าจ้าง
	กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้รับเหมา
	กระบวนการเปิดประมูลงาน
4. กระบวนการจัดซื้อ	กระบวนการพิจารณาซื้อวัสดุ
5. กระบวนการดำเนินงานก่อสร้าง	การตรวจสอบหน้างานก่อสร้าง (พิจารณาอุปสรรคและข้อจำกัดในงานก่อสร้าง)
	กระบวนการวางแผนงานก่อสร้าง
	กระบวนการบริหารต้นทุนงานก่อสร้าง
	กระบวนการวางแผนการใช้วัสดุ
	กระบวนการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยในงานก่อสร้าง

ตารางที่ 2.6 กระบวนการทำงานที่สำคัญของธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจรับสร้างบ้านจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ขั้นการบริหารงานบริษัท	กระบวนการทำงานที่สำคัญ
5. กระบวนการดำเนินงานก่อสร้าง	กระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง
	กระบวนการประชุม
	กระบวนการบริหารจัดการงานเพิ่มงานลด
	กระบวนการตรวจสอบคุณภาพงานก่อสร้าง
	กระบวนการตกแต่งภายใน
	กระบวนการปรับภูมิทัศน์
6. กระบวนการดำเนินงานหลังส่งมอบงาน	กระบวนการประกันคุณภาพงานก่อสร้าง

2.7 การทดสอบสมมติฐานของกลุ่มตัวอย่าง t-test

การทดสอบค่าที (T-test) เป็นวิธีการที่นำเสนอโดย วิลเลียม สตีลเลย์ ก๊อทเซท (William Steeley Gosset) ในปี 1908 สำหรับการหาข้อสรุปค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรขนาดเล็ก (สมชาย วรภิเษมสกุล, 2010)

การทดสอบค่าทีเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีการแจกแจงแบบปกติและมีขนาดเล็ก (น้อยกว่า 30) นอกจากนี้ นักสถิติเสนอว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะขนาดเท่าใดก็ได้เพียงแต่มีการแจกแจงแบบปกติหรือใกล้เคียง โดยที่ไม่ทราบความแปรปรวนของประชากร ดังนั้นในการทดสอบค่าที จึงใช้ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างแทน โดยการทดสอบดำเนินการโดยการตรวจสอบสมมติฐานซึ่งมีแนวทางการตั้งสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

กำหนดสมมติฐานและกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α)

การตั้งสมมติฐานทางสถิติประกอบไปด้วย 2 สมมติฐานคู่กันเสมอ คือ

- 1.) สมมติฐานหลักหรือสมมติฐานว่าง (Null Hypothesis) ใช้สัญลักษณ์ H_0 โดยสมมติฐานหลักจะมีเครื่องหมายเท่ากับอยู่ด้วยเสมอ
- 2.) สมมติฐานทางเลือกหรือสมมติฐานแย้ง (Alternative Hypothesis) ใช้สัญลักษณ์ H_1 โดยสมมติฐานทางเลือกจะเป็นสมมติฐานที่มีเครื่องหมายตรงกันข้ามกับเครื่องหมายหลัก

การกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบสมมติฐานในงานวิจัยจะเกิดความผิดพลาดได้ 2 ลักษณะ คือ ความผิดพลาดชนิดที่ 1 (type I error) และความผิดพลาดชนิดที่ 2 (type II error)

1. ความผิดพลาดชนิดที่ 1 (Type I error) เป็นความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิเสธสมมติฐานหลักหรือสมมติฐานว่าง (Null Hypothesis) เมื่อสมมติฐานหลักเป็นจริง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดความผิดพลาดชนิดที่ 1 นี้คือ α (แอลฟา) เรียกว่า ระดับนัยสำคัญ (Level of Significance) ส่วนค่า $1 - \alpha$ เรียกว่า ระดับความเชื่อมั่น

2. ความผิดพลาดชนิดที่ 2 (Type II error) เป็นความผิดพลาดที่เกิดจากการยอมรับสมมติฐานหลักหรือสมมติฐานว่าง (Null Hypothesis) เมื่อสมมติฐานหลักเป็นเท็จ ความน่าจะเป็นที่จะเกิดความผิดพลาดชนิดที่ 2 นี้คือ β (เบต้า)

ทั้งนี้ความผิดพลาดทั้งสองชนิดนี้จะแปรผกผันกันเสมอ ซึ่งส่วนใหญ่ผู้วิจัยจะยอมให้เกิดความผิดพลาดชนิดที่ 1 มากกว่าเพราะความเสียหายที่เกิดขึ้นจะน้อยกว่าที่ให้เกิดความเสียหายจากความผิดพลาดชนิดที่ 2 โดยที่ความผิดพลาดชนิดที่ 1 (α) ที่นิยมใช้คือ 0.01 และ 0.05

ประเภทของการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

การทดสอบสมมติฐานทางเดียว (One-tailed test) แบ่งเป็นการทดสอบทางเดียวด้านขวาหรือข้างมาก และการทดสอบทางเดียวด้านซ้ายหรือข้างน้อย ถ้าจะปฏิเสธสมมติฐานว่าง ค่าเฉลี่ยจะต้องน้อยกว่าหรือมากกว่าค่าคาดหวังในสมมติฐานว่าง

กรณีทางเดียวทางซ้าย

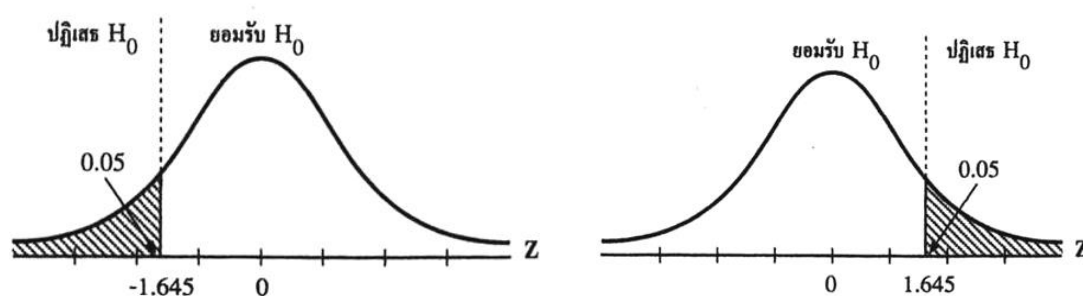
$$H_0 : \mu \geq \mu_0$$

$$H_1 : \mu < \mu_0$$

กรณีทางเดียวทางขวา

$$H_0 : \mu \leq \mu_0$$

$$H_1 : \mu > \mu_0$$

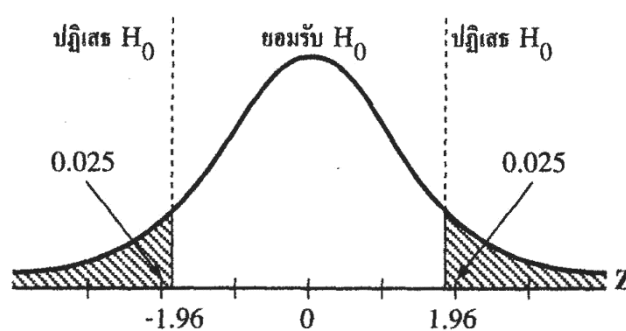


รูปที่ 2.9 การทดสอบสมมติฐานทางเดียว (สมชาย วรวิเศษมสกุล, 2010)

การทดสอบสมมติฐานแบบสองทาง (Two-tailed test) จะปฏิเสธสมมติฐานว่าง ถ้าค่าเฉลี่ยไม่เท่ากับค่าคาดหวังในสมมติฐานว่าง

$$H_0 : \mu = \mu_0$$

$$H_1 : \mu \neq \mu_0$$



รูปที่ 2.10 การทดสอบสมมติฐานสองทาง (สมชาย วรภิเษมสกุล, 2010)

หมายเหตุ รูปภาพที่ 2.9 และ 2.10 กำหนดให้ระดับนัยสำคัญ (α) = 0.05 (ค่าความเชื่อมั่น 95%)

การทดสอบสมมติฐานทางสถิติค่าที่ สามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. การทดสอบค่าที่แบบกลุ่มเดียว (One Sample t-test)

การทดสอบค่าที่แบบกลุ่มเดียว เป็นการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของประชากรกลุ่มเดียวว่ามีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยที่ผู้วิจัยกำหนดหรือค่าคาดหวัง ว่าเป็นสมมติฐานหลัก H_0 หรือไม่ โดยมีระดับนัยยะสำคัญ (α) ตามที่ผู้วิจัยกำหนดถ้าผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ที่ตั้งไว้

กำหนดสมมติฐาน

$$H_0 : \mu = \mu_0$$

$$H_1 : \mu \neq \mu_0 \text{ หรือ } H_1: \mu > \mu_0 \text{ หรือ } H_1: \mu < \mu_0$$

คำนวณค่าที่แบบกลุ่มเดียวจากสูตรคำนวณ

$$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{S / \sqrt{n}} ; df = n - 1$$

เมื่อ t คือ ค่าที่ได้จากคำนวณ

\bar{X} คือ ค่าของข้อมูลแต่ละตัว

μ คือ เป็นเกณฑ์ที่คาดหวัง/มาตรฐาน

S คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การสรุปผลโดยการเปรียบเทียบค่าจากการคำนวณและค่าทางสถิติ ถ้า $|t_{\text{จากคำนวณ}}| \geq t_{\alpha, n-1}$ แสดงว่าการทดสอบสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนด ซึ่งหมายถึงค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากับค่าเฉลี่ยของเลขคณิตของประชากรหรือเกณฑ์ที่กำหนด

2. การทดสอบค่าที่แบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (t-test for Independent Group)

เป็นการนำค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 ชุดจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมาเปรียบเทียบกันโดยกลุ่มตัวอย่างน้อยกว่า 30 หน่วย และตัวอย่างของประชากรทั้ง 2 กลุ่มมีความเป็นอิสระจากกันหรือไม่เกี่ยวข้องกัน

โดยการทดสอบค่าที่แบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1. ความแปรปรวนเท่ากัน ($\sigma_1^2 = \sigma_2^2$) โดยใช้การทดสอบจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากัน ($n_1 = n_2$) มีขั้นตอนการคำนวณดังนี้

กำหนดสมมติฐานและกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \text{ หรือ } H_1 : \mu_1 > \mu_2 \text{ หรือ } H_1 : \mu_1 < \mu_2$$

คำนวณค่าที่จากสูตร

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{(n_1-1)S_1^2 + (n_2-1)S_2^2}{n_1+n_2-2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}} \quad df = n_1 + n_2 - 2$$

เมื่อ	t	=	ค่าที่จากการคำนวณ
	\bar{X}_1	=	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	\bar{X}_2	=	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1	=	ความแปรปรวนของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2	=	ความแปรปรวนของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	=	จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	=	จำนวนกลุ่มข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

และสรุปผลโดยการเปรียบเทียบค่าที่จากการคำนวณและค่าที่จากตารางโดยมีเงื่อนไข
ถ้า $|t_{\text{จากคำนวณ}}| \geq t_\alpha$ ที่ $df = n_1 + n_2 - 2$ แสดงว่าการทดสอบสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก
(H_0)

2.2 การทดสอบค่าที่แบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน กรณีประชากรที่มีความแปรปรวน
ไม่เท่ากัน ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$) มีขั้นตอนการคำนวณดังนี้

กำหนดสมมติฐานและกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \quad \text{หรือ} \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2 \quad \text{หรือ} \quad H_1 : \mu_1 < \mu_2$$

คำนวณค่าที่จากสูตร

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}, \quad df = \frac{\left[\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[\frac{s_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

และสรุปผลโดยการเปรียบเทียบค่าที่จากการคำนวณและค่าที่จากตารางโดยมีเงื่อนไข ถ้า $|t_{\text{จากคำนวณ}}| \geq t_{\alpha}$ แสดงว่าการทดสอบสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

3. การทดสอบค่าที่แบบสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน (t-test for dependent group of t-test Match Paired)

เป็นการทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างของประชากร 2 กลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน อาทิ ผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มเดียวกันแต่ให้ข้อมูล 2 ครั้ง มีขั้นตอนการคำนวณค่าที่ ดังนี้

กำหนดสมมติฐานและกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \quad \text{หรือ} \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2 \quad \text{หรือ} \quad H_1 : \mu_1 < \mu_2$$

คำนวณค่าที่จากสูตร

$$t = \frac{\bar{d}}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} \quad \text{เมื่อ} \quad \bar{d} = \frac{\sum d}{n} \quad \text{และ} \quad S_d = \sqrt{\frac{\sum (d - \bar{d})^2}{n - 1}}$$

$$df = n - 1$$

เมื่อ t = ค่าที่จากการคำนวณ

d = ความแตกต่างของข้อมูลแต่ละคู่

n = จำนวนคู่ของกลุ่มตัวอย่าง

และสรุปผลโดยการเปรียบเทียบค่าที่จากการคำนวณและค่าที่จากตารางโดยมีเงื่อนไข ถ้า $|t_{\text{จากคำนวณ}}| \geq t_{\alpha}$ ที่ $df = n - 1$ แสดงว่าการทดสอบสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) นั่นคือค่าเฉลี่ยเลขคณิตของก่อนและหลังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามระดับที่กำหนด

2.8 เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) คือเทคนิคทางวิทยาศาสตร์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน เพื่อมุ่งศึกษาเกี่ยวกับองค์ความรู้ในอนาคตของศาสตร์หลายด้าน โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์ การวิจัยเดลฟายจึงจัดว่าเป็นการวิจัยในอนาคตซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการพยากรณ์ ซึ่งการวิจัยพยากรณ์มีหลากหลายวิธีด้วยกัน โดยขั้นตอนการศึกษามีอยู่ 3 วิธี คือ 1. การคาดการณ์แนวโน้ม 2. การเขียนภาพอนาคต 3. การปรึกษาผู้อื่น ซึ่งเทคนิคเดลฟายจัดอยู่ในวิธีที่ 3 เนื่องจากเป็นการสรุปมติจากผู้เชี่ยวชาญหลายๆคนที่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับอนาคตของศาสตร์ที่ทำการศึกษา ทำให้เกิดความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น โดยทั่วไปลักษณะของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย เป็นการวิจัยที่มีความต้องการศึกษาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเพื่อใช้ในการเตรียมการวางแผนบริหารการจัดการและการตัดสินใจ หรือเป็นปัญหาที่ไม่มีคำตอบถูกต้องแน่นอน แต่สามารถทำวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาได้โดยการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยเริ่มจากการกำหนดปัญหางานวิจัย เลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ตรงกับปัญหางานวิจัย สุดท้ายคือการทำแบบสอบถามงานวิจัย ซึ่งขั้นตอนการทำแบบสอบถามสำหรับให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามมีจำนวน 4 รอบ (มนต์ชัย เทียนทอง, 2557) ดังนี้

1. แบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดซึ่งเป็นการถามคำถามแบบกว้างให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัย เพื่อการเก็บรวบรวมความเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
2. แบบสอบถามรอบที่ 2 พัฒนาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก หลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม โดยรอบนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความคิดเห็น
3. แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการพัฒนาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ถ้าพบว่าค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าน้อย แสดงว่าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน แต่หากมีค่ามาก แสดงว่าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีการกระจายตัวยังไม่สามารถสรุปได้ จะต้องสร้างแบบสอบถามฉบับใหม่ โดยมีคำถามแบบเดียวกับรอบที่ 2
4. แบบสอบถามรอบที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่ขึ้นอยู่กับคำตอบแบบสอบถามจากรอบที่ 3 ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบนี้ได้คำตอบที่สอดคล้องกัน ก็สามารถ

ยุติกระบวนการวิจัยและสรุปผลการวิจัยได้ โดยทั่วไปการใช้เทคนิคเดลฟาย ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จะมีความแตกต่างกันน้อยมาก ดังนั้น จึงอาจสรุปผลการวิจัยได้ตั้งแต่แบบสอบถามรอบที่ 3

2.9 สรุปผล

บทนี้เป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยการพัฒนาศมรรณะในการทำงานของบริษัท โดยเริ่มจากการศึกษาโมเดลที่ใช้ในการพัฒนาศมรรณะในการทำงานของบริษัท จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาด้านการบริหาร การวางกลยุทธ์ จนถึงการพัฒนาศมรรณะในการทำงานของบริษัท ผู้วิจัยสามารถแบ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 กลุ่ม คือ การประเมินสมรรณะในการทำงาน (Performance Measurement) และ การประเมินรูปแบบการปฏิบัติงาน (Work Practice Measurement)

อย่างไรก็ตามการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ที่ผ่านงานวิจัยมุ่งเน้นการศึกษากการประเมินสมรรณะในการทำงาน โดยนำผลลัพธ์จากประเมินสมรรณะกระบวนการทำงานเพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนา บริษัทจึงยังคงดำเนินกระบวนการทำงานอยู่ในรูปแบบเดิม เนื่องจากไม่ทราบถึงรูปแบบการปฏิบัติงานของบริษัทอื่นที่ และยังคงขาดเครื่องมือในการประเมินระดับการปฏิบัติงานกระบวนการทำงาน ในขณะที่การประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานของบริษัทยังคงขาดการศึกษายู่อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งการประเมินรูปแบบปฏิบัติงานจะช่วยสนับสนุนให้บริษัททราบถึงระดับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการทำงานที่สำคัญ ส่งผลให้บริษัทสามารถจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน ที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับต้น นอกจากนี้แบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญยังคงช่วยสนับสนุนให้บริษัทรับสร้างบ้านมีแนวทางในการพัฒนาเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของบริษัทได้อีกด้วย

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงศึกษากระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อสมรรณะในการดำเนินการของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบัน และพัฒนาเกณฑ์การประเมินเพื่อวัดระดับการปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน เพื่อช่วยสนับสนุนให้บริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทยมีเครื่องมือสำหรับประเมินระดับการปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของตนเอง โดยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยตามที่กล่าวมา มีรายละเอียดในบทต่อไป

บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย

บทนี้กล่าวถึงวิธีการดำเนินงานวิจัย โดยประกอบไปด้วยรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้ ลักษณะของงานวิจัย การออกแบบงานวิจัย การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน และ การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน ซึ่งแต่ละหัวข้อมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ลักษณะของงานวิจัย

งานวิจัยสามารถจำแนกได้หลายประเภท ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจชนิดของงานวิจัยให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อความเหมาะสมกับชนิดของงานวิจัยที่ได้ศึกษา อ้างอิงจากเอกสารของ (กัญญามน อินทวง, 2555) อธิบายลักษณะของงานวิจัยที่สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลัก ดังนี้

3.1.1 การใช้เกณฑ์ประโยชน์ของการวิจัย

- การวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์ (Basic or Pure Research) คือ การวิจัยที่ได้ผลเป็นความรู้ ทฤษฎี เป็นงานวิจัยที่ทำเพื่อค้นหาความรู้และทฤษฎีใหม่ๆซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ยังไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทันที
- การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) คือ การวิจัยที่นำความรู้หรือทฤษฎีที่มีผู้ศึกษาไว้แล้วนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์
- การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) คือ การวิจัยประยุกต์เพื่อมุ่งหวังในการนำผลที่ได้มาแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรืองานเฉพาะในหน่วยงาน

3.1.2 การใช้เกณฑ์ลักษณะการเก็บข้อมูล

- การวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) คือ การวิจัยที่มุ่งเน้นข้อมูลที่อยู่ในลักษณะตัวเลขหรือกำหนดปริมาณได้ การวิจัยชนิดนี้ใช้เครื่องมือที่มีความเป็นปรนัยในการเก็บข้อมูลและใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล
- การวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Research) คือ การวิจัยที่มุ่งเน้นข้อมูลเชิงคุณลักษณะ ข้อมูลที่ได้มาอาจออกมาเป็นตัวเลขหรือไม่ก็ได้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ นักวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา

เมื่อพิจารณาลักษณะของงานวิจัยและประโยชน์ของงานวิจัยการพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน พบว่ามีลักษณะเป็น งานวิจัยเชิงคุณภาพ และงานวิจัยประยุกต์ เนื่องจากในงานวิจัยมีวิธีการศึกษาแนวคิดจากงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีตและเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงาน ซึ่งผลของลัพท์จากการทำประเมินสามารถนำไปใช้ปรับปรุงองค์กรหรือบริษัทเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยรายละเอียดการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยจะอธิบายในหัวข้อถัดไป

3.2 การออกแบบงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีแนวทางการพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน และการพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน สามารถสรุปได้ตามแผนผังการดำเนินงานวิจัยตามรูปที่ 3.1

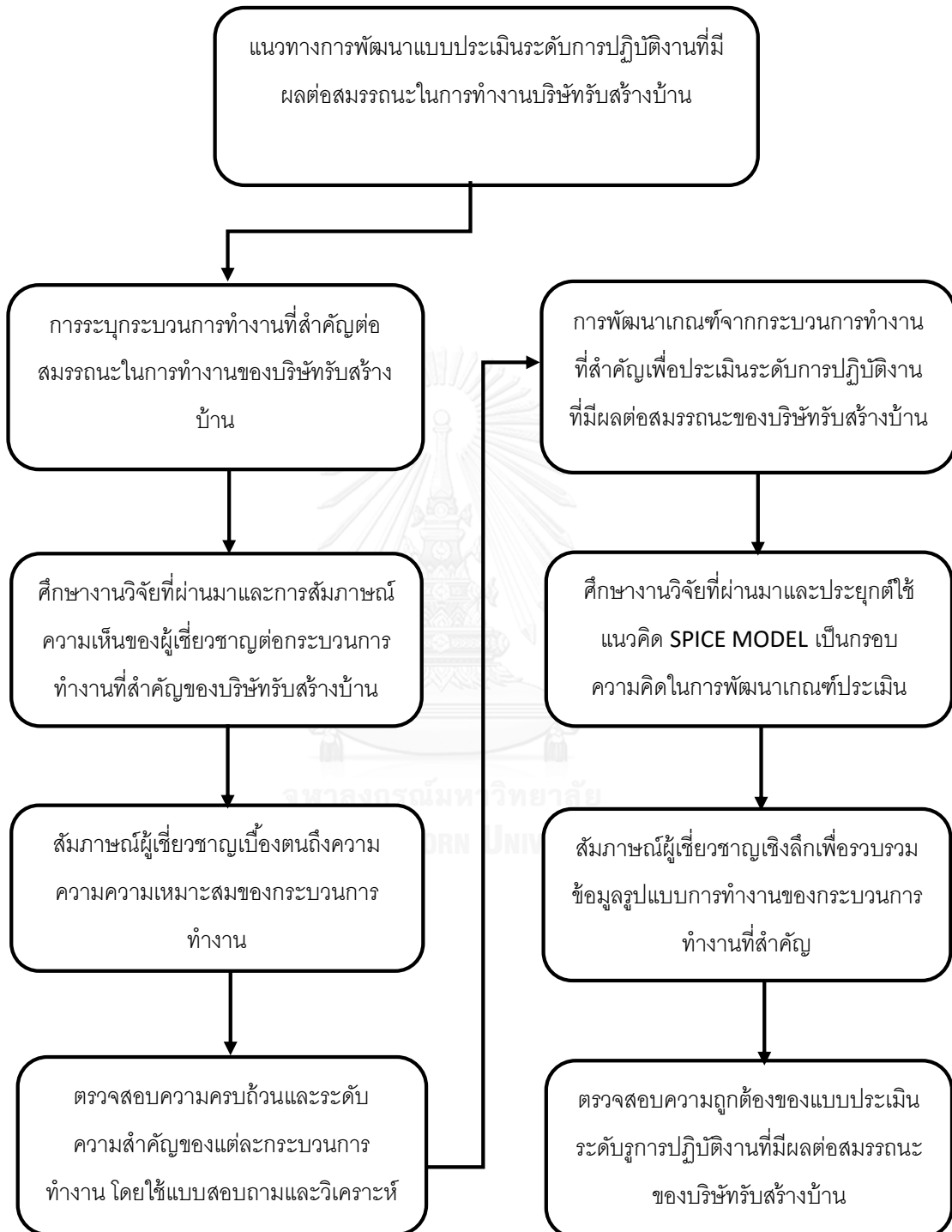
3.2.1 การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

แนวทางการดำเนินงานวิจัยของขั้นตอนการระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน งานวิจัยดำเนินการโดยศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องในอดีตและตรวจสอบความครบถ้วนของกระบวนการทำงานที่สำคัญโดยสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทย จากนั้นสร้างแบบสอบถามวัดระดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงานและสรุปผลโดยใช้ มาตรฐาน 5 ระดับ (Likert scales) โดยวิเคราะห์ผลค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยการทดสอบสมมติฐานที่ เพื่อสรุปผลข้อมูลกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

3.2.2 การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน งานวิจัยนำรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญจากการดำเนินการข้างต้น มาพัฒนาเกณฑ์ประยุกต์ใช้ทฤษฎี SPICE โมเดล (Sarshar et al., 2000) เป็นกรอบความคิดในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติการ จากนั้นสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อเก็บข้อมูลรูปแบบการปฏิบัติงานในแต่ละระดับของบริษัทรับสร้างบ้าน เมื่อสรุปข้อมูลทั้งหมดแล้วขั้นตอนสุดท้าย คือ

ขั้นตอนการสรุปเกณฑ์การประเมินระดับการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในการสรุปผล



รูปที่ 3.1 การออกแบบงานวิจัยและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

3.3 การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยการระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1. การศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน 2. การสำรวจความครบถ้วนและเหมาะสมของกระบวนการทำงาน 3. การหาระดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน

3.3.1 การศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน

การค้นคว้ากระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน จากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น กระบวนการออกแบบ กระบวนการว่าจ้างผู้รับเหมา กระบวนการควบคุมงานก่อสร้าง เป็นต้น ทั้งในและนอกประเทศ

งานวิจัยนี้ได้รวบรวมกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 8 รายการดังนี้

1. Construction Management Association of America (2010)
2. Levesque (2008)
3. Landis (2008)
4. Graham (2015)
5. Elbeltagi (2009)
6. Riley (2011)
7. Gray et al. (2012)
8. The Housing Development Agency (2013)

หลังจากรวบรวมกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านจากงานวิจัยทั้ง 8 รายการ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตามขั้นตอนการบริหารงานก่อสร้างบ้านทั่วไป รวมถึงคัดรายการที่ไม่เกี่ยวข้องและซ้ำซ้อนออก พบว่าสามารถแสดงได้ดัง ตารางที่ 2.5

3.3.2 การสำรวจความเหมาะสมของกระบวนการทำงาน

หลังจากการรวบรวมกระบวนการทำงานที่สำคัญจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมาข้างต้น ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเบื้องต้นถึงกระบวนการทำงานที่สำคัญและขั้นตอนการทำงานทั้งหมดของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทยจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 7 ท่าน

เพื่อดำเนินการตรวจสอบเปรียบเทียบกระบวนการทำงานที่สำคัญจากการศึกษากับกระบวนการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านที่ดำเนินการในประเทศไทย จากนั้นรวบรวมความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตัดกระบวนการทำงานที่ไม่สอดคล้องและซ้ำซ้อน รวมถึงเพิ่มเติมกระบวนการทำงานให้ครบถ้วนและดำเนินการจัดกลุ่มหัวข้อการทำงานเพื่อให้เหมาะสมต่อรูปแบบการดำเนินงานของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทย

3.3.3 การตรวจความครบถ้วนและหาระดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน

ต่อมาผู้วิจัยดำเนินการสอบถามผู้เชี่ยวชาญผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจรับสร้างบ้านเพื่อสอบถามความคิดเห็นถึงความครบถ้วนของกระบวนการทำงานและระดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงาน เพื่อระบุระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานที่มีผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน

การดำเนินงานจัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาค่าระดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน และเก็บค่าระดับความสำคัญจากการใช้มาตรวัด 5 ระดับ (Likert Scale) โดยมาตรวัดลิเกิตสามารถแบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้ 5 หมายถึงความสำคัญมากที่สุด 4 หมายถึงสำคัญมาก 3 หมายถึงสำคัญปานกลาง 2 หมายถึงสำคัญน้อย และ 1 หมายถึงสำคัญน้อยที่สุด ซึ่งมาตรวัดลิเกิตประเมินระดับความสำคัญในแต่ละกระบวนการทำงานที่มีต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน ดังตารางตัวอย่างที่ 3.1

โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลความเห็นจากวิศวกรผู้เชี่ยวชาญของบริษัทรับสร้างบ้านที่มีประสบการณ์ทำงานจำนวนทั้งสิ้น 13 ตัวอย่าง โดยรายละเอียดของแบบสอบถามแสดงอยู่ในภาคผนวก ข.

