

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุง
อาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

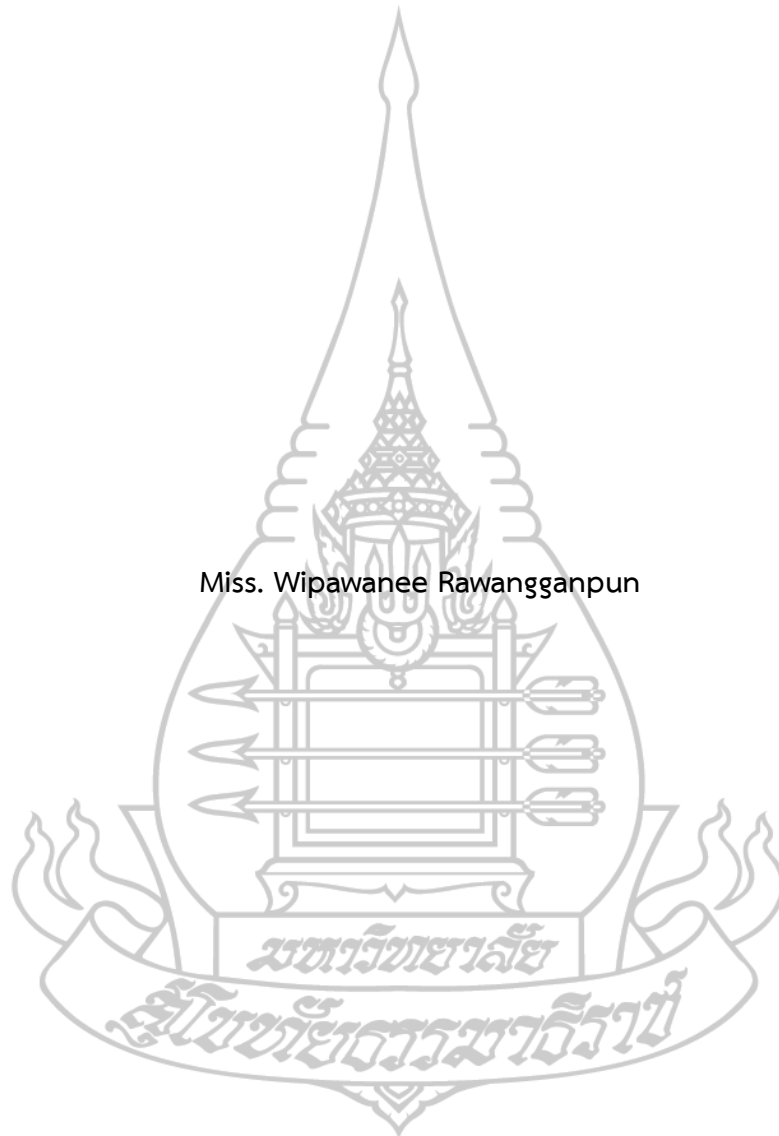


นางสาววิภาวณี ระวังงานพันธุ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Factors Affecting Success of Improvement Project Management of Large
Shopping Center's Building



Miss. Wipawanee Rawangganpun

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเพณีศูนย์การค้าขนาดใหญ่
ชื่อและนามสกุล	นางสาววิภาวณี ะวังงานพันธ์ุ
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว่าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุง
อาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่
ผู้ศึกษา นางสาววิภาวณีย์ ระวังงานพันธุ์ รหัสนักศึกษา 2613002555
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำคัญของทรัพยากรการบริหาร 4M's
(2) ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่
(3) ทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภท
ศูนย์การค้าขนาดใหญ่

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
โครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในบริษัทแห่งหนึ่ง จำนวน 122 คน กำหนดกลุ่ม
ตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครจซี่ และมอร์แกน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 93 คน ใช้วิธีการสุ่ม
แบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่
ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการศึกษา พบว่า (1) ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับ
มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ด้านบุคลากร วัสดุ
อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ (2) ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภท
ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ วัสดุ
อุปกรณ์ และบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้า
ขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 สามารถพยากรณ์ความผันแปรความสำเร็จ คิดเป็น
ร้อยละ 54.40

คำสำคัญ ความสำเร็จ การบริหารจัดการ โครงการปรับปรุงอาคาร ศูนย์การค้าขนาดใหญ่

Independent Study title: “ Factors Affecting Success of Improvement Project Management of Large Shopping Center’s Building”

Author: “Miss. Wipawanee Rawangganpun”; ID: “2613002555”;

Degree: Master of Business Administration

Independent Study Advisor: Asst. Prof. Dr.Pavin Chinachoti; Academic year: 2023

Abstract

This study aims to study (1) the perceived importance of 4M's management resources; (2) the level of success achieved in managing a large shopping center improvement project; and (3) 4M's management resources affecting success of improvement project management of large shopping center’s building.

This study was quantitative research. The population consisted of 122 people involved in managing a large shopping center building improvement project within a company. The sample size was determined by Krejcie and Morgan's formula, resulting in a total of 93 participants selected by convenience sampling. The tool used for data collection was a questionnaire. The statistics utilized in the data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression values.

The findings of the study revealed that: (1) the overall importance of the 4M's management resources was rated at the highest level. Considering each aspect, it was showed that personnel, materials and equipment, and management had the three highest mean scores. (2) The overall success of managing a large shopping center improvement project was rated at a high level. (3) Management, materials and equipment, and personnel factors significantly affected the success of managing a large shopping center building improvement project, with statistical significance at the 0.05 level, where these factors were capable of predicting variations in success, accounting for 54.40 percent.

Keywords : Success, Management, Building Improvement Project, Large Shopping Center

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาชี้แนะ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ด้วยความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดผลสำเร็จลุล่วง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกท่าน ที่ถ่ายทอดความรู้ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาได้กรุณาเสียเวลาอันมีค่าให้ความรู้ คำแนะนำ ตรวจสอบ ปรับปรุง และให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงองค์กรและเพื่อน ๆ ที่ทำงานที่ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ แก่ข้าพเจ้า ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และได้สละเวลาอันมีค่ายิ่งเพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้

นางสาววิภาณี ระวังงานพันธุ์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
3. กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
4. สมมติฐานการวิจัย.....	4
5. ขอบเขตการศึกษา.....	4
5.1 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	4
5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	5
5.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา.....	5
6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ.....	7
1.1 ความหมายของการบริหารจัดการโครงการ.....	7
1.2 ประเภทของโครงการ.....	8
1.3 ขั้นตอนในการบริหารจัดการโครงการ.....	10
1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ.....	11
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร.....	13
2.1 ความหมายของทรัพยากรการบริหาร.....	13
2.2 องค์ประกอบของทรัพยากรการบริหาร (Management Resources).....	14
2.3 หลักการบริหาร 4M's ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด.....	16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการบริหารจัดการโครงการ	18
3.1 ความหมายของการประเมินผล	18
3.2 ความสำคัญในการประเมินผล	19
3.3 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ	20
3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	21
4. ข้อมูลองค์กร.....	24
4.1 พันธกิจองค์กร	24
4.2 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	24
4.3 สมรรถนะการปฏิบัติงาน	25
4.4 ตัวชี้วัด	28
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	34
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	34
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	35
2.1 การสร้างและการทดสอบเครื่องมือ	37
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา.....	39
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน	39
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	40
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	41
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's.....	43
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคาร ประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน.....	51
4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของ การบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่.....	51
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะข้อ.....	54
1. สรุปการศึกษา.....	55
1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล.....	55
1.2 การวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหาร 4M's.....	55
1.3 การวิเคราะห์ความสำเร็จของการบริหารจัดการ โครงการปรับปรุงอาคารประเภท ศูนย์การค้าขนาดใหญ่	56
1.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของการ บริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่.....	57
2. การอภิปรายผล.....	57
2.1 การอภิปรายผลปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's	57
2.2 การอภิปรายผลปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคาร ประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่	58
2.3 การอภิปรายผลปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของการ บริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่.....	58
3. ข้อเสนอแนะ.....	60
3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา	60
3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	62
บรรณานุกรม.....	64
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	68
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	72
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	80
ประวัติผู้ศึกษา.....	81

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	29
เกณฑ์หรือมาตรฐานการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้า ขนาดใหญ่	29
ตารางที่ 3.1	38
แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม	38
ตารางที่ 4.1	42
จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	42
ตารางที่ 4.2	44
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's โดยรวม.....	44
ตารางที่ 4.3	44
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากร การบริหาร 4M's ด้านบุคลากร.....	44
ตารางที่ 4.4	45
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากร การบริหาร4M's ด้านงบประมาณ.....	45
ตารางที่ 4.5	47
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากร การบริหาร 4M's ด้านวัสดุ อุปกรณ์.....	47
ตารางที่ 4.6	48
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากร การบริหาร 4M's ด้านการบริหารจัดการ.....	48
ตารางที่ 4.7	49
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการ บริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยรวม.....	49
ตารางที่ 4.8	50
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการปฏิบัติได้ตาม แผนงาน ที่วางไว้	50
ตารางที่ 4.9	51
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของปฏิบัติได้สอดคล้องและ เป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI).....	51
ตารางที่ 4.10	52
การวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จ ของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่	52

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดโครงการกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	11
ภาพที่ 2.2 กระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมตามแนวคิดทฤษฎีระบบ	23



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรุงเทพมหานครเปรียบเสมือนเมืองหลวงของประเทศไทย เป็นแหล่งรวมความเจริญ และสิ่งอำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้าน ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้เศรษฐกิจในเมือง เจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด ไม่ว่าจะเป็นอสังหาริมทรัพย์ ที่ดิน ที่พักอาศัย เทคโนโลยีต่าง ๆ ทั้งสินค้าบริการที่หลากหลาย และเส้นทางการคมนาคมที่สะดวกรวดเร็ว สะดวกสบายมากขึ้น ส่งผลให้ประชากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้นธุรกิจร้านค้าปลีก ร้านค้าสมัยใหม่ หรือศูนย์การค้า จึงมีการ ปรับปรุง บริหารจัดการในหลายๆส่วน เพื่อให้มีความทันสมัยกว่าเดิม ทั้งในด้านสินค้าและบริการ การจัดสรรพื้นที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้น และตอบสนอง ทุกความต้องการของผู้บริโภค

นอกจากนี้แนวโน้มการเจริญเติบโตของธุรกิจค้าปลีก ช่วงปี 2564-2566 ร้านค้าปลีก สมัยใหม่มียอดขายเฉลี่ย 1.5 - 2.5% ตามเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัว และปัจจัยสนับสนุน อาทิ มาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายจากภาครัฐ การขยายตัวของโครงการลงทุนภาครัฐ และปัจจัยเชิง โครงสร้างอื่นๆ เช่น การขยายตัวของชุมชนเมือง เป็นต้น อีกทั้งยังมีคู่แข่งรายใหม่ทั้งใน และ ต่างประเทศที่เห็นช่องทางการเติบโตของภาคค้าปลีกไทย รวมถึงคู่แข่งจากร้านค้าออนไลน์ (E-commerce) ซึ่งมีการแข่งขันอย่างเข้มข้น และมีทิศทางเติบโตอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการจึงต้อง เร่งปรับกลยุทธ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเพื่อขยายฐานรายได้ และกลุ่มลูกค้าในระยะยาว โดยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในไทยเติบโตอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และเมืองหลักที่มี ความเป็นสังคมเมืองสูง (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2566)

ปัจจุบันศูนย์การค้าได้ดำเนินการปรับปรุงอาคารอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการก่อสร้างของ ศูนย์การค้าที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้ศูนย์การค้าที่มีอยู่เดิมต้องเริ่มปรับตัว โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยน ภาพลักษณ์ ไปจนถึงการจัดสรรพื้นที่ใหม่ของศูนย์การค้าให้สามารถเข้ากับไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค รุ่น ใหม่ที่ไม่ได้มองแค่เรื่องของการช้อปปิ้ง แต่ยังมองถึงการใช้ชีวิต เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับ ตนเอง อีกทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีเทคโนโลยีเข้ามาในชีวิตประจำวันมากขึ้น ส่งผลให้พฤติกรรมการซื้อ จับจ่ายสินค้าของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยเลือกซื้อสินค้าตามร้านค้าปลีก ร้านค้าสมัยใหม่มากขึ้น เพราะเนื่องจากมีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้ที่พักอาศัย และชุมชนที่มีความ

สะดวกสบายในการเดินทาง จึงเป็นสิ่งท้าทายอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าจากทางออนไลน์ ร้านค้าปลีก หรือร้านค้าสมัยใหม่ให้กลับมาใช้บริการศูนย์การค้าเหมือนดังในอดีตที่ผ่านมา ดังนั้นการปรับปรุงศูนย์การค้าที่จะสามารถตอบโจทย์ได้ครอบคลุมทุกไลฟ์สไตล์ของลูกค้าทุกกลุ่มได้ในท่ามกลางแรงกดดันของเทคโนโลยี การทำตลาดในรูปแบบเดิม ๆ นั้น จึงไม่ใช่คำตอบที่ถูกต้องอีกต่อไป แต่เป็นการนำเสนอประสบการณ์ของการช้อปปิ้งในรูปแบบใหม่ที่ต่างออกไป โดยมีภาพลักษณ์ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการรีโนเวทอาคาร การจัดสรรพื้นที่ และการออกแบบตกแต่งภายในศูนย์การค้าเพื่อให้ดูน่าสนใจ ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์วิถีใหม่ผ่านประสบการณ์ การเลือกซื้อสินค้าที่เสริมสร้างชีวิตที่มีคุณภาพ อีกทั้งเป็นการสร้างประโยชน์และคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ผู้ผลิตและผู้บริโภคพร้อมกัน (สมบุญ รุจิขจร, 2563)

เมื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ซึ่งจัดเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการ เพราะการที่การบริหารจัดการจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีปริมาณที่เพียงพอ การได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินการอย่างเพียงพอ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงานและโครงการ และต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Drucker, 1970 อ้างถึงอัครพันธ์ พิลา, 2564) และพบว่า ตัวชี้วัดผลสำเร็จของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ประจำงบประมาณ พ.ศ. 2566 (สำนักงานงบประมาณ, 2566) กล่าวว่า การที่องค์กรจะทราบได้ว่าการบริหารจัดการ หรือการดำเนินการมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายเช่นใด จะต้องมีการติดตามประเมินผลที่ดี ซึ่งแนวคิดในการติดตาม และประเมินผลโครงการที่เป็นที่นิยม คือเคพีไอ (KPI: Key Performance Indicator) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานโดยเน้นตัวชี้วัดสำคัญ ๆ และสามารถทำได้ทุกระดับ ตั้งแต่องค์กรลงมาถึงพนักงาน โดยมีทั้งหมด 4 มิติ ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และงบประมาณ และเมื่อได้ตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการตามลักษณะตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดี ทั้ง 4 มิติแล้ว การวัดความสำเร็จตามเป้าหมายระดับต่าง ๆ จะต้องสามารถติดตาม ตรวจสอบประเมินผลความสำเร็จได้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นที่ว่ายุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้เศรษฐกิจในเมืองเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด การแข่งขันทางธุรกิจมีความเข้มข้นมากขึ้น ซึ่งธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่มียอดขายเฉลี่ยเติบโตมากขึ้นตามเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัว อีกทั้งยังมีคู่แข่งรายใหม่ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงคู่แข่งจากร้านค้าออนไลน์ ซึ่งมีการแข่งขันอย่างเข้มข้น และมีทิศทางการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งท้าทายอย่างยิ่งที่ศูนย์การค้าต่างพยายามใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าจากทางออนไลน์ หรือร้านค้าสมัยใหม่ให้กลับมาใช้บริการศูนย์การค้าเหมือนดังในอดีตที่ผ่านมา โดยการรี

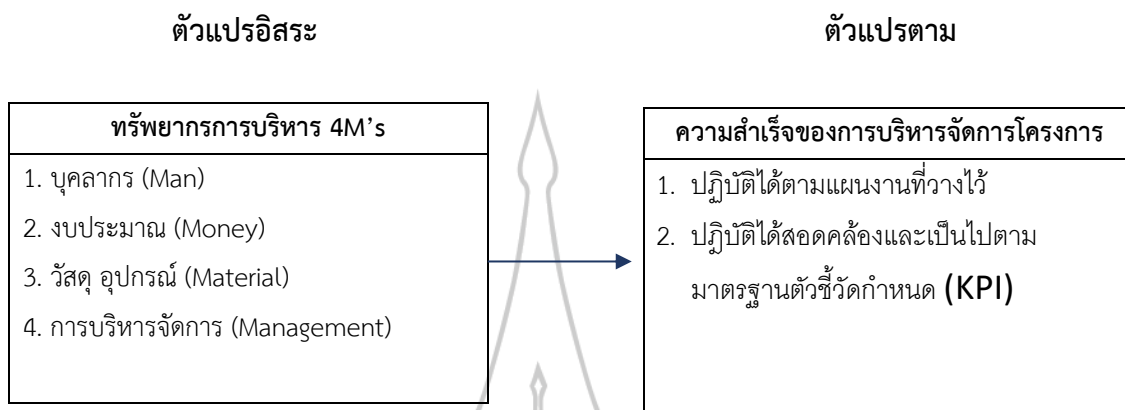
โนเวทอาคาร การจัดสรรพื้นที่ และการออกแบบตกแต่งภายในศูนย์การค้าที่แตกต่างออกไป เพื่อให้ดู น่าสนใจมากขึ้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาถึงทรัพยากรทางการบริหารจัดการ 4M และศึกษา ความสำเร็จของการบริหารจัดการงานก่อสร้างในโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยการศึกษาวิจัยนี้จะเน้นไปที่ กลุ่มผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานก่อสร้าง ในโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาทรัพยากรทางการบริหารจัดการ 4M's ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้การ บริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ดำเนินไปได้อย่างสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้ และตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของทรัพยากรการบริหาร 4M's
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภท ศูนย์การค้าขนาดใหญ่
- 2.3 เพื่อศึกษาทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการ โครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่



3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ มีสมมติฐานการศึกษา ดังนี้

4.1 ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

5.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในบริษัทแห่งหนึ่ง ได้แก่ 1) ฝ่ายที่ปรึกษาและควบคุมงาน จำนวน 75 คน 2) ฝ่ายก่อสร้าง 26 คน 3) ฝ่ายจัดซื้อ 7 คน 4) ฝ่ายออกแบบ 9 คน และ 5) ฝ่ายประสานงาน 5 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 122 คน

5.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในบริษัทแห่งหนึ่ง จำนวน 93 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวก

