

ชื่อวิทยานิพนธ์ รูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย
 ผู้วิจัย นายศิริศักดิ์ ปานบำรุง ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ฉัตรชัย ตอยฤทธิวุฒิกโร (2) รองศาสตราจารย์ ดร.จินตนา
 ธนวิบูลย์ชัย (3) อาจารย์ มานิตย์ สุทธสกุล ปีการศึกษา 2545

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบการจัดองค์การของธุรกิจก่อสร้างที่เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจถดถอย (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารหรือเจ้าของบริษัทรับเหมาก่อสร้างจำนวน 376 คนจากทั้งหมด 3,763 บริษัทการเลือกผู้บริหารหรือเจ้าของบริษัทรับเหมาได้เลือกอย่างเจาะจง เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นข้อมูลที่ได้นำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสถิติทดสอบไคสแควร์

ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยควรมีการปรับรูปแบบ โดยในด้านการจัด โครงสร้างองค์การควรยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เพื่อความคล่องตัวในการทำงานควรรวมแผนกงานเหมือนกันเข้าด้วยกันควรลดสายการบังคับบัญชาและขนาดของการควบคุมควรสั้นและขึ้นกับความซับซ้อนของงาน พนักงานควรมีอำนาจหน้าที่ในระดับหนึ่งเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกด้านปริมาณงานภาครัฐและเอกชนมีความสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนการปล่อยสินเชื่อกองสถาบันทางการเงินพบว่ามีความสัมพันธ์กับการจัดแผนกงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมและอำนาจหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 สำหรับสภาพแวดล้อมภายในด้านสภาพคล่องทางการเงิน และเครดิตทางร้านค้าพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง ในส่วนของคุณภาพของบุคลากรด้านความเชี่ยวชาญของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการจัด โครงสร้างองค์การ การจัดแผนกงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ด้านการทำงานให้เสร็จตามที่มีมอบหมายมีความสัมพันธ์กับ ขนาดของการควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 สำหรับระบบสารสนเทศโดยการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัด โครงสร้างองค์การและขนาดของการควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ด้านประโยชน์ของคอมพิวเตอร์ต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดแผนกงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

คำสำคัญ การจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง เศรษฐกิจถดถอย

9

**Thesis title: PATTERN OF ORGANIZATION FOR CONSTRUCTION BUSSINESS IN
ECONOMIC RECESSION**

Researcher: Mr. Sirisak Panbumrung; **Degree:** Master of Business Administration;

Thesis advisors: (1) Mr. Chatchai Loyritvuttikair, Associate Professor; (2) Dr.Jintana

Thanavibulchai, Associate Professor; (3) Mr. Manit Suthasakul; **Academic year:** 2002

ABSTRACT

This research aims to (1) explore the pattern of organizing for construction business appropriate to the economic recession situation (2) explore the relationship between surrounding condition factor and opinion of executive to manage the construction business organization.

The totals sampling 376 people who are owner or executive were selected by Simple Random Sampling method from 3,763 construction companies. Data were gathered from questionnaires and analyzed by SPSS program consist of frequency, percent, mean (\bar{x}), standard deviation (S.D.) and chi-square tests.

The results of this research found as follow (1) The pattern of organization structuring should be adaptable and flexibility for appropriates to present situation combines same departmentation together and diminish chain of command and span of control, employee should have available authority to work quickly. (2) The relationship between external environment both government and private business that statistical significant relationship with span of control on level .05 only. The relationship between releases of loan from financial institution with departmentation, chain of command, span of control and authority that statistical significant on level .05. Otherwise, the internal environment no relationship statistical significant on level .05 between currently financial and credit of supplier and organization management. It also that relationship between quality skill of employee relate statistical significant on level .05 with organization structuring, departmentation, chain of command and span of control. The work finished for order relate statistical significant on level .05 with span of control. Information system which using computer relate with organization structuring. And the relationship between computer utilizable with departmentation that statistical significant on level .05.