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงตัวอย่างรูปแบบแบบสอบถามวัดระดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน ในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน

กระบวนการทำงาน	ระดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. กระบวนการขาย					
1.1 กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า					
1.2 กระบวนการเสนอราคาบ้าน					

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากมาตราวัด 5 ระดับสามารถแปลความหมายได้จากค่าทางสถิติ และค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) โดยมีการคำนวณดังนี้

การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยความสำคัญของแต่ละกระบวนการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ด้วยมาตราวัด 5 ระดับ ที่เก็บข้อมูลมาข้างต้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนสำหรับการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้ กระบวนการที่มีความสำคัญมากที่สุด = 5 คะแนน สำคัญมาก = 4 คะแนน สำคัญปานกลาง = 3 คะแนน สำคัญน้อย = 2 คะแนน และสำคัญน้อยที่สุด = 1 คะแนน โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนความสำคัญในแต่ละกระบวนการย่อย หาได้จากสมการที่ 3.1

$$\mu_j = \frac{\sum_{j=1}^n x_j}{n} \dots \dots \dots (3.1)$$

เมื่อ μ_j คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนความสำคัญของกระบวนการย่อย

x_j คือ คะแนนความสำคัญของข้อมูลที่ j

n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

และ อัตราภาคพื้น =
$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.80$$

เกณฑ์ที่ใช้สำหรับการแปลความหมายข้อมูลใช้ Likert Scale แบบจำแนกช่วงย่อยต่างกัน แบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยการกำหนดช่วงของการวัดไว้ดังนี้ (Likert, Rensis A., 1961)

ระดับ 5 คะแนนตั้งแต่ 4.21-5.00 หมายถึง ระดับที่ สำคัญมากที่สุด

ระดับ 4 คะแนนตั้งแต่ 3.41-4.20 หมายถึง ระดับที่ สำคัญมาก

ระดับ 3 คะแนนตั้งแต่ 2.61-3.40 หมายถึง ระดับที่ สำคัญปานกลาง

ระดับ 2 คะแนนตั้งแต่ 1.81-2.60 หมายถึง ระดับที่ สำคัญน้อย

ระดับ 1 คะแนนตั้งแต่ 1.00-1.80 หมายถึง ระดับที่ สำคัญน้อยที่สุด

3.3.4 การตรวจสอบค่าเฉลี่ยของค่าเฉลี่ยโดยการทดสอบสมมติฐานที่

ภายหลังจากรวบรวมข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงานจากการสอบถามของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 13 ท่าน ขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญว่าผ่านเกณฑ์ระดับคะแนน 3.41 (สำคัญมาก) ขึ้นไปหรือไม่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 95% โดยใช้วิธีทดสอบสมมติฐานที่ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

กำหนดสมมติฐาน และกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ (95%)

$$H_0: \mu_1 \leq \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 > \mu_2$$

เมื่อ μ_1 คือ ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญจากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

μ_2 คือ ระดับคะแนนคาดหวังระดับความสำคัญมาก 3.41 คะแนน

คำนวณค่าที่แบบกลุ่มเดียวจากสูตรคำนวณ

$$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{S / \sqrt{n}} ; df = n - 1 \dots \dots \dots (3.2)$$

เมื่อ t คือ ค่าที่ได้จากคำนวณ

\bar{X} คือ ค่าของข้อมูลแต่ละตัว

μ_0 คือ ระดับคะแนนคาดหวังระดับความสำคัญมาก 3.41 คะแนน

S คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การสรุปผลโดยการเปรียบเทียบค่าจากการคำนวณและค่าทางสถิติ ถ้า $|t_{\text{จากคำนวณ}}| \geq t_{\alpha, n-1}$ แสดงว่าการทดสอบสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนด ซึ่งหมายถึงค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากับค่าเฉลี่ยของเลขคณิตของประชากรหรือเกณฑ์ที่กำหนด

3.4 การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

สำหรับหัวข้อนี้กล่าวถึงการพัฒนาเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1. การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน 2. การตรวจสอบความถูกต้องของเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานด้วยเดลฟายเทคนิค

3.4.1 การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

เมื่อทราบกระบวนการทำงานที่สำคัญจากการศึกษาข้างต้น การดำเนินงานขั้นตอนต่อมา คือ การพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานโดยประยุกต์ใช้แนวคิด SPICE Model เป็นกรอบความคิดในการพัฒนาเกณฑ์ 5 ระดับ โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลรูปแบบการปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้าน ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกในขั้นตอนนี้จะเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญผู้ซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้ประสบการณ์การบริหารธุรกิจรับสร้างบ้าน

3.4.2 การตรวจสอบความถูกต้องและหาฉันทามติของเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานด้วยเดลฟายเทคนิค

ในขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินงานวิจัย คือขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงาน โดยในงานวิจัยนี้ใช้ เดลฟายเทคนิคสำหรับการสรุปฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยการเก็บข้อมูลทั้งหมดในขั้นตอนนี้จะเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นเจ้าของธุรกิจรับสร้างบ้านหรือผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจ ซึ่งการดำเนินงานนี้แบ่งขั้นตอนออกเป็นการเก็บข้อมูล 3-4 รอบ (มนต์ชัย เทียนทอง, 2557) ดังนี้

การเก็บข้อมูลรอบแรก

กระบวนการในรอบแรกของงานวิจัยนี้ใช้การสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับของรูปแบบการทำงานในแต่ละรายการ กระบวนการที่สำคัญในการทำงาน ที่ได้จากกระบวนการข้างต้น

การเก็บข้อมูลรอบ 2 และวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บข้อมูลรอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบระดับความเห็นด้วยของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเกณฑ์การประเมินในแต่ละกระบวนการย่อย ซึ่งแบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการคัดเลือกความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนการเก็บข้อมูลรอบแรก และนำมาให้คะแนนด้วยการประเมินระดับความเห็นด้วย ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ซึ่งหาค่าได้จาก สมการที่ 3.3 โดยระดับคะแนนความเห็นด้วยที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5 คะแนน เห็นด้วย = 4 คะแนน เฉยๆ = 3 คะแนน ไม่เห็นด้วย = 2 คะแนน และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1 คะแนน

การเก็บข้อมูลรอบถัดไปและการได้รับฉันทามติ

การเก็บข้อมูลในรอบนี้เป็นกระบวนการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามลักษณะเดียวกับแบบสอบถามในขั้นตอนก่อนหน้า แต่เพิ่มเติมระบุค่าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นในรอบก่อนหน้า ฐานนิยม มัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ของระดับความเห็นด้วย ในแต่ละตัวชี้วัดลงในแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทราบถึงตำแหน่งคำตอบของตนเองและตัวแปรทางสถิติต่างๆ และให้ผู้เชี่ยวชาญลงคะแนนความเห็นด้วยอีกครั้งหนึ่ง นำผลลัพธ์ที่ได้ไปคำนวณค่าฐานนิยม มัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ของการเก็บข้อมูลในรอบใหม่

ฉันทามติจะเกิดขึ้นจะสมบูรณ์เมื่อ ค่าฐานนิยม มัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ของข้อมูลมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่าง ค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมมีค่าไม่เกิน 1 และมีค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.5 (สุวลี ทวีบุตร, 2540)

$$IRQ = Q3 - Q1.....(3.3)$$

บทที่ 4

การระบุและวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงาน สำหรับการประเมินระดับของรูปแบบการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน

บทที่ 4 อธิบายถึงขั้นตอนการระบุและวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลที่ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต จากนั้นสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อตรวจสอบกระบวนการทำงานที่สำคัญถึงความครบถ้วนและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทย โดยมีการเพิ่มเติมและปรับปรุงรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญในหัวข้อที่ 4.1 สำหรับหัวข้อที่ 4.2 อธิบายถึงการวิเคราะห์ระดับความสำคัญจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อกระบวนการที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยนำค่าระดับความสำคัญมาใช้คัดกรองกระบวนการทำงานเพื่อนำไปใช้พัฒนาเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน และท้ายสุดสำหรับหัวข้อ 4.3 เป็นการรวบรวมข้อมูลความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงานต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านจากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่เป็นเจ้าของธุรกิจ

4.1 การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ดำเนินการภายหลังการศึกษาค้นคว้ากระบวนการทำงานที่สำคัญจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวในหัวข้อที่ 3.3.1 ซึ่งการดำเนินงานวิจัยในหัวข้อนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบกระบวนการทำงานถึงความครบถ้วนและตัดกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทยจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในธุรกิจรับสร้างบ้านและที่อยู่อาศัย โดยหัวข้อที่ 4.1.1 อธิบายถึงคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์เบื้องต้น และในหัวข้อที่ 4.1.2 อธิบายการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน

4.1.1 ลักษณะของผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์เบื้องต้น

การดำเนินงานวิจัยส่วนนี้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานและระดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงาน ดังนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์จึงควรเป็นผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจรับสร้างบ้าน โดยสัมภาษณ์ถึงความเหมาะสมและครบถ้วนของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่มีผลต่อ

สมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 7 ท่าน แบ่งตามตำแหน่งงานได้ตามตารางที่ 4.1 และแบ่งตามประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับสร้างบ้านได้ตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญแบ่งตามตำแหน่งงานในบริษัทรับสร้างบ้าน

ตำแหน่งงานในบริษัทรับสร้างบ้าน	จำนวน
กรรมการผู้จัดการ	3
ฝ่ายบริหาร	2
วิศวกร	2
รวม	7

ตารางที่ 4.2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญแบ่งตามประสบการณ์การทำงานในธุรกิจรับสร้างบ้าน

ประสบการณ์ในธุรกิจรับสร้างบ้าน	จำนวน
มากกว่า 15 ปี	1
10-15 ปี	3
3-10 ปี	3
รวม	7

4.1.2 การปรับปรุงรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

กระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านรวบรวมจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่สำคัญในการบริหารโครงการก่อสร้างที่พักอาศัยในต่างประเทศ ดังนั้นกระบวนการทั้งหมดอาจจะยังไม่ครบถ้วนและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในประเทศไทย เนื่องจากลักษณะการทำงานและตัวแปรในการพิจารณาความสำคัญของแต่ละประเทศนั้นแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้รายการกระบวนการทำงานที่สำคัญจึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย โดยการปรับปรุงรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้วิธีสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงรูปแบบ

การดำเนินงานบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันและสอบถามถึงความเหมาะสมและความครบถ้วนของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่นำมาใช้พัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

โดยการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงานที่สำคัญสามารถแบ่งกลุ่มลักษณะการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1. การตัดกระบวนการทำงานที่สำคัญที่ไม่สอดคล้องต่อการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบว่ากระบวนการมีความสอดคล้องกับการดำเนินการของบริษัทรับสร้างบ้านหรือไม่ โดยจากการรวบรวมข้อมูลภายหลังการสัมภาษณ์พบว่าผู้เชี่ยวชาญตัดกระบวนการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานและไม่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทย ตัวอย่างเช่น กระบวนการจัดหาเงินทุนให้แก่ลูกค้าเพื่อนำมาใช้ในการสร้างบ้าน กระบวนการเปิดประมูลงาน เป็นต้น การปรับปรุงกระบวนการทำงานในส่วนนี้แต่ ตัดกระบวนการทำงานที่ไม่เกี่ยวข้องได้ทั้งหมด 19 รายการ

2. การเพิ่มเติมกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อความครบถ้วน

เนื่องจากการตัดรายการกระบวนการทำงานจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยในอดีตที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องออกไป จึงอาจส่งผลให้รายการกระบวนการทำงานไม่ครบถ้วนตามรูปแบบการดำเนินการบริหารของบริษัทรับสร้างบ้าน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มเติมรายการกระบวนการทำงานเพื่อให้มีความครบถ้วนมากที่สุด จากการรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่าผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติมรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งสิ้น 12 รายการ ตัวอย่างเช่น กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า กระบวนการโฆษณา กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย และกระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงหัวข้อการทำงานเพื่อให้เหมาะสมต่อรูปแบบการดำเนินงานของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าจัดกลุ่มของหัวข้อการทำงานจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีต มีความไม่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานของบริษัทรับสร้างบ้าน ผู้วิจัยได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหัวข้อการทำงานให้มีความสอดคล้องตามรูปแบบการ

ดำเนินการของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทย โดยเปลี่ยนแปลงหัวข้อการทำงานจาก 6 ขั้นตอนการทำงาน เป็น 7 ขั้นตอนการทำงาน

การปรับปรุงรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน ทั้ง 3 หัวข้อนี้ สามารถสรุปการเปลี่ยนแปลงรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญและหัวข้อการทำงาน ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงการเปลี่ยนแปลงหัวข้อการทำงานและจำนวนรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญ

กระบวนการทำงานที่สำคัญจากการศึกษาเอกสารงานวิจัย	จำนวนกระบวนการทำงาน	กระบวนการทำงานที่สำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนกระบวนการทำงาน
กระบวนการก่อนงานก่อสร้าง	7	กระบวนการขาย	4
กระบวนการออกแบบ	7	กระบวนการออกแบบ	4
กระบวนการว่าจ้างผู้รับเหมา	3	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	3
กระบวนการจัดซื้อ	1	กระบวนการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง	6
กระบวนการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง	12	กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล	2
กระบวนการหลังงานก่อสร้าง	1	กระบวนการตลาด	3
		กระบวนการบริหารบัญชีและการเงิน	2
รวม	31	รวม	24

ภายหลังจากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหัวข้อการทำงานกระบวนการทำงานที่สำคัญให้มีความสอดคล้องแต่รูปแบบการดำเนินการบริหารของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทย ดังนี้ กระบวนการขาย กระบวนการออกแบบ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการควบคุมและดูแลงานก่อสร้าง กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล กระบวนการตลาด และกระบวนการบริหารบัญชีและการเงิน ทั้งนี้รายการกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมดในแต่ละหัวข้อการทำงาน แสดงดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 รายการกระบวนการทำงานที่สำคัญในแต่ละหัวข้อการทำงาน

หัวข้อการทำงาน	รายการกระบวนการทำงานที่สำคัญ
1.กระบวนการขาย	กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า
	กระบวนการเสนอราคาบ้าน
	กระบวนการร่างและจัดทำสัญญา
	กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย
2.กระบวนการออกแบบ	กระบวนการออกแบบด้านสถาปัตย์
	กระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน
	กระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุ
	กระบวนการออกแบบก่อสร้างหน้างาน
3. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	การจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ
	กระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง
	กระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน
4. กระบวนการควบคุมและดูแลงานก่อสร้าง	กระบวนการวางแผนงานการก่อสร้างบ้าน
	กระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุ
	กระบวนการตรวจสอบและควบคุมวัสดุ
	กระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างบ้าน
5. กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล	กระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง
	กระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง
	กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
	กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน
6. กระบวนการการตลาด	กระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด
	กระบวนการโฆษณา
	กระบวนการส่งเสริมการขาย

ตาราง 4.4 รายการกระบวนการทำงานที่สำคัญในแต่ละหัวข้อการทำงาน

หัวข้อการทำงาน	รายการกระบวนการทำงานที่สำคัญ
7. ด้านบัญชีและการเงิน	กระบวนการจัดทำบัญชี
	กระบวนการจัดการด้านการเงิน

อย่างไรก็ตามการพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน ระดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงานล้วนมีความสำคัญ นอกจากนี้แต่ละรายการกระบวนการทำงานมีระดับความสำคัญแตกต่างกันไปตามทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องพัฒนาแบบสอบถามเพื่อหาข้อสรุปถึงระดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงานทั้งหมด ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวถึงในหัวข้อที่ 4.2

4.2 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของรายการกระบวนการทำงานต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

ในงานวิจัยนี้ดำเนินการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของรายการกระบวนการทำงาน โดยรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามสำหรับการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ลักษณะของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามจะกล่าวในหัวข้อที่ 4.2.1 และสำหรับการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานที่สำคัญด้วยมาตรวัด 5 ระดับ จะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อที่ 4.2.2

4.2.1 ลักษณะของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน

การเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน รวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตามภาคผนวก ก. โดยเก็บข้อมูลระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานโดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างบ้าน จำนวน 13 คน โดยสามารถแบ่งตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังตารางที่ 4.5 และแบ่งตามตำแหน่งการทำงานในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.5 จำนวนผู้เชี่ยวชาญแบ่งตามตำแหน่งงานในบริษัทรับสร้างบ้าน

ตำแหน่งในบริษัทรับสร้างบ้าน	จำนวน
กรรมการผู้จัดการ	11
ฝ่ายบริหาร	1
วิศวกร	1
รวม	13

ตารางที่ 4.6 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามแบ่งตามประสบการณ์การทำงานในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน
25 ปีขึ้นไป	2
20-24 ปี	4
15-19 ปี	3
10-14 ปี	2
5-9 ปี	2
รวม	13

4.2.2 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านด้วยมาตรวัด 5 ระดับและการตรวจสอบค่าเฉลี่ยด้วยการทดสอบสมมติฐานที่

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน มีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน รวมถึงการตรวจสอบความครบถ้วนของจากการศึกษาที่ผ่านมาข้างต้น โดยสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาระดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน เพื่อคัดกรองกระบวนการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ระดับคะแนนความสำคัญมาก ตามที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 3.3.3

หลังจากดำเนินการหาค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบค่าเฉลี่ยตามการดำเนินการทดสอบสมมติฐานที่ (One Sample t-test 1 tailed) ตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 3.3.4 เพื่อหาค่า

คะแนนที่ของแต่ละกระบวนการทำงานมาใช้สำหรับการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญนั้นผ่านเกณฑ์ระดับสำคัญมาก (3.41 คะแนน) และมีค่าความเชื่อมั่นทางสถิติที่ 95% ($\alpha = 0.05$) หรือไม่

การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในธุรกิจรับสร้างบ้านมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ทั้งหมด 13 ท่าน พบว่าค่าเฉลี่ยความสำคัญและค่าคะแนน t ของแต่ละกระบวนการทำงาน ทั้ง 24 รายการแสดงได้ดังตารางที่ 4.7 ส่วนค่าทางสถิติอื่นๆแสดงในภาคผนวก ค.

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและจำนวนผู้ให้ระดับความสำคัญในแต่ละกระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงาน	จำนวนผู้ตอบ						ค่าเฉลี่ย	คะแนน t
	คะแนนความสำคัญ					รวม		
	1	2	3	4	5			
1. กระบวนการขาย								
1.1 กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า	-	-	-	3	10	13	4.77	11.175
1.2 กระบวนการเสนอราคาบ้าน	-	-	-	8	5	13	4.38	6.940
1.3 กระบวนการร่างและจัดทำสัญญา	-	-	-	9	4	13	4.31	6.738
1.4 กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย	-	-	2	6	5	13	4.23	4.082
2. กระบวนการออกแบบ								
2.1 กระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม	-	-	-	4	9	13	4.69	9.624
2.2 กระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน	-	-	1	4	8	13	4.54	6.163
2.3 กระบวนการถอดปริมาณงานและจัดทำ BOQ	-	-	1	7	5	13	4.31	5.134
2.4 การตรวจสอบแบบก่อสร้างก่อนขึ้นตอม่อการก่อสร้าง	-	-	-	8	5	13	4.38	6.3940
3. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง								
3.1 การจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ	-	-	1	8	4	13	4.23	4.939
3.2 กระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง	-	-	1	10	2	13	4.08	4.872

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและจำนวนผู้ให้ระดับความสำคัญในแต่ละกระบวนการทำงานย่อย (ต่อ)

กระบวนการทำงาน	จำนวนผู้ตอบ						ค่าเฉลี่ย	คะแนน t
	คะแนนความสำคัญ					รวม		
	1	2	3	4	5			
3. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง								
3.3 กระบวนการพิจารณาการจัดจ้างแรงงานรายวัน	-	-	2	10	1	13	3.92	3.748
4. กระบวนการควบคุมและดูแลงานก่อสร้าง								
4.1 กระบวนการวางแผนงานการก่อสร้าง	-	-	-	5	8	13	4.62	8.583
4.2 กระบวนการวางแผนการใช้งานและจัดเก็บวัสดุ	-	-	-	9	4	13	4.31	6.738
4.3 กระบวนการตรวจสอบและควบคุมวัสดุ	-	-	1	6	6	13	4.38	5.403
4. กระบวนการควบคุมและดูแลงานก่อสร้าง								
4.4 กระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างบ้าน	-	-	-	2	11	13	4.85	13.789
4.5 กระบวนการติดตามความคืบหน้างานก่อสร้าง	-	-	-	5	8	13	4.62	8.583
4.6 กระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง	-	-	-	9	4	13	4.31	6.738
5. กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล								
5.1 กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน	-	-	-	8	5	13	4.38	6.940
5.2 กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน	-	-	1	7	5	13	4.31	5.134
6. กระบวนการการตลาด								
6.1 การวางตำแหน่งทางการตลาด	-	-	1	8	4	13	4.23	4.939
6.2 กระบวนการโฆษณา	-	-	1	8	4	13	4.23	4.939
6.3 กระบวนการส่งเสริมการขาย	-	1	2	8	2	13	3.85	1.964

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและจำนวนผู้ให้ระดับความสำคัญในแต่ละกระบวนการทำงานย่อย (ต่อ)

กระบวนการทำงาน	จำนวนผู้ตอบ						ค่าเฉลี่ย	คะแนน t
	คะแนนความสำคัญ					รวม		
	1	2	3	4	5			
7. ด้านบัญชีและการเงิน								
7.1 กระบวนการกระบวนการจัดทำบัญชี	-	-	-	10	3	13	4.23	6.748
7.2 กระบวนการจัดการด้านการเงิน	-	-	-	5	8	13	4.62	8.583

จากการดำเนินการทดสอบค่าเฉลี่ยโดยการทดสอบสมมติฐานที่ พบว่ากระบวนการทำงานทุกรายการมี คะแนนค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญมากกว่า 3.41 คะแนน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จากผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถสรุปกระบวนการที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน ดังแสดงผลในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 กระบวนการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

กระบวนการทำงานที่สำคัญ	กระบวนการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้
1.กระบวนการขาย	กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า
	กระบวนการเสนอราคาบ้าน
	กระบวนการร่างและจัดทำสัญญา
	กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย
	กระบวนการสื่อสารการขาย
2.กระบวนการออกแบบ	กระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม
	กระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน
	กระบวนการถอดปริมาณงานและจัดทำBOQ
	กระบวนการเขียนแบบก่อสร้างหน้างาน

ตาราง 4.7 กระบวนการทำงานที่สำคัญสำหรับประเมินระดับของรูปแบบการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน (ต่อ)

กระบวนการทำงานที่สำคัญ	กระบวนการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้
3. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	การจัดการและเปรียบเทียบราคาวัสดุ
	กระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง
	กระบวนการพิจารณาการจัดจ้างแรงงานรายวัน
4. กระบวนการควบคุมและดูแลงานก่อสร้าง	กระบวนการวางแผนงานการก่อสร้าง
	กระบวนการวางแผนการใช้งานและจัดเก็บวัสดุ
	กระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ
	กระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างบ้าน
	กระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง
	กระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง
5. กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล	กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
	กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน
6. กระบวนการการตลาด	การวางตำแหน่งทางการตลาด
	กระบวนการโฆษณา
	กระบวนการส่งเสริมการขาย
7. ด้านบัญชีและการเงิน	กระบวนการจัดทำบัญชี
	กระบวนการจัดการด้านการเงิน

4.3 รูปแบบการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงานตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นเจ้าของธุรกิจรับสร้างบ้าน

ในหัวนี้เป็นการรวบรวมและสรุปความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญผู้เป็นเจ้าของของธุรกิจ โดยกล่าวถึงรูปแบบปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงานต่อสมรรถนะการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน จากการรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

4.3.1 กระบวนการขาย

กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า

กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้าเป็นกระบวนการที่มีจุดประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลที่มีความจำเป็นสำหรับการสร้างบ้านจากลูกค้า เช่น ขนาดบ้าน รูปแบบบ้าน จุดประสงค์การใช้งานงบประมาณ เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่ากระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้าในธุรกิจรับสร้างบ้านเป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและลูกค้า รูปแบบการให้บริการจึงมีความสำคัญต่อบริษัท เนื่องจากส่งผลต่อความประทับใจและความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังให้ความเห็นว่ากระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้าที่ดีและครบถ้วนจะส่งผลให้ขั้นตอนกระบวนการออกแบบบ้านทางสถาปัตย์สามารถทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้นเช่นกัน

กระบวนการเสนอราคาบ้าน

กระบวนการเสนอราคาบ้านเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่มีจุดประสงค์เพื่อเสนอบรรยากาศ คุณสมบัติวัสดุและรูปแบบบ้านของบ้านที่ลูกค้าได้ระบุไว้ตามความต้องการ ซึ่งการดำเนินการเสนอราคาในธุรกิจรับสร้างบ้านจะมีลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เนื่องจากลักษณะการบริการของบริษัทรับสร้างบ้านยอมให้การปรับแบบทางสถาปัตย์บ่อยครั้งเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุด การบริหารเวลาในการเสนอราคาบ้านแก่ลูกค้าจึงส่งผลกระทบต่อต้นทุนของการบริหารงาน และนอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังได้ให้ความเห็นว่ากระบวนการเสนอราคาบ้านที่ครบถ้วนจะช่วยสนับสนุนให้ลดข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้นระหว่างบริษัทและลูกค้าในขั้นตอนระหว่างการดำเนินการก่อสร้างได้

กระบวนการร่างและจัดทำสัญญา

กระบวนการร่างและจัดทำสัญญามีจุดประสงค์เพื่อสร้างข้อตกลงรวมถึงหน้าที่รับผิดชอบของบริษัทรับสร้างบ้านและของผู้ว่าจ้าง โดยทั่วไปขั้นตอนการร่างและจัดทำสัญญาจะดำเนินการไปพร้อมกับการเสนอราคา ซึ่งองค์ประกอบของสัญญาจะประกอบไปด้วย ข้อตกลงการก่อสร้าง รูปแบบก่อสร้าง และรายการคุณสมบัติวัสดุ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ากระบวนการร่างและจัดทำสัญญาที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัทในด้านลดความขัดแย้งระหว่างบริษัทและผู้ว่าจ้างรวมถึงตัดสินข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังให้ความเห็นว่าแบบข้อกำหนดของสัญญาควรมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามแต่ละชนิดของแบบก่อสร้างบ้าน เนื่องจากแบบก่อสร้างบ้านแต่ละรูปแบบมีข้อจำกัดและอุปสรรคการทำงานที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับ Office of Government Commerce (2002) ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการทำสัญญา

ก่อสร้างที่ดีต้องพิจารณาปัจจัยโดยรอบให้ครอบคลุมนอกเหนือจากข้อตกลงของสัญญา ประเด็นสำคัญของสัญญาก่อสร้าง คือ มุมมองที่แตกต่างกันระหว่างผู้ว่าจ้างและบริษัท ซึ่งหน้าที่ของสัญญา คือ การประนีประนอมระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อให้เกิดข้อตกลงที่ร่วมกันและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย

กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขายเป็นกระบวนการที่เริ่มต้น ภายหลังจากการส่งมอบบ้านให้ลูกค้าเสร็จสิ้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจในด้านบริการและการรักษาฐานลูกค้า Kärnä, Junnonen and Kankainen (2004) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจของลูกค้า คือ ปัจจัยสำคัญที่จะรักษาความภักดีของลูกค้าต่อบริษัทไว้และยังช่วยสนับสนุนตำแหน่งในตลาดแข่งขันได้ในระยะยาว นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขายมีส่วนช่วยในด้านการตลาดของบริษัทจากการขยายฐานลูกค้า โดยการโฆษณาปากต่อปากจากกลุ่มลูกค้าเช่นเดียวกัน

4.3.2 กระบวนการออกแบบ

กระบวนการออกแบบบ้านทางสถาปัตยกรรม

กระบวนการออกแบบบ้านทางสถาปัตยกรรมเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการทำงานพร้อมกับกระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า โดยมีจุดประสงค์เพื่อการพัฒนาแบบบ้านให้ตรงกับความต้องการและความเหมาะสมตามการใช้งานของลูกค้า นอกจากนี้กระบวนการออกแบบทางสถาปัตยกรรมยังคงช่วยสนับสนุนให้ทราบถึงต้นทุนโดยคร่าวๆของโครงการอีกด้วย มากไปกว่านั้นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการออกแบบทางสถาปัตยกรรมส่งผลให้เกิดความเสียหายมากกว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการก่อสร้าง (Hamzaha, Ramlyc, Salleh et al., 2011)

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่ากระบวนการออกแบบบ้านทางสถาปัตยกรรมมีความสำคัญต่อระยะเวลาการดำเนินการขาย เนื่องจากรูปแบบการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านเน้นการให้บริการให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้ามากที่สุด การออกแบบบ้านทางสถาปัตยกรรมจึงมีความยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังได้ให้ความเห็นว่ากระบวนการออกแบบทางสถาปัตยกรรมที่ดีจำเป็นต้องคำนึงถึงความยากง่าย สำหรับขั้นตอนการดำเนินงานก่อสร้างด้วย

กระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน

กระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้านเป็นขั้นตอนดำเนินงานที่ดำเนินงานภายหลังจากลูกค้าตกลงเซ็นสัญญาว่าจ้างกับบริษัทแล้ว โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ากระบวนการออกแบบและคำนวณโครงสร้างบ้านมีความสำคัญในด้านเวลาการทำงานและแนวทางการคำนวณออกแบบโครงสร้างยังส่งผลกระทบต่อความยากง่ายในขั้นตอนการดำเนินงานก่อสร้างอีกด้วย

กระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุ

กระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุมีวัตถุประสงค์เพื่อประมาณต้นทุนก่อนการก่อสร้างและและสามารถนำข้อมูลมาใช้อ้างอิงเพื่อพิจารณา ต้นทุน เวลา และคุณภาพของการดำเนินงานก่อสร้างได้อีกด้วย (Gunathilakla and Senevirathne, 2013) โดยทั่วไปธุรกิจรับสร้างบ้านจะใช้บัญชีแสดงปริมาณวัสดุเป็นเกณฑ์ในการประเมินต้นทุนเพื่อนำไปใช้อ้างอิงในกระบวนการเสนอราคาบ้าน ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่ารูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจรับสร้างบ้านโดยทั่วไปไม่มีการนำเสนอบัญชีแสดงปริมาณวัสดุเนื่องจากรูปแบบการให้บริการของบริษัทเป็นรูปแบบสัญญาแบบเหมารวม (Lump sum Contact) นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าบัญชีแสดงปริมาณวัสดุยังถูกนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลอ้างอิงสำหรับการประเมินราคาและต้นทุนของงานก่อสร้างบ้านในอนาคตที่มีรูปแบบการบ้านที่คล้ายกันในอนาคตได้อีกด้วย