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

5.2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย (1) เพศ (2) อายุ (3) ระดับการศึกษา (4) ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ (5) ประสบการณ์ทำงาน และ (6) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

2) ทรัพยากรการบริหาร 4M's ตามแนวคิดของ Drucker (1970 อ้างถึงใน อัครพันธ์ พิลลา, 2564) ทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ

5.2.1 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การดำเนินการภารกิจขององค์กร ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย (1) ปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้ และ (2) ปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI)

5.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล และศึกษาระหว่างพฤศจิกายน 2566 ถึง มกราคม 2567

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความสำเร็จ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือการปฏิบัติตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ใน การบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยสามารถประเมิน หรือวัด ความสำเร็จของโครงการได้ ดังนี้

6.1.1 ปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้ หมายถึง การประเมินผลผลิตที่ได้จากการ บริหารจัดการสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเป็นผลจากการเปรียบเทียบ ระหว่างผลที่ได้จากการบริหารจัดการโครงการกับเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้

6.1.2 ปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI) หมายถึง การประเมินผลที่เกิดจากการเปรียบเทียบ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่ายโดยตรงต่อ การสร้างผลงาน โดยสังเกตจากปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตของโครงการที่สามารถใช้ทรัพยากรได้ตาม มาตรฐานที่กำหนด

6.2 ทรัพยากรการบริหาร 4M's หมายถึง ปัจจัยที่เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารจัดการ โครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

6.2.1 บุคลากร (Man) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของหน่วยงาน ที่บริหารจัดการ โครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ เช่น การวางแผนกำลังคน

การจัดสรรบุคลากร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6.2.2 งบประมาณ (Money) หมายถึง การจัดทางด้านงบประมาณ การควบคุม การตรวจสอบด้านการเงิน การพัฒนาระบบบัญชี การเสนอความต้องการ การจัดตั้งงบประมาณ การประเมินงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ ตลอดจนการบันทึกและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณในการกระบวนในการบริหารจัดการ โครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ให้อยู่ในงบที่ตั้งไว้

6.2.4 วัสดุ อุปกรณ์ (Material) หมายถึง การจัดเตรียมวัสดุ การหาวัสดุอุปกรณ์ การเก็บรักษา การแจกจ่าย การประมาณการและเสนอความต้องการ การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ ให้สอดคล้องกับการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

6.2.3 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การดำเนินการจัดการ การวางแผนงาน การจัดการทรัพยากรบุคคล การประสานงานภายในองค์กรและระหว่างองค์กร การจัดทำรายงาน และการประเมินภายในหน่วยงาน เพื่อให้โครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

6.3 โครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ หมายถึง การจัดสรร สัดส่วนและองค์ประกอบของประเภทร้านค้าในศูนย์การค้าใหม่ ด้วยแผนการลดและเพิ่มสัดส่วน องค์ประกอบของโซนต่างๆ ให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบถึงระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มากยิ่งขึ้นสามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการบริหารจัดการโครงการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ผู้ศึกษาค้นคว้าข้อมูล รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูล และแนวทางในการศึกษา โดยมีสาระที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำเสนอตามหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการบริหารจัดการโครงการ
4. ข้อมูลองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ

ปัจจุบันการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ถือได้ว่าเป็นศาสตร์สำคัญในการบริหารงานในยุคปัจจุบัน ตั้งแต่งานที่มีขนาดใหญ่ จนถึงงานขนาดเล็กที่มีลักษณะพิเศษเป็นการรวมบุคคลากรที่มีความทักษะหลาย ๆ ด้านมาทำงานร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมหนึ่ง ๆ ชั่วคราวตามวันเวลาที่กำหนดไว้ ภายใต้ขอบเขตและทรัพยากรที่มี ซึ่งการบริหารจัดการโครงการจึงมีความเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่ได้เป็นการทำงานแบบประจำ แต่เป็นการทำงานที่เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว ก็เลิกลากันไป หรือมีโครงการใหม่ๆ กิจกรรมใหม่ๆ มาให้ทำ ดังนั้น ทีมงานโครงการมักจะมีคนจากหลายแผนก หรือบางครั้งมาจากองค์กรที่แตกต่างเพื่อมาทำงานร่วมกัน

1.1 ความหมายของการบริหารจัดการโครงการ

ตามพจนานุกรมฉบับพระราชบัณฑิตสถาน (2554) ให้ความหมายว่า คือการการสั่งงานควบคุมงาน ดำเนินงาน

ศศิมา สุขสว่าง (2566) กล่าวว่า คือการประยุกต์ใช้ ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิค และทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน เครื่องจักร ฯลฯ ในการดำเนินกิจกรรมของโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในเวลาที่จำกัด

ครรรชิต มาลัยวงศ์ ราชบัณฑิต (2566) กล่าวว่า คือเป็นงานวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้หลายสาขา และมีการวางแผนงาน การกำหนดและจัดลำดับกิจกรรมในโครงการ การกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่กำหนดเป็นกิจกรรมให้สำเร็จ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นที่อาจทำให้โครงการต้องชะงักลง และการจัดการใช้ทรัพยากรโครงการให้อยู่ภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ตามแผนของโครงการ

วันชัย เมฆจันทิก. (2566) กล่าวว่า คือการจัดการ การใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โครงการต้องดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ โดยได้ตามเป้าหมายทั้งสามด้าน คือ ต้นทุน เวลา และคุณภาพ

Derak and Heather (1983) กล่าวว่า คือกระบวนการ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Fayol (1949) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

Warren (1980) กล่าวว่า คืองานของผู้หน้าที่ใช้ทรัพยากรบริหารทั้งปวงที่มีอยู่ในหน่วยงาน เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล

กล่าวสรุปได้ว่าการบริหารจัดการโครงการ หมายถึงการประยุกต์ใช้ ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิค และทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน เครื่องจักร ฯลฯ ในการวางแผนงาน สิ่งการ ควบคุมการกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานด้านต้นทุน เวลา และคุณภาพที่กำหนด

1.2 ประเภทของโครงการ

เมื่อประเด็นของปัญหาที่มีความหลากหลาย โครงการที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาที่นั้น จึงจำเป็นต้องมีอยู่หลายประเภทด้วย ทั้งในเรื่องของขนาด ขอบข่าย เวลา จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลุ่มของลูกค้าผู้รับบริการ รวมทั้งอายุการใช้งานของโครงการ (Project Life) การแบ่งประเภทของโครงการจึงเป็นเรื่องยาก แต่เพื่อให้ง่ายในการทำความเข้าใจ ในที่นี้จึงแบ่งประเภทของโครงการตามลักษณะของสถานการณ์ที่เผชิญ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน (ครรรชิต มาลัยวงศ์ ราชบัณฑิต, 2566) คือ

1) โครงการปรับปรุงแก้ไขปัญหา (Improvement Project) : โครงการประเภทนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการที่มีระยะเวลาสั้นมาก เช่น โรงงานที่บริหารอยู่นั้น ระบบของเครื่องจักรชำรุด โดยกระทันหัน จำเป็นต้องมีการซ่อมบำรุงโดยเร่งด่วน จึงจำเป็นต้องจัดทำเป็นโครงการขึ้นมาเพื่อซ่อมบำรุง ในระยะเวลาอันจำกัด การแก้ปัญหาคารจลาลของตำรวจ การปรับโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อให้บริการประชาชน เป็นต้น และในกรณีที่งานประจำมีปัญหาจนงานประจำไม่สามารถแก้ไข

ปัญหาเหล่านั้นได้ และงานประจำต้องดำเนินต่อไปโดยไม่สามารถจะดึงบุคลากรมาช่วยแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นได้จึงจำเป็นต้องแย่งงานแก้ปัญหานั้นออกมาเป็นงานโครงการ เพื่อที่จะแก้ไขให้งานประจำนั้นหมดปัญหาไป

2) โครงการริเริ่มหรือนวัตกรรม (Innovative Project) : เป็นเรื่องของโครงการริเริ่มโครงการใหม่เป็นการริเริ่มสิ่งเดิมไปทั้งหมด แล้วริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีโครงการในหน่วยงานโดยทั่วไปเป็นโครงการในลักษณะนี้เป็นจำนวนมาก เช่น ธนาคาร กรมทางหลวง กรมชลประทาน ฯลฯ อันเป็นโครงการที่ต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาทดแทนสิ่งเดิมที่ไม่สามารถจะอยู่ได้อีกต่อไป จะเห็นได้ว่า โครงการประเภทนี้กับโครงการประเภทแรกนั้น ในบางครั้งก็ยากที่จะแยกออกจากกันได้เด็ดขาด เพราะในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหานั้น ก็ต้องการนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ต้องการเครื่องจักรเครื่องกลใหม่ เพื่อรองรับความต้องการในการผลิตสินค้ามากขึ้น ต้องการบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน ต้องการเทคโนโลยีใหม่ ๆ ฯลฯ เพื่อให้ปัญหาเดิมถูกแก้ไขไปให้หมดไป โดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลา

3) โครงการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Project) เป็นโครงการที่บางครั้งเกี่ยวข้องกับโครงการประเภทที่ 1 และ 2 โครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการประเภทที่ 1 เช่น โครงการวิจัยเพื่อให้รู้ว่าปัญหาที่ควรปรับปรุงแก้ไขคืออะไร ก่อนที่จะไปทำโครงการปรับปรุงแก้ไขปัญหานั้น ส่วนโครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการประเภทที่ 2 เช่น องค์การมีสิ่งใหม่มาใช้อยู่แล้ว แต่ต้องการจะเสริมต่อเพิ่มขึ้นอีก จึงต้องมีโครงการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับนวัตกรรมเหล่านั้น เพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อไปในการแข่งขันอีก เป็นต้น จะเห็นได้ว่า โครงการประเภทที่ 3 นี้เป็นโครงการที่มีลักษณะทั้งถูกและผิดได้ เช่น วิจัยแล้วไม่พบปัญหาใดเลย ค่าใช้จ่ายที่นำมาลงทุนวิจัยก็มิได้สูญเปล่าไปเพราะดีกว่า หากแก้ปัญหาลงแล้วมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ซึ่งโครงการประเภทที่ 3 นี้จึงอาจจะเป็นโครงการทดลอง (Experimental Project) เช่น โครงการทดลองหาพันธุ์ใหม่ในกรมวิชาการเกษตร แต่มิได้ใช้ประโยชน์เอง หากส่งไปยังกรมส่งเสริมการเกษตร เพื่อแนะนำประชาชนต่อไป เป็นต้น หรืออาจจะเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) มักจะกระทำในหน่วยงานที่มีทุนและความเข้มแข็งสูงที่จะไปลงทุนในการทำการวิจัยและพัฒนาได้ แต่ในปัจจุบันนี้ แม้แต่หน่วยงานที่มีงบประมาณน้อยก่อนที่จะเริ่มทำสิ่งใด ควรจะต้องมีการทดลองทำเสียก่อน หากไม่ได้ผล ก็ยอมเสียน้อยกว่าเสียมาก โครงการประเภทนี้จึงเป็นโครงการที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในกลุ่มของประเภทและกิจการที่ได้เปรียบโดยนำเอาผลกำไรที่ได้นั้นไปใช้ทำเป็นโครงการทดลองหรือโครงการนำร่อง อันเป็นประโยชน์ต่อคุณค่าของการทำงานของมนุษย์ การลงทุนสำหรับโครงการเหล่านี้จึงมีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาสังคม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่แยกโครงการออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ นั้น ทำให้สามารถพิจารณาได้ว่าในโครงการทั้ง 3 ประเภทนั้นเป็นโครงการที่เกิดขึ้นแน่นอนในหน่วยงานที่เรารับผิดชอบ โครงการเหล่านี้เป็นส่วนที่เพิ่มชีวิตการทำงานให้มีคุณค่ามากขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพของแต่ละหน่วยงานว่า โครงการทั้ง 3 ประเภทนั้น โครงการใดมีมากกว่าโครงการใด โครงการทั้งสามประเภทนี้จึงเป็นโครงการที่มีได้แยกออกจากกันโดยชัดเจนเด็ดขาด เพราะการที่จะแก้ปัญหาให้ได้ผลนั้น อาจจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมต่าง ๆ จากการวิจัยและพัฒนาเข้ามาประกอบการพิจารณา เพื่อวางแผนและดำเนินการโครงการต่อไป

1.3 ขั้นตอนในการบริหารจัดการโครงการ

ศศิมา สุขสว่าง (2566) กล่าวถึงการบริหารจัดการโครงการเราสามารถแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอนหลัก ๆ ได้แก่

1. การวางแผน องค์กรแบบโครงการ องค์กรชั่วคราวที่มีการออกแบบหรือกำหนดขึ้นมา เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันในองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญของโครงการ คือ (1) เป็นงานที่มีเป้าหมายเฉพาะ และมีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดที่แน่นอน (2) เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะ หรือมีความแตกต่างจากงานโดยทั่วไป (3) เป็นงานที่มีลักษณะซับซ้อนกัน และต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้น ๆ (4) เป็นโครงการแบบชั่วคราว แต่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร (5) เป็นโครงการที่มีการข้ามสายงานภายในองค์กร

2. ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างสายงาน รวมทั้งรายงานรายละเอียดงานของโครงการโดยตรงกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งหน้าที่สำคัญของผู้จัดการโครงการ มีดังนี้ (1) ทุก ๆ กิจกรรมของโครงการเสร็จตามลำดับและตรงเวลา (2) งบประมาณใช้จ่ายของโครงการเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ (3) โครงการต้องมีคุณภาพตรงตามเป้าหมายที่เราตั้งไว้ (4) บุคลากรของโครงการได้ต้องรับการจูงใจ การมีทิศทางและได้รับข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงาน (5) การกำหนดตารางการทำงานของโครงการ ซึ่งการกำหนดตารางการทำงานของโครงการจะมีหลัก ๆ ในการกำหนด ดังนี้ 1) แสดงถึงความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดทั้งโครงการ 2) ระบุถึงลำดับความสัมพันธ์แบบก่อนหลังระหว่างกิจกรรม 3) สนับสนุนการกำหนดระยะเวลาและการประมาณการค่าใช้จ่ายของแต่ละกิจกรรม 4) ช่วยให้เกิดการใช้บุคลากร เงินลงทุน และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

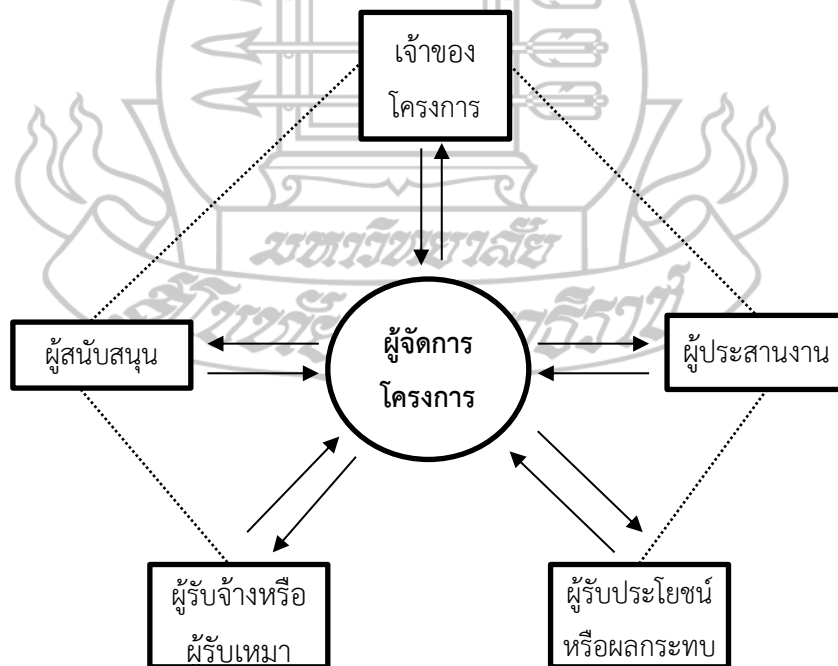
3. การควบคุมโครงการ เป็นการสังเกตติดตามในเรื่องของการใช้ทรัพยากร ค่าใช้จ่ายคุณภาพ และงบประมาณอย่างใกล้ชิด รวมทั้งเป็นการนำเอาผลตอบรับที่เกิดขึ้นมาใช้เพื่อทบทวนแก้ไขแผนโครงการที่ได้วางไว้ และสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรได้ ซึ่งวิธีการแบบ PERT และ CPM ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดตารางการทำงาน ติดตาม

ตรวจสอบ และควบคุมโครงการที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนได้ โดยทั้ง 2 วิธีจะมีขั้นตอนพื้นฐาน 6 ขั้นตอนที่คล้ายกัน ได้แก่ (1) กำหนดโครงการและจัดเตรียมโครงสร้างแบบแยกย่อยงาน (2) ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม และชี้ชัดว่ากิจกรรมใดที่ต้องทำก่อนและกิจกรรมใดทำทีหลัง (3) วาดภาพเครือข่ายเชื่อมโยงทุกกิจกรรม (4) กำหนดระยะเวลา ประมาณการค่าใช้จ่ายให้กับแต่ละกิจกรรม (5) คำนวณหาเส้นทางที่ใช้เวลายาวนานที่สุดของเครือข่ายนั้น หรือที่เรียกว่าเส้นทางวิกฤติ และ (6) ใช้เครือข่ายในการวางแผน จัดตารางการทำงาน ติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมโครงการ

สรุปได้ว่า การจัดการโครงการเป็นการบริหารจัดการโครงการอย่างมีความสัมพันธ์ และผลตอบแทนให้ได้มากที่สุด ซึ่งเราสามารถแบ่งขั้นตอนการจัดการโครงการได้ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การกำหนดตารางการทำงาน และการควบคุม และเราสามารถนำไปประยุกต์บริหารอื่น ๆ ได้ เช่น การบริหารโครงการปรับปรุงอาคาร หรือกระบวนการจัดการความเสี่ยงโครงการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ

การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคณะบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพราะตัวของผู้จัดการโครงการเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะดำเนินงานโครงการให้ประสบผลสำเร็จได้ จะต้องรู้จักประสานสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดโครงการกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