Keywords: Organizing for construction business, Economic recession

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก
 รองศาสตราจารย์ ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิจิตร สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมา
 ธิราช รองศาสตราจารย์ ดร.จินตนา ธนวิบูลย์ชัย อาจารย์ประจำสำนักทะเบียนและวัดผล
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจารย์ มานิตย์ สุทรสกุล สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์นี้อย่างใกล้ชิด
 ซัดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน
 เป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ สมชาย หิรัญกิตติ ภาควิชา การจัดการ คณะ
 บริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบวิทยานิพนธ์เพื่อ
 ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณผู้บริหารในธุรกิจก่อสร้างที่ได้ให้ความร่วมมือในการ
 คอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้บริหารในธุรกิจก่อสร้าง สามารถนำ
 ผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ในการบริหารเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การธุรกิจ
 ก่อสร้าง

ศิริศักดิ์ ปานบำรุง

พฤศจิกายน 2545

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักการจัดการ.....	6
แนวคิดที่เกี่ยวกับรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การ.....	15
แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดแผนงาน.....	25
แนวคิดที่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา.....	27
แนวคิดที่เกี่ยวกับขนาดของการควบคุม.....	28
แนวคิดที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่.....	31
เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการองค์การธุรกิจก่อสร้าง.....	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การธุรกิจก่อสร้าง.....	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก.....	50
ส่วนที่ 3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน.....	51
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง.....	54
ส่วนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกับความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง.....	60
ส่วนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในกับความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง.....	70
ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นของผู้บริหารเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง.....	100
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	104
สรุปผลการวิจัย.....	105
อภิปรายผล.....	107
ข้อเสนอแนะ.....	113
บรรณานุกรม.....	115
ภาคผนวก.....	119
ก แบบสอบถาม.....	120
ข ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับรูปแบบการจัดองค์การ.....	130
ประวัติผู้วิจัย.....	133

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบ โครงสร้างองค์การแบบMechanistic and Organic Structure.....24
ตารางที่ 2.2	การปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อม.....34
ตารางที่ 3.1	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการจำแนกตามประเภท อุตสาหกรรมก่อสร้างและภาค.....42
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของลักษณะองค์การธุรกิจก่อสร้าง.....47
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของปริมาณงานภาครัฐและเอกชน.....50
ตารางที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน.....50
ตารางที่ 4.4	จำนวนและร้อยละของสภาพคล่องทางการเงิน.....51
ตารางที่ 4.5	จำนวนและร้อยละของเครดิตทางการค้า.....51
ตารางที่ 4.6	จำนวนและร้อยละของคุณภาพบุคลากร.....52
ตารางที่ 4.7	จำนวนและร้อยละของระบบสารสนเทศ.....53
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ของผู้บริหารด้านการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง.....54
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ของผู้บริหาร ในแต่ละด้านของการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง.....55
ตารางที่ 4.11	ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานก่อสร้างภาครัฐและเอกชนกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์การ.....60
ตารางที่ 4.12	ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานก่อสร้างภาครัฐและเอกชนกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน.....61
ตารางที่ 4.11	ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานก่อสร้างภาครัฐและเอกชนกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา.....62
ตารางที่ 4.13	ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานก่อสร้างภาครัฐและเอกชนกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม.....63