กระบวนการออกแบบก่อสร้างหน้างาน

กระบวนการออกแบบก่อสร้างหน้างานมีขั้นตอนดำเนินงานเมื่อมีกิจกรรมก่อสร้างที่ต้องการความละเอียด รวมถึงการอธิบายขั้นตอนการทำงาน โดยทั่วไปแบบก่อสร้างหน้างานจะเริ่มจัดทำเมื่องานก่อสร้างเริ่มดำเนินการ ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าแบบก่อสร้างหน้างานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในส่วนของการลดความผิดพลาดและการควบคุมต้นทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกิจกรรมก่อสร้างที่ต้องการความละเอียดสูง ยกตัวอย่างเช่น งานปูกระเบื้อง งานมุงหลังคา เป็นต้น

4.3.3 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ

กระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุมีเป้าหมายเพื่อการเปรียบเทียบราคาสำหรับการจัดซื้อวัสดุในงานก่อสร้าง โดยการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุมีความสำคัญต่อการควบคุมต้นทุนของโครงการ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังให้ความเห็นว่าการจัดหาผู้ค้ายังมีความสำคัญต่อการสร้างพันธมิตรทางการค้าระหว่างบริษัท ซึ่งช่วยสนับสนุนในด้านการส่งต่อ

ความรู้เฉพาะทางรวมถึงเพิ่มความสามารถในการซื้อวัสดุก่อสร้างวัสดุ มากไปกว่านั้นการสร้างพันธมิตรทางการค้ายังมีส่วนช่วยสนับสนุนการโครงการก่อสร้างประสบความสำเร็จในการบริหารต้นทุนตลอดอายุของโครงการรวมถึงการเพิ่มคุณภาพที่สูงขึ้นจากความสัมพันธ์ลักษณะคู่ค้าแบบพันธมิตร (Arditi and Gunaydin, 1997)

กระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง

กระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงมีจุดประสงค์เพื่อคัดกรองผู้รับเหมาเข้ารับทำงานก่อสร้างในส่วนที่บริษัทได้กำหนดไว้ ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ากระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงมีความสำคัญมาก ต่อคุณภาพ เวลา และต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทรับสร้างบ้าน เช่นเดียวกับ Hartmann, Ling and Tan (2009) ได้กล่าวว่าการพิจารณาเลือกผู้รับเหมาช่วงมีความสำคัญมาก เนื่องจากปัญหาจำนวนมากที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากผู้รับเหมาช่วงมีความสามารถไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับ ดังนั้นบริษัทรับสร้างบ้านจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงที่ดี เพื่อให้บริษัทมีความสามารถคัดกรองผู้รับเหมาช่วงที่มีคุณสมบัติและความสามารถในการทำงานตามที่บริษัทได้กำหนดไว้

กระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน

กระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน มีจุดประสงค์เพื่อคัดกรองระดับแรงงานและแรงงานฝีมือ โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ากระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวันมีความสำคัญต่อการควบคุมต้นทุน นอกจากการคัดกรองคุณสมบัติของแรงงานแล้วจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล รวมถึงการพัฒนาแรงงานฝีมือให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อการควบคุมต้นทุนในงานก่อสร้าง

4.3.4 กระบวนการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง

กระบวนการวางแผนงานการก่อสร้าง

กระบวนการวางแผนงานการก่อสร้างมีจุดประสงค์เพื่อวางแผนและลำดับขั้นตอนการทำงานก่อสร้าง ซึ่งโดยทั่วไปบริษัทจะดำเนินงานก่อสร้างตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยแผนงานการก่อสร้างต้องมีความสอดคล้องกับการเบิกจ่ายค่าก่อสร้างและตามงวดงานที่กำหนดไว้ในสัญญาการก่อสร้าง และมากกว่านั้นกระบวนการวางแผนการก่อสร้างเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดในโครงการรวมถึงมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโครงการมากที่สุด (Andersson and Rosenberg, 2012)

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ากระบวนการวางแผนงานก่อสร้างมีความสำคัญต่อการดำเนินงานทั้งภายในโครงการก่อสร้างและการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมของบริษัท เนื่องด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีจำกัดของบริษัทรับสร้างบ้าน หากมีโครงการก่อสร้างหลายโครงการที่ดำเนินการอยู่พร้อมกัน การวางแผนงานก่อสร้างของแต่ละโครงการต้องพิจารณาถึงภาพรวมของบริษัทอีกด้วย

กระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุ

กระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุ โดยทั่วไปมีขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนงานก่อสร้างของโครงการนั้นๆ มีจุดประสงค์เพื่อวางแผนการลำดับเวลาการจัดซื้อ ปริมาณ และการกำหนดคุณลักษณะวัสดุให้ตรงตามแบบก่อสร้าง มากไปกว่านั้น Haddad (2006) ได้กล่าวว่ากระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุมีความสำคัญต่อการบริหารงานโครงการให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากต้นทุนของวัสดุเป็นต้นทุนหลักของโครงการประมาณ 50 - 60% และการบริหารจัดการวัสดุที่ผิดพลาดยังส่งผลถึงการหยุดชะงักของโครงการอีกด้วย

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างของธุรกิจรับสร้างบ้าน เป็นงานก่อสร้างขนาดเล็กบริษัทรับสร้างบ้านจึงไม่มีการจัดทำที่จัดเก็บวัสดุ เนื่องด้วยไม่คุ้มค่าแก่การลงทุน เป้าหมายของการกระบวนการในบริษัทรับสร้างบ้าน คือ การบริหารการใช้งานให้พอดีตามความต้องการ มากไปกว่านั้นการวางแผนการใช้งานวัสดุในธุรกิจรับสร้างบ้านยังคงต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะวัสดุจากลูกค้า การยืนยันรายการวัสดุจากลูกค้าจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องกำหนดไว้ในแผนการใช้งานวัสดุอีกด้วย เนื่องจากการปรับเปลี่ยนความต้องการของลูกค้ามีส่งผลกระทบต่อการทำงาน

กระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ

กระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุมีวัตถุประสงค์ เพื่อคัดกรองวัสดุจากผู้ขายที่มีความถูกต้องและคุณภาพวัสดุเป็นไปตามที่บริษัทกำหนดไว้หรือไม่ ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ารูปแบบการทำงานของธุรกิจรับสร้างบ้านเป็นโครงสร้างอาคารขนาดเล็ก การตรวจรับวัสดุจึงเน้นการพิจารณาตามมาตรฐานและเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้สำหรับการก่อสร้าง นอกจากนี้รูปแบบการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุจึงมุ่งเน้นในมิติของการควบคุมคุณภาพและลักษณะของวัสดุให้เป็นไปตามแบบทางสถาปัตย์ที่ได้ออกแบบไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัสดุธรรมชาติที่มีความแปรปรวนและยากต่อการพิจารณา เช่น บานประตูไม้ วงกบ บัวไม้ เป็นต้น การตรวจรับและพิจารณาจะเป็นหน้าที่ของผู้มีประสบการณ์ทำงาน

กระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างบ้าน

กระบวนการควบคุมคุณภาพบ้านมีขั้นตอนการดำเนินการควบคุมไปพร้อมกับงานก่อสร้าง โดยการควบคุมกระบวนการทำงานเพื่อให้แน่ใจว่างานก่อสร้างมีคุณภาพตรงตามที่มาตรฐานบริษัทได้กำหนดไว้ และที่สำคัญ คือ คุณภาพงานก่อสร้างที่ออกมาจะต้องอยู่ในระดับที่ลูกค้ายอมรับได้เช่นกัน (Project Management for Development Organizations, 2016) นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังคงให้ความเห็นว่ากระบวนการควบคุมคุณภาพที่ดีจะช่วยส่งผลให้ลดข้อพิพาทที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทกับลูกค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานก่อสร้าง และยังส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทเช่นเดียวกัน

กระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง

กระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง มีจุดประสงค์เพื่อคอยติดตามความแล้วเสร็จของงานก่อสร้างจริงหน้างานที่แล้วเสร็จเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ว่ามีสถานะเป็นอย่างไร (เร็วกว่าแผน-ช้ากว่าแผน) มากไปกว่านั้นกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้างเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เพื่อการลดโอกาสการเกิดความล่าช้าและช่วยแก้ไขแผนงานก่อสร้างที่ล่าช้า รวมถึงยังมีส่วนช่วยเพิ่มอัตราผลิตผลอีกด้วย (Heuer, Zack and Navigant Consulting, 2014)

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า การวางแผนการทำงานก่อสร้างมีความสำคัญต่อการบริหารเวลาของโครงการ เนื่องด้วยขั้นตอนการดำเนินงานก่อสร้างมีความแปรปรวนสูงจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก บริษัทจึงมีความจำเป็นต้องคอยบริหารและปรับปรุงแผนงานก่อสร้างอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถดำเนินการไปตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้

กระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง (งานเพิ่มงานลด)

กระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างมีขั้นตอนการทำงานเพื่อปรับปรุงและแก้ไขแบบหรือชนิดวัสดุก่อสร้างเมื่อลูกค้ามีการเปลี่ยนความต้องการ ซึ่งขั้นตอนนี้ดำเนินการประสานงานระหว่างลูกค้าและบริษัท โดยบริษัทดำเนินแก้ไขและปรับเปลี่ยนแบบก่อสร้างและยื่นเสนอราคางานส่วนเพิ่มลดใหม่อีกครั้ง ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างมีความสำคัญของขั้นตอนการดำเนินงานในด้านเวลาการดำเนินการและความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากธุรกิจรับสร้างบ้านเป็นธุรกิจที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างจึงต้องมีระบบประสานงานที่ชัดเจน เพื่อลดความผิดพลาดและข้อโต้แย้งที่เกิดจากรูปแบบบ้านที่ไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า

อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าจากการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างที่เกิดขึ้นตลอดเวลา บริษัทรับสร้างบ้านจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการควบคุมเวลาการก่อสร้าง โดยมีการกำหนดระยะเวลาการยืนยันความต้องการของลูกค้าก่อนกิจกรรมงานก่อสร้างจะเริ่มดำเนินการ (ก่อนเวลาเริ่มต้น 1-2 สัปดาห์) หากลูกค้าเปลี่ยนแปลงหลังจากระยะเวลาที่กำหนดลูกค้าจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

4.3.5 กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล

กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยทั่วไปสามารถแบ่งการทำงานออกเป็น 2 ส่วน คือ การสรรหาพนักงาน และการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยกระบวนการสรรหาพนักงานมีขั้นตอนการดำเนินการเพื่อจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่บริษัทต้องการ ในขณะที่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดกรองคุณสมบัติของบุคลากรที่สรรหาว่ามีคุณสมบัติตรงตามกับที่บริษัทกำหนดไว้หรือไม่ ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ากระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีความสำคัญต่อการดำเนินการบริหารภายในบริษัท เนื่องจากทรัพยากรบุคคลคือ ปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนี้ปัจจุบันสภาพแรงงานในธุรกิจรับสร้างบ้านมีความขาดแคลนสูง การบริหารบุคลากรภายในองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของบริษัท

กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน

กระบวนการฝึกอบรมพนักงานโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมพนักงานภายในบริษัท และการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะจากภายนอกบริษัท โดยกระบวนการฝึกอบรมพนักงานมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในบริษัท ยกตัวอย่าง เช่น การฝึกอบรมแรงงานรายวันเพื่อพัฒนาแรงงานฝีมือ การฝึกอบรมสถาปนิกเพื่อเพิ่มความสามารถในการออกแบบบ้าน หรือ การฝึกอบรมฝ่ายขายเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ากระบวนการฝึกอบรมพนักงานมีความสำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทอย่างมาก ในแง่ ต้นทุน เวลา และคุณภาพของบริษัท มากไปกว่านั้นการอบรมพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรยังคงเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย และจากข้อมูลงานวิจัยยังพบว่า การเพิ่มจำนวนวันฝึกอบรม 1% สามารถนำไปสู่การเพิ่มอัตราผลิตผลได้ถึง 3% (International Labour Office, 2010)

4.3.6 กระบวนการบริหารและจัดการการตลาด

กระบวนการวางตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าการวางตำแหน่งทางการตลาดมีจุดประสงค์เพื่อกำหนดนโยบายการดำเนินงานบริหารและทิศทางการพัฒนา รวมถึงการกำหนดกลุ่มตลาดสำหรับการแข่งขันของบริษัท นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังให้ความเห็นว่าการวางตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทมีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายการสร้างภาพลักษณ์ให้กับลูกค้าเข้าใจบริษัทได้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การเลือกกลุ่มตลาดที่มีความต้องการบ้านทรงไทย ทิศทางการออกแบบบ้านของบริษัทจะมุ่งเน้นในการออกแบบบ้านทรงไทยเป็นหลัก การกำหนดภาพลักษณ์ของบริษัทให้มีความเป็นมืออาชีพสำหรับการสร้างบ้านทรงไทย รวมถึงการเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าที่มีความสนใจในแบบบ้านทรงไทยเพื่อโฆษณา เป็นต้น

กระบวนการโฆษณา

กระบวนการโฆษณาเป็นการดำเนินการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายฐานลูกค้าให้กับบริษัท โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าการโฆษณาที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มยอดขาย รวมถึงการขยายฐานของกลุ่มลูกค้าให้กับบริษัท ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าประเด็นสำคัญของการโฆษณา คือ การเลือกสื่อสำหรับเข้าถึงกลุ่มลูกค้าและรูปแบบการโฆษณา ที่เหมาะสมและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้กระบวนการโฆษณาต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการโฆษณาคือเป็นหลักสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญยังให้ความเห็นอีกว่าในปัจจุบันการพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อของลูกค้ามีแนวโน้มไปในทิศทางการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเป็นหลัก ดังนั้นบริษัทที่รับสร้างบ้านจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการโฆษณาเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ ดังเช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก เป็นต้น

กระบวนการส่งเสริมการขาย

กระบวนการส่งเสริมการขายเป็นกระบวนการที่มีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นยอดขายให้กับบริษัท ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าการส่งเสริมการขาย โดยทั่วไปมักจะดำเนินงานเมื่อบริษัทมีงานในมือน้อยหรือดำเนินงานพร้อมการโฆษณารายปี เนื่องจากบริษัทที่รับสร้างบ้านมีขีดความสามารถจำกัดในการรับงานในมือของบริษัท การรับงานที่มากเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทได้เช่นกัน

4.3.7 กระบวนการบริหารบัญชีและการเงิน

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ากระบวนการบริหารบัญชีและการเงิน เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาบริษัท โดยการบริหารบัญชีและการเงินมีความสำคัญต่อการวางแผนการดำเนินงานและบริหารต้นทุนของบริษัท อีกทั้งยังคงเป็นส่วนที่สะท้อนความคุ้มค่าการลงทุนในด้านต่างๆออกมาในงบการเงิน

แต่ทั้งนี้ภายหลังจากได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทุกท่านให้ความเห็นว่ากระบวนการบริหารบัญชีและการเงินเป็นข้อมูลที่มีความอ่อนไหวมากของบริษัทข้อมูลจึงไม่เหมาะสมต่อการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนั้นในวิทยานิพนธ์นี้จึงไม่สามารถพิจารณากระบวนการในหัวข้อของกระบวนการบริหารบัญชีและการเงินได้

4.4 สรุปท้ายบท

บทนี้กล่าวถึงการศึกษาและวิเคราะห์การได้มาของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยเริ่มต้นจากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของบริษัทก่อสร้างที่พักอาศัย จากนั้นรวบรวมข้อมูลและสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในธุรกิจรับสร้างบ้านจำนวน 7 ท่าน เพื่อคัดกรองกระบวนการทำงานและปรับปรุงรายการกระบวนการทำงานที่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานบริหารบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทย รวมถึงเพิ่มเติมรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญให้ครบถ้วน โดยผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญต่อการประเมินระดับของรูปแบบการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน มีทั้งสิ้น 24 รายการ แบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอนการทำงาน คือ กระบวนการขาย กระบวนการออกแบบ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการควบคุมและดูแลงานก่อสร้าง กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล กระบวนการการตลาด และ กระบวนการด้านบัญชีและการเงิน

ขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลรายการกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านเพื่อหาระดับความสำคัญ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี ในธุรกิจรับสร้างบ้านทั้งหมด 13 ท่าน จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ค่าผลเฉลี่ยระดับความสำคัญจากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้มาตรวัดระดับความสำคัญ 5 ระดับ (สำคัญมากที่สุด-สำคัญน้อยที่สุด) เป็นเกณฑ์การพิจารณาระดับความสำคัญ งานวิจัยนี้เลือกใช้เกณฑ์คะแนนระดับสำคัญมาก (3.41 คะแนน) สำหรับคัดกรองกระบวนการทำงาน หลังจากนั้นตรวจสอบค่าเฉลี่ยโดยการตรวจสอบสมมติฐานที่ ผลที่ได้

พบว่ารายการกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมด 24 รายการ มีคะแนนระดับความสำคัญมากกว่า 3.41 คะแนน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 95%

เมื่อทราบถึงกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านรวมถึงระดับความสำคัญอย่างครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน คือ การพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน รวมถึงการพิจารณาความถูกต้องซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในบทที่ 5 และบทที่ 6 ตามลำดับ



บทที่ 5

การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับ สร้างบ้าน

ภายหลังจากระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านได้ครบถ้วนจากบทที่ 4 แล้ว บทนี้กล่าวถึงการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญมาพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างโดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ SPICE Model (Sarshar et al., 1999) เป็นกรอบความคิดในการพัฒนาเกณฑ์การประเมิน รวมถึงการตรวจสอบชั้นทามติของเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานด้วยเดลฟายเทคนิค

5.1 ลักษณะเกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับของรูปแบบการทำงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานในแต่ละปัจจัยของบริษัทรับสร้างบ้าน ซึ่งเกณฑ์มีลักษณะเป็นเชิงคุณภาพ โดยประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการทำงานในแต่ละระดับ ซึ่งในงานวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยประยุกต์ใช้ Maturity Level ของ SPICE Model (Sarshar et al., 2000) เป็นกรอบความคิดในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน เนื่องจาก Maturity Level ได้แบ่งลำดับการพัฒนาของบริษัทตามขีดความสามารถในการทำงานตามระดับการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำกรอบความคิดนี้มาประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยลักษณะของเกณฑ์มีลักษณะดังนี้

- ระดับที่ 1 กระบวนการทำงานไม่มีรูปแบบ ขั้นตอน และ ไม่มีการระบุผู้รับผิดชอบดูแลกระบวนการทำงานอย่างเป็นทางการ
- ระดับที่ 2 บริษัทมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบกระบวนการทำงาน แต่บริษัทยังคงไม่มีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน รูปแบบ เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นมาตรฐาน
- ระดับที่ 3 บริษัทมีการกำหนดขั้นตอน รูปแบบการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นมาตรฐานและมีผลบังคับใช้ทั้งบริษัท

- ระดับที่ 4 บริษัทมีระบบและขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานและมีการปฏิบัติใช้ทั้งบริษัท รวมถึงมีกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์เพื่อใช้เป็นเป้าหมายการทำงานและการควบคุมผลสัมฤทธิ์การทำงานของบริษัท
- ระดับที่ 5 บริษัทมีระบบและแนวทางการทำงานของกระบวนการ นอกจากนี้บริษัทยังมีนโยบายการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยประยุกต์ใช้นวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงรูปแบบการทำงานของบริษัท

5.2 การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

หัวข้อนี้กล่าวถึงการดำเนินงานพัฒนาเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและดำเนินการพัฒนาเกณฑ์การประเมิน และสุดท้ายดำเนินการหาฉันทามติความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งรายละเอียดการดำเนินการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้ดังนี้

5.2.1 การเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลสำหรับขั้นตอนการพัฒนาเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกและการตรวจสอบฉันทามติ

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหลายๆท่านเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานในอดีต ปัจจุบัน และแนวคิดการพัฒนารูปแบบการทำงานในอนาคต รวมถึงรูปแบบการทำงานที่ดีมีลักษณะแบบใดและไม่ดีเป็นอย่างไร เพื่อรวบรวมความคิดเห็นมาใช้สำหรับการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานเบื้องต้น

หลังจากการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ขั้นตอนต่อไปของการดำเนินงานวิจัย คือ การตรวจสอบฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปว่าเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยการตรวจสอบฉันทามติได้จากการตอบแบบสอบถามตามภาคผนวก ข. ของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นการให้ระดับความเห็นด้วยต่อเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานในแต่ละ

กระบวนการ ด้วยมาตรวัด 5 ระดับ และนำผลลัพธ์ที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยค่าเชิงสถิติต่างๆ เพื่อตรวจสอบการได้รับฉันทามติตามที่ได้กล่าวมาในหัวข้อที่ 3.4.2 โดยลักษณะของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามนั้นจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป และค่าเชิงสถิติต่างๆในการตรวจสอบฉันทามติแสดงอยู่ใน ภาคผนวก ก. และภาคผนวก ง. ตามลำดับ

5.2.2 ลักษณะของผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึกและการตรวจสอบฉันทามติ

การสัมภาษณ์เชิงลึกมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานก่อสร้างทั้งสิ้น 7 ท่าน โดยประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.1

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบฉันทามติมีจำนวนทั้งสิ้น 8 ท่าน ซึ่งสามารถแสดงดังตารางที่ 5.2 ส่วนรายชื่อและตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญและผู้ตอบแบบสอบถามนั้นแสดงอยู่ในภาคผนวก ก.

ตารางที่ 5.1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกแบ่งตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน
มากกว่า 20 ปี	4
10-20 ปี	2
5-10 ปี	1
รวม	7

ตารางที่ 5.2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบฉันทามติของเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบการทำงานกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน
มากกว่า 20 ปี	4
10-20 ปี	3
5-10 ปี	1
รวม	8

5.2.3 การพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน

การพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยแต่ละกระบวนการทำงานมีเกณฑ์การประเมินรูปแบบกระบวนการทำงานเชิงคุณภาพในแต่ละระดับ แสดงได้ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการขาย

1.1 กระบวนการเก็บความต้องการลูกค้า

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E3 E4 และ E6 มีความคิดเห็นว่าการเก็บความต้องการลูกค้าประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ การเก็บความต้องการรูปแบบบ้านที่ลูกค้าต้องการสร้าง และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้สามารถปิดการขายได้
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E3 และ E5 ให้ความคิดเห็นว่าการเก็บความต้องการลูกค้าที่ดีจะสามารถดึงความต้องการของแบบบ้านของลูกค้าออกมาให้ครบถ้วนและรวดเร็วเพื่อลดต้นทุนด้านเวลาในการทำงาน
- ผู้เชี่ยวชาญ E2 E6 และ E7 ให้ความคิดเห็นว่าการเก็บความต้องการของลูกค้าที่ไม่ดี คือ การพยายามเสนอแบบบ้านมาตรฐานให้แก่ลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจแก่บริษัทในด้านการบริการ

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบการเก็บความต้องการของลูกค้าในการสร้างบ้าน
2	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดผู้รับผิดชอบการเก็บความต้องการลูกค้าเพื่อเก็บความต้องการด้านแบบบ้านและข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้า แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท

	<ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบการดำเนินงานของกระบวนการเก็บความต้องการขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ รูปแบบคำถาม การนำเสนอแบบบ้าน เป็นต้น <u>การเก็บข้อมูลที่จำเป็นของลูกค้าของผู้รับผิดชอบแต่ละคนมีลักษณะที่ต่างกัน</u>
3	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการแต่งตั้งบุคคลหรือแผนก เพื่อรับผิดชอบกระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า ว่าเป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น การกำหนดขั้นตอนเก็บความต้องการของลูกค้า สำหรับการนำเสนอแบบบ้าน การกำหนดข้อมูลที่จำเป็นต้องได้จากการสัมภาษณ์ครั้งแรก การใช้แบบฟอร์มเพื่อเก็บข้อมูลลูกค้า เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้าเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทใช้ KPI ประเมินผลการทำงานในด้านเวลา ความผิดพลาดการเก็บข้อมูล หรือด้านอื่นๆ เพื่อใช้วัดผลลัพธ์ในการทำงานของผู้รับผิดชอบ 2. บริษัทมีการสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ 3. บริษัทประเมินผลลัพธ์การทำงานจากความสามารถปิดการขาย เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า</u> โดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น 1. การพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยสนับสนุนการบริหารข้อมูลความต้องการของลูกค้า 2. การพัฒนาแบบบ้าน 3 มิติและประยุกต์ใช้เครื่องพิมพ์ 3 มิติเพื่อช่วยสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถสรุปความต้องการของแบบบ้านได้รวดเร็วมากขึ้น 3. การพัฒนาและฝึกอบรมการทำงานรวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้รับผิดชอบ เป็นต้น
รหัสย่อ (C1)	

1.2 กระบวนการเสนอราคาบ้าน

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการเสนอราคาบ้าน สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 และ E7 ให้ความเห็นว่ากระบวนการเสนอราคาบ้าน มีขั้นตอนการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับขั้นตอนการปรับแก้แบบเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยแนบใบเสนอราคาแบบคร่าวๆไปกับการแก้ไขแบบทุกครั้ง
- รูปแบบการทำงานและขั้นตอนการเสนอราคาที่ดี ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 ให้ความเห็นว่าบริษัทจำเป็นต้องมีการกำหนดแบบฟอร์มการเสนอราคาที่ชัดเจนให้แก่ลูกค้า
- ในส่วนของการเสนอราคาที่ไม่ดี ผู้เชี่ยวชาญ E3 E4 และ E6 ให้ความเห็นว่า การเสนอราคาที่ดี ควรพิจารณาข้อจำกัดในการทำงานมีผลต่อต้นทุนการก่อสร้างลงไปให้ครบถ้วน

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการเสนอราคาบ้านที่ชัดเจน ให้ลูกค้า ตัวอย่างเช่น บริษัทเรียกเก็บโดยใช้ราคาประเมินแต่ไม่มีการเสนอชี้แจงราคาให้ลูกค้าเข้าใจ เป็นต้น</u>
2	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดผู้รับผิดชอบการเสนอราคาบ้านให้กับลูกค้า แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนให้บริการเสนอราคาบ้านขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการติดต่อลูกค้าเพื่อสรุปแบบบ้าน รูปแบบการนำเสนอการอธิบายและสรุปราคาบ้านรวมถึงรายละเอียดที่แนบไปพร้อมใบเสนอราคา เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดผู้รับผิดชอบการเสนอราคาบ้านให้กับลูกค้า</u> - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการเสนอราคาบ้าน ไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น 1. การกำหนดรูปแบบการติดต่อกับลูกค้าเพื่อและสรุปแบบบ้านที่ใช้ในการเสนอราคาบ้าน 2. การกำหนดรูปแบบเอกสารเสนอราคา ข้อกำหนดการก่อสร้าง รายละเอียดวัสดุและราคา รวมถึงแบบบ้าน เป็นต้น</u>
4	- <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการเสนอราคาบ้านเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการ</u>

	<p>ทำงาน ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทใช้ KPI ประเมินผลการทำงานในด้าน เวลา ความพึงพอใจของลูกค้า หรือด้านอื่นๆเพื่อใช้วัดผลลัพธ์ในการทำงานของผู้รับผิดชอบ 2. บริษัทประเมินผลด้านความผิดพลาดของการส่งต่อข้อมูลลูกค้าภายในองค์กร 3. บริษัทประเมินผลการทำงานจากความสามารถในการปิดการขาย เป็นต้น</p>
5	<p>- <u>บริษัทที่มีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการเสนอราคาบ้านโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. การพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยสนับสนุนการประเมินราคาบ้านโดยคำนวณจากพื้นที่ใช้สอยได้อย่างรวดเร็วเพื่อใช้ในการเสนอราคาบ้าน 2. การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อเพิ่มความหลากหลายของจำนวนรูปแบบประเภทวัสดุภายในบ้าน เป็นต้น</p>
รหัสย่อ (C2)	

1.3 กระบวนการร่างและจัดทำสัญญา

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการร่างและจัดทำสัญญา สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 และ E3 ให้ความเห็นว่ากระบวนการเสนอราคาที่มีขั้นตอนการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การร่างจัดทำสัญญา และการอธิบายรายละเอียดสัญญาให้แก่ลูกค้า
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 และ E4 ให้ความเห็นว่ารูปแบบสัญญาร่างที่ดีต้องมีรายละเอียดและข้อกำหนด รวมถึงเงื่อนไขพิเศษหากมีข้อพิพาทเกิดขึ้นในขั้นตอนการดำเนินงานระหว่างฝ่ายลูกค้าและบริษัทรับสร้างบ้าน
- ผู้เชี่ยวชาญ E6 และ E7 ให้ความเห็นว่ากระบวนการทำสัญญาที่ไม่ดี คือ การเขียนความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนของบริษัทรับสร้างบ้าน และการไม่ชี้แจงสัญญาให้กับลูกค้าเข้าใจตรงกัน