- 1) เจ้าของโครงการ (The Owner): เจ้าของหรือผู้ให้ทุนในการทำโครงการ (Project Sponsor) มีความสำคัญมากในการทำโครงการ
- 2) ผู้ใช้งานหรือผู้ดำเนินการ (The Users): คือผู้ที่จะนำเอาโครงการไปใช้ในการดำเนินการ (Operation) เป็นงานประจำ
- 3) ผู้รับจ้างหรือผู้รับเหมา (The Contractors) : คือผู้ที่เข้ามารับจ้างหรือรับเหมาเพื่อดำเนิน กิจกรรมของโครงการ
- 4) ผู้จัดการโครงการ (The Project Manager) : จะเห็นได้ว่า ตัวผู้จัดการเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะดำเนินงานโครงการให้ประสบผลสำเร็จได้ แต่จะมีหน่วยงานอื่น ๆ และบุคลากรที่เข้ามา เกี่ยวข้องด้วยเป็นจำนวนมาก ผู้จัดการโครงการจึงต้องรู้จักประสานสัมพันธ์ในสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ผู้สนับสนุน (The Supporter) : เช่น ผู้ที่ให้เงิน ผู้ที่ให้เทคโนโลยี และผู้สนับสนุนในเรื่อง ของการเชื่อมโยงต่าง ๆ (Connector) ฯลฯ
- 6) ผู้ประสานงาน (The Coordinator) : เป็นผู้ที่คอยประสานงานเกี่ยวกับการ ดำเนิน กิจกรรมของโครงการต่าง ๆ
- 7) ผู้รับผลประโยชน์หรือรับผลกระทบ (The Stakeholder): ได้แก่ ประชาชนหรือลูกค้าผู้ที่ ได้รับผลกระทบจากการทำโครงการ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการที่โครงการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ผู้จัดการโครงการในระดับจุลภาคนั้น จะต้องรับผิดชอบในการจัดการโครงการ แต่ภาระหน้าที่ในระดับมหภาคนั้น ไม่ว่าจะเชื่อมโยงไปในด้านบนเพื่อไปหาเจ้าของโครงการที่กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการโครงการ ไปจนกระทั่ง ถึงตัวลูกค้าหรือผู้รับบริการนั้น ถือได้ว่า เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระดับมหภาคทั้งสิ้น โดยไม่ได้ให้ความสนใจในตัวของผู้จัดการโครงการว่า เมื่อรับผิดชอบโครงการใด ๆ แล้วจะต้องทำอะไรบ้าง แต่ในระดับมหภาคนี้จะดูว่าโครงการนั้น ๆ จะสามารถเชื่อมโยงกลับไปสู่หน่วยงานภายนอกต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไรบ้าง เพราะในบางครั้งอาจจะเกิดปัญหาใด ๆ เนื่องจากโครงการหนึ่ง ๆ นั้นอาจจะทำงานไปแล้ว โครงการนั้นเสร็จสิ้น แต่อาจไม่สำเร็จ กล่าวคือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ใด ๆ ได้อย่างเต็มที่อันเนื่องมาจากปัญหาด้านความสัมพันธ์กันในระดับมหภาคนั้นยังมีอยู่

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร

การบริหารงานทุกอย่างล้วนต้องอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยทางการบริหารทั้งสิ้น ทรัพยากรจึงเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายหรือดำเนินกิจกรรม กล่าวคือสิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่ต้องการในการดำเนินธุรกิจ ทรัพยากรมักจะรวมถึงพนักงาน พื้นที่ทำงาน อุปกรณ์ หรือทุน ควรทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าธุรกิจต้องการอะไรเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรกำลังใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่พลาดช่องโหว่ในดำเนินธุรกิจ

2.1 ความหมายของทรัพยากรการบริหาร

พรชัย องค์กร์สกุล (2563) ได้กล่าวถึงทรัพยากรการบริหาร คือปัจจัยนำเข้า (Input) ที่สะท้อนถึงความพร้อมของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย (1) กำลังคน (Man) (2) การเงิน (Money) (3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ (4) การบริหารจัดการ (Management)

วีรพันธ์ เกษสังข์ (2565) กล่าวว่า ปัจจัยการบริหาร หมายถึงทรัพยากรพื้นฐานสำคัญที่องค์กรนำมาใช้เป็นปัจจัยในการดำเนินงานให้เป็นไปได้ด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในแง่ปรัชญา ภาณิธาน วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดไว้เกี่ยวกับปัจจัยบริหาร หรือทรัพยากรบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร (Management) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money) และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management Information System : MIS)

อัครพันธ์ พิลา (2564) กล่าวว่า การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น มีวิธีการอยู่มากมายหลายวิธีที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อเลือกวิธีที่เหมาะสมกับความ ต้องการ และสภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากที่สุด แต่เดิมปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารงานบรรลุ ประกอบด้วย คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management)

เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ (2561) ได้กล่าวถึงทรัพยากรการบริหาร คือปัจจัยที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี โดยต้องประกอบด้วย (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money) (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) และ (4) การบริหารงานทั่วไป (Management)

William (1965) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรทางการบริหารมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี และช่วยให้การทำงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีคุณภาพ โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวก ต่าง ๆ (Facilities)

Herbert (1972) กล่าวว่า ปัจจัยการบริหารเป็นเครื่องมือที่ช่วย สนับสนุนให้งานบรรลุ วัตถุประสงค์ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการคือ บุคลากร (Man) เงิน (Money) การบริหาร ทั่วไป(Management) การบริการประชาชน (Market) คุณธรรม (Moral) ข้อมูล ข่าวสาร (Massage) การ วัดผล (Measurement)

สรุปได้ว่าทรัพยากรการบริหาร หมายถึงการนำปัจจัยต่างๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง และตรงประเด็น มาใช้ในการกำหนดแนวทางการวางแผน การจัดการ และการควบคุมกำกับดูแล ด้วยการใชศาสตร์และศิลปะ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2.2 องค์ประกอบของทรัพยากรการบริหาร (Management Resources)

Drucker (1970) กล่าวว่า การบริหารทางธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ หรือ ที่เรียกว่า ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินการภารกิจขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และมีนักวิชาการ และผู้ที่สนใจให้การศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบ ของทรัพยากรการบริหาร 4 M's ดังนี้

ทรัพยากรการบริหาร 4 ประการ หรือ 4 M's โดยเกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ (2561) อัครพันธ์ พิลลา (2564) ครรชิต มาลัยวงศ์ ราชบัณฑิต, 2565) ได้ระบุองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คนหรือบุคลากร (Man) งบประมาณหรือการเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 บุคลากร (Man) การกำหนดนโยบายการบริหารงานให้พนักงานแต่ละคน ต้องผ่านกระบวนการการฝึกฝน ทักษะความสามารถก่อนเข้างาน จึงจะมอบหมายงานที่มีลักษณะ เหมาะสมกับทักษะที่มีให้แต่ละคน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การควรจะถูกบริหารบนพื้นฐานของเหตุผล และ ไม่เป็นส่วนตัว โดยการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน มีการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ของพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญอยู่ตลอดเวลา สร้างคนให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมต่อการทำงาน และการเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพเป็นการบริหารคน ให้มีประสิทธิภาพ จึงเรียกได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารที่ผู้บริหารแต่ละคนนำไปใช้ ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2.2 งบประมาณ (Money) การกำหนดแนวทางการบริหารการใช้จ่ายเงิน หรือ ต้นทุนการผลิตอย่างประหยัด และคุ้มค่า เพื่อให้ได้ผลลัพธ์มากกว่าต้นทุนที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหาร การเงินขององค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการ การควบคุมการผลิตงานที่ไม่มีคุณภาพให้เกิดขึ้น น้อยที่สุด ซึ่งมาจากเทคนิค เครื่องมือเครื่องใช้ และพนักงานการผลิตที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงเป็น หลักของการบริหารในด้านการควบคุมของเฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) และพัฒนาสิ่งเหล่านี้อยู่ ตลอดเวลา การใช้เครื่องมืออย่างระมัดระวัง และช่วยกันดูแลรักษา เพื่อให้ต้นทุนการผลิต ที่มีใน

กระบวนการต่างๆ เป็นไปอย่างประหยัดคุ้มค่า ทำให้องค์กรมีเงินไปพัฒนาด้านอื่นๆ หรือการจัดสวัสดิการอื่นเพิ่มเติมให้พนักงานได้ต่อไป นอกจากนี้ การบริหารการเงินอย่างประหยัดและคุ้มค่านี้ มีความสอดคล้องกับการกำหนดแผนธุรกิจที่ต้องการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) ในเชิงการแข่งขันเป็นการกำหนดแผนธุรกิจที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนาเทคนิควิธีใหม่ ๆ ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบของแผนธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาดแผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

2.2.3 วัสดุอุปกรณ์ (Material) การกำหนดแนวทางการใช้งานเครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นส่วนสำคัญของการผลิตออกมาให้มีคุณภาพ และผลิตได้ในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นจึงกำหนดให้พนักงานทุกคน ต้องมีความรู้ความสามารถในการเลือกวัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแผนงานได้เป็นอย่างดี โดยมีความรู้ ความเข้าใจในเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และสามารถลำดับขั้นจนถึงความจำเป็นในการใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ได้สอดคล้องกับแผนงาน รวมถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่จะเป็นการดูแลรักษาและป้องกันอันตราย หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานได้

2.2.4 การบริหารจัดการ (Management)

การกำหนดแผนธุรกิจในการบริหารงานที่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร โดยทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อหาเทคนิควิธีในการหลีกเลี่ยง และปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นแผนในการบริหารที่มีความครอบคลุมการจัดการ 4M โดยใช้หลักการควบคุมเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยที่ต้องควบคุมปริมาณงาน ควบคุมคุณภาพของงาน ควบคุมเวลาการทำงานของพนักงาน และควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และต้องสร้างจิตสำนึกกรองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารด้วยกัน ที่จะช่วยส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น เพื่อพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในด้านการจัดการภายใน ได้แก่ การติดตาม การตรวจสอบ การทดสอบ การรักษาคุณภาพ และมาตรฐาน การสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน

สรุปได้ว่าทรัพยากรการบริหารเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานตามภารกิจขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญในการศึกษาคือ (1) ด้านบุคลากร เป็นการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้มีความพร้อมในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร (2) ด้านงบประมาณเป็นการมุ่งเน้นการควบคุมการผลิตที่ประหยัด คุ้มค่า ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพคุ้มค่า

(3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็นการมุ่งเน้นความชำนาญในการบริหารจัดการ การใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่ สอดคล้องไปตามแผนงานได้ตามคุณภาพและมาตรฐาน (4) ด้านการบริหารจัดการ เป็นการมุ่งเน้นการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่ต้องควบคุมปริมาณงาน คุณภาพ ของงาน ควบคุมเวลาการทำงานของพนักงาน และควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ เพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตรงตามมาตรฐานที่กำหนด

2.3 หลักการบริหาร 4M's ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ (2561) กล่าวถึงหลักการบริหาร 4M's ให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการควบคุมในระหว่างการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อที่จะสร้างความเชื่อมั่นในผลสำเร็จที่ได้ให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ดังนั้นในกระบวนการระหว่าง การดำเนินงานหรือการผลิตจะเน้นเรื่องของความสามารถในการควบคุม โดยมีเป้าหมายที่จะควบคุมให้ ผลงานหรือผลผลิตมีคุณภาพที่ดี มีความสม่ำเสมอ สามารถดำเนินการได้ตรงตามเป้าหมาย ในการ จัดการกับปัจจัยหรือตัวแปรในการผลิต หรือการดำเนินงาน โดยทั่วไปแล้วมักจะให้ความสำคัญกับการ ควบคุมปัจจัยหลักที่สำคัญ 4 กลุ่มได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (Man) Method, Material และ Machine หรือที่มักนิยมเรียกว่า 4M เพราะปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการผลิต ได้ รายละเอียดปัจจัยในแต่ละกลุ่ม

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Man) คือ คนงาน พนักงาน หรือบุคลากรทั้งจากภายใน และ ภายนอก ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุด เพราะการผลิตหรือดำเนินการใด ๆ จะต้องเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยคน ทั้งในด้านความคิด การวางแผน การดำเนินการ หรือจัดการทำให้เกิดการผลิตหรือ กิจกรรมทางธุรกิจทุกรูปแบบ การพัฒนาคนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการ ดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการบริหารกำลังคน ต้องมีการพัฒนาคนด้านความรู้ ทักษะ และวางแผนการใช้ คนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด

2. วิธีปฏิบัติงาน (Method) คือวิธีการ ขั้นตอน หรือขบวนการในการดำเนินงาน หรือการผลิต ซึ่งปัจจุบันนี้เป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับต่อมา เพราะความสำเร็จของการ ดำเนินกิจกรรมที่มีนั้นจะต้องมาจากการปฏิบัติงาน และขั้นตอนของการผลิตหรือการดำเนินธุรกิจที่ดี ต้องมีการจัดการ การวางแผน การติดตาม การตรวจสอบ และการควบคุมการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม โดยกำหนดให้มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารวิธีปฏิบัติงาน ต้องมีการ พัฒนาขั้นตอนการทำงาน นำเอาความรู้เทคโนโลยีใหม่ และวางแผนขบวนการทำงานให้ดี มีขั้นตอน ที่ไม่ยุ่งยากประหยัดเวลา สามารถติดตามตรวจสอบได้ง่าย และกระบวนการจัดการบริหารควบคุม เพื่อให้ งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

3. ทรัพยากร (Resource) ในเรื่องของทรัพยากรนี้เราอาจแยกพิจารณาใน 2 ส่วน คือ

3.1 เงินทุน (Money) คือเงินหรือทุน ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งจากเงินทุน ภายใน และภายนอก ในทางธุรกิจเงินทุนถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุด เพราะการทำธุรกิจทุกอย่างไม่สามารถดำเนินได้ดีหากขาดทุนในการดำเนินงาน กล่าวได้ว่าการทำธุรกิจทุกอย่างจะต้องเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเงินทุน เพราะจะเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจและปัจจัยต่างๆ ให้ดำเนินการไปได้ทั้งในด้านค่าแรงคน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การมุ่งเป้าไปที่การพัฒนาเงินจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

3.2 วัสดุ (Material) คือ วัสดุสิ่งของ วัตถุดิบ ชิ้นส่วนอะไหล่ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรืออุปกรณ์อื่น ๆ ซึ่งมีส่วนนำมาใช้ในการผลิตสินค้า หรือบริการ เป็นสิ่งสำคัญอันดับต่อมา เพราะทุกธุรกิจต้องอาศัยสิ่งที่ได้ในกลุ่มนี้มาใช้เป็นทรัพยากรในการผลิต ดังนั้นต้องรู้จักบริหารจัดการ วัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพสามารถมีเพียงพอในการผลิต การบริหารจัดการให้ได้ต้นทุนที่ต่ำในการผลิต และทำให้ธุรกิจได้ผลกำไรสูงสุด ดังนั้นการบริหารวัสดุ ในการดำเนินงานควรต้องคิดหาวิธีว่าทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองทรัพยากรในการผลิตให้น้อยที่สุด หรือการใช้ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด

4. เครื่องจักร (Machine) คือเครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้หรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการผลิต ในส่วนนี้แม้จะเป็นส่วนสุดท้ายของปัจจัย เนื่องจากหากพิจารณาในเรื่องการผลิตจะสามารถทำได้แม้จะมีเพียงปัจจัยใน 3 ส่วนแรก แต่การผลิตก็อาจจะยังมีข้อจำกัดในเรื่องความสามารถ อาจไม่สามารถดำเนินการ หรือผลิตได้ในจำนวนที่มากหากขาดเครื่องมือเครื่องจักรมาช่วย เพราะปัจจัยในกลุ่มนี้จะเป็นส่วนที่เข้ามาช่วยเติมเต็มในส่วนที่ความสามารถของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ เช่น ระยะเวลาทำงานที่ต่อเนื่อง ความถูกต้องแม่นยำ ความเร็วในการผลิต ความสม่ำเสมอที่เป็นมาตรฐาน หรือความทนทานในบางสถานการณ์ที่มนุษย์ทำไม่ได้ เช่น การขุดเจาะพื้นผิว การอยู่ในที่สูงและอันตราย หรือสภาพแวดล้อมอากาศที่มีก๊าซพิษ เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นว่าหลายครั้งที่ความสำเร็จในการดำเนินงาน หรือการผลิตจะตัดสินได้จากปัจจัยในกลุ่มนี้ หรือกล่าวได้ว่าใช้ปัจจัยในกลุ่มนี้เป็นตัวที่ใช้ชี้ขาดความสำเร็จของงานได้เลย ดังนั้นการบริหารเครื่องจักร โดยให้มีการใช้เครื่องจักรให้เกิดความคุ้มค่า มีการควบคุมคุณภาพเครื่องจักร การดูแลรักษา การปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีอยู่เสมอ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด โดยเน้นคุณภาพความเที่ยงตรงสูง ใช้เวลาน้อย และมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าปัจจัยในกระบวนการผลิต 4 ด้าน (4M in Production Process) ปัจจัยด้านคน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะมีผลกับการผลิตและปัจจัยต่างๆ ก็จะมี ความสำคัญมากน้อยตามลำดับความเหมาะสมในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับความต้องการ ความสามารถ และการจัดการขององค์กรเหล่านั้นว่ามีการบริหารจัดการที่ดีหรือไม่ จากการที่ปัจจัย 4M's

มีความสำคัญจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการผลิตได้ ดังนั้นบางครั้งเราจะเห็นว่ามียุคค้าบางราย มักจะกำหนดให้ผู้ผลิตต้องมีการควบคุมการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเหล่านี้ โดยเมื่อไหร่ที่ผู้ดำเนินงานหรือผู้ผลิตต้องการเปลี่ยนปัจจัยเหล่านี้จะต้องทำการแจ้งให้ลูกค้ารับทราบ และได้รับการอนุมัติเสียก่อน

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการบริหารจัดการโครงการ

การประเมินผลโครงการอย่างเป็นทางการ เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อสรุปผลว่าโครงการนั้น ๆ เกิดความสำเร็จสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพเพียงใด

3.1 ความหมายของการประเมินผล

สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (2562) กล่าวถึงการประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดข้อมูลในการปรับปรุงโครงการ และสาระสำคัญในการตัดสินผลสำเร็จของโครงการ

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2564) กล่าวถึงการประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อสรุปผลว่าโครงการนั้น ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพเพียงใด

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2562) กล่าวถึงการประเมินผลโครงการ หมายถึง การประเมินผล การดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่ใช้ ทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจเป็นได้ทั้งผลสำเร็จที่พึงประสงค์ และผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นทั้งที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถคำนวณเป็นเงินได้