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างเครดิตทางการค้ากับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา.....	77
ตารางที่ 4.28 ความสัมพันธ์ระหว่างเครดิตทางการค้ากับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม.....	78
ตารางที่ 4.29 ความสัมพันธ์ระหว่างเครดิตทางการค้ากับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านอำนาจหน้าที่.....	79
ตารางที่ 4.30 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์การ.....	80
ตารางที่ 4.31 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน.....	81
ตารางที่ 4.32 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา.....	82
ตารางที่ 4.33 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม.....	83
ตารางที่ 4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านอำนาจหน้าที่.....	84
ตารางที่ 4.35 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์การ.....	85
ตารางที่ 4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน.....	86
ตารางที่ 4.37 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา.....	87
ตารางที่ 4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม.....	88
ตารางที่ 4.39 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านอำนาจหน้าที่.....	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.40	ความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามา ใช้ในองค์กรกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์กร.....	90
ตารางที่ 4.41	ความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามา ใช้ในองค์กรกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน.....	91
ตารางที่ 4.42	ความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามา ใช้ในองค์กรกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา.....	92
ตารางที่ 4.43	ความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบสารสนเทศโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ในองค์กรกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม.....	93
ตารางที่ 4.44	ความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบสารสนเทศโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ในองค์กรกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านอำนาจหน้าที่.....	95
ตารางที่ 4.45	ความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์ของคอมพิวเตอร์กับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์กร.....	96
ตารางที่ 4.46	ความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์ของคอมพิวเตอร์กับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน.....	97
ตารางที่ 4.47	ความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์ของคอมพิวเตอร์กับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา.....	97
ตารางที่ 4.48	ความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์ของคอมพิวเตอร์กับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม.....	98
ตารางที่ 4.49	ความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์ของคอมพิวเตอร์กับ ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านอำนาจหน้าที่.....	99
ตารางที่ 4.50	ความคิดเห็นของผู้บริหารเพิ่มเติมในด้านการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง.....	100

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แผนภูมิแสดงการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่.....	16
ภาพที่ 2.2 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การ โดยแยกออกเป็นแผนกต่างๆ.....	17
ภาพที่ 2.3 แสดงการจัดองค์การแบบแยกธุรกิจ.....	18
ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์.....	19
ภาพที่ 2.5 การจัดโครงสร้างแบบปิรามิด.....	22
ภาพที่ 2.6 การจัดโครงสร้างแบบปิรามิดหัวกลับ.....	22
ภาพที่ 2.7 แสดงสายการบังคับบัญชาในโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง.....	28

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่รัฐบาลได้ประกาศลอยตัวค่าเงินบาทในปี พ.ศ. 2541 เป็นต้นมาทำให้ค่าเงินบาทลดลงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ 25 บาท / ดอลลาร์ จนบางครั้งถึง 50 บาท / ดอลลาร์ ทำให้ระบบเศรษฐกิจที่กำลังเฟื่องฟูอยู่ในขณะนั้นเกิดอาการถดถอยลงอย่างรวดเร็วในระบบเศรษฐกิจภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมมีการปิดตัวลงเป็นจำนวนมาก ทักษิณ ชินวัตร (2544) ได้กล่าวถึงในเรื่องของการส่งออกที่เริ่มถดถอยลงอันเนื่องมาจากเศรษฐกิจของประเทศที่เป็นตลาดหลัก คือ อเมริกา และ ญี่ปุ่น เริ่มชะลอตัวลง มูลค่าการส่งออกในภาคการเกษตรลดลงถึง 25% นับจากปี 2541-2543 เป็นต้นมา กำลังการผลิตในภาคอุตสาหกรรมสามารถใช้กำลังการผลิตเพียง 55% ของกำลังการผลิตที่มีอยู่ มูลค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์มีปริมาณลดลง 50% เหลือเพียง 1.2 ล้านล้านบาทในปี 2544 ระบบธนาคารมีสภาพคล่องล้มระบบ โดยมีเงินเหลืออยู่ในธนาคารเป็นจำนวนถึง 600,000 ล้านบาท ส่งผลให้อัตรากอเบิ้ลเงินฝากในธนาคารมีอัตราที่ต่ำและแม้ว่าอัตรากอเบิ้ลเงินกู้จะไม่สูงมากแต่ก็ไม่มีใครกล้าลงทุนเพราะขาดความเชื่อมั่น สำหรับภาคอสังหาริมทรัพย์ในปี 2544 มีที่อยู่อาศัยถึง 347,000 หน่วยที่สร้างเสร็จแล้วว่างอยู่ อาคารที่สร้างเสร็จแล้วยังไม่ได้ขายมีมากกว่า 70,000 หน่วย มูลค่ารวมกัน 55,000 ล้านบาท ส่วนอาคารพื้นที่สำนักงานเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครมีว่างถึง 2,000,000 ตารางเมตร จากที่สร้างเสร็จแล้ว 7,000,000 ตารางเมตร อาคารพื้นที่สำนักงานที่ยังสร้างไม่เสร็จอีกกว่า 600 อาคารรวมมูลค่า 200,000 ล้านบาท อาคารเหล่านี้เป็นหนี้เสียหรือ NPL เกือบทุกโครงการ สรุปแล้วหนี้เสียของภาคอสังหาริมทรัพย์ในสถาบันการเงินมีสูงถึง 560,000 ล้านบาท หรือประมาณ 25% ของหนี้เสียทั้งระบบ จากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการคาดการณ์ว่า สถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศอาจยังคงต้องใช้เวลาพอสมควร ในการฟื้นตัวทำให้บริษัทต่างๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมก่อสร้างต้องมีการเร่งปรับปรุงตัวให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจที่ถดถอยเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ มติ ตั้งพานิช (2544:35) กล่าวสรุปปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง เช่น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ ตลาดอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้างโดยรวมขยายตัวน้อย จากสภาพตลาดธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ยังอยู่ในภาวะคงตัว ปัญหาหนี้ NPL เจ้าของธุรกิจก่อสร้าง และอสังหาริมทรัพย์จำนวนมากที่มีปัญหา NPL อยู่กับสถาบันการเงินและกำลังอยู่ใน