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการร่างและจัดทำสัญญา</u> ตัวอย่างเช่น บริษัทไม่มีการจัดทำสัญญาว่าจ้างกับลูกค้าโดยการตกลงว่าจ้างเป็นไปตามความเชื่อใจ เป็นต้น
2	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดผู้รับผิดชอบการร่างและจัดทำสัญญา แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินการร่างและจัดทำสัญญาขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป</u> ตัวอย่างเช่น 1. ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการติดต่อลูกค้าเพื่อสรุปและชี้แจงรายละเอียดของสัญญาว่าจ้าง 2. ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดรูปแบบการนำเสนอการอธิบายรายละเอียดและการกำหนดเงื่อนไขภายในสัญญา รวมถึงการตกลงและแก้ไขสัญญาเพื่อให้เกิดข้อตกลงที่เข้าใจตรงกันทั้งผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้าง เป็นต้น <u>โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดผู้รับผิดชอบการร่างและจัดทำสัญญาให้กับลูกค้า</u> - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการร่างและจัดทำสัญญา ไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น การกำหนดรูปแบบการติดต่อกับลูกค้าเพื่อและสรุปแบบข้อตกลงของสัญญาว่าจ้าง การกำหนดหัวข้อที่สำคัญที่จำเป็นต้องอธิบายกับลูกค้าให้ชัดเจน การกำหนดรูปแบบสัญญามาตรฐานพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องแนบพร้อมสัญญา รวมถึงการกำหนดบุคคลที่มีอำนาจการตัดสินใจแก้ไขข้อกำหนดและเงื่อนไขต่างๆ ภายในสัญญา เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการร่างและจัดทำสัญญา เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น การใช้ KPI ประเมินผลการทำงานในด้าน เวลา ความพึงพอใจของลูกค้า หรือด้านอื่นๆ เพื่อใช้วัดผลลัพธ์ในการทำงานของผู้รับผิดชอบ การประเมินผลด้านความผิดพลาดหรือปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากใช้สัญญา เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการร่างและจัดทำสัญญาโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาแบบสัญญาให้สอดคล้องกับรูปแบบบ้านต่างๆ เพื่อให้เกิดข้อตกลงที่ครอบคลุมและสมเหตุสมผล การพัฒนาแบบบ้าน 3 มิติที่แนบมาพร้อมสัญญาแบบบ้านเพื่อช่วย

	สนับสนุนความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบริษัทและลูกค้า การปรึกษาองค์กรด้านกฎหมาย เพื่อช่วยวิเคราะห์ เป็นต้น
รหัสย่อ (C3)	

1.4 กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E3 และ E4 กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขายเป็นส่วนการบริการ ในด้านการเข้าซ่อมแซมข้อบกพร่องของบ้านและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E3 และ E4 ได้ให้ความเห็นว่า การดูแลลูกค้าหลังการขายที่ดี ต้องเข้าดูแลบ้านหลังก่อสร้างก่อนลูกค้าเจอข้อบกพร่อง
- ผู้เชี่ยวชาญ E2 E5 และ E7 ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการดูแลลูกค้าที่มีการตอบสนองต่อคำร้องเรียนของลูกค้าอย่างเชิงรุก เป็นการทำงานที่ไม่ดี

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย</u> ตัวอย่างเช่น เมื่อลูกค้ารับมอบบ้านเสร็จแล้วไม่มีการติดต่อใดๆกลับไปจากบริษัท เป็นต้น
2	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดผู้รับผิดชอบการดูแลลูกค้าหลังการขาย แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินการดูแลลูกค้าหลังการขายขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป</u> ตัวอย่างเช่น 1. ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการเข้าประชาสัมพันธ์ข่าวสารและการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างฐานลูกค้า 2. ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดวิธีการดำเนินการและตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน

3	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดผู้รับผิดชอบการดูแลลูกค้าหลังการขาย - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย ไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทกำหนดวันเวลาและขั้นตอนการดำเนินการเข้าประชาสัมพันธ์ลูกค้าตามโอกาสสำคัญ 2. บริษัทมีการกำหนดขั้นและระยะเวลาที่ต้องตอบสนองต่อข้อร้องเรียนเรื่องบ้านของลูกค้า เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทใช้ KPI ประเมินผลการทำงานในด้าน เวลา ความพึงพอใจของลูกค้า 2. บริษัทประเมินผลลัพธ์การรักษาลูกค้าในด้านการขายฐานลูกค้าจากการบอกต่อ เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขายโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. การพัฒนาขั้นตอนและรูปแบบการเข้าตรวจบ้านตารางเวลาที่กำหนดโดยไม่จำเป็นต้องรอลูกค้าร้องเรียน 2. การจัดหลักสูตรฝึกอบรมผู้รับผิดชอบเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและความสามารถด้านการบริการให้กับลูกค้า 2. การพัฒนารูปแบบการรักษาฐานลูกค้าโดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมหรือกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มลูกค้าเก่าและบริษัท เป็นต้น
รหัสย่อ (C4)	

2. กระบวนการออกแบบ

2.1 กระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E2 E3 E6 และ E7 ให้ความเห็นว่ากระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรมประกอบไปด้วยขั้นตอน การสรุปความต้องการของลูกค้า การออกแบบด้านสถาปัตยกรรม การขึ้นรูปแบบบ้านเพื่อนำเสนอให้ลูกค้าเห็นภาพ

- ขั้นตอนการออกแบบสถาปัตยกรรมที่ดี ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E4 และ E6 ให้ความเห็นว่าต้องสามารถสรุปความต้องการของลูกค้าให้ครบถ้วน และการใช้เวลาออกแบบอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 และ E7 ให้ความเห็นว่า การออกแบบทางสถาปัตยกรรมที่ไม่ดี คือ การออกแบบที่ไม่คำนึงถึงการใช้งานบ้านของลูกค้าเน้นเพียงความสวยงาม

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม</u> ตัวอย่างเช่น ลูกค้าเป็นผู้จัดหาแบบบ้านโดยตนเอง เป็นต้น
2	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดสถาปนิกผู้รับผิดชอบการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม</u> <u>แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินออกแบบด้านสถาปัตยกรรมขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป</u> ตัวอย่างเช่น 1. สถาปนิกผู้รับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินการขั้นตอนการติดต่อสอบถามข้อมูลจากลูกค้าเพื่อรับทราบความต้องการการใช้งาน ข้อจำกัดในการก่อสร้าง สถานที่รวมถึงพิจารณาความยากง่ายในการก่อสร้าง 2. สถาปนิกผู้รับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินการขั้นตอนการการดำเนินการนำเสนอแบบบ้าน รวมถึงลักษณะแบบสถาปัตยกรรมในการนำเสนอ เป็นต้น โดยสถาปนิกผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน
3	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดสถาปนิกผู้รับผิดชอบกระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรมไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท</u> ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทกำหนดขั้นตอนการติดต่อและเก็บข้อมูลสำหรับการปรับเปลี่ยนแบบทางสถาปัตยกรรมเพื่อให้เกิดข้อสรุปรวมถึงการเก็บมัดจำจากลูกค้า 2. บริษัทกำหนดขั้นตอนการทำงานออกแบบและข้อกำหนดเพื่อเป็นแนวทางการออกแบบที่สถาปนิกทุกคนต้องปฏิบัติตาม เป็นต้น
4	- <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการออกแบบทางสถาปัตยกรรมเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น 1.บริษัทใช้ KPI เพื่อประเมินผลการทำงานในด้านเวลา โดย

	วัดผลลัพธ์ความรวดเร็วในการทำงานของสถาปนิก 2.บริษัทประเมินผลด้านความผิดพลาดจากการออกแบบทางสถาปัตยกรรม เป็นต้น
5	- <u>บริษัทที่มีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาการออกแบบทางสถาปัตยกรรมโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1.การนำแนวคิด Building Information Management (BIM) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและออกแบบบ้าน 2.การประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา ร่วมกับการออกแบบบ้าน เช่น การนำแนวคิดใช้วัสดุเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แนวคิดบ้านประหยัดพลังงานเพื่อใช้เป็นแนวทางการออกแบบบ้าน เป็นต้น
รหัสย่อ (C5)	

2.2 กระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 และ E3 ให้ความเห็นว่ากระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้านมีขั้นตอนการทำงานสำคัญ 3 ส่วน คือ การออกแบบก่อสร้างบ้านหลัก การทำแบบก่อสร้างหน้างาน (Shop Drawing) และ การทำแบบก่อสร้างจริง
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 และ E7 แสดงความคิดเห็นว่ากระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้านที่ดี คือ การออกแบบโครงสร้างบ้านที่รวดเร็วและมีความผิดพลาดต่ำ และที่สำคัญคือ สนับสนุนให้ฝ่ายก่อสร้างหน้างานสามารถทำงานได้ง่ายที่สุด

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน</u> ตัวอย่างเช่น ลูกค้าน่าต้องเป็นผู้จัดหาวิศวกรผู้ออกแบบโครงสร้างบ้านเอง เป็นต้น
2	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดวิศวกรผู้ออกแบบโครงสร้างบ้าน แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u>

	<ul style="list-style-type: none"> - <u>ขั้นตอนการดำเนินออกแบบโครงสร้างบ้านขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น วิศวกรผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างบ้าน เป็นต้น โดยวิศวกรผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดวิศวกรผู้รับผิดชอบกระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการออกแบบด้านโครงสร้างบ้านไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น บริษัทกำหนดขั้นตอนและข้อกำหนดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบโครงสร้างบ้าน เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้านเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น 1.บริษัทมีการประเมินผลการทำงานโดยการใช้ KPI ประเมินผลการทำงานในด้านเวลา เพื่อใช้วัดผลลัพธ์ในการทำงานของวิศวกรผู้ออกแบบ 2. บริษัทสามารถประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำแบบโครงสร้างบ้านไปก่อสร้างจริง 3.บริษัทประเมินผลความประหยัดต้นทุนจากแบบก่อสร้าง เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนางานออกแบบโครงสร้างโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. การนำแนวคิด Building Information Management (BIM) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและออกแบบโครงสร้างบ้าน 2. การประยุกต์ใช้โปรแกรมออกแบบโครงสร้าง 3 มิติเพื่อช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานและปัญหาการนำไปสร้างจริงที่หน้าการก่อสร้างไม่ได้ เป็นต้น
รหัสย่อ (C6)	

2.3 กระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุ

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุ สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E4 และ E7 แสดงความคิดเห็นว่ากระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุที่ดี ต้องมีความคลาดเคลื่อนจากการประเมินวัสดุกับการใช้จริงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ไม่เกิน 10%ของงานก่อสร้างจริง)

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุ</u>
2	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบ การจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุ แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอน และข้อกำหนดการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุ เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการจัดทำบัญชีแสดงรายการวัสดุ - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทกำหนดขั้นตอนและข้อกำหนดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุ เช่น การกำหนดรูปแบบ ระบบการเก็บข้อมูล การกำหนดรหัสวัสดุเป็นหมวดหมู่ เป็นต้น</u>
4	- <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุโครงสร้างบ้านเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น 1.บริษัทมีการประเมินผลการทำงานโดยการใช้ KPI ประเมินผลการทำงานในด้านเวลา เพื่อใช้วัดผลลัพธ์ในการทำงานของวิศวกรผู้ออกแบบ 2. บริษัทประเมินความถูกต้องของปริมาณวัสดุที่ใช้จริงกับรายการบัญชีแสดงปริมาณวัสดุโดยพิจารณาจากค่าความคลาดเคลื่อนที่กำหนดไว้ เป็นต้น</u>
5	- <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาวิธีจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น 1.การนำ</u>

	<p>แนวคิด Building Information Management (BIM) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุเพื่อลดความผิดพลาดให้อยู่ในค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 2. การพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลราคาวัสดุที่มีการปรับราคาให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและลดความผิดพลาดจากการจัดทำบัญชี เป็นต้น</p>
รหัสย่อ (C7)	

2.4 กระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างาน (Shop drawing)

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างาน สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 และ E3 ให้ความเห็นว่ากระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างานโดยทั่วไปดำเนินงานคู่ขนานไปพร้อมงานก่อสร้างจริง โดยแบบก่อสร้างหน้างานจะจัดทำก่อนกิจกรรมก่อสร้างนั้นๆ
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 และ E7 ให้ความเห็นว่ากระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างานที่ดีต้องมีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนทั้งตำแหน่งและชนิดวัสดุ ซึ่งการออกแบบก่อสร้างหน้างานต้องพิจารณาถึงความยากง่ายเมื่อนำไปใช้

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการทำแบบก่อสร้างหน้างาน</u>
2	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างานแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างานขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้พิจารณาการสั่งจัดทำแบบก่อสร้างหน้างานตามในส่วนของงานที่มีความจำเป็น เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างาน</u>

	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างานไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัทที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น บริษัทกำหนดรายการกิจกรรมที่จำเป็นต้องมีแบบก่อสร้างหน้างานพร้อมทั้งการกำหนดรายละเอียดที่ต้องระบุไว้ในแบบก่อสร้างหน้างาน ที่เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างานนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น 1.บริษัทประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ KPI พิจารณาด้านเวลาการทำงานของฝ่ายออกแบบหน้างาน 2. บริษัทประเมินผลลัพธ์ความผิดพลาดที่เกิดหน้างานก่อสร้างเพื่อตรวจสอบความสามารถในการใช้งานจริงของแบบหน้างาน เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการวางแผนการออกแบบก่อสร้างหน้างานโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทประยุกต์ใช้แนวคิด BIM (Building information management) เพื่อสนับสนุนการทำแบบก่อสร้างจริงโดยประยุกต์ใช้โปรแกรม 3 มิติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากการก่อสร้างจริง เช่น Revit หรือ Archicad 2.บริษัทจัดทำฐานข้อมูลความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากงานก่อสร้างเพื่อพัฒนาแบบก่อสร้างหน้างานและรายละเอียดที่จำเป็นเพื่อลดความผิดพลาดให้อยู่ในค่าคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ เป็นต้น
รหัสย่อ (C8)	

3. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

3.1 กระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 และ E3 ให้ความเห็นว่ากระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ กระบวนการที่ดำเนินการประสานงานระหว่างฝ่ายจัดซื้อและผู้ควบคุมงานหน้างาน

- ผู้เชี่ยวชาญ E3 E4 และ E7 ให้ความคิดเห็นกระบวนการเปรียบเทียบราคาวัสดุ ประกอบไปด้วย 2 ส่วนคือ 1.การพิจารณาเปรียบเทียบราคาจากผู้ขายแหล่ง 2. การกำหนดเกณฑ์เพื่อพิจารณาควบคู่กับราคาด้วย (ความสามารถในการขนส่ง เครดิตเทอม คุณภาพวัสดุ)
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 และ E7 ให้ความเห็นว่าการบริหารจัดการวัสดุที่ดี บริษัทต้องมีการวางระบบการสื่อสารภายในให้ดี เพื่อให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อยที่สุดจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ</u> ตัวอย่างเช่น บุคคลใดก็ได้สามารถสั่งซื้อวัสดุ เป็นต้น
2	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ</u> แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท - <u>ขั้นตอนการดำเนินการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป</u> ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนและข้อกำหนดพิจารณาจัดซื้อวัสดุ เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน
3	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท</u> ที่มีการบังคับใช้ <u>ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนและเกณฑ์พิจารณาจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ เช่น การกำหนดจำนวนบริษัทที่ต้องเปรียบเทียบราคา ปัจจัยที่ใช้พิจารณาการสั่งซื้อ (ราคา คุณภาพ ความสามารถในการขนส่ง เครดิตเทอม) เป็นต้น
4	- <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทมีการประเมินผลโดยใช้ KPI ในด้านการควบคุมต้นทุน และ ด้านเวลาในการบริหารการจัดซื้อตามแผนงานก่อสร้าง 2. การประเมินผลลัพธ์จากการหาพันธมิตรคู่ค้าวัสดุว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เป็นต้น

5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการจัดการและเปรียบเทียบราคาวัสดุโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น</u> 1. การประยุกต์ใช้โปรแกรมเพื่อช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการกระบวนการจัดการและเปรียบเทียบราคาวัสดุ เช่น Bulk หรือ ERP(Enterprise resource planning) 2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาข้อกำหนดในการทำงานเพื่อลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นต้น
รหัสย่อ (C9)	

3.2 กระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E4 และ E7 ให้ความเห็นว่า กระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงที่ดี ต้องมีการกำหนดเกณฑ์คัดกรองที่ใช้สำหรับพิจารณาผู้รับเหมาช่วงที่ชัดเจน
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E3 และ E4 ให้ความเห็นว่า การพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงที่ดี ต้องมีฝ่ายประเมินผลขั้นตอนและผลลัพธ์การทำงานตั้งแต่การเริ่มต้นการทำงานเพื่อรักษามาตรฐานการทำงานของบริษัท

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง</u>
2	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง ขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น 1. ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนและการกำหนดเกณฑ์พิจารณาการว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง เช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง 2. ผู้รับผิดชอบเป็นผู้</u>

	กำหนดเกณฑ์และปัจจัยสำหรับการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน
3	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง ไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง โดยกำหนดให้มีการยื่นใบสมัครเพื่อส่งข้อมูลพื้นฐานของผู้รับเหมาช่วงและสัมภาษณ์เพื่อประเมิน หรือ การเปิดให้เปิดให้ยื่นซองเสนอราคาเพื่อประมูลงาน 2. บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์และปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง (ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา แรงงานฝีมือ ทุนจดทะเบียนบริษัท) เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงาน หรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น บริษัทมีการตั้งเกณฑ์เพื่อพิจารณาผลลัพธ์ในการทำงานของผู้รับเหมาช่วง เช่นการวัดความสามารถในการทำงานตามเวลาที่กำหนด การประเมินคุณภาพของงานก่อสร้าง หรือ การพิจารณาจากรูปแบบการทำงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1.การพัฒนาขั้นตอนและเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงที่มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง เช่น การกำหนดให้สอบภาคปฏิบัติของผู้รับเหมาเพื่อดูขั้นตอนการทำงาน 2.การพัฒนาคู่มือการทำงานก่อสร้างของบริษัทที่ให้ผู้รับเหมาช่วงปฏิบัติตามเพื่อลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจผิด 3.การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบสำหรับการตรวจขั้นตอนการทำงานระหว่างการก่อสร้าง เป็นต้น
รหัสย่อ (C10)	

3.3 กระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E3 E5 และ E7 ให้ความเห็นว่ากระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวันมีขั้นตอนการดำเนินการจากการสัมภาษณ์ประวัติและพิจารณาตามเกณฑ์ที่บริษัทได้กำหนดไว้
- ผู้เชี่ยวชาญ E4 และ E7 ให้ความเห็นว่ากระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานที่ดี จำเป็นต้องมีการวัดผลลัพธ์การทำงานหลังจากว่าจ้าง

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน
2	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท - ขั้นตอนการดำเนินการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน ขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นกำหนดขั้นตอนและเกณฑ์การพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน เช่น วิศวกรผู้ควบคุมงานหรือหัวหน้าช่างแต่ละหน่วยงานเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวันได้เอง เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน
3	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน - บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวันไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน โดยมีการกำหนดขั้นตอนการสมัครหรือกระบวนการคัดกรองแรงงานรายวัน 2. บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์และปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน เช่น กำหนดจากความสามารถในการทำงาน การกำหนดระดับความรู้ของแรงงานรายวัน เป็นต้น
4	- บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวันนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทมีการประเมินผลการทำงานจากคุณภาพและความสามารถในการทำงานของแรงงานรายวัน เป็นต้น

5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวันโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทมีกระบวนการฝึกอบรมทั้งทฤษฎีและปฏิบัติเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของแรงงานรายวัน 2. บริษัทมีการจัดลำดับโครงสร้างของแรงงานรายวันตามความสามารถในการทำงานโดยมีการสอบวัดผลเพื่อขึ้นระดับ เป็นต้น</u>
รหัสย่อ (C11)	

4. กระบวนการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง

4.1 กระบวนการวางแผนงานก่อสร้างบ้าน

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการวางแผนงานก่อสร้างบ้าน สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E4 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการปฏิบัติงานของกระบวนการวางแผนการก่อสร้างโดยทั่วไป ดำเนินการวางแผนโดยอ้างอิงกรอบเวลาจากประสบการณ์ทำงานก่อสร้างที่ผ่านมาและแบ่งหมวดหมู่การทำงานตามงวดงานก่อสร้างที่กำหนดไว้ในสัญญาก่อสร้าง
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 และ E7 ให้ความเห็นว่ากระบวนการวางแผนงานก่อสร้างที่ดี จำเป็นต้องพิจารณาครอบคลุมงานก่อสร้างทั้งหมดของบริษัทเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรของบริษัท

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการวางแผนงานก่อสร้างบ้าน</u>
2	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการวางแผนงานก่อสร้างบ้านแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการวางแผนงานก่อสร้างบ้านขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น 1. ผู้รับผิดชอบเป็นผู้</u>

	<p>กำหนดแผนงานและขั้นตอนการทำงานก่อสร้างทั้งหมด เช่น การกำหนดระยะเวลาการทำงานกิจกรรมต่างๆจากงานที่ผ่านมาในอดีต 2. ผู้รับผิดชอบเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแผนการทำงานก่อสร้าง เช่น เมื่อมีงานล่าช้าหรือการปรับเปลี่ยนงานผู้รับผิดชอบเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจการปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้ เป็นต้น <u>โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u></p>
3	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทที่มีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการวางแผนงานก่อสร้างบ้าน - <u>บริษัทที่มีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการวางแผนงานก่อสร้างบ้านไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัทที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทที่มีการกำหนดขั้นตอนการวางแผนงาน การกำหนดแผนงานหลักของงานก่อสร้างหลักตามงวดงานที่กำหนดไว้ในสัญญา ก่อสร้างแต่ละโครงการ โดยมีการนัดประชุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้าง เช่น ฝ่ายสถาปนิกออกแบบ ฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง ฝ่ายบริหารจัดการแรงงาน เพื่อร่วมกันวางแผนงานก่อสร้าง 2. บริษัทกำหนดเกณฑ์พิจารณาการปรับปรุงแผนงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงการกำหนดผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เช่น งานก่อสร้างล่าช้ากว่าตามแผนงาน หรือ มีการปรับเปลี่ยนแบบการก่อสร้างบ้าน เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการวางแผนงานก่อสร้างบ้านนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีการประเมินผลการทำงานด้วย KPI ด้านเวลา โดยพิจารณาจากงานก่อสร้างที่แล้วเสร็จรวมถึงการส่งงวดงานตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาการวางแผนงานก่อสร้างบ้านโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยสนับสนุนการวางแผนงานที่คำนึงถึงแผนงานหลักขององค์กรและแผนงานหลักของแต่ละโครงการเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรของบริษัท เช่น การใช้ Microsoft project หรือ ระบบ ERP (Enterprise resource planning) 2. การพัฒนาแผนการทำงานก่อสร้างตามรูปแบบบ้านที่แตกต่างกันโดยพัฒนาจากการจัดเก็บข้อมูลการทำงานก่อสร้างที่ผ่านมาในปัจจัยต่างๆ (เวลาการทำงานแต่ละกิจกรรม ปัญหาที่เกิดขึ้น แนวทางการพัฒนาและปรับปรุง) เป็นต้น
รหัสย่อ (C12)	

4.2 กระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุ

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุ สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E3 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการวางแผนการใช้งานวัสดุ โดยทั่วไปจะวางแผนควบคู่ไปกับแผนงานก่อสร้าง โดยวางแผนการใช้งานวัสดุอ้างอิงตามวงงานก่อสร้าง
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E3 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการวางแผนการใช้งานวัสดุที่ดี ต้องมีกำหนดเวลาการยืนยันความต้องการจากลูกค้าล่วงหน้า ก่อนการใช้งานวัสดุแต่ละชนิด
- ผู้เชี่ยวชาญ E2 E3 และ E4 ให้ความเห็นว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นสาเหตุหลักมาจากความผิดพลาดของบุคลากรเป็นหลัก

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุ</u> เช่น หน่วยงานก่อสร้างสั่งซื้อวัสดุใช้การประมาณและไม่มีลำดับการส่งวัสดุตามลำดับการใช้งาน เป็นต้น
2	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป</u> ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดและพิจารณาการสั่งซื้อวัสดุตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือเมื่อผู้รับผิดชอบเห็นสมควร เป็นต้น <u>โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุ</u> - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท</u> - <u>ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทมีการวางแผนและกำหนดขั้นตอนการสั่งซื้อวัสดุตามแผนงานก่อสร้างที่ได้กำหนดไว้ เช่น การกำหนด

	<p>แผนการสั่งซื้อวัสดุตามวงงานก่อสร้างรวมถึงการกำหนดระยะเวลารับรองคำสั่งซื้อวัสดุเฉพาะก่อนงานก่อสร้าง 2. บริษัทมีการกำหนดวัสดุที่มีลักษณะเฉพาะที่ต้องได้รับการรับรองจากลูกค้าก่อนการสั่งซื้อเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น กระเบื้องพื้น วอลเปเปอร์ กระเบื้องหลังคา วัสดุธรรมชาติ ที่เป็นต้น</p>
4	<p>- <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น บริษัทใช้ KPI ประเมินผลด้าน เวลา และความผิดพลาดจากการสั่งซื้อ เพื่อประเมินผลการทำงาน เป็นต้น</p>
5	<p>- <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาการวางแผนการใช้งานวัสดุโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1.บริษัทพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยสนับสนุนการวางแผนการใช้งานวัสดุ ตามแผนงานก่อสร้าง การแจ้งเตือน การปรับเปลี่ยนชนิดวัสดุเพื่อลดความผิดพลาด เช่น การใช้ Microsoft project หรือ ระบบ ERP (Enterprise resource planning) 2. ประยุกต์ใช้แนวคิด BIM (Building information management) เพื่อใช้สนับสนุนการวางแผนและการบริหารการใช้งานวัสดุตามแผนงานที่กำหนดไว้ เป็นต้น</p>
รหัสย่อ (C13)	

4.3 กระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E3 E4 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุดำเนินงานโดยผู้รับผิดชอบหน้างานก่อสร้าง
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E3 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุที่ดี จำเป็นต้องมีคู่มือหรือเกณฑ์รายการตรวจสอบที่ชัดเจนสำหรับผู้รับผิดชอบ
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E3 E4 E6 และ E7 ให้ความเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ มาจากชนิดวัสดุธรรมชาติเป็นหลัก

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ</u> ตัวอย่างเช่น เมื่อวัสดุส่งหน่วยงานไม่มีผู้รับผิดชอบสำหรับการตรวจเช็คความเสียหาย ความครบถ้วนและความถูกต้องของชนิดวัสดุ
2	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป</u> ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนและกำหนดขอบเขตอำนาจการพิจารณาตรวจรับวัสดุที่สั่งซื้อ เช่น การกำหนดวัสดุที่วิศวกรหน้างานต้องเป็นผู้รับ และวัสดุที่หัวหน้าช่างสามารถรับได้ โดยการตรวจสอบปริมาณสินค้าจากใบสั่งซื้อ เป็นต้น <u>โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท</u> - <u>ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนและเกณฑ์การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ เช่น บริษัทมีการทำรายการชนิดวัสดุพร้อมรายละเอียดเกณฑ์ที่กำหนด (คู่มือการทำงาน รายการและเกณฑ์พิจารณาวัสดุ) 2. บริษัทกำหนดรายการวัสดุเฉพาะที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เช่น วัสดุจากธรรมชาติ (บานประตูไม้ วงกบ บัว) เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น บริษัทใช้ KPI ประเมินผลในด้าน ความถูกต้อง เวลาคุณภาพของวัสดุที่ตรวจรับ ว่ามีความคลาดเคลื่อนอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้หรือไม่ 2. บริษัทกำหนดปัจจัยเพื่อประเมินความผิดพลาดที่เกิดจากร้านค้าเพื่อพิจารณาการสั่งซื้อในครั้งต่อไป (เวลา ความถูกต้อง ความเสียหาย) เป็นต้น

5	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทที่มีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ โดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น บริษัทพัฒนาแนวทางการตรวจสอบผ่านทาง การตรวจสอบผ่านเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Application LINE Facebook เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการสั่งซื้อและชนิดวัสดุในแบบก่อสร้าง เป็นต้น
รหัสย่อ (C14)	

4.4 กระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E2 E3 E4 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง เป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานระหว่างงานก่อสร้าง และหลังงานก่อสร้างเสร็จ
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E3 E4 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการทำงานของกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างที่ดี ต้องมีคู่มือหรือเกณฑ์รายการตรวจสอบที่กำหนดไว้โดยบริษัท เพื่อลดข้อผิดพลาดจากผู้รับผิดชอบ
- ผู้เชี่ยวชาญ E2 E3 และ E4 ให้ความเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการตรวจสอบคุณภาพการก่อสร้าง มีสาเหตุหลักมาจากปัจจัยด้านบุคคลเป็นหลัก

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง</u> เช่น บริษัทไม่มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างโดยลูกค้าเป็นผู้ตรวจงานแต่เพียงผู้เดียว เป็นต้น
2	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u>

	<ul style="list-style-type: none"> - <u>ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอน ปัจจัยและเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพงานก่อสร้าง เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทมีการกำหนดขั้นตอน ปัจจัย เช่น การกำหนดรูปแบบการเข้าตรวจคุณภาพงานก่อสร้างตามลำดับกิจกรรมงานก่อสร้างหรือการเข้าสู่ตรวจ 2. บริษัทกำหนดปัจจัย วิธีการและเกณฑ์การตรวจสอบควบคุมคุณภาพ เช่น งานปูกระเบื้อง มีการกำหนดขั้นตอนการตรวจคุณภาพและค่าความผิดพลาดจากการปูกระเบื้อง ระยะห่างระหว่างกระเบื้องที่ยอมรับได้ เป็นต้น</u>
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น บริษัทใช้ KPI ประเมินผลในด้าน ความถูกต้อง เวลาคุณภาพของงานก่อสร้างว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เป็นต้น</u>
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทพัฒนาระบบติดตามการทำงานเพื่อควบคุมขั้นตอนการทำงานได้ตลอดเวลา เช่น การติดตั้งกล้องวงจรปิดแบบออนไลน์ 2. บริษัทพัฒนาคู่มือขั้นตอนและเกณฑ์การตรวจสอบให้ครอบคลุมวัสดุที่หลากหลายตามแบบบ้านจากการจัดทำฐานข้อมูลงานที่ผ่านมา 3. การประยุกต์ แอปพลิเคชัน LINE และ Face เพื่อใช้สนับสนุนการติดต่อสื่อสารเพื่อลดข้อผิดพลาด 4. การพัฒนาแอปพลิเคชันในสมาร์ตโฟนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในตรวจสอบคุณภาพงานก่อสร้าง เป็นต้น</u>
รหัสย่อ (C15)	