อนุรักษ์ ปัญญานุวัฒน์ (2562) กล่าวถึงการประเมินผลโครงการ หมายถึง การแสวงหาแนวทางตัดสินใจต่อการดำเนินงานโครงการว่าได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร และเป็นการศึกษาว่าระหว่างดำเนินการมีปัญหาอะไรที่ควรปรับปรุงแก้ไข หรือเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้เรียนรู้อะไรบ้าง เกิดผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง ใด ๆ และ การประเมินโครงการต้องอาศัยเกณฑ์ในการตัดสิน ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และงบประมาณ ซึ่งเป็นการตัดสินใจตามเกณฑ์ที่สามารถวัดได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กล่าวสรุปได้ว่า การประเมินผลโครงการ เป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล เพื่อสรุปผลการบริหารจัดการโครงการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และงบประมาณ และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข หรือเป็นการพัฒนาการบริหารจัดการโครงการในอนาคตต่อไป

3.2 ความสำคัญในการประเมินผล

การประเมินผลเป็นเครื่องมือใช้ประกอบการพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติการกิจที่ก่อประโยชน์ต่อองค์กร และกลุ่มเป้าหมาย การประเมินจึงให้ความสำคัญกับประเด็นการทำงานใน 3 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติประสิทธิภาพ และมิติผลกระทบ ซึ่งมีความหมาย และตัวอย่างการชี้วัด ดังนี้

3.2.1 การประเมินประสิทธิภาพ

1) ต้นทุน เป็นการประเมินต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ประมาณการไว้ในแผนว่ามีมูลค่าสูงหรือต่ำกว่าแผนที่วางไว้อย่างไร

2) สัดส่วนผลผลิตต่อทรัพยากร เป็นการประเมินผลผลิตภาพของการใช้ปัจจัยการผลิตแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ซึ่งจะช่วยให้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง

3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน เป็นการวิเคราะห์ถึงความประหยัดในการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนในการจัดหาปัจจัยการผลิต และระหว่างการทำงาน เพื่อดูว่าการดำเนินงานมีรายจ่ายเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากที่ประมาณการไว้เพียงใด และเพราะเหตุใด ซึ่งจะเป็นสาเหตุหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการดำเนินงาน

4) สัดส่วนเวลาที่ใช้จริงในการให้ดำเนินการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด เป็นการวิเคราะห์ถึงความรวดเร็วในการทำงานอันเกิดจากการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการดำเนินงานโดยมีการจัดทำมาตรฐานเวลาการทำงาน เพื่อเปรียบเทียบถึงควมมีประสิทธิภาพ

5) คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดเป็นการวิเคราะห์ถึงคุณภาพในการให้บริการ โดยมีการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานในการควบคุมคุณภาพที่องค์กรกำหนด เพื่อเปรียบเทียบถึงควมมีคุณภาพ

6) ปริมาณผลงานที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน เป็นการวิเคราะห์ถึงความก้าวหน้าในการดำเนินการนำส่งผลงาน เพื่อเปรียบเทียบถึงควมมีประสิทธิภาพ

7) ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการเป็นการประเมินของผู้รับบริการต่อผู้ให้บริการ ซึ่งกลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการจะเป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ เช่น สอบถามจากกลุ่มลูกค้าหรือองค์กร และประเมินตามประเด็นที่ต้องการทราบ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ

3.2.2 การประเมินประสิทธิผล

1) Benefit – Cost Ratio เป็นการพิจารณาว่าผลการปฏิบัติการสามารถคิดเป็นมูลค่าทางการเงินได้เท่าไร เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย

2) Cost – Effectiveness เป็นการพิจารณาว่าผลการปฏิบัติการกิจสามารถคิดเป็น ผลประโยชน์เชิงสังคมได้อย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย

3) ระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย เป็นการพิจารณาว่าผลการ ปฏิบัติภารกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหลักได้เพียงใด เพราะเหตุใด

4) ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อผลประโยชน์จากการใช้บริการ เป็นการประเมินของผู้รับบริการต่อผู้ให้บริการ ซึ่งองค์กรผู้ให้บริการจะเป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ เช่น สอบถามจากกลุ่มลูกค้า หรือองค์กร และประเมินตามประเด็นที่ต้องการทราบ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงการดำเนินงาน

3.2.3 การประเมินผลกระทบ หมายถึง ผลอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติการกิจทั้งที่ คาดหมายหรือตั้งใจ และไม่ได้คาดหมาย ทั้งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายหลังการปฏิบัติการกิจ และที่ อาจกระทบต่อการพัฒนาในมิติอื่น ๆ หรือการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานอื่น หรือกลุ่มลูกค้าทั้งที่เป็น กลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มอื่น ทั้งในและนอกพื้นที่ การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ตามภารกิจขององค์กรที่ครอบคลุมถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งผลกระทบด้านบวก และด้านลบ ในมิติที่สามารถประเมินในรูปตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

จากคู่มือการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัดความสำเร็จ ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (สำนักงบประมาณ, 2566) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือต้องสามารถเชื่อมโยง ผลผลิต ผลลัพธ์ และยุทธศาสตร์รวมทั้งสามารถประเมินผลลัพธ์ในแต่ละระดับได้ เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ผลการดำเนินงานที่ดีต้องมาจากการจัดทำแผน ที่ดี โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เน้นความเชื่อมโยงไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการกำหนดกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานมีความสัมพันธ์สอดคล้อง และต่อเนื่องกันทั้งระบบ และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายในทุกระดับ

การวัดความสำเร็จของโครงการเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามที องค์กรกำหนด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในต่อไป การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้อง แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จที่กลุ่มเป้าหมายได้รับ โดยมีลักษณะ ดังนี้

- 1) สามารถวัดออกมาได้เป็นรูปธรรมมีความชัดเจน โดยมีการระบุเป็นตัวเลขน้อย่าง ชัดเจน
- 2) สะท้อนให้เห็นความสำเร็จในการทำงานอย่างแท้จริง และสามารถแสดงความก้าวหน้า ในการดำเนินงานได้
- 3) เป็นที่เข้าใจตรงกัน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

- 4) เชื่อมโยง สอดคล้อง สนับสนุน พันธกิจ/นโยบาย/ตัวชี้วัดผลสำเร็จในระดับต่าง ๆ ได้
- 5) วัดได้ถูกต้องตามระดับ (เป้าหมาย/ผลกระทบ/ผลลัพธ์/ผลผลิต) ที่ต้องการวัด
- 6) มีความครอบคลุมทุกภารกิจที่ต้องการวัดอย่างครบถ้วน
- 7) ต้องมีความมั่นใจว่าข้อมูลที่จะจัดเก็บเป็นข้อมูลที่สามารถจัดเก็บได้จริง และ

เชื่อถือได้

โดยทั่วไปแล้วการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต/โครงการใน 4 มิติ ดังนี้

1) เชิงปริมาณ หมายถึงการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินโครงการด้านปริมาณ โดยกำหนดในรูปของสิ่งที่สามารถวัดได้ด้วยเชิงปริมาณ มีลักษณะเป็นรูปธรรม ระบุเป็นตัวเลขชัดเจน และสามารถแสดงความก้าวหน้าในการดำเนินงานได้ เช่น จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ จำนวนโครงการ จำนวนกิจกรรม เป็นต้น

2) เชิงคุณภาพ หมายถึงการกำหนดเป้าหมายคุณภาพของผลผลิต/โครงการมีลักษณะเป็นนามธรรม โดยมี 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) คุณภาพของผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กร หรือหน่วยงานอื่นกำหนดไว้ เช่นระดับความรู้ ทักษะ ความสามารถของกลุ่มเป้าหมายหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

(2) คุณภาพของการดำเนินโครงการ เช่น การวัดความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อโครงการ

3) เชิงเวลา หมายถึง ระยะเวลาที่กำหนดในกระบวนการผลิต หรือการดำเนินโครงการ

4) เชิงต้นทุน หมายถึง ค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนผลผลิต/โครงการที่กำหนด

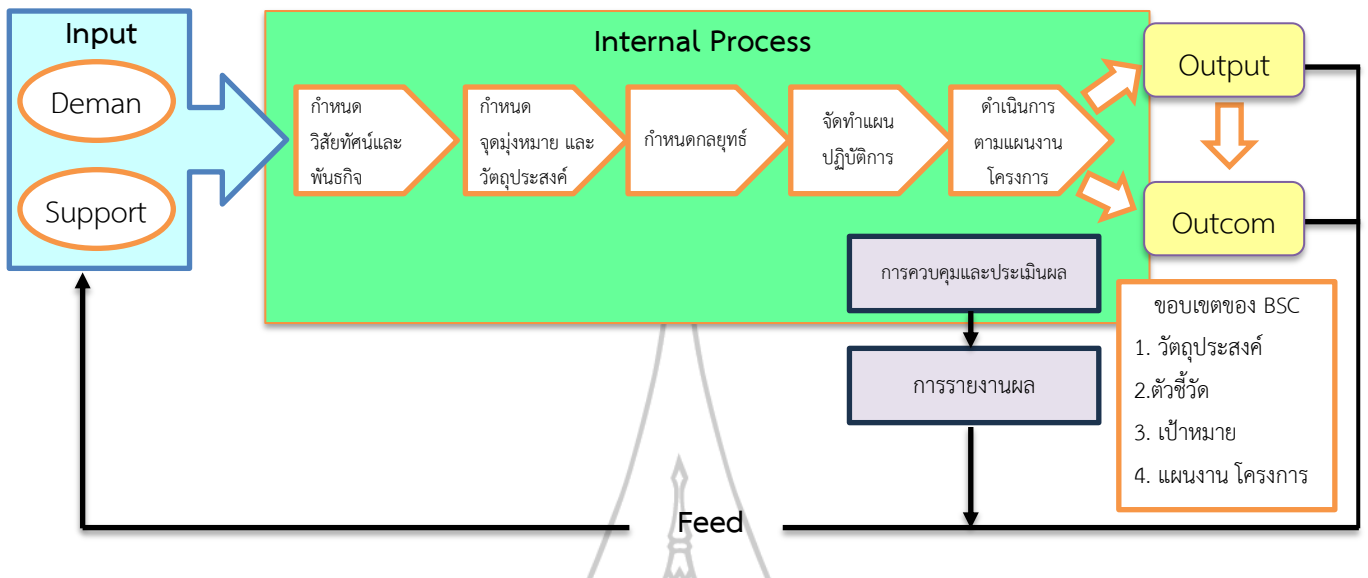
เมื่อกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต/โครงการตามลักษณะตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดีทั้ง 4 มิติแล้ว การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามเป้าหมายระดับต่าง ๆ ต้องสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลความสำเร็จได้โดยกำหนดช่วงเวลาในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเหมาะสม เช่น ก่อนการดำเนินโครงการ หลังการดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินการตามโครงการการจัดเก็บข้อมูลรายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้

3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดการองค์กร ซึ่ง Shrode และ Voich (1974) ได้ให้คำ นิยามว่า “การจัดการ” คือ กิจกรรมหรือกระบวนการสำหรับการประสาน และบูรณาการ การใช้ทรัพยากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการใช้คน ซึ่งคนจะใช้เทคนิค และข่าวสารในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจากคำจำกัดความนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการ หมายถึงการปฏิบัติโดยอาศัยองค์ความรู้ของทฤษฎี

องค์การมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตบริการ หรือความพึงพอใจ ซึ่งกระบวนการจัดการดังกล่าว ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluation) สำหรับกระบวนการติดตาม และประเมินผล ในปัจจุบันนี้ ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนได้ภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุลขึ้น โดยการวัดผลนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขต หรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้น จะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

- 1) วัตถุประสงค์ (objective) เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการวัด
- 2) ตัวชี้วัด (Performance Indication) เป็นตัวแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ในแต่ละด้านหรือไม่
- 3) เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่านั้น ๆ
- 4) แผนงาน/โครงการที่ตั้งใจ (Initiatives) คือแผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้น ๆ ในการจัดทำกิจกรรม ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็นตัวแบบเพื่ออธิบายกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ วัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองของทฤษฎีระบบได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ที่มา: Kaplan and Norton (1996)

จากแผนภาพข้างต้นแสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการบริหารจัดการองค์กร โดยจะเริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) อันประกอบด้วยความต้องการหรือข้อเรียกร้อง (Demand) และแรงสนับสนุน (Support) ที่เป็นเสมือนแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นให้องค์กรเริ่มกระบวนการในการบริหารจัดการ (Internal Process) เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ที่สามารถสนองต่อความต้องการหรือการสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่งผลผลิตหรือผลลัพธ์ดังกล่าวนี้จะเป็นผลสะท้อน (Feed Back) กลับมาเป็นปัจจัยนำเข้าอีกครั้งหนึ่ง โดยมีกระบวนการควบคุม และประเมินผลเป็นอีกปัจจัยในการช่วยสะท้อนผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลลัพธ์ และผลผลิตกลับไปสู่กระบวนการ บริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์พัฒนากระบวนการ ปรับปรุง หรือขยายผลการดำเนินการต่อไป แนวคิดในการติดตามและประเมินการดำเนินงานแนวคิดหนึ่งที่เป็นที่นิยม คือ เคพีไอ (KPI: Key Performance Indicator) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานโดยเน้นตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ และสามารถทำได้ทุกระดับตั้งแต่องค์กรลงมาจนถึงพนักงานด้วยภาวะการแข่งขันที่รุนแรงองค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับเครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินผลมากขึ้น เพื่อให้ทราบว่าแผนที่วางไว้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ สถานภาพปัจจุบันขององค์กรอยู่ในระดับใด ต้องพัฒนาเพิ่มอย่างไร และเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความรับผิดชอบ และมุ่งมั่น ที่จะทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลควรมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ชื่อของตัวชี้วัด 2) ความหมายของตัวชี้วัด 3) วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด 4) สูตรที่ใช้ในการคำนวณตัวชี้วัด 5) บุคคล หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดแต่ละตัว 6) ความถี่ในการเก็บข้อมูลตัวชี้วัด 7) ความพร้อม ความสมบูรณ์ หรือ

ความมีอยู่ของข้อมูล 8) แหล่งข้อมูล 9) ระยะเวลาในการนำเสนอข้อมูลเช่น รายสัปดาห์รายเดือน รายไตรมาส 10) หน่วยที่ใช้ในการวัด 11) การกำหนดสัญลักษณ์เป็นสี เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลง เช่น สีเขียว หมายถึง บรรลุเป้าหมาย สีเหลือง หมายถึง บรรลุเป้าหมายระดับปานกลาง สีแดง หมายถึงไม่บรรลุเป้าหมาย

4. ข้อมูลองค์กร

4.1 พันธกิจองค์กร

องค์กรมีดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการปรับปรุงต่อเติมศูนย์การค้า ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อเพิ่มมูลค่าพื้นที่ค้าปลีก มีการจัดสรร และขยายพื้นที่ค้าปลีกเท่าที่จำเป็นอย่างเหมาะสม มีการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดให้มีพื้นที่ส่วนกลางที่ปลอดภัย มีความทันสมัย น่าสนใจและดึงดูดผู้พบเห็น ส่วนการวางตำแหน่งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จะเป็นไปตามภาวะตลาดที่มีการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงของผู้เช่าร้านค้าที่หลากหลาย เพื่อเป็นการสร้างประโยชน์และคุณค่าให้เกิดขึ้นกับร้านค้าและผู้บริโภคด้วยกัน

4.2 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

4.2.1 ค่านิยมองค์กร

1) หัวใจคือลูกค้า (Customer at Heart) การดูแลลูกค้า และคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก ตลอดเวลา มุ่งสร้างความประทับใจเหนือความคาดหมายของลูกค้า โดยให้บริการที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพที่รวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ

2) กล้าที่จะเปลี่ยน (Drive Change) เป็นการท้าทายสิ่งเดิม ๆ เพื่อหาแนวทาง และการทำงานที่ดีกว่า มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยใจที่มุ่งมั่นในผลสำเร็จ ขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว เพื่อโอกาสทางธุรกิจที่ดี

3) เพียรสู่ความเป็นเลิศ (Strive for Excellence) การมุ่งมั่นและใส่ใจในงาน เพื่อผลลัพธ์อันเป็นเลิศด้วยความรวดเร็ว ส่งมอบงานที่ดีอยู่เสมอ อย่างมืออาชีพ และด้วยความซื่อสัตย์ในวิชาชีพ ยึดถือคุณภาพ และการบริการที่ดีที่สุด เพื่อการส่งมอบสิ่งที่ดีมีคุณค่าต่อลูกค้า

4) เพลิดเพลินงานสนุก สุขในองค์กร (Happy Workplace) การดูแลพนักงานอย่างเป็นธรรมชาติ ให้เกียรติ และไว้วางใจ สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร เอื้อต่อการแสดงศักยภาพของทุกคน สนับสนุน และพัฒนาคนเก่งให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4.2.2 วัฒนธรรมองค์กร

1) *หมายมุ่งสู่ความสำเร็จ (Winning Attitude)* ความปรารถนาในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุด โดยพร้อมรับมือกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะดีหรือร้ายในระหว่างดำเนินการ

2) *เปิดเสรีเพื่อลูกค้า (Insights for Customer)* การเอาใจใส่อย่างลึกซึ้งเพื่อหยั่งรู้ความต้องการเชิงลึกของลูกค้า และนำเสนอสินค้า และบริการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคล

3) *สร้างรักษาสัมพันธภาพ (Nurture Relationships)* การทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเสมือนคู่คิดทางธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน

4) *เปรื่องปราดโอกาสธุรกิจ (New Opportunity)* การแสดงถึงเขาว์ปัญญาทางธุรกิจด้วยการใช้โอกาสที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และเปลี่ยนให้เป็นแผนปฏิบัติงานหรือแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

5) *หลอมรวมคิดต่างอย่างสร้างสรรค์ (Inclusion)* การเคารพ และปฏิบัติต่อผู้คนอย่างเป็นธรรมบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความรู้สึกร่วมเป็นทีมเดียวกันได้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด

6) *มุ่งมั่นฉับไว (Non Bureaucracy)* การใช้เหตุผลและขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางความรวดเร็ว และความคล่องตัวที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขัน

7) *โปร่งใส ใสใจคุณธรรม (Governance)* การใช้กระบวนการที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการตัดสินใจ และดำเนินการให้ถูกต้องตามหลักจริยธรรม และกาลเทศะ