กระบวนการปรับโครงสร้างหนี้ การก่อสร้างภาครัฐยังคงมีน้อยมาก เพราะข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน มีโครงการก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์จำนวนมากที่ได้รับผลกระทบจากการปิดกิจการสถาบันการเงิน สามารถแสวงหาแหล่งเงินทุนใหม่มาดำเนินกิจการต่อได้น้อยมาก การซื้อสินค้าด้วยเงินสด คุณภาพบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารมาจนถึงบุคลากรระดับล่างและแรงงาน ข้อมูลสารสนเทศต่างๆในงานก่อสร้าง

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในดังกล่าวทำให้ธุรกิจก่อสร้างจำเป็นต้องปรับรูปแบบการจัดการธุรกิจก่อสร้าง เพราะจะเป็นการสร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจบังคับบัญชากับความรับผิดชอบของงานได้อย่างชัดเจนขึ้น เป็นการกำหนดให้รู้ว่าใครทำงานอะไรและใครต้องรายงานต่อใคร กระบวนการจัดการจะต้องประกอบด้วยอย่างน้อย 4 อย่างคือ การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ การมอบหมายให้แต่ละคนทำงานที่แบ่ง การจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละหน่วยงานและการประสานงานหน้าที่ต่างๆเข้าด้วยกัน ได้อย่างเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจถดถอย

ผู้วิจัยจึงศึกษาถึงการจัดการที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจที่กำลังถดถอย โดยคาดว่าการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจก่อสร้างเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการที่จะทำให้องค์กรดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษารูปแบบการจัดองค์การของธุรกิจก่อสร้างที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจถดถอย

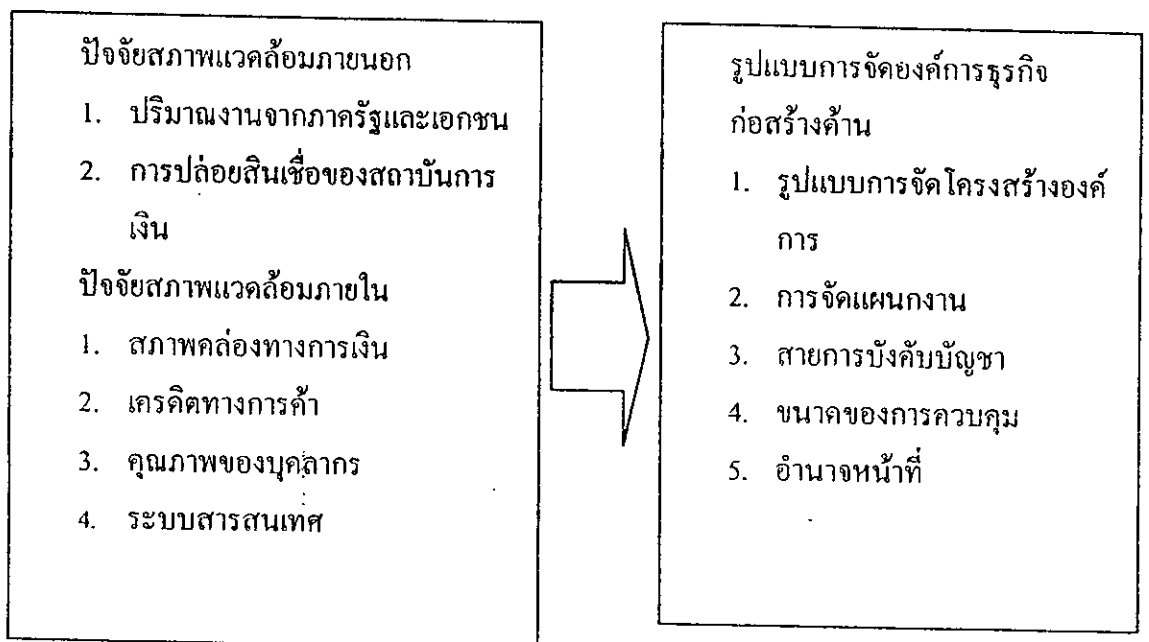
2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีสามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

4.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร (Population) และกลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างอาคารเฉพาะที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลเป็นบริษัทจำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลซึ่งเป็นการก่อสร้างอาคารเท่านั้นมีจำนวนทั้งสิ้น 3,763 คน โดยกำหนดสิ่งตัวอย่างจำนวน 361 คน

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปรศึกษา (Variable)

5.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้ ปริมาณงานจากภาครัฐและเอกชน การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน สภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้ สภาพคล่องทางการเงิน เครดิตทางการค้า คุณภาพของบุคลากร ระบบสารสนเทศ

5.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ความคิดเห็นของผู้บริหารในรูปแบบการจัดองค์การในด้าน การจัด โครงสร้างองค์การ การจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม อำนาจหน้าที่

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง หมายถึง การจัดวางระเบียบให้กับกลุ่มคนในธุรกิจก่อสร้างที่กระทำกิจกรรมร่วมกัน ได้ถือปฏิบัติโดยจำแนกโครงสร้างของงานออกเป็นส่วนๆ แต่ละส่วนงานมีหน้าที่ตามความต้องการของแต่ละองค์การธุรกิจก่อสร้าง

6.2 ธุรกิจก่อสร้าง หมายถึง การประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างประเภทอาคารที่ใช้ประโยชน์ในการพักอาศัยหรือการพาณิชย์กรรม

6.3 เศรษฐกิจถดถอย หมายถึง การที่เศรษฐกิจของประเทศเกิดการชะลอตัวมีผลทำให้ระดับดุลการค้าของประเทศขาดดุลเพิ่มขึ้นและก่อให้เกิดการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดที่สูงขึ้นมีการไหลออกของเงินทุนต่างประเทศส่งผลให้ทุนสำรองระหว่างประเทศลดลงอย่างต่อเนื่อง

6.4 ปริมาณงานก่อสร้างภาครัฐและเอกชน หมายถึง จำนวนของงานก่อสร้างที่ภาครัฐบาลและภาคเอกชนมีความต้องการสร้างเฉพาะ ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

6.5 การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน หมายถึง ความต้องการในการปล่อยสินเชื่อของสถาบันทางการเงินให้กับธุรกิจก่อสร้าง

6.6 สภาพคล่องทางการเงิน หมายถึง ความสามารถของกิจการในการที่จะชำระหนี้ระยะสั้นเมื่อถึงกำหนด

6.7 เครดิตทางการค้า หมายถึง ช่วงระยะเวลาในการชำระเงินเพื่อซื้อวัสดุในการก่อสร้างของธุรกิจก่อสร้างกับร้านค้า