4.5 กระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการติดตามความคืบหน้างานก่อสร้าง สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E3 E4 E5 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการทำงานโดยทั่วไปของกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง มีการทำงานประสานกันระหว่าง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้รับผิดชอบหน้างานก่อสร้างเพื่อติดตามและบันทึกส่งข้อมูลงานที่แล้วเสร็จ ฝ่ายวางแผนงานก่อสร้างเป็นผู้พิจารณาข้อมูลตามแผนงานก่อสร้าง
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E3 E4 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้างที่ดี บริษัทต้องมีการกำหนดแผนงานเวลาการติดตามความคืบหน้า เช่น รายวัน รายสัปดาห์ และการประชุมระหว่างฝ่ายวางแผนงานก่อสร้างและฝ่ายดูแลงานก่อสร้างหน้างาน

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง</u>
2	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้างแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินงานกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้างขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น 1. ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง เช่น การกำหนดให้มีการส่งรายงานการก่อสร้างรายวันเพื่อติดตามความคืบหน้า พร้อมแนบรูปงานก่อสร้างในรายงาน 2. ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดเกณฑ์พิจารณาการปรับปรุงแผนงาน (งานช้ากว่ากำหนด งานเร็วกว่ากำหนด) เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้างไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัทที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น 1.บริษัทกำหนดขั้นตอนการทำงาน รายงานความคืบหน้าของงานก่อสร้างโดยมีการกำหนดแบบฟอร์ม และรายละเอียดที่ต้องรายงานในแต่ละครั้ง (รายวัน รายสัปดาห์ รายกิจกรรมการก่อสร้าง) 2. บริษัทกำหนดและเกณฑ์การพิจารณาเพื่อปรับปรุงแผนการก่อสร้าง เช่น การกำหนดประชุม

	<p>เพื่อรายงานความคืบหน้าของงานก่อสร้าง ระหว่างฝ่ายวางแผน ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายก่อสร้าง เพื่อพิจารณาและปรับปรุงแผนงานหลักของบริษัทและแผนของหน่วยงานก่อสร้างนั้นให้เหมาะสม ที่เป็นต้น</p>
4	<p>- <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้างนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น บริษัทใช้ KPI ประเมินผลลัพธ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง เช่น การวัดผลเวลาที่ล่าช้าจากการประสานงาน หรือ การวัดปัญหาจากการปรับแผนงานล่าช้า เป็นต้น</p>
5	<p>- <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาการวางแผนการใช้งานวัสดุโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1.บริษัทโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยสนับสนุนในการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้างที่พิจารณาและแผนงานก่อสร้างหลักของบริษัท(แผนงานก่อสร้างทั้งหมด) เช่น ERP (Enterprise resource planning) 2. ประยุกต์ใช้แนวคิด BIM (Building information management) เข้าร่วมสนับสนุนและติดตามความคืบหน้าของงานและการปรับปรุงแผนงานก่อสร้างรวมถึงการประยุกต์ใช้โปรแกรม เช่น Naviswork เป็นต้น</p>
รหัสย่อ (C16)	

4.7 กระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง (งานเพิ่มงานลด)

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านให้ความเห็นว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างโดยปกติ จะเกิดขึ้นเมื่อลูกค้ามีความต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบบ้านหรือชนิดวัสดุ ซึ่งลูกค้าจะเป็นผู้แจ้งความประสงค์ต่อผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนและมีกระบวนการเสนอราคา (งานเพิ่มลด) อีกครั้งจากบริษัท
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการทำงานของกระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างที่ดี คือ บริษัทสามารถตอบสนองต่อความต้องการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงมีการชี้แจงรายละเอียดที่ชัดเจนตามความต้องการของลูกค้า

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง</u> ตัวอย่างเช่น บริษัทไม่มีขั้นตอนการดำเนินการในการบริหารและจัดการการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง เป็นต้น
2	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินการกระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป</u> ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง เมื่อได้รับการติดต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงงานก่อสร้างจากลูกค้า ผู้รับผิดชอบประสานงานกับออฟฟิศเพื่อทำเรื่องการเพิ่มผลงานและการเสนอราคาในส่วนของงานเพิ่มลด รวมถึงการประสานงานต่อฝ่ายก่อสร้างเพื่อปรับเปลี่ยนแผนงานก่อสร้าง เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน
3	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัทที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง เงื่อนไขการรับรองจากลูกค้า ขั้นตอนการเสนอราคาในส่วนของงานเพิ่มลด รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนงานก่อสร้าง เป็นต้น
4	- <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทประเมินผล ด้านเวลา ในส่วนของความล่าช้าที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง 2. บริษัทวัดผลจากต้นทุนที่เปลี่ยนไปจากการเปลี่ยนแปลงงานก่อสร้างโดยกำหนดค่าคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ เป็นต้น
5	- <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง</u> โดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทพัฒนาขั้นตอนการสื่อสารกับลูกค้า การนำเสนอแบบ การยืนยันความต้องการเพื่อให้ได้ข้อสรุปแบบก่อสร้างที่ชัดเจนก่อนงวดงานใด เพื่อลดความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า 2.

	การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพการสื่อสารระหว่างบริษัทรับสร้างบ้าน และลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากที่สุด เป็นต้น
รหัสย่อ (C17)	

5. กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล

5.1 กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E2 E3 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการปฏิบัติงานโดยปกติของกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ กระบวนการสรรหาบุคคลตามความต้องการขององค์กร และ กระบวนการพิจารณาว่าจ้างบุคคลเข้าทำงาน
- ผู้เชี่ยวชาญ E3 E6 และ E7 ให้ความเห็นว่ากระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่ดีต้องพิจารณาถึงฝั่งองค์กรเพื่อให้สามารถคัดสรรบุคคลได้ตามคุณสมบัติที่ต้องการ รวมถึงมีเกณฑ์พิจารณาที่กำหนดไว้คัดกรองคุณสมบัติขั้นต้น

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท - ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นตอนและเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดขั้นการรับบุคคลเข้าทำงานตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ที่ผ่านมา ทักษะคติ เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน
3	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัทที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทที่มีการกำหนดผังองค์กรเพื่อนำมาใช้กำหนดคุณสมบัติบุคคลเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง รวมไปถึงการกำหนดลักษณะงานที่ทำ 2. บริษัทขั้นตอนการเกณฑ์การพิจารณารับบุคคลเข้าทำงาน เช่น การกำหนดการยื่นเอกสารใบสมัครและการนัดสัมภาษณ์ รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา 3. บริษัทที่มีการกำหนดรูปแบบการสรรหาบุคคล เช่น การประกาศทางสื่อพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และการเปิดรับสมัครที่สถานศึกษา เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานของกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทประเมินผลการทำงานของบุคลากรในการทำงานจาก KPI ด้านต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลสัมฤทธิ์การทำงาน ความผิดพลาดในการทำงาน 2. การประเมินผลอายุการทำงานของบุคลากรและการลาออกจากบริษัท เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการจัดระบบการฐานข้อมูลบุคลากรองค์กรเพื่อใช้ประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานเปรียบเทียบกับเงินเดือน 2. บริษัทพัฒนาทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ยังศึกษา(การให้ทุนการศึกษา) เพื่อพัฒนาบุคลากรมาทดแทนในส่วนที่ขาด เป็นต้น
รหัสย่อ (C18)	

5.2 กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการฝึกอบรมพนักงาน สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E3 E6 และ E7 ให้ความเห็นว่าโดยปกติกระบวนการฝึกอบรมพนักงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การอบรมบุคลากรโดยบริษัทเอง และการอบรมโดยวิทยากรภายนอกบริษัทหรือการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E3 และ E7 ให้เห็นว่า กระบวนการฝึกอบรมที่ดี ผู้เข้ารับการอบรม ต้องสามารถกลับมาเผยแพร่ความรู้ส่งต่อภายในบริษัทและการนำมาประยุกต์ใช้ภายใน กระบวนการทำงานได้

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการฝึกอบรมพนักงาน</u>
2	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการฝึกอบรมพนักงานแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการฝึกอบรมพนักงานขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้พิจารณาการส่งพนักงานและเลือกหลักสูตรที่อบรมจากดุลพินิจ เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการฝึกอบรมพนักงาน - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการฝึกอบรมพนักงานไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัทที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทกำหนดขั้นตอนและหลักสูตรการอบรมการทำงานภายในองค์กรเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงาน เช่น การกำหนดแนวทางการฝึกอบรมพนักงานใหม่ภายใน 3 เดือนแรก หรือการอบรมภายในองค์กรประจำปีเพื่ออบรมองค์ความรู้ที่จำเป็นของแต่ละฝ่ายงาน 2.บริษัทพิจารณาการส่งบุคคลเข้าอบรมหลักสูตรเฉพาะจากภายนอก เช่น การจัดส่งพนักงานเข้าร่วมงานสัมมนาวิชาการ หรืองานสัมมนาสินค้าและวัสดุภัณฑ์แบบใหม่ เป็นต้น</u>
4	- <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการฝึกอบรมพนักงานนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น 1.บริษัทประเมินผลลัพธ์ของการทำงานเทียบกับต้นทุนในการอบรมพนักงานเพื่อประเมินความคุ้มค่า 2. บริษัทประเมินผลด้านการนำองค์ความรู้ใหม่ไปใช้ในองค์กร เช่น การประเมินความสามารถในการแจกจ่ายหรือแนะนำองค์ความรู้ใหม่จากผู้เข้ารับการอบรมภายในองค์กร เป็นต้น</u>
5	- <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาการฝึกอบรมพนักงานการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทประยุกต์ใช้แนว</u>

	<p>ทางการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กรเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Knowledge management) 2. บริษัทกำหนดแนวทางและการหลักสูตบรรมบุคลากรที่จำเป็นเพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะทาง เช่น การกำหนดหลักสูตบรรมพื้นฐานของฝ่ายขายที่ต้องเข้าอบรม หรือ การกำหนดหลักสูตบรรมการพัฒนาการออกแบบที่สถานิกต้องเข้าผ่านหลักสูตบรรม เป็นต้น</p>
รหัสย่อ (C19)	

6. กระบวนการบริหารและจัดการการตลาด

6.1 กระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท (Positioning)

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E2 E3 E4 และ E7 ให้ความคิดเห็นว่า กระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท โดยปกติประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอนหลัก คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของลูกค้า และ การกำหนดทิศทางการบริการของบริษัท
- ผู้เชี่ยวชาญ E2 และ E7 ให้ความคิดเห็นว่ากระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทที่ดี บริษัทต้องมีกระบวนการหาจุดเด่นของบริษัทที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถและแนวทางการดำเนินงานของบริษัท

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท</u>
2	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนด แนวทางโฆษณา การกำหนดกลุ่มลูกค้า การเลือกสื่อโฆษณา</u>

	รวมถึงเป้าหมายของการโฆษณา เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน
3	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทให้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัทที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทมีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดจากประเภทกลุ่มลูกค้าเพื่อใช้ในการปรับกลยุทธ์ของบริษัทให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ถูกต้อง เช่น การกำหนดกลุ่มลูกค้าจากอำนาจในการซื้อ การกำหนดกลุ่มลูกค้าจากแบบบ้าน การกำหนดกลุ่มลูกค้าจากความต้องการเทคโนโลยีใหม่ๆ 2. บริษัทมีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดตามความถนัดและความสามารถของแรงงานฝีมือของบริษัท โดยการเลือกตำแหน่งทางการตลาดจากแบบบ้านที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น บ้านทรงไทย บ้านสมัยใหม่ เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการส่งเสริมการขาย นำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น บริษัทประเมินผลลัพธ์จากการพิจารณากลุ่มลูกค้าตรงตามตำแหน่งที่ได้วางไว้หรือไม่ เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาการส่งเสริมการขายโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทมีการวางนโยบายการพัฒนาเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าจากตำแหน่งทางการตลาดที่ตั้งไว้ เช่น เพิ่มความหลากหลายของแบบงาน หรือ การเพิ่มความสามารถของแรงงานฝีมือ 2. บริษัทเพิ่มตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทให้หลากหลายมากขึ้น เช่น การก่อตั้งบริษัทใหม่เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ เป็นต้น
รหัสย่อ (C20)	

6.2 กระบวนการโฆษณา

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการโฆษณา สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E2 E3 E4 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการปฏิบัติงานโดยปกติของกระบวนการโฆษณาแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ การกำหนดจุดประสงค์การโฆษณา และการเลือกสื่อโฆษณาเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
- ผู้เชี่ยวชาญ E3 E4 และ E7 ให้ความเห็นว่ากระบวนการโฆษณาต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุน
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E3 และ E6 ให้ความเห็นว่ากระบวนการโฆษณาที่น่าเชื่อถือมากที่สุด คือ การบอกต่อโดยตรงจากลูกค้า

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการโฆษณา</u>
2	- <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการโฆษณาแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการโฆษณาขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนด แนวทางโฆษณา การกำหนดกลุ่มลูกค้า การเลือกสื่อโฆษณารวมถึงเป้าหมายของการโฆษณา เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการโฆษณา - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการโฆษณาไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัทที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น บริษัทมีการกำหนดรูปแบบและสื่อการโฆษณา เช่น การโฆษณาทางอินเทอร์เน็ต สิ่งพิมพ์ วิทยุ และป้ายโฆษณา เป็นต้น
4	- <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการโฆษณานำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทประเมินผลความคุ้มค่าจากการโฆษณาจากการเก็บข้อมูลการเข้าถึงบริษัทจากลูกค้า เพื่อประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนในแต่ละสื่อโฆษณา 2. บริษัทประเมินผลด้าน การขยายตัวของฐานลูกค้าเพื่อประเมินการเข้าถึงลูกค้าในปัจจุบันต่างๆ (จำนวนลูกค้า อาชีพ อายุ เป็นต้น

5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทที่มีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการโฆษณาโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทวางนโยบายพัฒนารูปแบบการโฆษณาเพื่อสร้างภาพลักษณ์และจุดดึงดูดให้กับบริษัท เช่น การพัฒนาแบรนด์ของบริษัทให้มีความน่าเชื่อถือ มีความเชี่ยวชาญ มีความหรูหรา 2. บริษัทวางนโยบายการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการโฆษณา เช่น การตลาดเชิงรุก การสร้างบ้านโชว์รูม การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม 3. บริษัทมีการวางนโยบายการจัดตั้งทีมหรือจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญทางการโฆษณาเพื่อพัฒนาแนวคิดและรูปแบบการโฆษณาของบริษัท เป็นต้น
รหัสย่อ (C21)	

6.3 กระบวนการส่งเสริมการขาย

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของกระบวนการส่งเสริมการขาย สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญ E1 E2 E3 และ E7 ให้ความเห็นว่ารูปแบบการปฏิบัติโดยทั่วไปของกระบวนการส่งเสริมการขายโดยส่วนมากดำเนินการควบคู่ไปพร้อมการโฆษณา
- ผู้เชี่ยวชาญ E1 และ E7 ให้ความเห็นว่ากระบวนการส่งเสริมการขายที่ดี ต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยภายในขององค์กรเป็นสำคัญ เช่น งานก่อสร้างที่คงค้ำ ขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร เป็นต้น

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์สำหรับการประเมินเบื้องต้นในรายการปัจจัยได้ดังนี้

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบกระบวนการส่งเสริมการขาย</u>
2	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการส่งเสริมการขายแต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อกำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท</u> - <u>ขั้นตอนการดำเนินการกระบวนการส่งเสริมการขายขึ้นกับประสบการณ์และดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป</u> ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้คิดรูปแบบหรือการออกแคมเปญส่งเสริมการขาย เช่น การออกไปโรมันชั้นลดราคาสร้างบ้าน ผู้รับผิดชอบเป็น

	ผู้พิจารณาการให้ส่วนลดต่อลูกค้าด้วยตนเอง เป็นต้น <u>โดยผู้รับผิดชอบแต่ละท่านมีการทำงานที่แตกต่างกัน</u>
3	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการส่งเสริมการขาย - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการส่งเสริมการขายไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัทที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกัน</u> ทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น 1. บริษัทกำหนดรายการส่งเสริมการขายและเกณฑ์การปรับเปลี่ยนเงื่อนไข เช่น การออกโปรโมชั่นการแถมเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งภายในและสามารถปรับเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ตามที่กำหนดไว้ 2. บริษัทมีการกำหนดแผนการออกโปรโมชั่นตามเกณฑ์ปริมาณงานที่สามารถรับได้ของบริษัท เช่น เมื่อมีงานในมือถึงขีดความสามารถในการสร้างบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ลดการออกโปรโมชั่น เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการส่งเสริมการขาย นำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น บริษัทประเมินผลส่งเสริมการขายจากยอดขายที่ได้จากโปรโมชั่นดังกล่าวเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่ากับการลงทุน เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการส่งเสริมการขายโดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น บริษัทมีการวางแนวทางนโยบายการพัฒนา หรือการจัดตั้งแผนกวิจัยทางการตลาด หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญทางการตลาดเพื่อพัฒนาโปรโมชั่นในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อพัฒนาและเจาะกลุ่มลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มมูลค่าของบ้าน เป็นต้น
รหัสย่อ (C22)	

จากการพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านในเบื้องต้น พบว่าการสัมภาษณ์เชิงลึก ในหัวข้อการบริหารบัญชีและการเงิน ผู้วิจัยไม่สามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาเกณฑ์ได้ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญให้เหตุผลว่าข้อมูลในส่วนหัวข้อดังกล่าวมีความอ่อนไหวต่อการเปิดเผย ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงไม่พัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานในหัวข้อกระบวนการบริหารบัญชีและการเงิน

ภายหลังจากการดำเนินการรวบรวมเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านแล้ว ขั้นตอนต่อไปของงานวิจัย คือ การเก็บข้อมูลด้วย เดลฟายเทคนิคในรอบที่ 2 เพื่อตรวจสอบฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญว่าเกณฑ์การประเมินที่พัฒนาขึ้นนี้มี

ความสอดคล้องต่อการนำไปใช้ประเมินระดับปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้านในแต่ละกระบวนการทำงานหรือไม่

5.2.4 การตรวจสอบฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญด้วยมาตรวัด 5 ระดับ

ในหัวข้อนี้กล่าวถึงการตรวจสอบฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเห็นต่อเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมาเบื้องต้นขึ้นในหัวข้อ 5.2.3 มากน้อยเพียงใด โดยการใช้มาตรวัด 5 ระดับ สำหรับการตรวจสอบฉันทามติในงานวิจัยนี้ ซึ่งการได้รับฉันทามติจากการเก็บข้อมูลด้วยมาตรวัด 5 ระดับ ต้องมีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 และมีค่าสมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่าฐานนิยมและค่ามัธยฐานไม่เกิน 1 รวมถึงมีค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.5 (สุวลี ทวีบุตร, 2540) โดยงานวิจัยนี้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามตามภาคผนวก ข. จำนวน 2 รอบ แล้วได้รับฉันทามติ

การตรวจสอบฉันทามติรอบที่ 1

การเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า เกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านที่พัฒนาขึ้น ทั้ง 22 กระบวนการทำงาน ได้รับฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งหมด โดยข้อมูลรายละเอียดการวิเคราะห์ผลฉันทามติแสดงใน ภาคผนวก จ.

การตรวจสอบฉันทามติรอบที่ 2

การตรวจสอบฉันทามติในรอบที่สอง ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูล ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน และฐานนิยม ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในรอบแรก ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบและทำการยืนยันคำตอบของตนเองด้วยแบบสอบถามชุดเดิม ผลปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญทุกท่านยืนยันคำตอบของตนเองเหมือนเดิม จึงสามารถสรุปได้ว่าเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านที่ทำการพัฒนาขึ้น ได้รับฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 22 กระบวนการทำงาน

5.4 สรุปท้ายบท

การดำเนินงานวิจัยในบทนี้มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน ซึ่งประกอบไปด้วยทั้งหมด 6 หัวข้อการทำงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญเหลือ 22 รายการ โดยลดลงจากการดำเนินงานวิจัยในบทที่ 4 ที่ประกอบไปด้วย 7 หัวข้อการทำงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ 24 รายการ เนื่องจากในหัวข้อกระบวนการบริหารบัญชีและการเงิน ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าข้อมูลในหัวข้อนี้มีความอ่อนไหวต่อการเปิดเผย ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการตัดรายการกระบวนการทั้ง 2 ในหัวข้อการประเมินกระบวนการบริหารบัญชีและการเงินออก

การพัฒนาเกณฑ์ประเมินมีจุดประสงค์เพื่อนำไปใช้ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านตามแต่ละกระบวนการที่สำคัญ ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินแบ่งระดับปฏิบัติงานออกเป็น 5 ระดับ ตามกรอบความคิดของ SPICE Model โดยเกณฑ์แต่ละระดับมีลักษณะตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 5.1

การพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านของกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมด 22 รายการ งานวิจัยส่วนนี้เริ่มต้นการดำเนินงานโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นเจ้าของธุรกิจบริษัทรับสร้างบ้าน จากนั้นพัฒนาเกณฑ์เบื้องต้นและนำไปตรวจสอบหาฉันทามติความเห็นด้วยของผู้เชี่ยวชาญต่อเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นว่าสามารถนำไปใช้ประเมินระดับปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้านได้จริงหรือไม่ เนื่องจากเกณฑ์มีลักษณะเป็นเชิงคุณภาพการตรวจสอบหาฉันทามติจึงดำเนินการโดยใช้เทคนิคเดลฟายสำหรับการหาข้อสรุป ผลการตรวจสอบฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่าเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานทั้งหมด 22 รายการ ได้รับฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้จากการสรุปผลการศึกษาข้อมูลในบทที่ 4 เกี่ยวกับการศึกษากระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน ต่อเนื่องมาจนบทที่ 5 รวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้พัฒนาเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยข้อมูลทั้งหมดถูกนำไปใช้เพื่อพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยการทดลองใช้แบบประเมินจะกล่าวต่อไปในบทที่ 6

บทที่ 6

การตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการประเมิน

บทที่ 6 กล่าวถึงการตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการทดลองใช้แบบประเมินระดับปฏิบัติในแต่ละกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยแบบประเมินนี้ได้ทดลองใช้กับบริษัทรับสร้างบ้านจำนวน 6 กรณีศึกษา ทั้งนี้บทที่ 6 ประกอบไปด้วย 3 หัวข้อสำคัญ อธิบายรายละเอียดของบริษัทกรณีศึกษา การวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการประเมินระดับปฏิบัติงานของกลุ่มกรณีศึกษา และปัจจัยที่มีผลต่อการทดลองประเมินระดับปฏิบัติงาน

6.1 รายละเอียดของบริษัทที่กรณีศึกษา

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้แบบประเมินระดับปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการทำงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยมีกลุ่มบริษัทรับสร้างบ้านที่เข้าร่วมการทดลองประเมินรวมทั้งสิ้น 6 บริษัท ประกอบไปด้วยบริษัท A - F แต่ละบริษัทในกลุ่มกรณีศึกษามีภาพรวมของลักษณะการบริหารงานแต่ละด้าน สามารถสรุปได้โดยสังเขป ดังนี้

บริษัทรับสร้างบ้านในกลุ่มกรณีศึกษาทั้ง 6 บริษัท มีลักษณะการให้บริการออกแบบรวมก่อสร้าง (Design & Build) ซึ่งแต่ละบริษัทมีกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสร้างบ้านเดี่ยวและเป็นเจ้าของที่ดิน ภายนอกเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยบริษัทให้บริการออกแบบบ้านและการดำเนินการก่อสร้าง รวมไปถึงการให้บริการด้านต่างๆที่มีความเกี่ยวข้อง (การขออนุญาตก่อสร้าง การขออนุมัติแบบก่อสร้าง)

บริษัท A B C F ดำเนินการบริหารการขึ้นตอนการออกแบบบ้านโดยพนักงานภายในบริษัททั้งหมด แต่บริษัท D และ E ดำเนินการว่าจ้างบริษัทภายนอกสำหรับการออกแบบโครงสร้างบ้าน เนื่องจากไม่มีการจ้างวิศวกรออกแบบประจำบริษัท

นอกจากนี้ บริษัท A B C D ดำเนินการบริหารว่าจ้างแรงงานรายวันเป็นสัญญาตามโครงการก่อสร้าง ขณะที่ บริษัท E และ F มีลักษณะการว่าจ้างแรงงานรายวันเป็นพนักงานประจำของบริษัท

ภายหลังการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้านทั้ง 6 บริษัทในกรณีศึกษา ผู้วิจัยรวบรวมผลลัพธ์การประเมินและดำเนินการสอบถามถึงความเห็นด้วยของผู้เชี่ยวชาญต่อผลลัพธ์ระดับปฏิบัติงานว่าสามารถสะท้อนระดับการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบสอบถาม 5 ระดับ

ภายหลังจากรวบรวมข้อมูลพบว่าผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 ท่าน มีความเห็นด้วยมากต่อผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานนั้นสามารถสะท้อนรูปแบบการดำเนินการในปัจจุบันของบริษัทได้จริง

จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการรวบรวมผลการประเมินระดับปฏิบัติงานจากกลุ่มกรณีศึกษาเพื่อนำไปวิเคราะห์ภาพรวมของกลุ่มบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบัน โดยรายละเอียดการวิเคราะห์อธิบายไว้ดังหัวข้อต่อไป

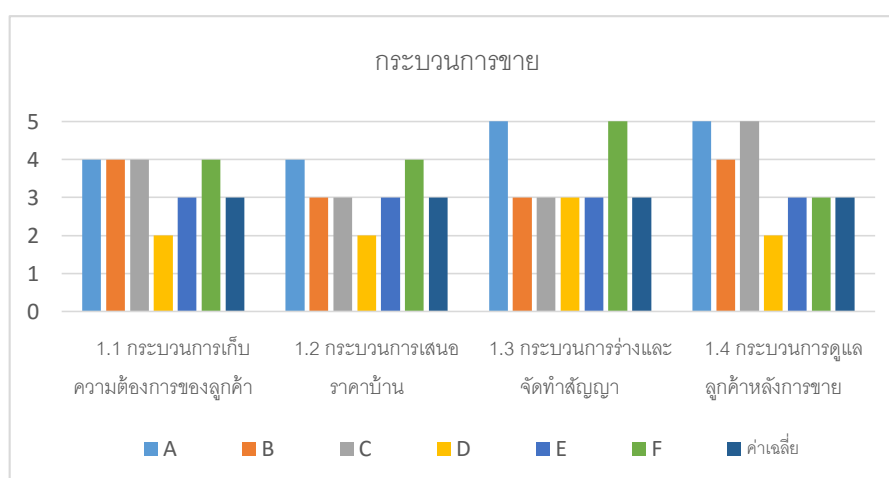
6.2 การวิเคราะห์ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานของกลุ่มบริษัทรับสร้างบ้านจากกรณีศึกษา

การวิเคราะห์ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานของกลุ่มกรณีศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผลลัพธ์ระดับปฏิบัติงานจากการทดลองประเมินในข้างต้น โดยรายละเอียดคะแนนของแต่ละบริษัทแสดงในภาคผนวก จ. ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์ของกลุ่มกรณีศึกษาเพื่อประเมินภาพรวมของระดับการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบัน การวิเคราะห์อธิบายรูปแบบการดำเนินการในระดับค่าเฉลี่ยของกรณีศึกษาเพื่อใช้เป็นตัวแทนของรูปแบบการปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบัน และอธิบายแนวความคิดการดำเนินการและการพัฒนาจากการสัมภาษณ์ของบริษัทที่มีรูปแบบการดำเนินการสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1.) กระบวนการขาย

การทดลองประเมินผลด้วยแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างบริษัทรับสร้างบ้านจำนวน 6 บริษัท สามารถแสดงผลลัพธ์ระดับปฏิบัติงานของแต่ละรายการของกระบวนการขาย ได้ดัง รูปที่ 6.1

6.1



รูปที่ 6.1 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการขาย

1.1 กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการเก็บความต้องการลูกค้าของกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการเก็บความต้องการของลูกค้าโดยมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้เป็นมาตรฐาน เช่น การพัฒนาคู่มือการทำงานของฝ่ายขาย และการกำหนดรูปแบบของแบบฟอร์มเก็บข้อมูลของลูกค้า เป็นต้น เพื่อให้ฝ่ายขายสามารถเก็บข้อมูลที่จำเป็นจากลูกค้าได้อย่างครบถ้วนตามที่บริษัทได้

นอกจากนี้พบว่ามี 4 บริษัท ที่มีผลคะแนนอยู่ในเกณฑ์ระดับที่ 4 ซึ่งมีผลคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งทั้ง 4 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการเก็บความต้องการของลูกค้า โดยการวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการและการสอบถามข้อเสนอแนะจากความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปมาปรับปรุงรูปแบบการทำงาน จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับความประทับใจของลูกค้านำมาปรับรูปแบบการทำงาน จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับความประทับใจของลูกค้าต่อการให้บริการเป็นสำคัญ เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้ามีส่วนช่วยสนับสนุนให้บริษัทประสบความสำเร็จในการขายเป็นอย่างมาก

1.2 กระบวนการเสนอราคาบ้าน

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการเสนอราคาบ้านของกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินงานเสนอราคาบ้าน ซึ่งกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนในด้านตารางการนัดหมายลูกค้า และมีการกำหนดรายละเอียดสำคัญที่จำเป็นต้องระบุลงไปในรูปแบบฟอร์มการเสนอราคา รวมถึงแบบบ้านที่มีรายละเอียดชัดเจนและครบถ้วนตามที่บริษัทได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากที่สุด