4.3 สมรรถนะการปฏิบัติงาน

4.3.1 ความชำนาญทางสถาปัตยกรรม

1) สามารถออกแบบ และก่อสร้างอาคารได้ โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สถานที่ก่อสร้างไปจนถึงการวางโปรแกรมเพื่อให้โครงการสำเร็จโดยอาศัยความรู้ในด้านโครงสร้าง เครื่องกล ไฟฟ้า ระบบสื่อสาร ระบบสาธารณูปโภค ประปา และ/หรือ ระบบ/ส่วนประกอบทางด้านสถาปัตยกรรมแบบพิเศษ จัดการและบริหารโครงการสถาปัตยกรรม การกำหนดแบบในการก่อสร้าง การขออนุญาต/ ความปลอดภัย และกฎระเบียบเกี่ยวกับการใช้พื้นที่

2) การนำความรู้ทางสถาปัตยกรรมไปใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ โดยไม่ต้องมีคำแนะนำหรือการกำกับดูแล

3) การนำความรู้ทางสถาปัตยกรรมไปใช้ในการทำงานใหม่ ๆ หรืองานที่ทำ ทายได้โดยไม่ต้องมีผู้กำกับ ดูแล

4) สามารถทำงานสถาปัตยกรรมในโครงการปรับปรุงสถานที่ หรืองานก่อสร้างขนาดกลางถึงใหญ่ที่มีโครงสร้างอาคาร วัสดุก่อสร้าง การประสานในขอบเขตที่จำกัดในด้านของวิชาชีพ ขนาดธุรกิจ และผู้รับเหมาโดยไม่ต้องมีผู้กำกับดูแล

5) สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นในเรื่องที่ตนเองมีความชำนาญได้อย่างถูกต้อง

6) สามารถรับรู้ข่าวสารทางวิชาการ เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวในวิชาชีพของตนเอง

4.3.2 การบริหารงบประมาณ

1) ประเมินการ และกำหนดงบประมาณอย่างสมเหตุสมผลและถูกต้อง โดยอาศัยข้อมูลในอดีต และทิศทาง และความต้องการในอนาคต บริหารและจัดสรรงบประมาณอย่างชาญฉลาด และปรับแผนการใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์ประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ ติดตามและควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนค่าใช้จ่ายที่สอดคล้องกับข้อกำหนดขององค์กร และหาทางลดความเสี่ยงทางการเงินได้อย่างทันท่วงที วิเคราะห์แนวโน้มทางการเงินที่มีผลกระทบต่อธุรกิจก่อนจะให้ข้อเสนอแนะ เพื่อลดความเสี่ยงนั้น

2) การติดตามการใช้งบประมาณในแต่ละช่วงเวลา และดำเนินการให้มีการจัดทำงบประมาณได้ตามเวลาที่กำหนด

3) สามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ และกำหนดวิธีการในการรวบรวมข้อมูลเหล่านั้น

4) สามารถให้ความช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆ ในการตรวจสอบ และใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามที่กำหนด

5) สามารถติดตามการใช้งบประมาณ และแจ้งให้หน่วยงานรับทราบ หากเกิดความคลาดเคลื่อน เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ

6) สามารถตระหนักถึงข้อควรระวังทางการเงินได้

7) สามารถให้คำแนะนำที่ได้มาจากความรู้ความชำนาญเบื้องต้นของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

4.3.3 วิศวกรรม

1) สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ทางวิชาการ อุปกรณ์และขั้นตอนการทำงานเพื่อวางแผน ออกแบบ ก่อสร้าง บำรุงรักษา และดำเนินการด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานโดยไม่ให้เป็นอันตรายต่อสาธารณชน และสภาพแวดล้อม รวมถึงการปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐาน

- 2) สามารถศึกษารายละเอียดของโครงการ เพื่อกำหนดวิธีการก่อสร้างได้อย่างเหมาะสม
- 3) สามารถสำรวจ ตรวจสอบทางเทคนิคของโครงการที่ได้รับมอบหมายก่อนที่จะเริ่มโครงการ
- 4) สามารถจัดการกับปัญหาที่ทำให้โครงการเกิดการล่าช้า เช่น สภาพอากาศไม่เป็นใจ หรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในสถานที่ก่อสร้าง
- 5) สามารถบริหารโครงการได้อย่างโปร่งใส รายงานให้ผู้บริหารรับทราบความคืบหน้าในการก่อสร้างอย่างสม่ำเสมอ
- 6) สามารถดูแลงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด มาตรฐานอุตสาหกรรมและความต้องการ
- 7) สามารถบริหารจัดการผู้รับเหมา ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง รายงานความเสี่ยง หรือประเด็นสำคัญ ๆ ให้ผู้บริหารทราบ

4.3.4 การออกแบบภายในและกราฟฟิก

- 1) สามารถออกแบบกราฟฟิกเพื่อใช้กับสื่อประเภทต่างๆ และการตกแต่งภายใน เช่น การตกแต่ง สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อที่เคลื่อนไหว
- 2) สามารถคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านการออกแบบภายใน และกราฟฟิก
- 3) สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการออกแบบภายใน และกราฟฟิกในบางสถานการณ์ได้โดยไม่ต้องมีคำแนะนำ
- 4) สามารถออกแบบ Interactive Design ได้
- 5) สามารถเสนอความคิดที่สร้างสรรค์ หรือแนวความคิดในการออกแบบภายใน และกราฟฟิก เลือกใช้สื่อ และรูปแบบที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
- 6) สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการออกแบบ โดยคำนึงถึงต้นทุน และระยะเวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการออกแบบ
- 7) สามารถร่วมทำงานเป็นทีมงานเดียวกับโรงพิมพ์ copywriter สไตลิสต์ นักวาดภาพประกอบ นักออกแบบอื่น ๆ เจ้าหน้าที่ประสานงานลูกค้า ผู้พัฒนาเว็บไซต์ และนักออกแบบภายในคนอื่น ๆ

4.3.5 การวางแผน การจัดการ และการประสานงาน

- 1) สามารถใช้ความรู้ในเรื่องหลักการ แนวปฏิบัติ นโยบาย และขั้นตอน เพื่อให้การบริหาร และการประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- 2) สามารถวางแผนการจัดสรรกำลังคน เงิน เทคโนโลยี ขั้นตอน และ มาตรฐานปกติให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญ
- 3) เข้าใจเป้าหมายของหน่วยงานและสนับสนุนการทำงาน
- 4) สามารถวางแผน และเตรียมการเพื่อรองรับการทำงานในช่วงที่ธุรกิจหนาแน่น
- 5) สามารถรู้ว่าจุดที่ต้องให้ความสำคัญคืออะไร แม้ว่าจะต้องเผชิญกับการแข่งขัน
- 6) สามารถติดตามและประเมินผลกระทบของโครงการที่มีต่องานอื่น และแจ้งให้ทราบเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม
- 7) สามารถควบคุมทีมงานเพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่นและกำหนด ขั้นตอนเพื่อช่วยให้งานยังคงดำเนินต่อไปได้
- 8) สามารถแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนย่อย

4.4 ตัวชี้วัด

การบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ได้ประยุกต์ใช้ ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิค และทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน เครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ ต่าง ๆ ในการวางแผนงาน สั่งการ ควบคุมการกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตาม เป้าหมาย โดยกำหนดมิติของการประเมินทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ด้านปริมาณ ต้นทุน วัน/เวลา และคุณภาพ ที่กำหนด และได้กำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์หรือมาตรฐานไว้ดังนี้



ตารางที่ 2.1 เกณฑ์หรือมาตรฐานการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภท
ศูนย์การค้าขนาดใหญ่

มิติของการประเมิน	ตัวชี้วัด หรือเครื่องชี้วัด (KPI) Key Performance Indicator	เกณฑ์หรือมาตรฐาน (Criteria)
บุคลากร		
ปริมาณ	จำนวน บุคลากรที่รับผิดชอบ/ 1 โครงการ	10 คน/โครงการ
ต้นทุน	-	-
วัน/เวลา	ระยะเวลาการดำเนินงานของบุคลากร ที่รับผิดชอบ/ 1 โครงการ	ดำเนินงานวันละ 8 ชม. ตลอดสัญญาของโครงการ
คุณภาพ	ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ที่รับผิดชอบโครงการ	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
งบประมาณ		
ปริมาณ	การประมาณราคาก่อสร้างโครงการปรับปรุง อาคาร	ตั้งแต่ 20 ล้าน แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท ขึ้นอยู่กับขอบเขต ของแต่ละโครงการ
ต้นทุน	การลดต้นทุนการก่อสร้างของแต่ละโครงการ (Saving Budget)	5 - 20 % ของมูลค่าที่เกิดขึ้น จริง
วัน/เวลา	การเบิกจ่ายค่าดำเนินการโครงการปรับปรุงอาคาร ตามระยะสัญญา	จ่ายร้อยละ 95 ตามผลงานที่สำเร็จต่อเดือน และจ่ายส่วนที่เหลือเมื่อส่ง มอบงาน
คุณภาพ	การควบคุมราคาก่อสร้าง โครงการปรับปรุงอาคาร	ควบคุมได้ตามงบประมาณ ที่ตั้งไว้ งานเพิ่ม-ลด ไม่เกิน 5-10%
วัสดุ อุปกรณ์		
ปริมาณ	-	-
ต้นทุน	-	-
วัน/เวลา	-	-
คุณภาพ	ตรวจสอบ ประสิทธิภาพเครื่องจักร ทุกครั้งก่อนใช้ งาน ตรวจสอบสเป็ค และมาตรฐานวัสดุต่างๆ ที่จัดหามา ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	1 ครั้ง / วัน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

มิติของการประเมิน	ตัวชี้วัด หรือเครื่องชี้วัด (KPI) Key Performance Indicator	เกณฑ์หรือมาตรฐาน (Criteria)
การบริหารจัดการ		
ปริมาณ	จำนวนโครงการปรับปรุงอาคารที่บริหารจัดการ	ไม่ต่ำกว่า 10 สาขา/ปี
ต้นทุน	-	-
วัน/เวลา	เวลาที่ใช้ในการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคาร	4 – 6 เดือน/โครงการ
คุณภาพ	การติดตามและรายงานการก่อสร้างโครงการปรับปรุงอาคาร	1 ครั้ง / สัปดาห์
	ตรวจสอบความถูกต้องและเป็นไปตามแผนงาน	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนะพัฒน์ วิริต (2566) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) ศึกษาความสำเร็จการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 400 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการศึกษา พบว่า 1) การดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำเร็จทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณมีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สิทธิโชค สุนทรโอภาส (2564) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างอาคารสูงในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาเขตห้วยขวาง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสำคัญของการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างอาคารสูง 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างอาคารสูง กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรตั้งแต่ระดับ โฟร์แมน วิศวกรสนาม วิศวกรโครงการและผู้จัดการ โครงการที่ทำงานอยู่ในโครงการงานก่อสร้างอาคารสูงในเขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการศึกษา พบว่า 1) การควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างอาคารสูงมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) ปัจจัยด้านบุคลากร และด้านวัสดุมีผลต่อการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างอาคารสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ ด้านเครื่องมือและเครื่องจักรกลไม่ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างอาคารสูง

อัครพันธ์ พิลา (2564) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของบริษัทแหลมฉบบัง อินเตอร์ เนชั่นแนล เทอร์มินอล จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจก่อสร้าง 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจก่อสร้าง 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างกับระดับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจก่อสร้าง กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานบริษัทแหลมฉบบัง อินเตอร์เนชั่นแนล เทอร์มินอล จำกัด จำนวน 245 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของบริษัทแหลมฉบบัง อินเตอร์ เนชั่นแนล เทอร์มินอล จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบริหารจัดการมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของบริษัทแหลมฉบบัง อินเตอร์ เนชั่นแนล เทอร์มินอล จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เกตุณภัส จิรารุ่งชัยกุล (2563) ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมในพื้นที่จังหวัดชลบุรี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย องค์การและความสำเร็จของอุตสาหกรรมก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรีกลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการ ผู้บริการระดับสูง วิศวกรผู้ควบคุมการดำเนินงานของบริษัทก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรีที่มีกำไรสุทธิในปี 2561 จำนวน 105 บริษัท วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อแจกแจงความถี่ค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมาน โดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยองค์การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของอุตสาหกรรมก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมระดับสูง และทิศทางเดียวกัน โดยระดับความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.712 กล่าวคือ หากปัจจัยองค์การ ได้แก่ ปัจจัยด้านคน การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมีค่าเพิ่มขึ้นสูงขึ้น ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานจะมีค่าเพิ่มขึ้นสูงขึ้นด้วย

นิรัตน์ แยมโอษฐ์ และอดิสรณ์ พงษ์สุวรรณ (2564) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างอาคารสูงในทัศนะของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ และลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างอาคารสูงในทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างอาคารสูง จำนวน 500 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมานโดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างอาคารสูง ได้แก่ ด้านมนุษย ุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และการจัดการในทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความสำคัญในระดับมาก โดยปัจจัยด้านการจัดการจะส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างอาคารสูงมากกว่าปัจจัยด้านมนุษย

ยศกร ชลรัตน์ (2563) การจัดการงานก่อสร้างโครงการอาคารสูงประเภทที่อยู่อาศัย ด้วยเทคนิคปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการก่อสร้างโครงการอาคารสูงประเภทที่อยู่อาศัย กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโครงการอาคารสูงประเภทที่อยู่อาศัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ และด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการก่อสร้างโครงการอาคารสูง ดังนั้นจึงมีนัยว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการงานก่อสร้างโครงการอาคารสูง ประเภทที่อยู่อาศัย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทได้

ภัทรา ศรีทองเจิม (2562) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าย่อยแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าย่อยแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโครงการอาคารสูงประเภทที่อยู่อาศัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านงบประมาณ การบริหารจัดการ และด้านทรัพยากรมนุษย์ มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าย่อยแห่งหนึ่ง ซึ่งหมายความว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการงานก่อสร้างโรงไฟฟ้าย่อยได้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทได้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาทบทวนทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสร้างแบบสอบถาม เมื่อได้ข้อมูลจากการเก็บกลุ่มตัวอย่าง จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติ ทั้งนี้ผู้ศึกษา กำหนดรูปแบบการศึกษาตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคาร ประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในบริษัทแห่งหนึ่ง ได้แก่ 1) ฝ่ายที่ปรึกษาและควบคุมงาน จำนวน 75 คน 2) ฝ่ายก่อสร้าง 26 คน 3) ฝ่ายจัดซื้อ 7 คน 4) ฝ่ายออกแบบ 9 คน และ 5) ฝ่ายประสานงาน 5 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 122 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2566 จาก <https://storage-th-xbkk.stockradars.co.th>)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคาร ประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในบริษัทแห่งหนึ่ง คำนวณโดยใช้สูตรของ Krejcie and Morgan (1970) เพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือมีความคลาดเคลื่อน 5% มีรายละเอียดในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{x^2 N p (1-p)}{e^2 (N-1) + x^2 p (1-p)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง
ที่ยอมรับได้

χ^2 = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับ
ความเชื่อมั่น 95% ($\chi^2=3.841$)

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร

(ถ้าไม่ทราบให้กำหนด $p = 0.5$)

$$\text{แทนค่า } n = \frac{3.841 \times 122 \times 0.5 \times 0.5}{0.5 \times 0.5} = \frac{(.05)^2 \times (122 - 1) + 3.841 \times 122}{0.5 \times 0.5}$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง = 92.77 \approx 93 คน

จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 93 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือแบบสอบถาม ซึ่งใช้คำถามปลายปิด โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล เป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 4M's เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อวัดความคิดเห็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ 1) บุคลากร (Man) 2) งบประมาณ (Money) 3) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และ 4) การบริหารจัดการ (Management) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความสำคัญ
ระดับคะแนน 5 หมายถึง	สำคัญมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึง	สำคัญมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึง	สำคัญปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึง	สำคัญน้อย
ระดับคะแนน 1 หมายถึง	สำคัญน้อยที่สุด

การแปลผลค่าคะแนน แปลผลโดยถือตามเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตรอัตราภาคชั้น ดังนี้

$$\frac{5-1}{5} = 0.80$$

ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	สำคัญในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	สำคัญอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	สำคัญอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	สำคัญอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	สำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ ซึ่งมีข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อวัดความคิดเห็น 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Likert) ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้ และ 2) ปฏิบัติได้สอดคล้อง และเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จ
ระดับคะแนน 5 หมายถึง	สำเร็จมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึง	สำเร็จมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึง	สำเร็จปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึง	สำเร็จน้อย
ระดับคะแนน 1 หมายถึง	สำเร็จน้อยที่สุด

การแปลผลค่าคะแนน แปลผลโดยถือตามเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตรอัตราภาคชั้น ดังนี้

$$\frac{5-1}{5} = 0.80$$

ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการอยู่ในระดับมากที่สุด

2.1 การสร้างและการทดสอบเครื่องมือ

2.1.1 การสร้างแบบสอบถาม ผู้ศึกษาสร้างแบบสอบถามขึ้น จากการศึกษาเอกสารวิชาการ บทความ วารสาร รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดขอบเขต และโครงสร้างของเนื้อหา ให้ได้ข้อคำถามครบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา รวมถึงกำหนดค่าคะแนน เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของทรัพยากรการบริหาร 4M's และระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ

2.1.2 การตรวจสอบความตรง ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ร่วมพิจารณาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และความสอดคล้องของเนื้อหา รวมถึงความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ (IOC) อยู่ในช่วง .50 – 1 จึงสามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มทดลองได้

2.1.3 การทดสอบความเชื่อมั่น ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในเนื้อหาของแบบสอบถาม และตอบคำถามได้ถูกต้องตามความเป็นจริง และทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์ของ Cronbach (1951 อ้างถึงในธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) เพื่อวัดความสอดคล้องของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ตารางที่ 3.1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม

(n = 30)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค
ตัวแปรอิสระ	
1. ทฤษฎีการกรบริหาร 4M's	
1.1 บุคลากร	.642
1.2 งบประมาณ	.859
1.3 วัสดุ อุปกรณ์	.909
1.4 การบริหารจัดการ	.906
ตัวแปรตาม	
2. ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ ปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่	
2.1 ปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้	.876
2.2 ปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐาน ตัวชี้วัดกำหนด (KPI)	.826
รวม	.955

ผลจากการวัดค่าสัมประสิทธิ์ ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นตามเกณฑ์ของ Nunnally (1978) มากกว่า 0.7 สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยเชิงสำรวจได้ ซึ่งค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามฉบับนี้ โดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.955

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ผู้ศึกษาแจกแบบสอบถามด้วยเอกสารให้กับตัวแทนในแต่ละฝ่ายงานเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และนำส่งผู้ศึกษา สามารถอธิบายขั้นตอนการเก็บข้อมูลได้ดังนี้