6.8 คุณภาพการทำงานของบุคลากร หมายถึง การทำงานของพนักงานในองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายและมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

6.9 ระบบสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลเรียบร้อยแล้วสามารถทำให้ผู้ที่รับสารสนเทศเข้าใจและนำไปใช้ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างภายใต้สถานะเศรษฐกิจถดถอยและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

7.2 เพื่อให้ผู้บริหารในธุรกิจก่อสร้าง สามารถนำรูปแบบการจัดองค์การภายใต้สถานะเศรษฐกิจถดถอยและผลของความสัมพันธ์ที่ได้ไปเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ในการบริหารเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กรธุรกิจก่อสร้าง

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดด้านทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดองค์การธุรกิจ
ก่อสร้างนำเสนอ ดังนี้

1. แนวความคิดที่เกี่ยวกับหลักการจัดองค์การ
2. แนวความคิดที่เกี่ยวกับรูปแบบของการจัดโครงสร้างองค์การ
3. แนวความคิดที่เกี่ยวกับการจัดแผนงาน
4. แนวความคิดที่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา
5. แนวความคิดที่เกี่ยวกับขนาดของการควบคุม
6. แนวความคิดที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่
7. เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

1. แนวความคิดที่เกี่ยวกับหลักการจัดองค์การ

เสนาะ ดิยาวี (2544: 118) กล่าวถึง การจัดองค์การ คือ การสร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจบังคับบัญชากับความรับผิดชอบของงาน เป็นการกำหนดให้รู้ว่าใครทำงานอะไร และใครต้องรายงานต่อใคร กระบวนการจัดองค์การจะต้องประกอบด้วยอย่างน้อย 4 อย่างคือ การแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ การมอบหมายให้แต่ละคนทำงานที่แบ่ง การจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละหน่วยงาน การประสานงานและหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2543: 139-142) กล่าวว่าทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาการของหลักการจัดโครงสร้างองค์การได้แก่

1.1 การจัดองค์การตามทฤษฎีแบบคลาสสิก (The Classical Approach)

การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวทางทฤษฎีคลาสสิกพบว่า ส่วนใหญ่นักทฤษฎีการจัดการมักจะกำหนดชุดของหลักการบริหารจัดการที่มีเหตุผล ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์การ นักทฤษฎีเหล่านี้ได้แก่ เฮนรี ฟาโย ลินคอล์น เอวิก ลูเธอร์ กุลลิค และเชสเตอร์ บานาด (Henri Fayol , Lyndall Urwick , Luther Gulick และ Chester Barnard) ซึ่งเป็นกลุ่มหนึ่งในบรรดานักทฤษฎีการจัด

การแบบคลาสสิกที่มีส่วนในการวางหลักการจัดองค์การ โดยที่การบริหารแบบคลาสสิกประกอบแนวคิดหลัก 4 แนวคือ

1.1.1 การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (scientific management) ผู้ที่ริเริ่มหลักการนี้ขึ้นมาคือ เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ โดยจากการที่สังเกตเห็นว่างานที่เขาทำอยู่ในบริษัท Midvale Steel นั้น ผลผลิตต่ำ ขาดประสิทธิภาพ งานสูญเสียนี้มาก และงานไม่มีระบบ เขาจึงพัฒนาหลักการ 4 ข้อ ของการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ดังนี้

1) งานทุกงานจะต้องกำหนดวิธีการทำงานขึ้นมาก่อน โดยการค้นคว้าและทดลองหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดขึ้นมาและกำหนดให้ทุกคนต้องทำงานตามวิธีที่กำหนดนั้น คนงานจะเลือกวิธีการทำงานตามใจชอบไม่ได้ วิธีการทำงานนั้นจะรวมถึง การเคลื่อนไหว การใช้เวลา สภาพการทำงานและมาตรฐานของงาน

2) คนงานที่จะรับเข้ามาทำงานจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อหาว่า แต่ละคนมีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของงาน

3) คนงานทุกคนจะต้องได้รับการอบรมก่อนมอบหมายให้งาน โดยหาว่าแต่ละคนเหมาะที่จะทำงานอะไร จะได้มอบหมายงานให้ถูกและตรงกับความรู้ความสามารถ