นอกจากนี้พบว่ามี 2 บริษัท ที่มีระดับคะแนนอยู่ในเกณฑ์ ระดับ 4 ซึ่งบริษัททั้ง 2 มีรูปแบบการดำเนินการเสนอราคาบ้าน โดยมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินการเสนอราคาในปัจจุบันด้านประสิทธิภาพของพนักงาน เช่น การวัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากเอกสารเสนอราคา การวัดระยะเวลาในการดำเนินการของขั้นตอนเสนอราคา เป็นต้น จากการสัมภาษณ์บริษัทให้ความเห็นว่า การควบคุมเวลาในช่วงกระบวนการก่อนการขายมีส่วนช่วยการควบคุมต้นทุนการดำเนินการให้กับบริษัทได้ อีกทั้งความผิดพลาดทางเอกสารและการดำเนินการของพนักงานอาจ

เป็นสาเหตุของการนำไปสู่ข้อพิพาทระหว่างบริษัทกับลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาพิพาทที่เกิดขึ้นจากการกำหนดคุณสมบัติวัสดุที่ไม่ชัดเจนหรือผิดพลาดไปจากความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

1.3 กระบวนการร่างและจัดทำสัญญา

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการร่างและจัดทำสัญญาของกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินการร่างและจัดทำสัญญาโดยมีการกำหนดรายละเอียดสัญญาที่อ้างอิงจากสัญญาก่อสร้างมาตรฐาน รวมถึงการกำหนดรายการเอกสารที่จำเป็นต้องแนบไปพร้อมกับสัญญาการก่อสร้าง จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทส่วนมากเห็นว่าการดำเนินการร่างและจัดทำสัญญาในรูปแบบนี้พอเพียงต่อการดำเนินการของบริษัท

นอกจากนี้พบว่ามี 2 บริษัท ที่มีระดับคะแนนอยู่ในเกณฑ์ ระดับ 5 ซึ่งบริษัททั้ง 2 มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการร่างและจัดทำสัญญาไว้เป็นมาตรฐานของบริษัทและกำหนดขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์จากปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากสัญญา รวมถึงบริษัทมีกระบวนการพัฒนารูปแบบสัญญาให้เหมาะสมตามแบบบ้านแต่ละชนิด จากการสัมภาษณ์บริษัทให้ความเห็นว่ารูปแบบและรายละเอียดของสัญญาควรปรับเปลี่ยนไปตามแบบทางสถาปัตยกรรมของบ้าน สาเหตุจากข้อจำกัดในการก่อสร้างของแบบแต่ละชนิดมีต่างกัน การใช้สัญญาแบบเดียวกันในทุกๆ โครงการอาจเป็นสาเหตุให้นำไปสู่การขาดทุนสำหรับการดำเนินการก่อสร้างได้

1.4 กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย

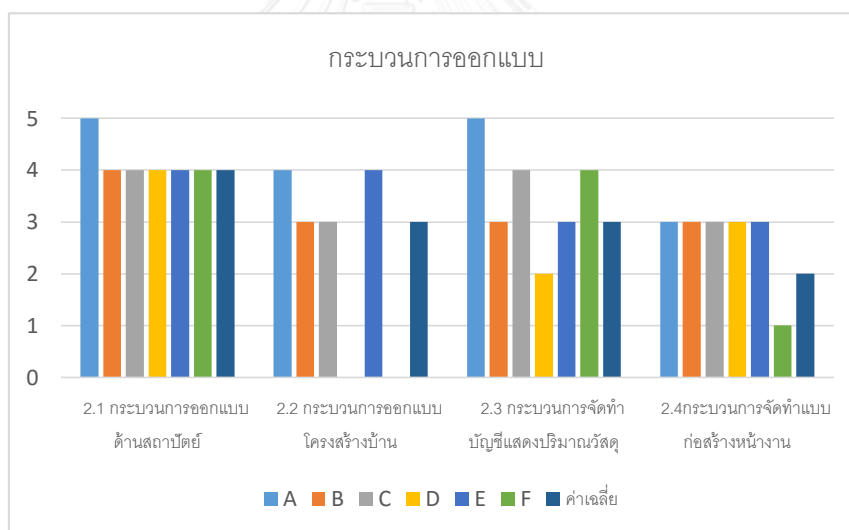
ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขายของกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินการดูแลลูกค้าหลังการขาย โดยมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนจากบริษัท เช่น บริษัทกำหนดผู้รับผิดชอบการดูแลลูกค้าเมื่อมีข้อบกพร่องของโครงสร้างบ้านตามที่ระบุไว้ในสัญญา บริษัทกำหนดผู้รับผิดชอบดูแลติดต่อลูกค้าเพื่อมอบของอภินันทนาการในโอกาสสำคัญต่างๆ เป็นต้น

นอกจากนี้พบว่า มี 2 บริษัท ที่มีคะแนนอยู่ระดับ 5 ซึ่งสูงที่สุดของเกณฑ์การประเมิน โดยบริษัททั้ง 2 มีรูปแบบการดำเนินการเข้าตรวจดูแลลูกค้าบ้านลูกค้าตามตารางในระยะเวลา 6 เดือนแรกหลังการขาย รวมถึงมีฝ่ายรับผิดชอบเพื่อพัฒนารูปแบบการรักษาฐานความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การเชิญชวนลูกค้าเก่าเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อชุมชนเพื่อสร้างสังคมระหว่างบริษัทกับลูกค้า การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปีระหว่างกลุ่มลูกค้าเก่าและบริษัท เป็นต้น โดยบริษัททั้งสองให้ความเห็นว่ากระบวนการดูแลลูกค้ามีเป้าหมายเพื่อรักษาฐานลูกค้าให้กับบริษัท เนื่องจากการรักษาฐานลูกค้ามีส่วนช่วยสนับสนุนต่อการโฆษณาบริษัทผ่านทางลูกค้าในลักษณะการบอกต่อ ซึ่งเป็นผลดีต่อภาพลักษณ์ของบริษัทในระยะยาว

2.) กระบวนการออกแบบ

การทดลองประเมินผลด้วยแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างบริษัทรับสร้างจำนวน 6 บริษัท สามารถแสดงผลลัพธ์ระดับปฏิบัติงานของแต่ละรายการของกระบวนการออกแบบได้ดังรูปที่ 6.2



รูปที่ 6.2 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการออกแบบ

2.1 กระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรมของกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 4 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินการออกแบบบ้านทางส

สถาปัตยกรรมอยู่ในระดับการปฏิบัติงานที่สูง มีแนวทางและขั้นตอนการออกแบบที่ถูกกำหนดเป็นมาตรฐานของบริษัท เช่น การกำหนดใช้มาตรฐานการออกแบบ การกำหนดปัจจัยภายนอกที่ต้องพิจารณาร่วมกับการออกแบบ (ทิศทางแสงแดด ทิศทางลม) เป็นต้น มากไปกว่านั้นแต่ละบริษัทยังมีขั้นตอนการประเมินผลจากฝ่ายออกแบบทางสถาปัตยกรรม ในด้านประสิทธิภาพในการออกแบบ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและความสามารถนำไปใช้ก่อสร้างจริง เนื่องจากแต่ละบริษัทให้ความเห็นว่าขั้นตอนการออกแบบเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานของโครงการ โดยเฉพาะความผิดพลาดที่เกิดจากแบบสามารถก่อให้เกิดความเสียหายต่อโครงการอย่างมากในด้านเวลาและเงินทุน

แต่ทั้งนี้พบว่ามี 1 บริษัท ที่มีระดับคะแนนอยู่ในเกณฑ์ระดับ 5 ซึ่งบริษัทมีรูปแบบการดำเนินการออกแบบทางสถาปัตยกรรม โดยมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามามีส่วนช่วยในการออกแบบ คือ การประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารและโปรแกรมออกแบบจากแนวคิด BIM (Building Information Management) จากการสัมภาษณ์บริษัทให้ความเห็นว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการออกแบบ และมุ่งเน้นการลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากขั้นตอนการออกแบบและความผิดพลาดจากการสื่อสารภายในองค์กร นอกจากนี้การออกแบบบ้านด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ยังช่วยสร้างจุดเด่นให้กับบริษัทอีกด้วย

2.2 กระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้านของกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินการออกแบบโครงสร้างบ้านโดยมีการกำหนดขั้นตอนการออกแบบ (ลำดับการออกแบบจากโครงสร้างด้านบนสุด-ล่างสุด) รวมถึงการกำหนดการเลือกใช้มาตรฐานการออกแบบเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งบริษัท

นอกจากนี้พบว่ามี 2 บริษัท ที่มีระดับคะแนนอยู่ในเกณฑ์ ระดับ 4 สูงกว่าค่าเฉลี่ย บริษัททั้ง 2 มีขั้นตอนการดำเนินงานประเมินผลกระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน โดยประเมินผลจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและความสามารถในการทำงานก่อสร้างจากแบบก่อสร้าง ทั้งนี้บริษัทให้ความเห็นว่าข้อผิดพลาดที่เกิดจากการออกแบบโครงสร้างส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการในด้านเวลาและเงินทุน เช่นเดียวกับความสามารถในการนำไปใช้ก่อสร้างที่มีความสำคัญต่อระยะเวลาการดำเนินงานก่อสร้างหน้างานอย่างมาก

หมายเหตุ การประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้านพบว่า มีบริษัทที่ไม่สามารถประเมินคะแนนได้ 2 บริษัท เนื่องจากของกระบวนการออกแบบโครงสร้างบริษัทได้จ้างบริษัทภายนอกออกแบบแทน

2.3 กระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุ

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุของกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุ โดยบริษัทมีการกำหนดหมวดหมู่ในแต่ละรายการวัสดุรวมถึงการกำหนดมาตรฐานการคำนวณแต่ละส่วนของโครงสร้างที่ชัดเจน แต่ทั้งนี้การกำหนดรหัสรายการวัสดุรวมถึงหมวดหมู่ยังคงมีความหลากหลายอยู่มาก เนื่องจากแต่ละบริษัทมีแนวทางการกำหนดรายการวัสดุตามแนวทางการดำเนินงานของตนเอง

นอกจากนี้พบว่ามี 2 บริษัท คะแนนอยู่ในเกณฑ์ระดับ 4 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งทั้ง 2 บริษัทนี้มีรูปแบบการดำเนินการประเมินผล ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำบัญชีแสดงวัสดุ ในปัจจัยด้านความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการจัดทำบัญชีมากกว่าเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ของบริษัทหรือไม่ (ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ คือ 10%) จากการสัมภาษณ์บริษัทให้ความเห็นว่ากระบวนการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุมีความสำคัญต่อการคำนวณต้นทุนการก่อสร้างซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญต่อการวางแผนการดำเนินงานด้านการเงินและแผนงานก่อสร้างในโครงการก่อสร้าง

มากไปกว่านั้นมีจำนวน 1 บริษัทที่มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับที่ 5 โดยบริษัทมีรูปแบบการดำเนินการประยุกต์ใช้โปรแกรมออกแบบ 3 มิติ (Revit Program) เข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานโดยมีจุดประสงค์เพื่อต้องการลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการจัดทำบัญชีแสดงปริมาณวัสดุให้เหลือน้อยที่สุด โดยบริษัทให้ความเห็นว่าในแต่ละโครงการของบริษัทมีมูลค่าที่สูงการลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดจึงมีส่วนสำคัญอย่างมาก

2.4 กระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างาน

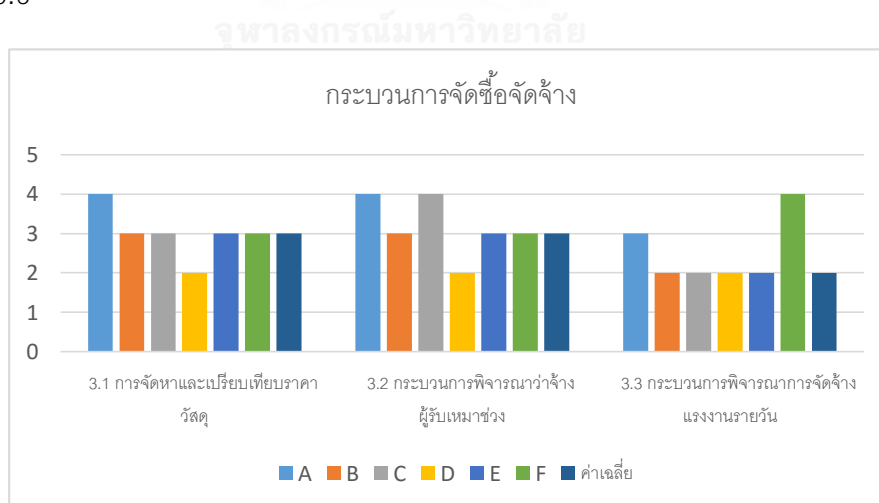
ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างานของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 2 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบดำเนินการจัดทำแบบก่อสร้างหน้างาน โดยสถาปนิกผู้รับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินการออกแบบก่อสร้างหน้างาน ตามดุลยพินิจหรือตามคำร้องขอจากวิศวกรหน้างาน

แต่ในที่นี้พบว่า 5 บริษัท มีคะแนนจากการประเมินอยู่ในเกณฑ์ระดับ 3 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยทั้ง 5 บริษัทมีรูปแบบการดำเนินการในขั้นตอนการออกแบบก่อสร้างหน้างาน ประกอบด้วย การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน และข้อกำหนดก่อสร้างหน้างานที่เป็นข้อกำหนดมาตรฐานของบริษัท รวมถึงการกำหนดชนิดงานก่อสร้างที่จำเป็นต้องทำแบบก่อสร้างหน้างาน (Shop Drawing) เช่น งานห้องน้ำและสุขภัณฑ์ งานหลังคา เป็นต้น โดยบริษัทให้ความเห็นว่าแบบก่อสร้างหน้างานจะช่วยลดความผิดพลาดจากการทำงานที่เกิดขึ้น เนื่องจากความผิดพลาดในการดำเนินงานก่อสร้างจะส่งผลกระทบต่อ ต้นทุนและเวลาในการดำเนินงานก่อสร้าง แต่ทั้งนี้การทำแบบก่อสร้างหน้างานต้องใช้เวลาในการดำเนินการมาก ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องกำหนดเฉพาะรายการงานก่อสร้างที่จำเป็นสำหรับการทำแบบก่อสร้างหน้างานเพื่อลดภาระของฝ่ายออกแบบ

3.) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

การทดลองประเมินผลด้วยแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างบริษัทรับสร้างบ้านจำนวน 6 บริษัท สามารถแสดงผลลัพธ์ระดับปฏิบัติงานของแต่ละรายการของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างได้ดัง รูปที่ 6.3



รูปที่ 6.3 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

3.1 กระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินการจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ โดยมีการกำหนดเกณฑ์พิจารณาการเลือกซื้อสินค้าจากผู้ค้า เช่น ราคา ความสามารถในการจัดส่ง เครดิตเทอม เป็นต้น เพื่อใช้คัดกรองการพิจารณาการสั่งซื้อวัสดุ รวมถึงมีการกำหนดจำนวนบริษัทที่จำเป็นต้องเปรียบเทียบราคาก่อนการสั่งซื้อ

นอกจากนี้พบว่ามี 1 บริษัท ที่มีระดับคะแนนอยู่ในเกณฑ์ ระดับ 4 โดยบริษัทที่มีการดำเนินการประเมินผลการทำงานของฝ่ายการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น การวัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการสั่งซื้อ การเปรียบเทียบราคาจากการสั่งซื้อเทียบกับโครงการที่ผ่านมา เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทให้ความเห็นว่าความผิดพลาดที่เกิดจากกระบวนการสั่งซื้อมีผลกระทบต่อเวลาของการดำเนินงานก่อสร้าง ดังนั้นบริษัทจึงต้องการลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นให้มีโอกาสเกิดน้อยที่สุด

3.2 กระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมา

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการว่าจ้างผู้รับเหมาของกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมา โดยมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมา เช่น ประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมา งานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน เงินทุนของผู้รับเหมา เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อคัดกรองคุณสมบัติผู้รับเหมาที่มีความสามารถในการทำงานตามที่บริษัทต้องการได้

ในขณะเดียวกันพบว่ามี 2 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยอยู่ในระดับ 4 ของเกณฑ์การประเมิน โดยทั้ง 2 บริษัทมีรูปแบบการดำเนินการประเมินผลผู้รับเหมาที่ผ่านการพิจารณาว่าจ้างว่ามีคุณภาพการงานก่อสร้างและขั้นตอนการทำงานก่อสร้างได้ตามมาตรฐานที่บริษัทได้กำหนดหรือไม่ ทั้งนี้บริษัทให้ความเห็นว่า การประเมินผู้รับเหมา มีจุดประสงค์เพื่อควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างและสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงเกณฑ์การคัดกรองอีกด้วย

3.3 กระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน

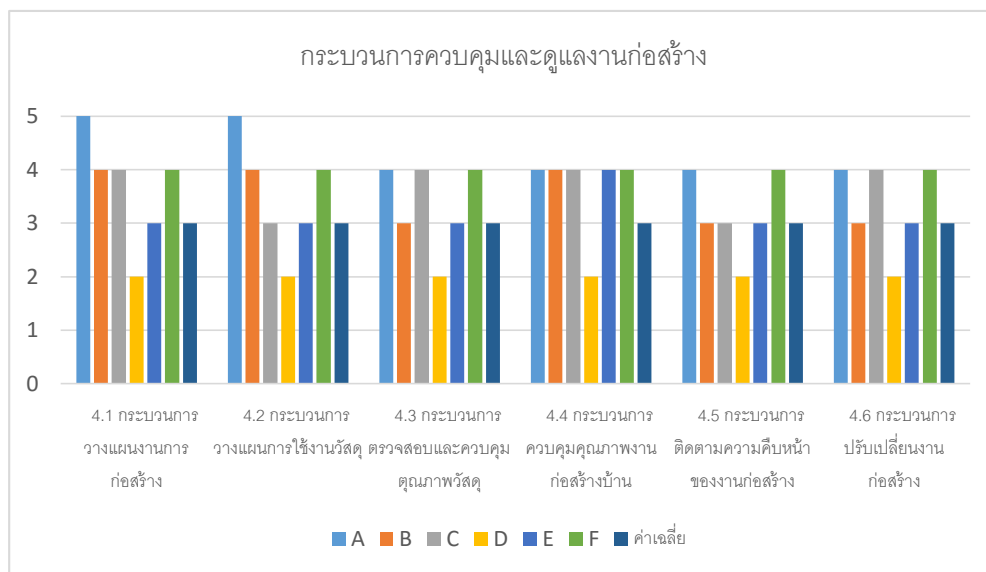
ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวันของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 2 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันยังคงไม่มีรูปแบบการดำเนินงานพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวันและไม่มีเกณฑ์การพิจารณาว่าจ้างที่กำหนดโดยบริษัท แต่การพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน บริษัทแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพื่อพิจารณาแทน เช่น หัวหน้าคนงานหรือวิศวกรหน้างานเป็นผู้พิจารณาว่าจ้างได้ตามดุลยพินิจ เป็นต้น

นอกจากนี้พบว่ามี 1 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ ระดับ 4 โดยบริษัทมีรูปแบบการดำเนินงานพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวัน โดยบริษัทกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำในการพิจารณาว่าจ้างแรงงานรายวันเพื่อใช้คัดกรองในการว่าจ้าง รวมถึงมีการประเมินผลงานการก่อสร้างด้านคุณภาพงานฝีมือ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้พิจารณาการแบ่งระดับขั้นของแรงงานรายวันตามความสามารถ ตัวอย่างเช่น ช่างระดับ 1 คือแรงงานรายวันที่มีความสามารถในการควบคุมงานรวมถึงการจัดการงานก่อสร้างเบื้องต้น ช่างฝีมือระดับ 2 คือ แรงงานฝีมือที่มีความสามารถและผ่านการอบรมหลักสูตรช่างพื้นฐานที่บริษัทกำหนด เป็นต้น ซึ่งบริษัทจะนำระดับของช่างฝีมือมาใช้ควบคู่กับการพิจารณาการเพิ่มค่าจ้างอีกด้วย จากการสัมภาษณ์บริษัทให้ความเห็นว่า การกำหนดคุณสมบัติของแรงงานรายวันมีส่วนช่วยให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานก่อสร้างลดลง รวมถึงการพัฒนาระดับความสามารถของแรงงานรายวันยังมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพงานก่อสร้างให้สูงขึ้นตามอีกด้วย

4.) กระบวนการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง

จากการทดลองประเมินผลด้วยแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างบริษัทรับสร้างจำนวน 6 บริษัท สามารถแสดงผลลัพธ์ระดับปฏิบัติงานของแต่ละรายการของกระบวนการบริหารและจัดการงานก่อสร้างได้ดัง รูปที่ 6.4



รูปที่ 6.4 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง

4.1 กระบวนการวางแผนงานก่อสร้าง

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการว่าจ้างผู้รับเหมาของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีขั้นตอนการวางแผนงานก่อสร้างที่เป็นมาตรฐาน โดยบริษัทกำหนดทฤษฎีการวางแผนงานก่อสร้าง เช่น การสร้างผังโครงสร้างรายการหมวดงาน (Work breakdown structure) การสร้างผังรายการต้นทุน (Cost breakdown structure) หรือ วิธีสายงานวิกฤต (Critical path method) เป็นต้น เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดแผนกิจกรรม รวมถึงบริษัทยังมีการกำหนดขั้นตอนการวางแผนงานก่อสร้างตามแนวทางการทำงานของบริษัท เช่น การกำหนดแม่แบบของแผนภูมิแท่งสำหรับการวางแผนกิจกรรม (Bar Chart) เป็นต้น

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่ามี 3 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับ 4 ของเกณฑ์การประเมิน โดยทั้ง 3 บริษัทมีรูปแบบประเมินผลการทำงานของการวางแผนงานก่อสร้าง โดยประเมินผลการทำงานจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากแผนงานก่อสร้างและวัดผลจากระยะเวลาการทำงานก่อสร้างจริงและระยะเวลาจากแผนงานก่อสร้างว่ามีความสอดคล้องกัน

หรือไม่ จากการสัมภาษณ์บริษัทให้ความเห็นว่าแผนงานก่อสร้างมีความสำคัญมากต่อการบริหารกิจกรรมหน้างานก่อสร้างโดยแผนงานก่อสร้างที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานก่อสร้างได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการประเมินผลจึงสามารถนำผลลัพธ์ที่มาใช้ปรับปรุงการวางแผนงานในโครงการก่อสร้างต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้งานวิจัยพบ 1 บริษัทที่มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับ 5 ของเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงาน โดยบริษัทมีรูปแบบการวางแผนงานก่อสร้างที่ประยุกต์ใช้โปรแกรม ERP (Enterprise Resource Planning) เพื่อใช้สนับสนุนการวางแผนงานก่อสร้างควบคู่ไปกับการวางแผนการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร เช่น การวางแผนการบริหารวัสดุและทรัพยากรมนุษย์ โดยบริษัทให้ความเห็นว่าความสำคัญของการวางแผนงานก่อสร้างนอกจากจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานก่อสร้างในแต่ละโครงการแล้วนั้น ยังคงมีความสำคัญต่อการวางแผนการบริหารบุคลากรภายในองค์กรอีกด้วย กล่าวคือ การวางแผนงานก่อสร้างควรต้องมีการคำนึงถึงศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรภายในบริษัทควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การดำเนินงานก่อสร้างมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงมากที่สุด โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนให้บริษัทสามารถ บริหารทรัพยากรภายในองค์กรควบคู่ไปกับการบริหารแผนงานก่อสร้างได้อย่างเต็มที่

4.2 กระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุ

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการวางแผนการใช้งานวัสดุของกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีการดำเนินงาน โดยบริษัทกำหนดขั้นตอนการวางแผนการใช้งานงานวัสดุไว้เป็นมาตรฐาน เช่น การยืนยันความถูกต้องของรายการวัสดุ การกำหนดระยะเวลาการสั่งซื้อรายการวัสดุให้มีความสอดคล้องกับแผนงานการก่อสร้าง เป็นต้น มากไปกว่านั้นบริษัทยังคงมีการกำหนดฝ่ายประสานงานลูกค้าเพื่อยืนยันชนิดรายการวัสดุว่าตรงตามความต้องการหรือไม่อีกด้วย

นอกจากนี้พบว่ามี 2 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยอยู่ในระดับ 4 ของเกณฑ์การประเมิน โดยทั้ง 2 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ผลการดำเนินงานสำหรับการวางแผนการใช้งานวัสดุ โดยประเมินผลจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการวางแผนการใช้งานวัสดุและประเมินความล่าช้าที่เกิดจากการวางแผนการงานวัสดุ ทั้งนี้บริษัทให้ความเห็นว่าการบริหารการใช้งานวัสดุเป็น

ขั้นตอนการดำเนินการที่ควบคู่ไปกับแผนการดำเนินงานก่อสร้าง หากมีความผิดพลาดจากการวางแผนการใช้งานวัสดุจะส่งผลกระทบต่อแผนการก่อสร้างเป็นสาเหตุให้การดำเนินงานก่อสร้างเกิดความล่าช้า ดังนั้นการวางแผนการใช้งานวัสดุจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน

มากกว่านั้นงานวิจัยพบว่ามี 1 บริษัทที่มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับ 5 ของเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงาน โดยบริษัทมีรูปแบบการบริหารใช้งานวัสดุโดยมีการประยุกต์ใช้โปรแกรม ERP (Enterprise Resource Planning) เพื่อใช้สนับสนุนการวางแผนงานการใช้งานวัสดุในด้านการบริหารบุคลากร ทั้งนี้บริษัทให้ความเห็นว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการวางแผนใช้งานวัสดุเพื่อต้องการลดความผิดที่อาจจะขึ้นจากแผนงานหรือจากบุคลากรให้ลดน้อยลงที่สุดเพื่อช่วยสนับสนุนให้แผนการดำเนินงานก่อสร้างที่กำหนดไว้ไม่คลาดเคลื่อน

4.3 กระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ โดยมีการกำหนดเกณฑ์และคุณลักษณะของวัสดุสำหรับใช้พิจารณาในการตรวจรับวัสดุที่หน้างานก่อสร้าง ในรูปแบบของคู่มือการทำงานหรือแบบฟอร์มควบคู่กับรายการรายการวัสดุก่อสร้างเพื่อใช้สำหรับการตรวจรับวัสดุและลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสั่งซื้อวัสดุและควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามที่บริษัทได้กำหนดไว้

นอกจากนี้พบว่ามี 3 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยอยู่ในระดับ 4 ของเกณฑ์การประเมิน ทั้ง 3 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพวัสดุ โดยประเมินข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการตรวจรับวัสดุ ทั้งนี้บริษัทรับสร้างบ้านให้ความเห็นว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนี้จะส่งผลกระทบต่อเวลาและต้นทุนการดำเนินงานก่อสร้าง ดังนั้นการควบคุมการดำเนินการจึงช่วยลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดของกระบวนการทำงาน

4.4 กระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์พิจารณาและขั้นตอนตรวจสอบ รวมถึงกำหนดตารางเวลาสำหรับการตรวจสอบคุณภาพงานก่อสร้าง ในลักษณะของแบบฟอร์มหรือคู่มือการดำเนินการเพื่อควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างให้เป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้

แต่ทั้งนี้การวิเคราะห์ค่าคะแนนของกลุ่มกรณีศึกษาพบว่า มี 5 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยอยู่ในระดับ 4 ของเกณฑ์การประเมิน โดยทั้ง 5 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของกระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง เพื่อประเมินผู้ตรวจสอบคุณภาพงานก่อสร้าง เช่น การกำหนด KPI (Key Performance Indicator) การประเมินข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบคุณภาพงาน หรือ การประเมินความล่าช้าที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพงานก่อสร้าง เป็นต้น จากการสัมภาษณ์บริษัทให้ความเห็นว่ากระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทโดยตรง ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างทุกโครงการให้มีเสถียรภาพมากที่สุดเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของบริษัทเอาไว้อย่างต่อเนื่อง

4.5 กระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง

จากผลการประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้างของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง โดยบริษัทมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการสำหรับการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้างในรูปแบบคู่มือการทำงานหรือข้อกำหนดการทำงาน เช่น บริษัทมีการกำหนดแบบฟอร์มหรือรูปแบบการรายงานความคืบหน้ารายวันจากหน้างานก่อสร้าง หรือ การกำหนดรอบการประชุมเพื่อรายงานความคืบหน้าของงานก่อสร้างระหว่างวิศวกรหน้างานกับฝ่ายวางแผนงานก่อสร้าง เป็นต้น

นอกจากนี้พบว่า มี 2 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4 ของเกณฑ์การประเมิน ทั้ง 2 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินการของกระบวนการติดตามความคืบหน้าของงานก่อสร้าง โดยประเมินผลจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประสานงานล่าช้าหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการรายงานผิดพลาด ทั้งนี้บริษัทให้ความเห็นว่าการรายงานความ

คืบหน้ามีความสำคัญต่อการปรับปรุงแผนงานการก่อสร้างเพื่อให้เหมาะสมต่อสถานการณ์หน้างานก่อสร้าง โดยความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการรายงานความคืบหน้าของงานก่อสร้างจะส่งผลกระทบต่อเวลาการดำเนินการก่อสร้างทางอ้อมได้

4.6 กระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง (งานเพิ่มงานลด)