1) ผู้ศึกษาได้ประสานไปยังตัวแทนฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภท

2) ผู้ศึกษาแจกแบบสอบถาม ด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามให้กับตัวแทนแต่ละฝ่ายงานเพื่อประสานในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามกับผู้ตอบแบบสอบถาม และนำส่งคืนให้กับผู้ศึกษา โดยมีระยะเวลาการเก็บแบบสอบถามอยู่ในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2566 ถึงเดือนมกราคม 2567

3) เมื่อตอบแบบสอบถามครบตามจำนวน 93 ฉบับแล้ว ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้นำที่กลงในรูปแบบของเอ็กเซล และนำไปทำการวิเคราะห์ผลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติหาค่าความถี่ (Percentage) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรการบริหาร 4M's ใช้สถิติหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภตศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ใช้สถิติหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน

การวิเคราะห์เชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภตศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบปกติ (Enter)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องปัจจัยมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามในรูปแบบเอกสาร โดยผ่านตัวแทนฝ่ายงานต่าง ๆ ช่วยเก็บรวบรวมเอกสารและส่งคืนผู้ศึกษา จำนวน 93 ตัวอย่าง และนำมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมานที่ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

สามารถกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในบริษัทแห่งหนึ่ง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

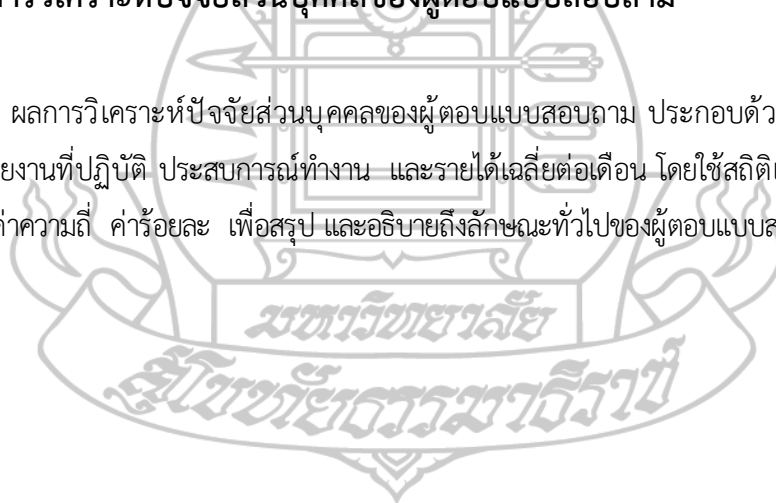
df แทน จำนวนค่าอิสระในการประมาณค่าตัวแปร

t แทน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม

F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ขึ้นไป
Sig	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ได้จากการคำนวณค่าสถิติ
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ ในรูปของคะแนนดิบ (สัญลักษณ์ b สำหรับค่าที่ได้จากตัวอย่างและสำหรับ ค่าประมาณหรือตัวทำนาย)
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta)
\hat{y}	แทน	สมการพยากรณ์ของตัวแปรตาม (Y hat ได้แก่ ค่าพยากรณ์)

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ประสพการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ เพื่อสรุป และอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในตารางที่ 4.1 ดังนี้



ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 93)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	65	69.90
หญิง	28	30.10
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	5	5.40
30-40 ปี	47	50.50
41-50 ปี	32	34.40
51 ปี ขึ้นไป	9	9.70
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	4.30
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	71	76.30
สูงกว่าปริญญาตรี	18	19.40
4. ฝายงานที่ปฏิบัติ		
ฝายที่ปรึกษาและควบคุมงาน	44	47.30
ฝายก่อสร้าง	16	17.20
ฝายจัดซื้อ	13	14.00
ฝายออกแบบ	11	11.80
ฝายประสานงาน	9	9.70
5. ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	5	5.40
5 – 10 ปี	24	25.8
11 – 15 ปี	45	48.40
16 ปี ขึ้นไป	19	20.40
6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	13	14.00
15,001 – 30,000 บาท	22	23.70
30,001 – 45,000 บาท	38	40.90
45,001 – 60,000 บาท	11	11.80
60,001 – 75,000 บาท	9	9.70
มากกว่า 75,000 บาท	13	14.00

จากตารางที่ 4.1 สามารถสรุปค่าความถี่ และค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้

1) เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 69.90 และเป็นเพศหญิง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 30.10

2) อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 34.40 51 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 และต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.40

3) ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 76.30 รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30

4) ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานฝ่ายที่ปรึกษา และควบคุมงาน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 47.30 รองลงมาปฏิบัติงานฝ่ายก่อสร้าง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 ฝ่ายจัดซื้อ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ฝ่ายออกแบบ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.80 และฝ่ายประสานงาน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70

5) ประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน ระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 รองลงมา 5 - 10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 16 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 20.40 และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.40

6) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 - 45,000 บาท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90 รองลงมา 15,001 - 30,000 บาท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 23.70 ต่ำกว่า 15,000 บาท / มากกว่า 75,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14 45,001 - 60,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.80 และ 60,001 - 75,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's

การวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ได้แก่ ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุป และอธิบายถึงระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ดังตารางที่ 4.2 - 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's โดยรวม

(n = 93)

ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
ด้านบุคลากร	4.33	0.48	สำคัญมากที่สุด
ด้านงบประมาณ	4.28	0.52	สำคัญมากที่สุด
ด้านวัสดุ อุปกรณ์	4.32	0.54	สำคัญมากที่สุด
ด้านการบริหารจัดการ	4.31	0.54	สำคัญมากที่สุด
โดยรวมเฉลี่ย	4.31	0.46	สำคัญมากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.48) รองลงมา คือ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.54) ด้านการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.54) และด้านงบประมาณ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.53) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านบุคลากร

(n = 93)

ด้านบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
มีความเชี่ยวชาญ และมีองค์ความรู้ด้านงานก่อสร้างอาคาร (งานโครงสร้าง งานสถาปัตยกรรม งานวิศวกรรมระบบ) ในงานปรับปรุงอาคารที่ได้รับมอบหมาย	4.23	0.70	สำคัญมากที่สุด
มีประสบการณ์อย่างน้อย 5- 10 ปี ในการทำงานโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่	4.33	0.72	สำคัญมากที่สุด
สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับมอบหมาย และดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง	4.35	0.65	สำคัญมากที่สุด
มีทักษะในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจในงานตรงกัน	4.38	0.62	สำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
มีเทคนิคพิเศษในการดำเนินงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ	4.33	0.63	สำคัญมากที่สุด
งานที่ทำอยู่มีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพพัฒนาทักษะและความชำนาญมากขึ้น	4.37	0.60	สำคัญมากที่สุด
โดยรวมเฉลี่ย	4.33	0.48	สำคัญมากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านบุคลากรโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีทักษะในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจในงานตรงกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.62) รองลงมา คือ งานที่ทำอยู่มีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพพัฒนาทักษะ และความชำนาญมากขึ้น ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.60) สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับมอบหมาย และดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.65) มีประสบการณ์อย่างน้อย 5- 10 ปี ในการทำงาน โครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.72) มีเทคนิคพิเศษในการดำเนินงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.63) และมีความเชี่ยวชาญ และมีองค์ความรู้ด้านงานก่อสร้างอาคาร (งานโครงสร้าง งานสถาปัตยกรรม งานวิศวกรรมระบบ) ในงานปรับปรุงอาคารที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านงบประมาณ

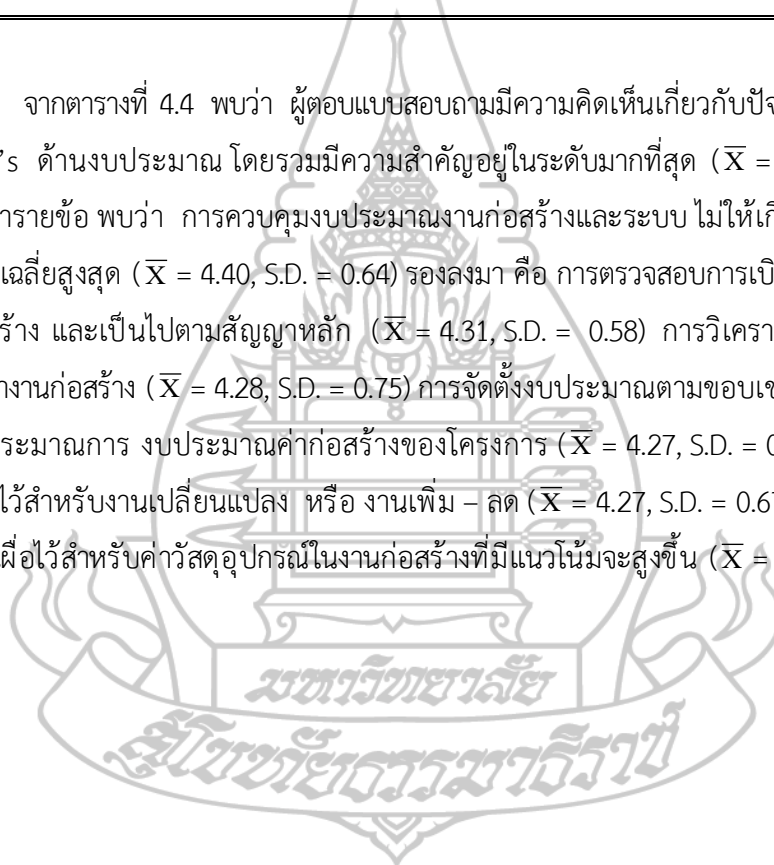
(n = 93)

ด้านงบประมาณ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
การจัดตั้งงบประมาณตามขอบเขตงานที่กำหนดไว้ และ จัดทำ งบประมาณการ งบประมาณค่าก่อสร้างของโครงการ	4.27	0.61	สำคัญมากที่สุด
การจัดเตรียมงบประมาณไว้สำหรับงานเปลี่ยนแปลง หรืองานเพิ่ม - ลด	4.27	0.67	สำคัญมากที่สุด
การจัดสรรงบประมาณเผื่อไว้สำหรับค่าวัสดุอุปกรณ์ในงานก่อสร้าง ที่มีแนวโน้มจะสูงขึ้น	4.19	0.68	สำคัญมาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านงบประมาณ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
การวิเคราะห์ราคาจากผู้เข้าประกวดราคางานก่อสร้าง	4.28	0.75	สำคัญมากที่สุด
การควบคุมงบประมาณงานก่อสร้างและระบบไม่ให้เกินกว่า งบประมาณที่ตั้งไว้	4.40	0.64	สำคัญมากที่สุด
การตรวจสอบการเบิกเงินให้สอดคล้องกับการก่อสร้าง และเป็นไป ตามสัญญาหลัก	4.31	0.58	สำคัญมากที่สุด
โดยรวมเฉลี่ย	4.28	0.52	สำคัญมากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านงบประมาณ โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.52$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การควบคุมงบประมาณงานก่อสร้างและระบบไม่ให้เกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.64$) รองลงมา คือ การตรวจสอบการเบิกเงินให้สอดคล้องกับการก่อสร้าง และเป็นไปตามสัญญาหลัก ($\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.58$) การวิเคราะห์ราคาจากผู้เข้าประกวดราคางานก่อสร้าง ($\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.75$) การจัดตั้งงบประมาณตามขอบเขตงานที่กำหนดไว้ และจัดทำประมาณการ งบประมาณค่าก่อสร้างของโครงการ ($\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.61$) การจัดเตรียมงบประมาณไว้สำหรับงานเปลี่ยนแปลง หรือ งานเพิ่ม - ลด ($\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.67$) และการจัดสรรงบประมาณเพื่อไว้สำหรับค่าวัสดุอุปกรณ์ในงานก่อสร้างที่มีแนวโน้มจะสูงขึ้น ($\bar{X} = 4.19, S.D. = 0.68$) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านวัสดุ อุปกรณ์

(n = 93)

ด้านวัสดุ อุปกรณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
การตรวจสอบความถูกต้องของวัสดุต่างๆ ให้เป็นไปตามแบบและมาตรฐานที่โครงการกำหนด	4.49	0.65	สำคัญมากที่สุด
การพิจารณาการขออนุมัติการใช้งานวัสดุต่างๆในการก่อสร้าง ให้เป็นไปตามแบบ และรายละเอียดสำหรับก่อสร้าง	4.41	0.66	สำคัญมากที่สุด
การพิจารณา แผนการสั่งซื้อวัสดุ การนำเข้าวัสดุเข้าหน้างานก่อสร้างให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง	4.24	0.72	สำคัญมากที่สุด
การพิจารณา การจัดเตรียมพร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร สำหรับงานก่อสร้าง ให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง	4.20	0.73	สำคัญมาก
การพิจารณา การใช้งานเครื่องจักรอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง	4.28	0.68	สำคัญมากที่สุด
การตรวจสอบ ประสิทธิภาพของเครื่องจักรก่อนใช้งานทุกครั้ง เพื่อไม่ให้กระทบกับแผนงานก่อสร้าง	4.31	0.69	สำคัญมากที่สุด
โดยรวมเฉลี่ย	4.32	0.54	สำคัญมากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านวัสดุ อุปกรณ์โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การตรวจสอบความถูกต้องของวัสดุต่างๆ ให้เป็นไปตามแบบและมาตรฐานที่โครงการกำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ การพิจารณาการขออนุมัติการใช้งานวัสดุต่างๆในการก่อสร้าง ให้เป็นไปตามแบบ และรายละเอียดสำหรับก่อสร้าง ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.66) การตรวจสอบ ประสิทธิภาพของเครื่องจักรก่อนใช้งานทุกครั้ง เพื่อไม่ให้กระทบกับแผนงานก่อสร้าง ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.69) การพิจารณาการใช้งานเครื่องจักรอย่างเป็นลำดับขั้นตอนให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.68) การพิจารณา แผนการสั่งซื้อวัสดุ การนำเข้าวัสดุเข้าหน้างานก่อสร้างให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.72) และการพิจารณาการจัดเตรียมพร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร สำหรับงานก่อสร้างให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านการบริหารจัดการ

(n = 93)

ด้านการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
การจัดทำแผนงานก่อสร้างหลัก (Master Construction Schedule) เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้งานเบื้องต้น	4.34	0.66	สำคัญมากที่สุด
การวางแผนงานก่อสร้าง และตรวจสอบการทำงานตามขั้นตอน รวมถึงกำกับ เร่งรัด และพิจารณาปรับแผนงานต่างๆ เพื่อให้ดำเนินการเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.29	0.71	สำคัญมากที่สุด
การควบคุมงานก่อสร้างอาคารและระบบ ให้เป็นไปตามแบบ และตามระยะเวลาในสัญญา	4.32	0.71	สำคัญมากที่สุด
การให้คำแนะนำแนวทางให้วิธีการดำเนินงานก่อสร้างแล้วเสร็จ ได้อย่างรวดเร็ว	4.30	0.63	สำคัญมากที่สุด
การติดตามผลรายงานการก่อสร้าง เป็นประจำทุกสัปดาห์ ทุกเดือน ทุกระยะที่เห็นว่าจำเป็น	4.31	0.70	สำคัญมากที่สุด
การตรวจสอบและทดสอบการใช้งานอาคารทั้งหมด เพื่อดำเนินการตรวจรับมอบงาน และส่งมอบงาน	4.33	0.61	สำคัญมากที่สุด
โดยรวมเฉลี่ย	4.31	0.54	สำคัญมากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านการบริหารจัดการโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การจัดทำแผนงานก่อสร้างหลัก (Master Construction Schedule) เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้งานเบื้องต้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.66) รองลงมา คือ การตรวจสอบและทดสอบการใช้งานอาคารทั้งหมด เพื่อดำเนินการตรวจรับมอบงาน และส่งมอบงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.61) การควบคุมงานก่อสร้างอาคารและระบบ ให้เป็นไปตามแบบ และตามระยะเวลาในสัญญา ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.71) การติดตามผลรายงานการก่อสร้าง เป็นประจำทุกสัปดาห์ ทุกเดือนทุกระยะที่เห็นว่าจำเป็น ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.70) การให้คำแนะนำแนวทางให้วิธีการดำเนินงานก่อสร้างแล้วเสร็จ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.63) และการวางแผนงานก่อสร้าง และตรวจสอบการทำงานตามขั้นตอน รวมถึงกำกับ เร่งรัด และพิจารณาปรับแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินการเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคาร ประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

การวิเคราะห์ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ได้แก่ ปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้ และปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุป และอธิบายถึงระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่อิงตารางที่ 4.7 – 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยรวม

(n = 93)

ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
ปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้	4.20	0.59	สำเร็จมาก
ปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI)	4.20	0.57	สำเร็จมาก
โดยรวมเฉลี่ย	4.20	0.54	สำเร็จมาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยรวมมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้ และปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.59) และ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของการปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้

(n = 93)

การปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
สามารถบริหารจัดการในแต่ละโครงการ โดยใช้ความรู้ความสามารถ และแก้ไขปัญหางานได้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้	4.27	0.67	สำเร็จมากที่สุด
สามารถบริหารจัดการงบประมาณให้เหมาะสมกับงบประมาณที่กำหนดไว้	4.18	0.65	สำเร็จมาก
สามารถบริหารจัดการแผนงานในแต่ละโครงการให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้	4.23	0.66	สำเร็จมากที่สุด
สามารถบริหารจัดการ อุปกรณ์ เครื่องมือ และ เครื่องจักรในงานก่อสร้างให้เพียงพอแก่การดำเนินงาน	4.14	0.74	สำเร็จมาก
โดยรวมเฉลี่ย	4.20	0.59	สำเร็จมาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า สามารถบริหารจัดการในแต่ละโครงการ โดยใช้ความรู้ความสามารถ และแก้ไขปัญหางานได้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.67) รองลงมา คือสามารถบริหารจัดการแผนงานในแต่ละโครงการให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.66) สามารถบริหารจัดการงบประมาณให้เหมาะสมกับงบประมาณที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.65) และ สามารถบริหารจัดการ อุปกรณ์ เครื่องมือ และ เครื่องจักรในงานก่อสร้างให้เพียงพอแก่การดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จของปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI)

(n = 93)

ปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI)	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
สามารถดำเนินงานได้ครบตามจำนวนงานที่มาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด	4.24	0.68	สำเร็จมากที่สุด
สามารถบริหารจัดการเวลาเพื่อช่วยประหยัดงบประมาณได้	4.22	0.68	สำเร็จมากที่สุด
สามารถวางแผนงาน และบริหารเวลา ให้งานก่อสร้างแล้วเสร็จรวดเร็วกว่ามาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด	4.12	0.77	สำเร็จมาก
สามารถบริหารจัดการการใช้งานเครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์ งานก่อสร้าง ที่ช่วยประหยัดเวลา และงบประมาณได้	4.23	0.66	สำเร็จมากที่สุด
โดยรวมเฉลี่ย	4.20	0.57	สำเร็จมาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI) มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.57$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สามารถดำเนินงานได้ครบตามจำนวนงานที่มาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.68$) รองลงมา คือสามารถบริหารจัดการการใช้งานเครื่องจักร เครื่องมือและ อุปกรณ์ งานก่อสร้าง ที่ช่วยประหยัดเวลา และงบประมาณได้ ($\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.66$) สามารถบริหารจัดการเวลาเพื่อช่วยงบประมาณได้ ($\bar{X} = 4.22, S.D. = 0.68$) และสามารถวางแผนงาน และบริหารเวลา ให้งานก่อสร้างแล้วเสร็จรวดเร็วกว่ามาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด ($\bar{X} = 4.12, S.D. = 0.77$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

ผู้ศึกษาจะทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติค่าการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบปกติ (Enter) เพื่อทำนายปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ สามารถอธิบายผลการศึกษา ได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

H_1 : ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบปกติ (Enter) สามารถแสดงผลได้ ดังตารางที่ 4.10

ตัวแปรต้น (x)

X_1 : ด้านบุคลากร

X_2 : ด้านงบประมาณ

X_3 : ด้านวัสดุ อุปกรณ์

X_4 : ด้านการบริหารจัดการ

ตัวแปรตาม (Y)

Y: ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

(n = 93)

การปฏิบัติได้ตามแผนงานที่ วางไว้	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	b	SE	β				
ค่าคงที่ (constant)	0.285	0.384	-	2.741	0.04	-	-
ด้านบุคลากร (X_1)	0.270	0.126	0.230	2.136	0.03*	0.426	2.345
ด้านงบประมาณ (X_2)	-0.023	0.126	-0.021	-0.184	0.85	0.364	2.747
ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (X_3)	0.294	0.127	0.282	2.318	0.02*	0.335	2.989
ด้านการบริหารจัดการ (X_4)	0.364	0.123	0.345	2.952	0.00*	0.363	2.753

$R^2_{adj} = 0.544$ SE = 0.386 F = 28.421 Sig = 0.00 *p < 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 การศึกษาทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่สามารถทำนายความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากการตรวจสอบ Multicollinearity ของตัวแปรอิสระ พบว่า ค่า Tolerance ของการบริหารจัดการ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.335 - 0.426 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 1 และค่า Variance Inflation Factor มีค่าตั้งแต่ 2.345 - 2.753 ซึ่งมีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ≤ 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน และค่าทั้งสองนี้เป็นส่วนกลับต่อกัน แสดงว่าตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หากพบว่า ค่า Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข จะไม่รับตัวแปรอิสระเข้าในสมการถดถอย (ประสิทธิ์ สันติกาญจน์, 2551) และผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ พบว่ามีค่า $F = 28.421$ และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว มีผลต่อตัวแปรตาม

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักอิทธิพลของตัวแปรอิสระ พบว่า การบริหารจัดการ ($b = 0.364$) มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ด้านการปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้มากที่สุด รองลงมา คือวัสดุ อุปกรณ์ ($b = 0.294$) และบุคลากร ($b = 0.270$) ตามลำดับจึงยอมรับสมมติฐาน (H_1) และปฏิเสธสมมติฐาน (H_0) กล่าวคือ เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่ หากปัจจัยการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่จะเพิ่มขึ้น 0.364 หน่วย ปัจจัยวัสดุ อุปกรณ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ จะเพิ่มขึ้น 0.294 หน่วย และปัจจัยบุคลากรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ จะเพิ่มขึ้น 0.270 หน่วย และสามารถร่วมอธิบายการผันแปรความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 54.40 ($R^2_{adj} = 0.544$)

ซึ่งสามารถเขียนสมการถดถอยเพื่อการพยากรณ์ได้ ดังนี้

ค่าคะแนนดิบ

$$Y = a + b_4(X_4) + b_3(X_3) + b_1(X_1)$$

$$\hat{Y} = 0.285 + 0.364 X_4 + 0.294 X_3 + 0.270 X_1$$

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการ โครงการปรับปรุงอาคารประเภท ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของทรัพยากรการบริหาร 4M's 2) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ และ 3) เพื่อศึกษาทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

กลุ่มตัวอย่าง คือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภท ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในบริษัทแห่งหนึ่ง คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของเครซี มอร์แกน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 93 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) และข้อคำถามที่มีลักษณะเป็น มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.955 ซึ่งมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีเก็บด้วยวิธีการผู้ศึกษาได้ประสานไปยังตัวแทนฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยแบบสอบถามกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ รวมจำนวนทั้งสิ้น 93 ตัวอย่าง โดยข้อคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 4M's และระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ใช้การวิเคราะห์ค่าความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทั้งหมดใช้การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

การนำเสนอผลการศึกษา สามารถนำเสนอโดยภาพรวม และสรุปตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานฝ่ายที่ปรึกษาและควบคุมงาน และมีประสบการณ์ทำงาน ระหว่าง 11 - 15 ปี และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 - 45,000 บาท

1.2 การวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหาร 4M's

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 4M's โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ด้านการบริหารจัดการ และด้านงบประมาณ ตามลำดับ และสามารถสรุปผลแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1.2.1 ด้านบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านบุคลากรโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีทักษะในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจในงานตรงกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ งานที่ทำอยู่มีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพพัฒนาทักษะและความชำนาญมากขึ้น สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับมอบหมาย และดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง มีประสบการณ์อย่างน้อย 5- 10 ปี ในการทำงานโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ มีเทคนิคพิเศษในการดำเนินงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ และมีความเชี่ยวชาญ และมีองค์ความรู้ด้านงานก่อสร้างอาคาร (งานโครงสร้าง งานสถาปัตยกรรม งานวิศวกรรมระบบ) ในงานปรับปรุงอาคารที่ได้รับมอบหมาย ตามลำดับ

1.2.2 ด้านงบประมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านงบประมาณโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การควบคุมงบประมาณงานก่อสร้างและระบบ ไม่ให้เกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การตรวจสอบการเบิกเงินให้สอดคล้องกับการก่อสร้าง และเป็นไปตามสัญญาหลัก การวิเคราะห์ราคาจากผู้เข้าประกวดราคางานก่อสร้าง การจัดตั้งงบประมาณตามขอบเขตงานที่กำหนดไว้ และจัดทำประมาณการงบประมาณค่าก่อสร้างของโครงการ การจัดเตรียมงบประมาณไว้สำหรับงานเปลี่ยนแปลง หรืองานเพิ่ม - ลด และการจัดสรรงบประมาณเผื่อไว้สำหรับค่าวัสดุอุปกรณ์ในงานก่อสร้างที่มีแนวโน้มจะสูงขึ้น ตามลำดับ

1.2.3 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านวัสดุ อุปกรณ์โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การตรวจสอบความถูกต้องของวัสดุต่างๆ ให้เป็นไปตามแบบและมาตรฐานที่โครงการกำหนด

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การพิจารณาการขออนุมัติการใช้งานวัสดุต่างๆในการก่อสร้าง ให้เป็นไปตามแบบ และรายละเอียดสำหรับก่อสร้าง การตรวจสอบ ประสิทธิภาพของเครื่องจักร ก่อนใช้งานทุกครั้ง เพื่อไม่ให้กระทบกับแผนงานก่อสร้าง การพิจารณา การใช้งานเครื่องจักรอย่างเป็น ลำดับขั้นตอน ให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง การพิจารณา แผนการสั่งซื้อวัสดุ การนำเข้าวัสดุเข้า หน่วยงานก่อสร้างให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง และการพิจารณา การจัดเตรียมพร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร สำหรับงานก่อสร้าง ให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง ตามลำดับ

1.2.4 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทรัพยากรการบริหาร 4M's ด้านการบริหารจัดการ โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การจัดทำแผนงานก่อสร้างหลัก (Master Construction Schedule) เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ งานเบื้องต้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือการตรวจสอบและทดสอบการใช้งานอาคารทั้งหมด เพื่อ ดำเนินการตรวจรับมอบงาน และส่งมอบงาน การควบคุมงานก่อสร้างอาคารและระบบ ให้เป็นไปตามแบบ และตามระยะเวลาในสัญญา การติดตามผลรายงานการก่อสร้าง เป็นประจำทุกสัปดาห์ ทุกเดือนทุกระยะที่ เห็นว่าจำเป็น การให้คำแนะนำแนวทางให้วิธีการดำเนินงานก่อสร้างแล้วเสร็จ และการวางแผนงานก่อสร้าง และตรวจสอบการทำงานตามขั้นตอน รวมถึงกำกับ เร่งรัด และพิจารณาปรับแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินการ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็วตามลำดับ

1.3 การวิเคราะห์ความสำเร็จของการบริหารจัดการ โครงการปรับปรุงอาคารประเภท ศูนย์การค้าขนาดใหญ่

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารจัดการ โครงการ ปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยรวมมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตาม มาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI) ตามลำดับ สามารถสรุปเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

1.3.1 ปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น เกี่ยวกับความสำเร็จของการปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้ มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า สามารถบริหารจัดการในแต่ละโครงการ โดยใช้ความรู้ความสามารถ และแก้ไขปัญหาทางงานได้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือสามารถบริหาร จัดการแผนงานในแต่ละโครงการให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ สามารถบริหารจัดการ งบประมาณให้เหมาะสมกับงบประมาณที่กำหนดไว้ และสามารถบริหารจัดการ อุปกรณ์ เครื่องมือ และ เครื่องจักรในงานก่อสร้างให้เพียงพอแก่การดำเนินงาน ตามลำดับ

1.3.2 ปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐาน ตัวชี้วัดกำหนด (KPI) มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าสามารถดำเนินงานได้ครบ

ตามจำนวนงานที่มาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือสามารถบริหารจัดการการใช้งานเครื่องจักร เครื่องมือและ อุปกรณ์ งานก่อสร้าง ที่ช่วยประหยัดเวลา และงบประมาณได้ สามารถบริหารจัดการเวลา เพื่อช่วยงบประมาณได้ และสามารถวางแผนงาน และบริหารเวลา ให้งานก่อสร้างแล้วเสร็จรวดเร็วกว่ามาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด ตามลำดับ

1.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

สามารถสรุปตามสมมติฐาน ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig < 0.005) จึงยอมรับสมมติฐาน และสามารถร่วมอธิบายการผันแปรความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 54.40

2. การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

2.1 การอภิปรายผลปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากบุคลากร กระบวนการ และวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สามารถทำงานได้สำเร็จรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิรัตน์ แยมโอษฐ์ และอดิสรณ์ พงษ์สุวรรณ (2564) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างอาคารสูงในทัศนะของผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยด้านมนุษย์ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และการจัดการ ในในทัศนะของผู้บริหาร และผูปฏิบัติงาน มีความสำคัญในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของยศกร ชลรัตน์ (2563) ศึกษาเรื่องการจัดการงานก่อสร้างโครงการอาคารสูงประเภทที่อยู่อาศัยด้วยเทคนิคปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ พบว่า วัสดุอุปกรณ์

การบริหารจัดการ และด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการงานก่อสร้างโครงการอาคารสูง ประเภทที่อยู่อาศัยเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทได้

2.2 การอภิปรายผลปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

ผลการศึกษา พบว่าความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ในภาพรวมมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผลสำเร็จของงานเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่า การบริหารจัดการโครงการสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับ ผลสำเร็จของงาน และมีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนະพัฒน์ วิริต (2566) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี พบว่าการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมมีความสำเร็จในด้านประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของเกตุณภัส จิรรุ่งชัยกุล (2563) ศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่จังหวัดชลบุรี พบว่า การดำเนินงานมีความสำเร็จในด้านผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน อุตสาหกรรมการก่อสร้างอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะสามารถส่งมอบงานและให้บริการได้ตรงตามกำหนด

2.3 การอภิปรายผลปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถอภิปรายผลเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

2.3.1 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องการจัดทำแผนงานก่อสร้างหลัก (Master Construction Schedule) เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้งานเบื้องต้น และการตรวจสอบและทดสอบการใช้งานอาคารทั้งหมด เพื่อดำเนินการตรวจรับมอบงาน และส่งมอบงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัครพันธ์ พิลา (2564) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัทแหลมฉบบัง อินเตอร์ เนชั่นแนล เทอร์มินอล จำกัด ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัทแหลมฉบบัง อินเตอร์ เนชั่นแนล เทอร์มินอล จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการว่าการมีแผนงานในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน และการตรวจสอบและการติดตามผล

ในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างมีความสำคัญมากที่สุดในการดำเนินธุรกิจก่อสร้าง และสอดคล้องกับงานวิจัยของนิรันดร์ แยมโอษฐ์ และอดิสรณ์ พงษ์สุวรรณ (2564) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างอาคารสูงในทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่าการจัดการในทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญในระดับมาก และส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างอาคารสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานอย่างมีระบบแบบแผน และการควบคุม ตรวจสอบ และแก้ไขการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากที่สุด

2.3.2 ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์

ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องการตรวจสอบความถูกต้องของวัสดุต่างๆ ให้เป็นไปตามแบบและมาตรฐานที่โครงการกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนะวัฒน์ วิจิต (2566) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการใช้วัสดุต่าง ๆ ในการก่อสร้างเป็นไปตามแบบ และรายละเอียดที่งานก่อสร้างกำหนดมีความสำคัญมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของเกตุณภัส จีรารุ่งชัยกุล (2563) ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมในพื้นที่จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ความสัมพันธ์กับความสำเร็จของอุตสาหกรรมก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมระดับสูง และทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หากปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์มีค่าเพิ่มขึ้น ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานจะมีค่าเพิ่มขึ้นสูงด้วย โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกี่ยวกับปริมาณ และมาตรฐานของวัสดุเป็นไปตามแผนที่กำหนด

2.3.3 ปัจจัยด้านบุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องการมีทักษะในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจในงานตรงกัน และงานที่ทำอยู่มีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และความชำนาญมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิทธิโชค สุนทรโสภาส (2564) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างอาคารสูงในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาเขตห้วยขวาง ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านบุคลากรมีผลต่อการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างอาคารสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะและฝีมือใน

การปฏิบัติงานของทีมงาน และการประสานงานระหว่างกันภายในงานมีความสำคัญมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรา ศรีทองเจิม (2562) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าย่อยแห่งหนึ่ง ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าย่อย และมีความคิดเห็นว่าบุคลากรภายในโครงการต้องมีความชำนาญเหมาะสมกับงานที่ต้องรับผิดชอบ และการสื่อสารกันในที่ทำงานมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด

2.3.4 ปัจจัยด้านงบประมาณ

ปัจจัยด้านงบประมาณไม่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดเกี่ยวกับการควบคุมงบประมาณงานก่อสร้างและระบบ ไม่ให้เกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ และการตรวจสอบการเบิกเงินให้สอดคล้องกับการก่อสร้าง และเป็นไปตามสัญญาหลัก รวมถึงการวิเคราะห์ราคาจากผู้เข้าประกวดราคางานก่อสร้าง ซึ่งอาจเป็นเพราะการวางแผนตัวเลขในรายได้ และค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการโครงการที่จะทำให้สามารถบริหารรายได้ และค่าใช้จ่ายมีความสอดคล้องกันตามแผนงานของโครงการ และทุกส่วนงานจะมีเป้าหมายในการทำรายได้ และการใช้จ่ายในการงบประมาณอย่างมีแบบแผนร่วมกัน โดยตระหนักถึงปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เช่น ต้นทุนวัสดุอุปกรณ์ที่สูงขึ้น จำนวนลูกค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงไป คู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้น หรืออาจเกิดการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิรัตน์ แยมโอบุษฐ์ และอดิสรณ์ พงษ์สุวรรณ (2564) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างอาคารสูงในทัศนะของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่าในทัศนะของผู้บริหาร ปัจจัยด้านงบประมาณไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างอาคารสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัครพันธ์ พิลา (2564) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของบริษัทแหลมฉับ อินเตอร์ เนชั่นแนล เทอร์มินอล ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านงบประมาณไม่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างของบริษัทแหลมฉับ อินเตอร์ เนชั่นแนล เทอร์มินอล

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

3.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทรัพยากรการบริหาร 4M's ที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการ

บริหารจัดการ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ ปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ เรียงตามลำดับ ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนว่าปัจจัย ดังกล่าว มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน สามารถส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ พนักงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's ให้มากยิ่งขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ด้านบุคลากร

ควรให้ความสำคัญกับทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ วิธีการทำงาน ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มบ่อย ๆ เพื่อเป็นการฝึกการ แสดงความคิดเห็น และการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ง่ายขึ้น

ควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ร่วมในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ควรให้ความสำคัญในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เพื่อจะได้นำมาประยุกต์ใช้กับ การทำงานได้ และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ควรให้ความสำคัญกับทักษะการแก้ปัญหา โดยเรียนรู้จากเพื่อร่วมงานรุ่นพี่ หรือนำปัญหาที่พบไปปรึกษากับผู้ร่วมงานที่มีความรู้ ความสามารถ

2) ด้านวัสดุ อุปกรณ์

ควรให้ความสำคัญกับการจัดหา และการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อความ คุ่มค่า ความโปร่งใส ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน

ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการจัดหา และการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ แบบแผน และขั้นตอนการจัดซื้อจัด จ้าง

3) ด้านการบริหารจัดการ

ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายรวมทั้ง มาตรฐานต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้การติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จตาม เป้าหมาย

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการควบคุมเวลา และค่าใช้จ่ายของ โครงการโดยการเสนอแนะเทคนิควิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน

ควรให้ความสำคัญกับการช่วยกระตุ้น จูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้ ผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของโครงการเป็นสำคัญ

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1) ควรจะศึกษาในเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยทรัพยากรการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการมากยิ่งขึ้น

2) ควรศึกษาปัจจัยที่สำคัญ อื่น ๆ เพิ่มเติมที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของการควบคุมโครงการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ เช่น โครงสร้างทีม (Team Structure) ได้แก่ ขอบเขตของการแบ่งงาน บทบาทความเป็นผู้นำภายในทีม ลำดับความสำคัญและขั้นตอนการทำงาน และความแตกต่างทางวัฒนธรรม