4) ฝ่ายบริหารจะต้องควบคุมดูแลและร่วมมือกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารวางแผนว่าพนักงานจะทำงานอย่างไร เมื่อมีปัญหาการปฏิบัติงานจะแก้ไขอย่างไร โดยแยกงานบริหารกับงานปฏิบัติออกจากกัน

วิธีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ของ เทเลอร์ (Taylor) จะใช้เทคนิคที่เรียกว่า time-and-motion study เพื่อจะหาวิธีเคลื่อนไหวและการทำงานที่ดีที่สุดมาใช้ในการทำงาน ซึ่งเน้นการลดการเคลื่อนไหวในการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด การศึกษาเรื่องนี้ เทเลอร์ (Taylor) ได้ทำร่วมกับ แฟรงค์และลิลเลียน กิลเบรท (Frank Gilbreth และ Lillian Gilbreth) สองสามีภรรยา ซึ่งทั้งสองสามีภรรยา ยังได้พัฒนาวิธีการทำงานต่อมาอีกให้การทำงานนั้นง่าย กำหนดมาตรฐานงานและแผนการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ ซึ่งเทคนิคต่างๆ เหล่านี้ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบันนี้

แม้ว่าวิธีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์จะก่อให้เกิดผลดี ในแง่ของการเพิ่มผลผลิต (productivity) และประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงานก็ตาม แต่เกิดปัญหา 4 ประการคือ

1) วิธีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ไม่สนใจปัจจัยการทำงานในทางสังคมและจิตวิทยา แต่สนใจเฉพาะการใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจการทำงาน ซึ่งปัจจัยทางด้านสังคมและจิตวิทยามีผลต่อการเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพด้วย

2) ทำให้งานการผลิต งานที่ใช้เครื่องจักรกลายเป็นงานจำเจ ซ้ำซาก จนผู้ปฏิบัติงานเกิดการเบื่อหน่าย เฉื่อยเฉย และเกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพงาน

3) สภาพแรงงานต่อต้านอย่างรุนแรง เพราะมีความเชื่อว่าฝ่ายบริหารใช้อำนาจในทางผิด ๆ โดยการกำหนดมาตรฐานงาน อัตราค่าจ้าง โดยลดความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานลงเป็นผู้ใช้แรงงานอย่างเฉียว แสดงความคิดเห็นไม่ได้และไม่ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานงาน และค่าจ้าง ปฏิบัติต่อคนเสมือนเป็นเครื่องจักร ไม่เห็นความสำคัญระหว่างองค์การกับสังคม หรือสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่สนใจกฎข้อบังคับของรัฐบาล และไม่ให้ความสำคัญผู้บริหารระดับอาวุโส

1.1.2 การบริหารเชิงระบบ (systematic management) เป็นการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนการทำงานของทั้งระบบให้สอดคล้องกันตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ โดยเน้นความสัมพันธ์ภายในของการดำเนินงานเพราะผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความเจริญเติบโตในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ผู้บริหารจะต้องประหยัด จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานจำนวนที่เหมาะสม มีสินค้าคงเหลือให้เพียงพอับความต้องการของลูกค้าและจะต้องควบคุมระบบภายในเป็นสำคัญ เป้าหมายของการบริหารเชิงระบบคือ

- 1) ต้องระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของงานไว้อย่างชัดเจน
- 2) กำหนดวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับใช้ในการทำงาน
- 3) กำหนดวิธีการอย่างชัดเจนในการเก็บรวบรวม ดำเนินการ การส่ง และการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4) กำหนดระบบบัญชีต้นทุน ค่าแรง และการควบคุมเพื่อสะดวกต่อการประสานงานภายใน

การบริหารเชิงระบบมีผลเสียสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก ไม่สนใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ประการที่สอง ไม่สนใจเรื่องความคิดเห็นของคนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับกลางและพนักงาน เป็นการเน้นที่วัตถุมากกว่าตัวตน