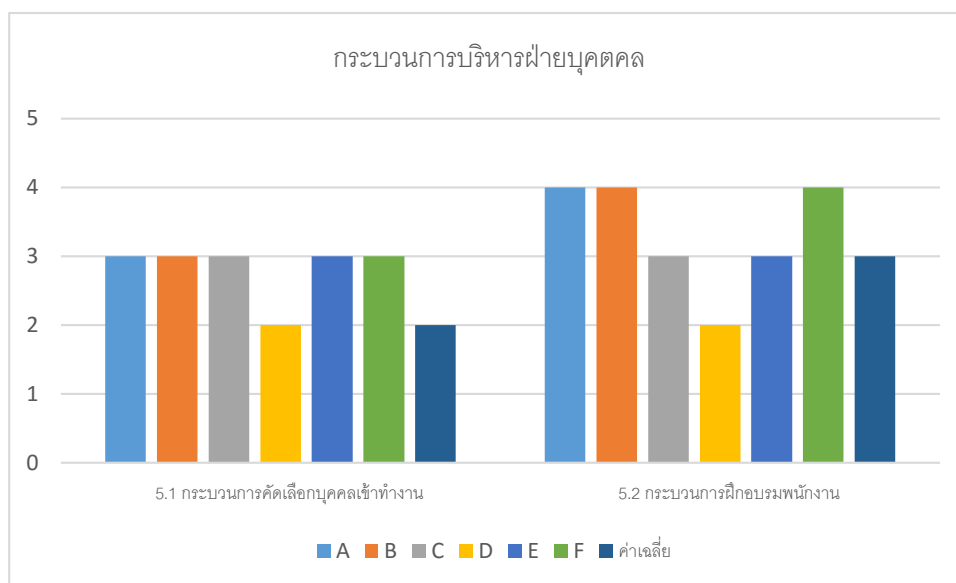
จากผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง (งานเพิ่มงานลด) ของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันพบว่าการดำเนินการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างจากความต้องการของลูกค้า โดยบริษัทกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเป็นมาตรฐานเพื่อรองรับสำหรับกรณีเมื่อลูกค้ามีความต้องการปรับเปลี่ยนความต้องการระหว่างการดำเนินงานก่อสร้าง เช่น การกำหนดผู้ประสานงานระหว่างบริษัทและลูกค้า การกำหนดระยะเวลาการยืนยันความต้องการของลูกค้าตามแบบก่อสร้าง และการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเสนอราคาส่วนงานเพิ่มงานลด เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานก่อสร้างเป็นไปตามแผนงานก่อสร้างที่ได้กำหนด

นอกจากนี้พบว่ามี 3 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยอยู่ในระดับ 4 ของเกณฑ์การประเมิน โดยทั้ง 3 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินการของกระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง โดยประเมินผลจากต้นทุนและที่เปลี่ยนไปภายหลังการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาร่วมประเมินผลสำเร็จของโครงการก่อสร้าง ทั้งนี้บริษัทกล่าวถึงแม้การปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างจะเป็นหมวดงานเพิ่มเติมในงานเพิ่ม-งานลด แต่พบว่าความล่าช้าที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้างจะกระทบต่อการบริหารโครงการของบริษัททางอ้อม กล่าวคือ กระทบต่อต้นทุนและทรัพยากรของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนจากกระบวนการนี้ให้น้อยที่สุด

5.) กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล

จากการทดลองประเมินผลด้วยแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างบริษัทรับสร้างจำนวน 6 บริษัท สามารถแสดงผลลัพธ์ระดับปฏิบัติงานของแต่ละรายการของกระบวนการบริหารฝ่ายบุคคลได้ดัง รูปที่ 6.5



รูปที่ 6.5 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล

5.1 กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

จากผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานของกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 2 กล่าวคือ ภาพรวมกลุ่มของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันพบว่าการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานยังคงไม่มีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน หรือคุณสมบัติขั้นต่ำที่ใช้ในการพิจารณารับบุคคลเข้าทำงาน ตัวอย่างเช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานดำเนินการโดยกรรมการผู้จัดการบริษัทเป็นผู้พิจารณาการคัดเลือก ซึ่งแต่ละคนจะมีเกณฑ์การพิจารณาที่แตกต่างกันไป เป็นต้น

แต่ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ผลค่าคะแนนของกลุ่มกรณีศึกษาพบว่า 5 บริษัทมีคะแนนอยู่ในเกณฑ์ระดับ 3 ซึ่งบริษัทมีรูปแบบการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยบริษัทมีการกำหนดเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติขั้นต่ำที่ใช้พิจารณาว่าจ้าง เช่น การกำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ทักษะคติ เป็นต้น รวมถึงการกำหนดระยะเวลาทดลองการทำงาน เพื่อเป็นการคัดกรองเบื้องต้นว่ามีความเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินงานของบริษัทหรือไม่ จากการสัมภาษณ์บริษัทให้ความเห็นว่ารูปแบบการดำเนินงานลักษณะนี้มีความพอเพียงต่อการทำงานในปัจจุบันแล้ว

5.2 กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน

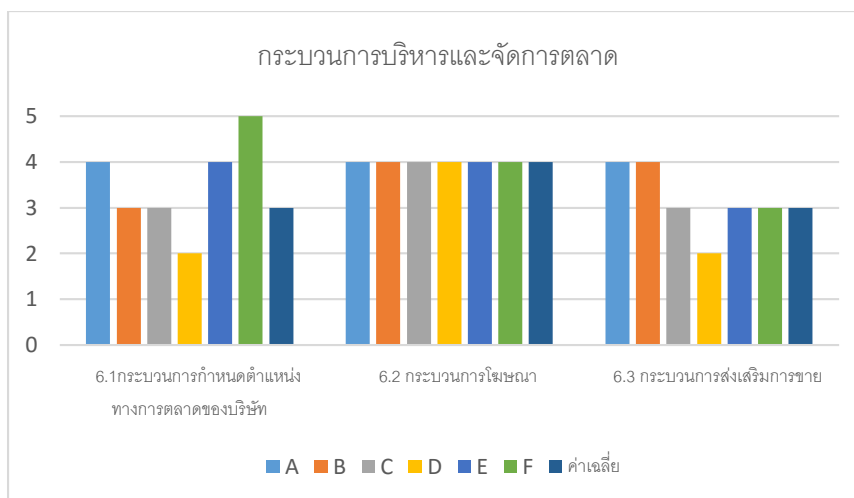
จากผลการประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการฝึกอบรมพนักงานกลุ่มกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมกลุ่มของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการฝึกอบรมพนักงาน โดยมีการกำหนดหลักสูตรการอบรมพนักงานโดยฝ่ายบริหารบุคคล เช่น การกำหนดการอบรมสำหรับพนักงานใหม่จากภายในองค์กร การกำหนดหลักสูตรพัฒนาแรงงานฝีมือและการส่งอบรมหลักสูตรเฉพาะทางของแต่ละสาขา เป็นต้น

นอกจากนี้พบว่ามี 3 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยอยู่ในระดับ 4 ของเกณฑ์การประเมิน โดยทั้ง 3 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลภายหลังการอบรมหลักสูตรของบุคคลากร ในด้านการวัดผลองค์ความรู้ที่ได้ หรือ การส่งต่อองค์ความรู้ภายในบริษัท เช่น การวัดระดับฝีมือของแรงงานฝีมือภายหลังการฝึกอบรม หรือ การวัดผลการส่งต่อองค์ความรู้ที่ฝึกอบรมเฉพาะทางภายในบริษัทรวมถึงการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทให้ความเห็นว่า การอบรมเฉพาะทางเป็นการลงทุนจากบริษัทในด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องประเมินผลเพื่อวัดความคุ้มค่าจากการจัดส่งบุคลากรฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง

6.) กระบวนการบริหารและจัดการการตลาด

จากการทดลองประเมินผลด้วยแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างบริษัทรับสร้างจำนวน 6 บริษัท สามารถแสดงผลลัพธ์ระดับปฏิบัติงานของแต่ละรายการของกระบวนการการจัดการตลาดได้ดัง รูปที่ 6.6



รูปที่ 6.6 แสดงผลลัพธ์การประเมินระดับปฏิบัติงานแต่ละรายการในหัวข้อกระบวนการจัดการตลาด

6.1 กระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท

จากผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมกลุ่มของบริษัทที่รับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทที่ชัดเจน โดยบริษัทมีการกำหนดวิธีการเลือกลักษณะของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของบริษัทและกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทที่ชัดเจน ดังเช่น การกำหนดแนวทางการออกแบบบ้าน (บ้านเรือนไทย บ้านสไตล์ยุโรป หรือบ้านที่ใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม) การสร้างภาพลักษณ์บริษัทที่ดำเนินการบริหารโดยมีมาตรฐาน (ISO) เป็นต้น

นอกจากนี้พบว่า มี 2 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยอยู่ในระดับ 4 ของเกณฑ์การประเมิน ทั้ง 2 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลกระบวนการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท จากการประเมินกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาติดต่อบริษัทเพื่อใช้ประเมินผลว่าบริษัทประสบผลสำเร็จในการกำหนดจุดยืนทางการตลาดหรือไม่

มากไปกว่านั้นพบว่า มี 1 บริษัท ที่มีคะแนนอยู่ในเกณฑ์ระดับ 5 ของเกณฑ์การประเมิน ซึ่งบริษัทมีรูปแบบการดำเนินการโดยนำผลลัพธ์ที่ได้มาประมวลผลเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงจุดยืนทางการตลาดและการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของบริษัท อีกทั้งยังรวมไปถึงการแยกบริษัทย่อยเพื่อเปิด

โอกาสในการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายให้กับบริษัทอีกด้วย ทั้งนี้บริษัทให้ความเห็นว่าการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดมีความสำคัญต่อแนวทางการบริหารของบริษัทและแนวทางการออกแบบ รวมถึงภาพลักษณ์ของบริษัทต่อกลุ่มลูกค้าภายนอก ดังนั้นการพัฒนาจุดยืนทางการตลาดจะช่วยสนับสนุนให้บริษัทมีความโดดเด่นกว่าบริษัทคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

6.2 กระบวนการโฆษณา

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการโฆษณาของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 4 กล่าวคือ ภาพรวมกลุ่มของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการโฆษณาโดยมีการกำหนดรูปแบบการโฆษณา รวมถึงการกำหนดชนิดของสื่อสำหรับการโฆษณา นอกจากนี้บริษัทยังมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลลัพธ์จากการโฆษณาว่าได้ผลมากหรือน้อย โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มลูกค้าว่าลูกค้าสามารถเข้าถึงบริษัทจากสื่อใด ทั้งนี้บริษัทให้ความเห็นว่าการโฆษณาที่มีความสำคัญต่อบริษัทสำหรับการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่วางไว้และกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในกลุ่มตลาดเดียวกันอย่างมาก ดังนั้นการเลือกสื่อที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากที่สุดจึงมีความสำคัญต่อบริษัทอย่างมากเช่นกัน

6.3 กระบวนการส่งเสริมการขาย

ผลการประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการส่งเสริมการขายของกลุ่มกรณีศึกษา สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ผลค่าคะแนนพบว่ากลุ่มกรณีศึกษามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่เกณฑ์ระดับ 3 กล่าวคือ ภาพรวมกลุ่มของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินการส่งเสริมการขาย โดยมีการกำหนดการส่งเสริมการขายรวมถึงกำหนดเลือกงานสำหรับการออกอีเวนต์ของบริษัท ซึ่งโดยทั่วไปบริษัทจะมีการโฆษณาไปพร้อมกับการออกรายการส่งเสริมการขายเป็นอีกช่องทางหนึ่ง

นอกจากนี้พบว่ามี 2 บริษัท ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยอยู่ในระดับ 4 ของเกณฑ์การประเมิน โดยทั้ง 2 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลลัพธ์ ในด้านปัจจัยของการลงทุน โดยพิจารณาเปรียบเทียบจากต้นทุนที่ใช้ในกระบวนการส่งเสริมการขายกับผลลัพธ์ที่ได้กลับมาว่ามีความคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ จากการสัมภาษณ์บริษัทยังให้ความเห็นว่าการส่งเสริมการขายยังคงมีความจำเป็นไม่มากต่อการลงทุนในงานก่อสร้างที่มีมูลค่าสูง เนื่องจากกลุ่ม

ลูกค้าของบริษัทรับสร้างบ้านเป็นกลุ่มตลาดเฉพาะ บริษัทจึงยังคงไม่ให้นำหนักในการลงทุนในกระบวนการนี้มาก

6.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน

จากการทดลองใช้แบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนการประเมินระดับปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้าน คือ ลักษณะของบริษัทรับสร้างบ้านเป็นปัจจัยสำคัญส่งผลกระทบต่อคะแนนการประเมิน กล่าวคือ บริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบันมีแนวทางการดำเนินงานบริหารที่หลากหลาย จึงส่งผลให้เกณฑ์การประเมินไม่สามารถใช้งานได้อย่างครบถ้วน ตัวอย่างเช่น กระบวนการออกแบบบางบริษัทมีลักษณะการดำเนินการออกแบบด้วยวิศวกรภายในบริษัท แต่ในขณะที่บางบริษัทจ้างบริษัทภายนอกสำหรับการออกแบบโครงสร้างของบ้าน เป็นต้น ส่งผลให้เกณฑ์การประเมินระดับการออกแบบโครงสร้างบ้านไม่สามารถประเมินได้

6.4 สรุปท้ายบท

บทนี้กล่าวถึงการทดลองใช้แบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้านที่พัฒนาขึ้นจากบทที่ 4 และ 5 ในกลุ่มกรณีศึกษาบริษัทรับสร้างบ้าน 6 บริษัท การดำเนินการทดลองประเมินเริ่มต้น โดยผู้วิจัยการประเมินบริษัทรับสร้างบ้านในกลุ่มกรณีศึกษา จากนั้นดำเนินการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการของแต่ละบริษัทถึงความเห็นด้วยต่อผลการประเมินว่าสามารถสะท้อนระดับการปฏิบัติงานของบริษัทได้จริงหรือไม่ จากการรวบรวมข้อมูลพบว่าผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความเห็นด้วยมากต่อผลการทดลองประเมิน ต่อมาผู้วิจัยรวบรวมผลลัพธ์ที่ได้จากการทดลองประเมินเพื่อวิเคราะห์กลุ่มกรณีศึกษา โดยที่อธิบายถึงค่าเฉลี่ยของกลุ่มกรณีศึกษาเป็นแนวโน้มของระดับการปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบัน รวมถึงอธิบายถึงรูปแบบปฏิบัติงานที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยพร้อมอธิบายแนวคิดของบริษัทรับสร้างบ้านที่ได้จากการสัมภาษณ์

อย่างไรก็ตามเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้านที่พัฒนาขึ้น ยังไม่สามารถนำมาใช้ประเมินโดยสมบูรณ์กับบริษัทรับสร้างบ้านทุกบริษัทเนื่องจากปัจจัยด้านลักษณะการบริหารของบริษัท ดังนั้นการวิเคราะห์ผลลัพธ์ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านจะสะท้อนภาพรวมได้ชัดเจนมากขึ้น จำเป็นต้องมีการแบ่งกลุ่มการประเมินตามรูปแบบการดำเนินงาน

บทที่ 7

สรุปผลการวิจัย

7.1 สรุปผลการวิจัย

ปัจจุบันธุรกิจรับสร้างบ้านในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง สาเหตุสำคัญมาจากขนาดของธุรกิจอยู่ในระดับเล็กถึงขนาดกลาง (SMEs) จึงเป็นสาเหตุให้ผู้เข้าแข่งขันรายใหม่สามารถเข้าสู่ตลาดการแข่งขันสำหรับธุรกิจนี้ได้ง่าย บริษัทรับสร้างบ้านจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะในการทำงานเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันเพียงพอในธุรกิจ แต่ทว่าในปัจจุบันธุรกิจรับสร้างบ้านยังคงขาดทิศทางการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบริษัทที่เป็นมาตรฐาน เนื่องจากบริษัทรับสร้างบ้านต่างมีแนวทางการพัฒนาของตนเองและด้วยขนาดของบริษัทในบริษัทขนาดเล็กถึงขนาดกลางส่งผลให้มีข้อจำกัดด้านเงินทุนสำหรับการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน

อย่างไรก็ตามจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบริษัทพบว่าสามารถแบ่งแนวคิดออกได้เป็น 2 ชนิด แนวคิดแรก คือ การประเมินสมรรถนะในการทำงาน แนวคิดนี้มุ่งเน้นการวัด ติดตาม และนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานของบริษัท แต่ทว่าแนวคิดนี้ยังคงมีข้อจำกัดที่สำคัญ คือ บริษัทสามารถบอกได้เพียงว่าผลลัพธ์การทำงานดีหรือไม่เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ในขณะที่อีกแนวคิด คือ การประเมินระดับปฏิบัติงานซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาในระดับปฏิบัติงานอย่างเป็นลำดับขั้น เพื่อให้บริษัททราบถึงระดับปฏิบัติงานของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจ

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงาน กระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้านเพื่อช่วยสนับสนุนให้บริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทยสามารถทราบถึงระดับของการปฏิบัติงานของตนเองในปัจจุบัน รวมถึงช่วยสนับสนุนให้บริษัทรับสร้างบ้านมีแนวทางการพัฒนาระดับการปฏิบัติงานในอนาคต โดยการพัฒนาแบบประเมินมีส่วนประกอบของข้อมูลที่สำคัญ 2 ส่วน คือ กระบวนการทำงานที่สำคัญและเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยขั้นตอนการดำเนินงานและผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ สามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

งานวิจัยนี้เริ่มจากการการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมและสรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะและการบริหารโครงการในธุรกิจรับสร้างบ้านและที่อยู่

อาศัย จากการดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลกระบวนการสรุปผลได้ 6 หัวข้อการทำงาน ประกอบด้วย 31 รายการกระบวนการทำงานที่สำคัญ จากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง ความสอดคล้องและความครบถ้วนต่อการนำไปใช้ประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทย โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจรับสร้างบ้านจำนวน 7 ท่าน ขั้นตอนการสัมภาษณ์มีจุดประสงค์เพื่อคัดกรองกระบวนการที่ไม่สอดคล้องต่อรูปแบบการดำเนินการของบริษัทรับสร้างบ้าน รวมถึงการจัดเรียงเรียงหัวข้อการทำงานตามรูปแบบการดำเนินการของบริษัทรับสร้างบ้านในประเทศไทย เมื่อสรุปผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์กระบวนการทำงานที่สำคัญ คงเหลือ 24 รายการ และจัดกลุ่มเรียงเรียงหัวข้อการทำงานใหม่เป็น 7 หัวข้อการทำงาน คือ กระบวนการขาย กระบวนการออกแบบ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการควบคุมและบริหารงานก่อสร้าง กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล กระบวนการบริหารบัญชีและการเงิน

ภายหลังจากระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านเสร็จสิ้น ขั้นตอนต่อไป คือ การหาค่าระดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงาน จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงาน โดยใช้แบบสอบถามที่มีมาตรวัดความสำคัญ 5 ระดับ (Likert Scale) งานวิจัยนี้รวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 13 ท่าน จากนั้นหาค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการทำงานและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเครื่องมือทางสถิติการทดสอบสมมติฐานที่ (One sample t-test 1 tailed) เพื่อตรวจสอบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีค่ามากกว่าคะแนนของเกณฑ์ระดับความสำคัญมาก (3.41 คะแนน) ตามที่กำหนด เมื่อสรุปผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 24 รายการ มีระดับความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ระดับสำคัญมาก (3.41 คะแนน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านเสร็จสิ้น ขั้นตอนต่อไปของงานวิจัย คือ การพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านของแต่ละกระบวนการทำงานที่สำคัญ ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นเจ้าของบริษัทในธุรกิจรับสร้างบ้าน โดยสัมภาษณ์ถึงรูปแบบการบริหารงานของบริษัทและรูปแบบการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการทำงานที่สำคัญ มากไปกว่านั้นยังคงสัมภาษณ์ถึงรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีในความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงแนวทางการพัฒนาของแต่ละกระบวนการทำงานที่สำคัญอีกด้วย ต่อมาผู้วิจัย

รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อดำเนินการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน โดยมี SPICE Model เป็นกรอบความคิดสำหรับการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงาน โดยเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น แบ่งรูปแบบการปฏิบัติงานออกเป็น 5 ระดับ โดยเรียงตามรูปแบบการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะในการทำงานน้อยไปหามาก (ระดับ 1-5) ทั้งนี้รายละเอียดเกณฑ์การประเมินที่พัฒนาได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 5.1

เมื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านเสร็จสิ้น ขั้นตอนต่อมาคือการนำเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญถึงความเหมาะสมในการนำไปประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านหรือไม่ ทั้งนี้ผู้วิจัยตรวจสอบหาฉันทามติด้วยเดลฟายเทคนิคจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 8 ท่าน โดยรายละเอียดต่างๆได้กล่าวไว้ในบทที่ 5

เมื่อทราบข้อมูลครบทั้ง 2 ส่วน คือ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และ เกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน งานวิจัยนี้ได้นำข้อมูลทั้ง 2 มาทำการพัฒนาเป็นแบบประเมินระดับการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญในบริษัทรับสร้างบ้าน และ นำแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับบริษัทในกรณีศึกษาทั้ง 6 บริษัท ซึ่งการทดลองนี้มีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมิน จากการรวบรวมข้อมูลพบว่าทุกบริษัทในกรณีศึกษามีความเห็นด้วยมากต่อผลการประเมินและสามารถสะท้อนถึงระดับปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบัน จากนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมผลคะแนนจากการทดลองประเมินจากกรณีศึกษาเพื่อวิเคราะห์ถึงภาพรวมของระดับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยให้ค่าเฉลี่ยเป็นตัวแทนของแนวโน้มของระดับการปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้านในปัจจุบัน ทั้งนี้รายละเอียดทั้งหมดได้อธิบายไว้ในบทที่ 6

อย่างไรก็ตามแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้านที่พัฒนาขึ้น ยังไม่สามารถนำมาใช้ประเมินโดยสมบูรณ์กับบริษัทรับสร้างบ้านทุกบริษัท เนื่องจากปัจจัยด้านลักษณะการดำเนินการบริหารบริษัทที่มีความหลากหลาย ดังนั้นเพื่อให้การวิเคราะห์ผลลัพธ์ภาพรวมของบริษัทรับสร้างบ้านสะท้อนภาพรวมได้ชัดเจนมากขึ้น จึงอาจจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเพื่อลดผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ

7.2 ประโยชน์ของงานวิจัย

ประโยชน์ของการดำเนินงานวิจัยนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ประโยชน์จากการนำไปใช้งานจริงในอุตสาหกรรมรับสร้างบ้านและประโยชน์ต่อการศึกษา และประโยชน์ต่อการนำไปผลักดันใช้เป็นมาตรฐาน

- ประโยชน์จากการนำไปใช้จริง จากแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญที่พัฒนาขึ้น ช่วยสนับสนุนให้บริษัทรับสร้างบ้านมีเครื่องมือสำหรับประเมินระดับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการทำงานที่สำคัญของตนเอง โดยการประเมินตนเองมีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถทราบว่ากระบวนการทำงานใดที่บริษัทจำเป็นต้องปรับปรุงระดับปฏิบัติงานและกระบวนการทำงานใดที่บริษัทมีระดับปฏิบัติงานที่ดีแล้ว นอกจากนี้แบบประเมินยังมีส่วนช่วยสนับสนุนให้บริษัทรับสร้างบ้านทราบแนวทางสำหรับการพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลให้แต่ละบริษัทสามารถปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง
- ประโยชน์ต่อการศึกษา งานวิจัยนี้ช่วยสนับสนุนให้เจ้าของบริษัทรับสร้างบ้านที่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะการทำงานบริษัทรับสร้างบ้านทราบถึงเครื่องมือที่เป็นที่นิยมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานบริษัท รวมถึงช่วยสนับสนุนให้ผู้ที่มีความสนใจต่อพัฒนาเครื่องมือประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงาน ทราบถึงแนวทางการพัฒนาและการดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานอีกด้วย
- ประโยชน์ต่อการนำไปผลักดันใช้เป็นมาตรฐาน เกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านที่พัฒนาขึ้น ช่วยสนับสนุนให้กลุ่มสมาคมทางธุรกิจรับสร้างบ้านในประเทศไทยมีเครื่องมือที่สามารถนำไปผลักดันเพื่อประยุกต์ใช้เป็นมาตรฐานกำหนดระดับปฏิบัติงานขั้นต่ำของสมาชิกในอนาคตได้ ซึ่งจะส่งผลให้สมาคมสามารถยกระดับสมรรถนะโดยรวมของบริษัทที่เป็นสมาชิกทางธุรกิจได้

7.3 ข้อจำกัดงานของงานวิจัย

ในการพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน ในงานวิจัยนี้ได้มุ่งเน้นในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงาน

สำหรับบริษัทรับสร้างบ้านที่มีการให้บริการออกแบบรวมก่อสร้าง (Design and Build) ซึ่งส่งผลให้เกิดข้อจำกัดต่างๆในการใช้งานดังนี้

- 1) แบบประเมินระดับปฏิบัติของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านที่พัฒนาขึ้นนี้ เหมาะสำหรับบริษัทรับสร้างบ้านที่มีลักษณะการให้บริการแบบออกแบบรวมก่อสร้าง การนำแบบประเมินไปประยุกต์ใช้ประเมินบริษัทรับสร้างบ้านที่มีลักษณะการให้บริการแบบเฉพาะก่อสร้าง เกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นจะมีข้อจำกัดในบางรายการ ตัวอย่างเช่น กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า บริษัทรับสร้างบ้านที่ให้บริการก่อสร้างอย่างเดียวจะไม่มีกรดำเนินการเก็บความต้องการแบบบ้านจากลูกค้ารวมถึงขั้นตอนการออกแบบทางสถาปัตย์ของบ้านเช่นกัน นอกจากนี้ลักษณะในการดำเนินงานบริหารของบริษัทรับสร้างบ้านที่ให้บริการแบบเฉพาะการก่อสร้าง มีมุมมองที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้เกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นขาดความเหมาะสม ตัวอย่างเช่น บริษัทรับสร้างบ้านที่ให้บริการแบบเฉพาะการก่อสร้าง ไม่ได้มุ่งเน้นถึงการให้บริการและการทำการตลาดของบริษัท เนื่องจากมีลักษณะการดำเนินการแบบผู้รับเหมาก่อสร้าง ซึ่งผลให้คะแนนในส่วนที่เกี่ยวข้องมีคะแนนที่ต่ำ เป็นต้น ดังนั้นการนำแบบประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญไปใช้ในบริษัทรับสร้างบ้านที่ให้บริการเฉพาะการก่อสร้าง ควรมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินรวมถึงกระบวนการทำงานที่สำคัญใหม่อีกครั้ง
- 2) เกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นพัฒนามาจากความคิดเห็นของผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจเป็นหลัก ส่งผลให้ผู้ที่น่าเกณฑ์ไปใช้เพื่อประเมินบริษัทจะต้องมีความเข้าใจภาพรวมของรูปแบบการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างชัดเจน ดังนั้นแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะให้ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจเป็นผู้ประเมินตนเอง เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของผลการประเมินจากความไม่เข้าใจรูปแบบการปฏิบัติงานของทุกกระบวนการทำงานอย่างครบถ้วน
- 3) การผลักดันไปใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานของแบบประเมินระดับปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ยังคงมีข้อจำกัดที่สำคัญ กล่าวคือ แบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมุ่งเน้นการนำไปใช้ประเมินตนเองของบริษัทรับสร้างบ้าน ข้อมูลที่ถูกนำมาใช้วิเคราะห์ผลเพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานของบริษัทนี้มาจากการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว การนำแบบประเมินระดับปฏิบัติงานไปใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในสมาคมธุรกิจรับสร้างบ้านจึงจำเป็นต้องทำการศึกษาและพัฒนา

ขั้นตอนการวิเคราะห์เพิ่มเติม เช่น การพิจารณาตรวจจากหลักฐานเชิงประจักษ์ เป็นต้น เพื่อลดความแปรปรวนที่เกิดขึ้นจากการประเมินให้มากที่สุด

- 4) งานวิจัยนี้ตั้งสมมติฐานการเลือกกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับในการแบ่ง โดยผู้วิจัยเลือกกระบวนการทำงานที่มีระดับความสำคัญจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีระดับสำคัญมากขึ้นไป (3.41 คะแนน) ดังนั้นหากนำข้อมูลจากงานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงสมมติฐานการเลือกระดับความสำคัญจะส่งผลกระทบต่อรายการกระบวนการที่สำคัญทั้งหมดด้วย

7.4 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

แบบประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้านที่พัฒนาขึ้นมีข้อจำกัดต่างๆดังที่กล่าวมาข้างต้นในหัวข้อที่ 7.3 ดังนั้นการวิจัยในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้านควรลดข้อจำกัดต่างๆที่เกิดขึ้น กล่าวคือควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อให้แบบประเมินครอบคลุมทั้งบริษัทที่มีลักษณะการดำเนินการแบบออกแบบรวมก่อสร้างและแบบเฉพาะก่อสร้าง

สำหรับผลการทดลองใช้แบบประเมินระดับปฏิบัติงานในกรณีศึกษาต่างๆพบว่ายังมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการประเมินระดับปฏิบัติงานจากแบบประเมินที่พัฒนาขึ้น ตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 6.3 ดังนั้นการศึกษาเพื่อลดผลกระทบจากปัจจัยจึงควรมีการศึกษาขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ในอนาคตยังสามารถนำกรอบความคิดในการพัฒนาเกณฑ์ประเมินระดับปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน ไปประยุกต์ใช้กับการประเมินบริษัทที่มีกาให้บริการทางธุรกิจที่มีความคล้ายคลึงกัน ตัวอย่างเช่น การประเมินระดับการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น



รายการอ้างอิง



Amaratunga, D., et al. (2004). Structured Process Improvement for Construction Enterprises (SPICE) Level 3. Establishing A Management Infrastructure to Facilitate Process Improvement at An Organisational Level. S. C. f. R. a. I. (SCRI).

Andersson, C. and L. Rosenberg (2012). The Preconstruction Planning Process from A Site Manager Perspective. Department of Civil and Environmental Engineering Division of Construction Management Chalmers University of Technology. Master.

Arditi, D. and H. M. Gunaydin (1997). "Total Quality Management in The Construction Process." International Journal of Project Management 15(4): 235-243.