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

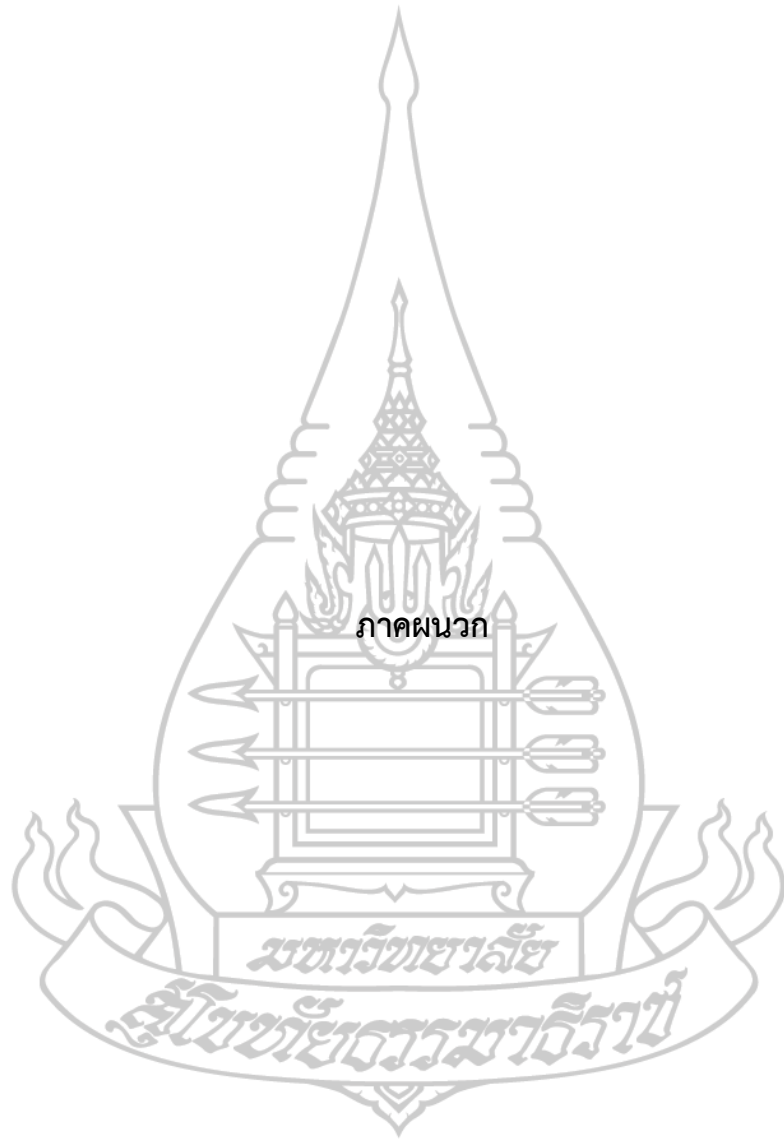
- เกตุณภัส จิรารุ่งชัยกุล. (2563). *ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่จังหวัดชลบุรี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ]. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย. ไม่ได้ตีพิมพ์.
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2561). *หลักการบริหาร 4M's ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด*. [www.logistics.go.th /http://ioklogistics.blogspot.com](http://www.logistics.go.th/http://ioklogistics.blogspot.com).
- ครรชิต มาลัยวงศ์ ราชบัณฑิต. (2565). *การบริหารจัดการโครงการ*. PowerPoint Presentation (dga.or.th).
- ชนะพัฒน์ วิริต. (2566). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลาง และขนาด ย่อมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- นิรัตน์ แยมโอษฐ์ และอดิสรณ์ พงษ์สุวรรณ. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง อาคารสูงในทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน*. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 11(2), 225 – 239.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. อักษรเจริญทัศน์การพิมพ์.
- พรชัย องค์กรศักดิ์กุล. (2563). *การบริหารโครงการอย่างมืออาชีพ*. *วารสาร Engineering Today*, 18(175). 85 - 86
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2562). *การประเมินโครงการ :แนวคิดและการประยุกต์ใช้*. แฮาส์ ออฟ เคอร์มิสท์.
- ภัทรา ศรีทองเจิม. (2562). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าย่อยแห่งหนึ่ง*. [ค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น,
- ยศกร ชลรัตน์. (2563). *การจัดการงานก่อสร้างโครงการอาคารสูงประเภทที่อยู่อาศัยด้วยเทคนิค ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ*. [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยสยาม.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2564). *การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วันชัย เมฆจันทิก. (2566). *การบริหารโครงการในมุมมองนักบริหาร*. <4D6963726F736F667420576F7264202D20A1D2C3BAC3D4CBD2C3E2A4C3A7A1D2C3CF> (correct.go.th).
- วีรพันธ์ เกษสังข์. (2565). *การบริหาร 4M สำหรับการจัดการโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ*. Program Objectives (entraining.net).
- ศศิมา สุขสว่าง. (2566). *การบริหารโครงการ*. www.sasimasuk.com/16678168/.
- สมบุญ รุจิขจร. (2563). *คู่มือการบริหารจัดการโครงการ*. <https://www.brandage.com>.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2562). *วิธีวิทยาการประเมิน: ศาสตร์แห่งคุณค่า* (พิมพ์ครั้งที่ 6). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิโชค สุนทรโอภาส. (2564). *ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างอาคารสูงในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาเขตห้วยขวาง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เสกมนต์ สัมมาเพชร. (2559). *ทรัพยากรการบริหารกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทัศนสถานบำบัดพิเศษกลาง กรุงเทพมหานคร*. [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเกริก.
- อนุรักษ ปัญญาวัฒน์. (2562). *แนวคิดการประเมินโครงการ*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อักรพันธ์ พิลา. (2564). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัทแหลมฉบังอินเตอร์เนชั่นแนล เทอร์มินอล จำกัด*. [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเกริก.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). *Organizational Theory and Management: A Macro Approach*. John Wiley & Sons.
- Krejcie, R.V., and D.W. Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607 – 610.
- Derek F. and Saward H. (1983). *Dictionary of Management Second Edition*. Gower.
- Drucker P.F. (1970). *The Profession of Management*. Butterworth-Heinemann.
- Fayol H. (1949). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman & Sons.
- Herbert A. Simon. (1965). *Administrative Behaviour*. The McMillen Company.
- Kaplan R.S., and Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategies into Action*. Harvard Business School Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.

Shrode, W. A. and Voich, D., Jr. (1974). *Organization and management: Basic systems concepts*. Irwin.

William T. Green Wood. (1965). *Management and Organizational Behavior: An Interdisciplinary Approach*. South - Western Publishing Co.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศรี

นครินทรวิโรฒราชภัฏ



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๖๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการโครงการ ฝ่ายก่อสร้าง (Project Manager Construction Development)
(คุณวิศรุต เนติโกศล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาววิภาวณีย์ ระวีงานพันธุ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่” ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๒-๒๖๕-๖๙๘๕

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖
โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๗๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการอาวุโส (ผส.) (Senior Vice President)
(คุณจรูญ ปัญญาฉัตรพร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาววิภาณี ระวีงานพันธ์ุ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่” ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๒-๒๖๕-๖๙๘๕

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๖๘

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

ณ กุมภาพันธุ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายก่อสร้าง (AVP.) (Assistant Vice President Design Concept & Construction)
(ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ปัญญาแนว)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาววิภาณี ระวังงานพันธุ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่” ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

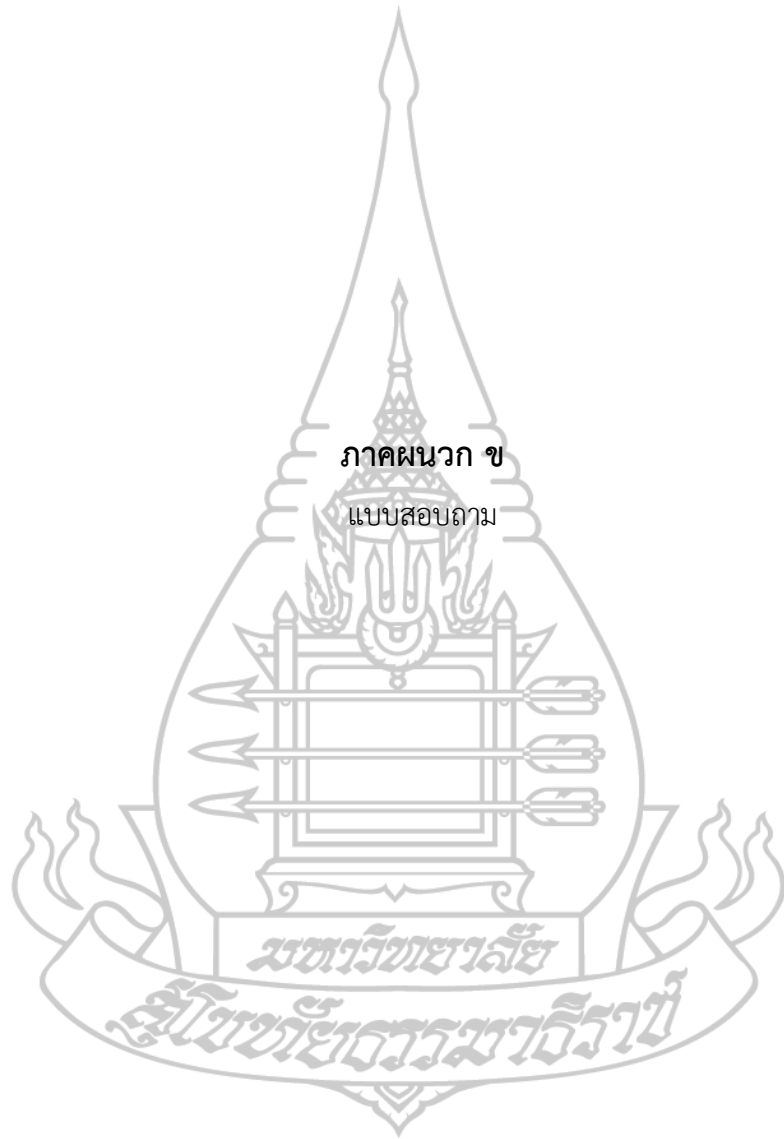
การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๒-๒๖๕-๖๙๘๕

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖
โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง: ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคาร

ประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้ข้อมูลที่น่าไปวิเคราะห์มีความเที่ยงตรงที่สุด แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด หน่วยงานที่ปฏิบัติ ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร 4M's

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่

กรุณาตอบคำถามทุกข้อที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด และโปรดตอบให้ครบทุกข้อใดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ที่สุด และผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

วิภาวณิช ระวังงานพันธุ์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. อายุ

- () ต่ำกว่า 30 ปี () 30 - 40 ปี
() 41 - 50 ปี () 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ

- () ฝ่ายที่ปรึกษาและควบคุมงาน () ฝ่ายก่อสร้าง
() ฝ่ายจัดซื้อ () ฝ่ายออกแบบ
() ฝ่ายประสานงาน

5. ประสบการณ์ทำงาน

- () ต่ำกว่า 5 ปี () 5 - 10 ปี
() 11 - 15 ปี () 16 ปี ขึ้นไป

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- () ต่ำกว่า 15,000 บาท () 15,001 - 30,000 บาท
() 30,001 - 45,000 บาท () 45,001 - 60,000 บาท
() 60,001 - 75,000 บาท () มากกว่า 75,000 บาท

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4M's

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ประกอบด้วยทรัพยากรการบริหาร 4M ได้แก่ คนที่มีความรู้ความสามารถ (Man) งบประมาณที่เพียงพอ (Money) วัสดุที่ครบถ้วน เพียงพอ (Material) และการบริหารจัดการที่ดี (Management)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียวให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ระดับความสำคัญ

สำคัญมากที่สุด	หมายถึง	5
สำคัญมาก	หมายถึง	4
สำคัญปานกลาง	หมายถึง	3
สำคัญน้อย	หมายถึง	2
สำคัญน้อยที่สุด	หมายถึง	1

ทรัพยากรการบริหาร 4M's		ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ข้อ	ด้านบุคคลกร (เพื่อพิจารณาคุณสมบัติ ความรู้ และทักษะของบุคคลกรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ)					
1	มีความเชี่ยวชาญ และมีองค์ความรู้ด้านงานก่อสร้างอาคาร (งานโครงสร้าง งานสถาปัตยกรรม งานวิศวกรรมระบบ) ในงานปรับปรุงอาคารที่ได้รับมอบหมาย					
2	มีประสบการณ์อย่างน้อย 5-10 ปี ในการทำงานโครงการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่					
3	สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง					

ทรัพยากรการบริหาร 4M's		ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
4	มีทักษะในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจในงานตรงกัน					
5	มีเทคนิคพิเศษในการดำเนินงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ					
6	งานที่ทำอยู่มีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพพัฒนาทักษะและความชำนาญมากขึ้น					
ข้อ	ด้านงบประมาณ (เพื่อพิจารณาการจัดตั้งงบประมาณ และควบคุมงบประมาณที่ส่งผลต่อความสำเร็จ)					
7	การจัดตั้งงบประมาณตามขอบเขตงานที่กำหนดไว้ และ จัดทำประมาณการ งบประมาณค่าก่อสร้างของโครงการ					
8	การจัดเตรียมงบประมาณไว้สำหรับงานเปลี่ยนแปลง หรือ งานเพิ่ม - ลด					
9	การจัดสรรงบประมาณเผื่อไว้สำหรับค่าวัสดุอุปกรณ์ในงานก่อสร้างที่มีแนวโน้มจะสูงขึ้น					
10	การวิเคราะห์ราคาจากผู้เข้าประกวดราคางานก่อสร้าง					
11	การควบคุมงบประมาณงานก่อสร้างและระบบไม่ให้เกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้					
12	การตรวจสอบการเบิกเงินให้สอดคล้องกับการก่อสร้าง และเป็นไปตามสัญญาหลัก					
ข้อ	วัสดุ อุปกรณ์ (เพื่อพิจารณาการเตรียมการวัสดุ และอุปกรณ์ ในการก่อสร้างอาคารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ)					
13	การตรวจสอบความถูกต้องของวัสดุต่างๆ ให้เป็นไปตามแบบและมาตรฐานที่โครงการกำหนด					

ทรัพยากรการบริหาร 4M's		ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
14	การพิจารณาการขออนุมัติการใช้งานวัสดุต่างๆในการก่อสร้าง ให้เป็นไปตามแบบ และรายละเอียดสำหรับก่อสร้าง					
15	การพิจารณา แผนการสั่งซื้อวัสดุ การนำเข้าวัสดุเข้าหน้างานก่อสร้างให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง					
16	การพิจารณา การจัดเตรียมพร้อมอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร สำหรับงานก่อสร้าง ให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง					
17	การพิจารณา การใช้งานเครื่องจักรอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ให้สอดคล้องกับแผนงานก่อสร้าง					
18	การตรวจสอบ ประสิทธิภาพของเครื่องจักรก่อนใช้งานทุกครั้ง เพื่อไม่ให้กระทบกับแผนงานก่อสร้าง					
ข้อ	การบริหารจัดการ (เพื่อพิจารณาการวางแผนงานและเวลา งานปรับปรุงอาคาร ในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ)					
19	การจัดทำแผนงานก่อสร้างหลัก (Master Construction Schedule) เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้งานเบื้องต้น					
20	การวางแผนงานก่อสร้าง และตรวจสอบการทำงานตามขั้นตอน รวมถึงกำกับ เร่งรัด และพิจารณาปรับแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินการเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					

ทรัพยากรการบริหาร 4M's		ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ข้อ	การบริหารจัดการ (เพื่อพิจารณาการวางแผนงานและเวลา งานปรับปรุงอาคาร ใน การดำเนินงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ)					
21	การควบคุมงานก่อสร้างอาคารและระบบ ให้เป็นไปตามแบบและตามระยะเวลาในสัญญา					
22	การให้คำแนะนำแนวทางให้วิธีการดำเนินงานก่อสร้างแล้วเสร็จได้อย่างรวดเร็ว					
23	การติดตามผลรายงานการก่อสร้าง เป็นประจำทุกสัปดาห์ ทุกเดือน ทุกระยะที่เห็นว่าจำเป็น					
24	การตรวจสอบและทดสอบการใช้งานอาคารทั้งหมด เพื่อดำเนินการตรวจรับมอบงาน และส่งมอบงาน					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงอาคารประเภท ศูนย์การค้าขนาดใหญ่

ความสำเร็จของการบริหารจัดการปรับปรุงอาคารประเภทศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ประกอบด้วย ปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้ และการปฏิบัติได้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานที่ ตัวชี้วัด กำหนดไว้ (KPI) ซึ่งได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และงบประมาณ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียวให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ระดับความสำเร็จ

ระดับความสำเร็จมากที่สุด	หมายถึง	5
ระดับความสำเร็จมาก	หมายถึง	4
ระดับความสำเร็จปานกลาง	หมายถึง	3
ระดับความสำเร็จน้อย	หมายถึง	2
ระดับความสำเร็จน้อยที่สุด	หมายถึง	1

ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ		ระดับความสำเร็จ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ						
ข้อ	ปฏิบัติได้ตามแผนงานที่วางไว้ในแต่ละโครงการ (เพื่อพิจารณาประสิทธิผลในการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ)					
25	สามารถบริหารจัดการในแต่ละโครงการโดยใช้ความรู้ความสามารถ และ แก้ไขปัญหา งานได้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้					
26	สามารถบริหารจัดการงบประมาณให้เหมาะสมกับงบประมาณที่กำหนดไว้					
27	สามารถบริหารจัดการแผนงานในแต่ละโครงการให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้					
28	สามารถบริหารจัดการ อุปกรณ์ เครื่องมือ และ เครื่องจักรในงานก่อสร้างให้เพียงพอแก่การดำเนินงาน					
ข้อ	ปฏิบัติได้สอดคล้อง และเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด (KPI) (เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ)					
29	สามารถดำเนินงานได้ครบตามจำนวนงานที่มาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด					
30	สามารถบริหารจัดการเวลาเพื่อช่วยประหยัดงบประมาณได้					
31	สามารถ วางแผนงาน และบริหารเวลา ให้งานก่อสร้างแล้วเสร็จรวดเร็วกว่ามาตรฐานตัวชี้วัดกำหนด					
32	สามารถบริหารจัดการการใช้งานเครื่องจักร เครื่องมือและ อุปกรณ์ งานก่อสร้างเพื่อช่วยประหยัดเวลา และงบประมาณได้					



ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยนครมาลีราช

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	วิภาวณิช ระวังงานพันธ์ุ
วัน เดือน ปี เกิด	16 สิงหาคม 2532
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองบางพุด จังหวัดนนทบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	-
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี สาขาเอกสถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ปีการศึกษา 2557
ประวัติการทำงาน	เจ้าหน้าที่ บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)