Beatham, S., et al. (2004). "Kpis: A Critical Appraisal of Their Use in Construction." Benchmarking: An International Journal 11(1): 93-117.

Construction Management Association of America (2010). Construction Management Standards of Practice. 2010 Edition. 7926 Jones Branch Drive, Suite 800 McLean, VA 22102-3303 USA, Advancing Professional Construction.

EFQM (2012). An Overview of the EFQM Excellence Model Avenue des Olympiades 2 5th Floor B-1140 Brussels – Belgium, European Foundation for Quality Management.

Elbeltagi, E. (2009). Lecture Notes on Construction Project Management. Structural Engineering Department, Faculty of Engineering, Mansoura University, Mansoura University.

Finnemore, M., et al. (2004). Case Studies in Construction Process Improvement, Research Centre for the Built and Human Environment Bridgewater Building University of Salford.

Graham, M. (2015). Building Guide. Central North Island. PO Box 44412, Pt Chevalier, Auckland, New Zealand 1246 <https://www.buildingguide.co.nz>, Mark Graham.

Gray, B., et al. (2012). Project Management Manual. The University of Kansas Carruth O'Leary Hall, 114 1246 West Campus Road Lawrence, KS 66045-7505, The University of Kansas.

Gunathilakla, S. U. and I. Senevirathne (2013). Common Errors That are Being Made in Preparing and Pricing BOQ in Sri Lankan Construction Industry. The Second World Construction Symposium.

Haddad, E. A. (2006). A Construction Materials Management System for Gaza Strip Building Contractors. Faculty of Engineering Construction Management Program, The Islamic University of Gaza.

Hameed, A. M., et al. (2012). "Time and Cost Performance in Construction Projects in Southern and Central Regions of Peninsular Malaysia." International Journal of Advances in Applied Sciences 1(1): 45-52.

Hamzaha, N., et al. (2011). The Importance of Design Process in Housing Quality. The 2nd International Building Control Conference 2011.

Hartmann, A., et al. (2009). "Relative Importance of Subcontractor Selection Criteria: Evidence from Singapore." Journal of Construction Engineering and Management **135**(9): 826-832.

Heuer, M. K., et al. (2014) Construction Project Scheduling : Keys to Success.

International Labour Office (2010). A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth.

Jin, Z., et al. (2013). "A Practical Framework for Measuring The Performance of International Construction Firms." Journal of Construction Engineering and Management **139**(9): 1154-1167.

Kaplan, S. R. and D. P. Norton (2010). Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard. Harvard Business Review, Harvard Business School, Harvard University.

Kärnä, S., et al. (2004). Customer Satisfaction in Construction. Construction Economics and Management, Helsinki University of Technology, P.O. Box 2100, Helsinki University of Technology.

Landis, T. (2008). Home Building Outline, Planner, and Guide An Owner-Builder Approach to Residential Construction, The Barden & Robeson Corporation.

Lee, Y.-T. and J.-Y. Moon (2012). "An Exploratory Study on The Balanced Scorecard Model of Social Enterprise." The Asia Journal On Quality **9**(2): 11-28.

Levesque, N. (2008). Evaluation of A Residential Housing Project. Civil and Environmental Engineering Department, Worcester Polytechnic Institutement. **Bachelor of Scienece**.

Luu, T. V., et al. (2008). "Improving Project Management Performance of large Contractors Using Benchmarking Approach." International Journal of Project Management **26**: 758-769.

MarkoviĆ, L., et al. (2011). "Application of Benchmarking Method in The Construction Companies." Architecture and Civil Engineering **9(2)**: 301-314.

Michalska, J. (2008). "Using The EFQM Excellence Model to The Process Assessment." Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, **27**: 203-206.

Office for Nation Statistics (2016). "Gross Domestic Product." Retrieved 15 june 2016, 2016.

Office of Government Commerce (2002). Principles for Service Contracts Contract Management Guidelines. Contract Management Guidelines. HMSO, Licensing Division, St Clements House, 2-16 Colegate, Norwich, NR3 1BQ, Crown

Oyewobi, O. L., et al. (2013). "A Framework for Identifying Construction Companies Best Practice: A Panacea for Corporate Performance Failure." World Building Congress(348-360).

Project Management for Development Organizations (2016). Project Quality Management. A Methodology to Manage Development Projects for International Humanitarian Assistance and Relief Organizations. www.pm4dev.com, PM4DEV 2016.

Ramírez, R. R., et al. (2004). "Benchmarking Management Practices in The Construction Industry." Journal of Managemnt in Engineering 20(3): 110-117.

Rezaian, A. (2011). "Time-Cost-Quality-Risk of Construction and Development Projects or Investment." Middle-East Journal of Scientific Research 10(2): 218-223.

Riley, D. (2011). Hd Woodson High School Construction Project Management. Department of Architectural Engineering The Pennsylvania State University, The Pennsylvania State University.

Roshana, T. and A. Akintola (2002). Performance Indicators for Successful Construction Project Performance. 18th Annual ARCOM Conference. 2: 545-555.

Sarshar, M., et al. (1999). "Spice: Is A Capability Maturity Model Applicable in The Construction Industry." Institute for Research in Construction: 2836-2843.

Sarshar, M., et al. (2004). "Improving Project Processes: Best Practice Case Study." Construction Innovation 4(2): 69-82.

Sarshar, M., et al. (2000). "SPICE: A Business Process Diagnostics Tool for Construction Projects." Engineering, Construction and Architectural Management 7(3): 241-250.

Siriwardena, M. L., et al. (2006). "Delivering Public Sector Efficiencies: The Potential Role of Capability Maturity Models in Construction." 3rd International SCRI Research Symposium.

Swan, W. and E. Kying (2004). An Introduction to Key Performance Indicators, Centre for Construction Innovation.

The Housing Development Agency (2013). Guidelines for Blocked Housing Projects. Block A, Riviera Office Park, 6 – 10 Riviera Road, Killarney, Johannesburg PO Box 3209, Houghton, South Africa 2041, The Housing Development Agency.

Vukomanovic, M., et al. (2007). BSC-EFQM Based Approach for Performance Benchmarking in Construction Industry. Procs 23rd Annual ARCOM Conference, Association of Researchers in Construction Management: 631-640.

Wongrassamee, S., et al. (2003). "Performance Measurement Tools: The Balance Scorecard and The EFQM Excellence Model." Measuring Business Excellence 7(1): 14-29.

Yang, H., et al. (2010). "A Critical Review of Performance Measurement in Construction." Journal of Facilities Management 8(4): 269-284.

โชติไกร ไชยวิจารณ์ (2557). "ประเภทของอุตสาหกรรมการก่อสร้าง". Retrieved 22 เมษายน 2557. .

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (2016). 2016, from <http://www.dbd.go.th/>.

กัญญามน อินทวงศ์ (2555). ระเบียบวิธีวิจัย, โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก จำกัด.

มนต์ชัย เทียนทอง (2557). "การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ". Retrieved 22 เมษายน 2557, 2557.

สมชาย วรภิเษมสกุล (2010). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2016). "ข้อมูลบัญชีประชาชาติ." 2016, from <http://www.nesdb.go.th/>.





ก1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูลภาษาต้นแบบเบื้องต้นกระบวนการทำงานในธุรกิจก่อสร้างที่พักอาศัย

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท	ประสบการณ์
1	นายภัทร เรืองอุดมสุข	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท เม็ดทราย พัฒนา จำกัด	มากกว่า 20 ปี
2	นายพีรภัทร์ ลิขิตส์จจากุล	วิศวกรควบคุม งาน	บริษัท เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ ก่อสร้าง จำกัด	3 ปี
3	นางสาวธิตติมา เงินมีศรี	ผู้จัดการฝ่าย การเงิน	บริษัท โอสมแสตนดาร์ด จำกัด	10 ปี
4	นายเจนวิษ วณิชพิพัฒน์	วิศวกรควบคุม งาน	บริษัท อิตาเลียนไทย เดเวลอป เม้น จำกัด	3 ปี
5	นายสุทธิศักดิ์ มงคลจริง	กรรมการ ผู้จัดการ	ไลฟ์เฮ้าส์ ออกแบบก่อสร้าง จำกัด	15 ปี
6	นายโอม วิมลรัตน์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท วี.เอ็ม.อาร์.แอสโซซิเอท จำกัด	5 ปี
7	นางศรีไทย เหมไสร็จ	ผู้อำนวยการสาย การเงิน	บริษัท แมกโนเลีย ควอลิตี้ ดีเวลลอปเม้นต์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด	15 ปี

ก2. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามความครบถ้วนและระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานต่อสมรรถนะในบริษัทรับสร้างบ้าน

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท	ประสบการณ์
1	ดร.พัชรา ตันตพรวรยง	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท มีนบุรีรับสร้างบ้าน จำกัด	มากกว่า 20 ปี
2	นายพิเชษฐ เทียงอินทร์	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ดีไซน์ 304 จำกัด	20 ปี
3	นางพิศมัย เต็มพิทยาไพสิฐ	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท สถาปนินทร์ จำกัด	17 ปี
4	นายธีร์ บุญวาสนา	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท อยุธยา สร้างบ้าน จำกัด	20 ปี
5	นส.อนัญญา สมเดช	เจ้าหน้าที่ การตลาด	บริษัท เอ.เอส.พี บางกอก จำกัด	5 ปี
6	นายวรวิทย์ กาญจนกุล	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ดับบลิวเฮ้าส์ จำกัด	15 ปี
7	นายวิสิษฐ ไม่นายพงศ์	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ทรี.ดี.เฮ้าซิ่ง จำกัด	มากกว่า 20 ปี
8	นายสุธี พิศาลคุณากิจ	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ออล เฮ้าส์ จำกัด	16 ปี
9	นายไกรสร แก้วสว่าง	สถาปนิก	บริษัท โฟร์ดีเวลอป เฮ้าส์ จำกัด	5 ปี
10	นายปริญญา เขี่ยมประดิษฐ์ ภักดิ์	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท อเรย์ คอนสตรัคท์ ชั่น จำกัด	11 ปี
11	นายสุทธิศักดิ์ มงคลจริง	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ไลฟ์เฮ้าส์ ออกแบบ ก่อสร้าง จำกัด	15 ปี
12	นางศิริพร สิงห์บุญ	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ลีอาร์คิเทค จำกัด	มากกว่า 20 ปี
13	นาย อนันต์กร อมรวาที	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท มาสเตอร์แพลน101 จำกัด	มากกว่า 20 ปี

ก3. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพร้อมตำแหน่งและประสบการณ์ทำงานผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกถึงรูปแบบการปฏิบัติงานของบริษัทรับสร้างบ้าน

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท	ประสบการณ์
1	ดร.พัชรา ตันตพรวรยง	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท มีนบุรีรับสร้างบ้าน จำกัด	มากกว่า 20 ปี
2	นางศิริพร สิงห์บุญ	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ลีอาร์คิเทค จำกัด	มากกว่า 20 ปี
3	นายธีร์ บุญวาสนา	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท อยุธา สร้างบ้าน จำกัด	20 ปี
4	นายวิสิษฐ ไม่นายพงศ์	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ทรี.ดี.เฮ้าซิ่ง จำกัด	มากกว่า 20 ปี
5	นายสุทธิศักดิ์ มงคลจริง	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ไลฟ์เฮ้าส์ ออกแบบ ก่อสร้าง จำกัด	15 ปี
6	นาย โอม วิมลรัตน์	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท วี.เอ็ม.อาร์.แอสไซซิเอท จำกัด	5 ปี
7	นาย อนันต์กร อมรวาทิ	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท มาสเตอร์แพลน 101 จำกัด	มากกว่า 20 ปี

ก4 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้ตอบแบบสอบถามความถูกต้องและการสรุปค้นหามติด้วยเทคนิคเดลฟายการพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท	ประสบการณ์
1	ดร.พัชรา ตัณฑผดุง	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท มีนบุรีรับสร้างบ้าน จำกัด	มากกว่า 20 ปี
2	นางศิริพร สิงห์บุญ	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ลีอาร์ทีเทค จำกัด	มากกว่า 20 ปี
3	นายธีร์ บุญวาสนา	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท อยุธยา สร้างบ้าน จำกัด	20 ปี
4	นายวิสิษฐ ไม่นายพงค์	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ทรี.ดี.เฮ้าซิ่ง จำกัด	มากกว่า 20 ปี
5	นายสุทธิศักดิ์ มงคลจริง	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ไลฟ์เฮ้าส์ ออกแบบก่อสร้าง จำกัด	15 ปี
6	นาย อนันต์กร อมรวาที	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท มาสเตอร์แพลน 101 จำกัด	มากกว่า 20 ปี
7	นาย จิระวัฒน์ มาลีรักษ์	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท เนเชอรัลโฮม จำกัด	15 ปี
8	นายโอฬาร จันทร์ภู	กรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท แอ็ดว็านโฮม จำกัด	15 ปี

ภาคผนวก ข.
แบบสอบถามและการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของแต่ละรายการ
กระบวนการทำงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ข-1

**แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบในการดำเนินการวิจัยเรื่อง
การพัฒนาแบบประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน**

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

คำชี้แจง : กรุณากรอกข้อมูลทั่วไปของท่านในช่องว่างที่เว้นไว้ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องสี่เหลี่ยม หน้าข้อความที่ตรงกับตัวท่านตามความเป็นจริง

1. ชื่อ-นามสกุล.....อายุ.....ปี
2. เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ.....
3. อีเมลติดต่อ.....
4. ชื่อบริษัทหรือหน่วยงานที่ท่านสังกัด.....
5. รูปแบบบริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด
6. ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่าน.....
7. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทรับสร้างบ้าน.....ปี

คำชี้แจง

1. พิจารณาความสำคัญของกระบวนการทำงานที่มีต่อสมรรถนะในการทำงานขององค์กร เช่น หากเห็นว่า กระบวนการทำงานนั้นมีความสำคัญมากที่สุด ให้ทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องสำคัญมากที่สุด เป็นต้น
2. หากท่านพิจารณากระบวนการทำงานที่สำคัญยังไม่ครบถ้วน ให้เพิ่มเติมกระบวนการในช่องว่าง

แบบสอบถามระดับของกระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงาน	ความสำคัญของกระบวนการทำงานต่อสมรรถนะ ในการทำงานของบริษัท				
	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1. กระบวนการขาย					
1.1 กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า					
1.2 กระบวนการเสนอราคาบ้าน					
1.3 กระบวนการร่างและจัดทำสัญญา					
1.4 กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย					
1.5					
2. กระบวนการออกแบบ					
2.1 กระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม					
2.2 กระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน					
2.3 กระบวนการถอดปริมาณงานและจัดทำBOQ					
2.4 กระบวนการออกแบบก่อสร้างหน้างาน					
2.5					
3. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง					
3.1 การจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ					
3.2 กระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง					
3.3 กระบวนการพิจารณาการจัดจ้างแรงงานรายวัน					
3.4.....					

แบบสอบถามระดับของกระบวนการทำงาน (ต่อ)

กระบวนการทำงาน	ความสำคัญของกระบวนการทำงานต่อสมรรถนะ ในการทำงานของบริษัท				
	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
4. กระบวนการควบคุมและดูแลงานก่อสร้าง					
4.1 กระบวนการวางแผนงานการก่อสร้าง					
4.2 กระบวนการวางแผนการใช้งานและจัดเก็บ วัสดุ					
4.3 กระบวนการตรวจสอบและควบคุมวัสดุ					
4.4 กระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างบ้าน					
4.5 กระบวนการติดตามความคืบหน้าของงาน ก่อสร้าง					
4.6 กระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง (งานเพิ่ม ลด)					
4.7					
4.8					
5. กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล					
5.1 กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน					
5.2 กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน					
5.3					
6. กระบวนการการตลาด					
6.1 กระบวนการวางตำแหน่งทางการตลาด					
6.2 กระบวนการโฆษณา					
6.3 กระบวนการส่งเสริมการขาย					

แบบสอบถามระดับความสำคัญของกระบวนการทำงาน (ต่อ)

กระบวนการทำงาน	ความสำคัญของกระบวนการทำงานต่อสมรรถนะใน การทำงานของบริษัท				
	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
7. ด้านบัญชีและการเงิน					
7.1 กระบวนการจัดทำบัญชี					
7.2 กระบวนการจัดการด้านการเงิน					



ภาคผนวก ข-2

**ตัวอย่างแบบสอบถามความเหมาะสมของเกณฑ์เพื่อประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อ
สมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน**

คำชี้แจง กรุณาทาเครื่องหมาย x ลงบนช่องระดับความเห็นด้วยของเกณฑ์สำหรับการประเมินในแต่ละรายการ
ปัจจัย โดยคะแนนระดับความเห็นด้วยมีความหมายดังต่อไปนี้

1. หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยน้อยที่สุดว่า เกณฑ์ที่กำหนดมีความเหมาะสมต่อการประเมินระดับ
ปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน
2. หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยน้อยกว่า เกณฑ์ที่กำหนดมีความเหมาะสมต่อการประเมินระดับปฏิบัติงานที่มี
ผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน
3. หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยปานกลางว่า เกณฑ์ที่กำหนดมีความเหมาะสมต่อการประเมินระดับ
ปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน
4. หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยมากกว่า เกณฑ์ที่กำหนดมีความเหมาะสมต่อการประเมินระดับปฏิบัติงานที่มี
ผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน
5. หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยมากที่สุดว่า เกณฑ์ที่กำหนดมีความเหมาะสมต่อการประเมินระดับปฏิบัติงาน
ที่มีผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบริษัทรับสร้างบ้าน

กระบวนการขาย :1.1 กระบวนการเก็บความต้องการลูกค้า	
ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
1	- บริษัทไม่มีขั้นตอน หรือข้อกำหนด หรือผู้รับผิดชอบการเก็บความต้องการของลูกค้าใน การสร้างบ้าน
2	- บริษัทมีการแต่งตั้งแผนกหรือกำหนดผู้รับผิดชอบการเก็บความต้องการลูกค้าเพื่อเก็บ ความต้องการค่านแบบบ้านและข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้า แต่ยังคงไม่มีขั้นตอนหรือข้อ กำหนดการทำงานที่ออกโดยบริษัท - รูปแบบการดำเนินงานของกระบวนการเก็บความต้องการขึ้นกับประสบการณ์และ ดุลพินิจของผู้รับผิดชอบแต่ละท่านแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนด ขั้นตอนการดำเนินการ รูปแบบคำถาม การนำเสนอแบบบ้าน เป็นต้น การเก็บข้อมูลที่ จำเป็นของลูกค้าของผู้รับผิดชอบแต่ละคนมีลักษณะที่ต่างกัน

ระดับ	เกณฑ์การประเมินระดับรูปแบบกระบวนการทำงาน
3	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการแต่งตั้งบุคคลหรือแผนก เพื่อรับผิดชอบกระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า - <u>บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานและข้อกำหนดกระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า ไว้เป็นมาตรฐานหรือคู่มือการทำงานของบริษัท ที่มีการบังคับใช้ปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร</u> ตัวอย่างเช่น การกำหนดขั้นตอนเก็บความต้องการของลูกค้าเพื่อรูปแบบการนำเสนอแบบบ้าน การกำหนดข้อมูลที่เป็นต้องได้จาก การสัมภาษณ์ครั้งแรก การใช้แบบฟอร์มเพื่อเก็บข้อมูลลูกค้า เป็นต้น
4	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือใช้ควบคุมการทำงาน</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. บริษัทใช้ KPI ประเมินผลการทำงานในด้านเวลา ความผิดพลาดการเก็บข้อมูล หรือด้านอื่นๆ เพื่อใช้วัดผลลัพธ์ในการทำงานของผู้รับผิดชอบ 2. บริษัทมีการสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ 3. บริษัทประเมินผลลัพธ์การทำงานจากความสามารถปิดการขาย เป็นต้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - <u>บริษัทมีการวางนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า โดยการค้นคว้าและประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</u> ยกตัวอย่างเช่น 1. การพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยสนับสนุนการบริหารข้อมูลความต้องการของลูกค้า 2. การพัฒนาแบบบ้าน 3 มิติ และประยุกต์ใช้เครื่องมือ 3 มิติ เพื่อช่วยสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถสรุปความต้องการของแบบบ้าน ได้รวดเร็วมากขึ้น 3. การพัฒนาและฝึกอบรมการทำงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้รับผิดชอบ เป็นต้น
	<p>ท่านเห็นด้วยกับเกณฑ์ประเมินข้างต้นเพื่อนำมาใช้พัฒนาแบบประเมินหรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> น้อยที่สุด</p>

ภาคผนวก ค.
ผลการวิเคราะห์ค่าเชิงสถิติต่างๆ จากการสำรวจระดับความสำคัญของ
กระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะบริษัทรับสร้างบ้าน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ค-1 ผลการวิเคราะห์ค่าเชิงสถิติต่างๆ จากการสำรวจระดับความสำคัญของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อสมรรถนะบริษัทรับสร้างบ้าน

กระบวนการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ฐานนิยม	ค่า t ที่ 3.41 คะแนน
1. กระบวนการขาย						
1.1 กระบวนการเก็บความต้องการของลูกค้า	4.77	4	5	0.439	5	11.175
1.2 กระบวนการเสนอราคาบ้าน	4.38	4	5	0.506	4	6.940
1.3 กระบวนการร่างและจัดทำสัญญา	4.31	4	5	0.480	4	6.738
1.4 กระบวนการดูแลลูกค้าหลังการขาย	4.23	3	5	0.725	4	4.082
2. กระบวนการออกแบบ						
2.1 กระบวนการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม	4.69	4	5	0.480	5	9.624
2.2 กระบวนการออกแบบโครงสร้างบ้าน	4.54	3	5	0.660	5	6.163
2.3 กระบวนการถอดปริมาณงานและจัดทำBOQ	4.31	3	5	0.630	4	5.134
2.4 การตรวจสอบแบบก่อสร้างก่อนขึ้นตอนการก่อสร้าง	4.38	4	5	0.506	4	6.3940
3. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง						
3.1 การจัดหาและเปรียบเทียบราคาวัสดุ	4.23	3	5	0.599	4	4.939
3.2 กระบวนการพิจารณาว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง	4.08	3	5	0.494	4	4.872

กระบวนการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ฐานนิยม	ค่า t ที่ 3.41 คะแนน
3. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง						
3.3 กระบวนการพิจารณาการจัดจ้างแรงงานรายวัน	3.92	3	5	0.494	4	3.748
4. กระบวนการควบคุมและดูแลงานก่อสร้าง						
4.1 กระบวนการวางแผนงานก่อสร้าง	4.62	4	5	0.506	5	8.583
4.2 กระบวนการวางแผนการใช้งานและจัดเก็บวัสดุ	4.31	4	5	0.480	4	6.738
4.3 กระบวนการตรวจสอบและควบคุมวัสดุ	4.38	3	5	0.650	4	5.403
4.4 กระบวนการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างบ้าน	4.85	4	5	0.376	5	13.789
4.5 กระบวนการติดตามความแล้วเสร็จของงานก่อสร้าง	4.62	4	5	0.509	5	8.583
4.6 กระบวนการปรับเปลี่ยนงานก่อสร้าง	4.31	4	5	0.408	4	6.738
5. กระบวนการบริหารฝ่ายบุคคล						
5.1 กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน	4.38	4	5	0.506	4	6.940
5.2 กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน	4.31	3	5	0.630	4	5.134
6. กระบวนการการตลาด						
6.1 การวางตำแหน่งทางการตลาด	4.23	3	5	0.599	4	4.939

กระบวนการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ฐานนิยม	ค่า t ที่ 3.41 คะแนน
6. กระบวนการการตลาด						
6.2 กระบวนการโฆษณา	4.23	3	5	0.599	4	4.939
6.3 กระบวนการส่งเสริมการขาย	3.85	2	5	0.801	4	1.964
7. ด้านบัญชีและการเงิน						
7.1 กระบวนการจัดทำบัญชี	4.23	4	5	0.439	4	6.748
7.2 กระบวนการจัดการด้านการเงิน	4.62	4	5	0.506	5	8.583



ภาคผนวก จ.
ผลการวิเคราะห์ค่าเชิงสถิติต่างๆจากการตรวจสอบฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ
ด้วยมาตรวัด 5 ระดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จ.1 ผลจำนวนผู้ตอบในแต่ละระดับความเห็นด้วยของเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน

กระบวนการทำงาน	รหัสย่อ	จำนวนผู้ตอบ					รวม
		1	2	3	4	5	
1.1	C1	-	-	-	4	4	8
1.2	C2	-	-	-	3	5	8
1.3	C3	-	-	1	4	3	8
1.4	C4	-	-	-	4	4	8
2.1	C5	-	-	-	3	5	8
2.2	C6	-	-	-	4	4	8
2.3	C7	-	-	1	4	3	8
2.4	C8	-	1	-	4	3	8
3.1	C9	-	-	1	5	2	8
3.2	C10	-	-	1	4	3	8
3.3	C11	-	-	2	4	2	8
4.1	C12	-	-	1	4	3	8
4.2	C13	-	-	1	4	3	8
4.3	C14	-	-	1	2	5	8
4.4	C15	-	-	1	2	5	8
4.5	C16	-	-	-	5	3	8
4.6	C17	-	-	-	7	1	8
5.1	C18	-	-	1	4	3	8
5.2	C19	-	-	1	3	4	8
6.1	C20	-	-	1	4	3	8
6.2	C21	-	-	2	4	2	8

จ.1 ผลจำนวนผู้ตอบในแต่ละระดับความเห็นด้วยของเกณฑ์การประเมินระดับปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของบริษัทรับสร้างบ้าน (ต่อ)

กระบวนการ ทำงาน	รหัสย่อ	จำนวนผู้ตอบ					รวม
		1	2	3	4	5	
6.3	C22	-	-	-	3	5	8



จ.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเชิงสถิติต่างๆและการตรวจสอบขั้นทามติของผู้เชี่ยวชาญด้วยมาตรวัด 5
ระดับ

กระบวนการ ทำงาน	รหัสย่อ	ค่ามัธยฐาน	ค่าฐาน นิยม	Med- Model	Q ₃ -Q ₁	ขั้นทามติ	
						ผ่าน	ไม่ผ่าน
1.1	C1	4.5	4	0.5	1	X	
1.2	C2	5	5	0	1	X	
1.3	C3	4	4	0	1	X	
1.4	C4	4.5	4	0.5	1	X	
2.1	C5	5	5	0	1	X	
2.2	C6	4.5	4	0.5	1	X	
2.3	C7	4	4	0	1	X	
2.4	C8	4	4	0	1	X	
3.1	C9	4	4	0	0.75	X	
3.2	C10	4	4	0	1	X	
3.3	C11	4	4	0	1.5	X	
4.1	C12	4	4	0	1	X	
4.2	C13	4	4	0	1	X	
4.3	C14	5	5	0	1	X	
4.4	C15	5	5	0	1	X	
4.5	C16	4	4	0	1	X	
4.6	C17	4	4	0	1	X	
5.1	C18	4	4	0	0	X	
5.2	C19	4.5	5	0.5	1	X	
6.1	C20	4	4	0	1	X	
6.2	C21	4	4	0	1.5	X	

๑.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเชิงสถิติต่างๆและการตรวจสอบชั้นทามติของผู้เชี่ยวชาญด้วยมาตรวัด 5 ระดับ (ต่อ)

กระบวนการ ทำงาน	รหัสย่อ	ค่ามัธยฐาน	ค่าฐาน นิยม	Med- Model	Q ₃ -Q ₁	ชั้นทามติ	
						ผ่าน	ไม่ผ่าน
6.3	C22	5	5	0	1	X	



ภาคผนวก จ.
ผลการดำเนินการทดลองประเมินระดับปฏิบัติงานระดับปฏิบัติงานกระบวนการ
ทำงานที่สำคัญของบริษัทรับสร้างบ้าน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จ.1 ตารางแสดงผลสัมฤทธิ์การทดลองประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญกลุ่ม
กรณีศึกษา

กระบวนการทำงาน	รหัสย่อ	A	B	C	D	E	F	ค่าเฉลี่ย
1.1	C1	4	4	4	2	3	4	3.00
1.2	C2	4	3	3	2	3	4	3.00
1.3	C3	5	3	3	3	3	5	3.00
1.4	C4	5	4	5	2	3	3	3.00
2.1	C5	5	4	4	4	4	4	4.00
2.2	C6	4	3	3	0	4	0	3.00
2.3	C7	5	3	4	2	3	4	3.00
2.4	C8	3	3	3	3	3	1	2.00
3.1	C9	4	3	3	2	3	3	3.00
3.2	C10	4	3	4	2	3	3	3.00
3.3	C11	3	2	2	2	2	4	2.00
4.1	C12	5	4	4	2	3	4	3.00
4.2	C13	5	4	3	2	3	4	3.00
4.3	C14	4	3	4	2	3	4	3.00
4.4	C15	4	4	4	2	4	4	3.00
4.5	C16	4	3	3	2	3	4	3.00
4.6	C17	4	3	4	2	3	4	3.00
5.1	C18	3	3	3	2	3	3	2.00
5.2	C19	4	4	3	2	3	4	3.00
6.1	C20	4	3	3	2	4	5	3.00
6.2	C21	4	4	4	4	4	4	4

จ.1 ตารางแสดงผลสัมฤทธิ์การทดลองประเมินระดับปฏิบัติงานกระบวนการทำงานที่สำคัญกลุ่ม
กรณีศึกษา (ต่อ)

กระบวนการ การทำงาน	รหัส ย่อ	A	B	C	D	E	F	ค่าเฉลี่ย
6.3	C22	4	4	4	2	3	4	3.00



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายพรากร นิพัฒน์ศิริผล เกิดปี พ.ศ. 2533 ที่จังหวัด ชลบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต ภาควิชาโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2554 จากนั้นทำการเข้าศึกษาต่อในบัณฑิตศึกษาในปีการศึกษา 2555 ในหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์การบริหาร โครงการก่อสร้าง ภาควิชาโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