1.1.3 หลักการบริหาร (administrative principle) บุคคลสำคัญที่กำหนดหลักการบริหารขึ้นมาคือ เฮนรี ฟาโย(Henri Fayol) แม้ว่าเขาจะเป็นวิศวกรในระยะแรกก็ตาม แต่ระยะต่อมาประสบความสำเร็จในฐานะผู้บริหาร หลักที่กำหนดขึ้นมา มี 2 เรื่อง คือ หน้าที่ทางการบริหาร กับหลักการบริหาร ฟาโย(Fayol) ได้กำหนดหน้าที่ทางการบริหาร (management function) ไว้เป็น 5 หน้าที่ ซึ่งแม้ในปัจจุบันก็ยังยึดหน้าที่นี้อยู่คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ส่วนหลักการบริหารได้กำหนดไว้ 14 ข้อคือ

- 1) การแบ่งงานกันทำ (division of labor) ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละคน
- 2) อำนาจสั่งการ (authority) ซึ่งเป็นสิทธิที่จะออกคำสั่งตามความรับผิดชอบ
- 3) ระเบียบวินัย (disciplinary) พนักงานต้องเชื่อฟังคำสั่ง และกฎข้อบังคับขององค์การ
- 4) คำสั่งเป็นอย่างเดียวกันหรือความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชา (unity of command) พนักงานทุกคนต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน
- 5) ทิศทางการทำงานอย่างเดียวกัน (unity of direction) คนในองค์การมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน
- 6) ผลประโยชน์ของพนักงานเป็นรองประโยชน์ขององค์การ (subordination of individual interest to the general interest) ผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว
- 7) หลักการจ่ายค่าตอบแทน (remuneration) พนักงานต้องได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม
- 8) การรวมอำนาจ (centralization) ความเหมาะสมระหว่างการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ
- 9) สายการบังคับบัญชา (scalar chain) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 10) ความมีระเบียบ (order) การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
- 11) ความเท่าเทียมกัน (equity) ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม
- 12) ความมั่นคงในการทำงาน (stability of tenure) กำหนดหลักในการบรรจุแต่งตั้งและเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งพนักงาน
- 13) หลักความคิดริเริ่ม (initiative) ส่งเสริมพนักงานให้มีความคิดในการทำงานด้วยตัวเอง
- 14) หลักความสามัคคี (esprit de corps) ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน

1.1.4 **หลักราชการ (Bureaucracy)** บุคคลที่มีแนวความคิดในเรื่องหลักราชการก็คือ แมกซ์ เวบเบอร์ (Max Weber) เจ้าของทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) หรือการจัดโครงสร้างองค์การที่มีการกำหนดงาน (task) อำนาจหน้าที่รับผิดชอบ (authority) และความ

สัมพันธ์ในการรายงาน (reporting relationship) อย่างเป็นทางการ ทั้งนี้เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย การยึดหลักเหตุผลในองค์การ และยังเป็นการจัดความไม่เสมอภาคและการเลือกปฏิบัติได้เป็นอย่างดีอีกด้วยถึงแม้ปัจจุบันทฤษฎีระบบราชการของเวบเบอร์(Weber) จะถูกวิจารณ์ว่าเป็นระบบที่ล่าช้ายึดติดอยู่กับระบบและขาดความคล่องตัว (red tape and rigidity) ก็ตาม แต่แนวคิดในอุดมคติระบบราชการของ เวบเบอร์(Weber) ก็ถือเป็นอีกความพยายามในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การ

การจัดองค์การตามทฤษฎีระบบราชการ (bureaucracy) ประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ

- 1) การแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน (a clear-cut division of labor) ซึ่งเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารสามารถว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือมืออาชีพเข้าทำงานในองค์การได้
- 2) หลักการบังคับบัญชา (chain of command) เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ในการสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้
- 3) กฎ ระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ (rules and regulations) ช่วยให้การตัดสินใจและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ
- 4) มีบุคลากรฝ่ายบริหาร (administrative staff) ทำหน้าที่ด้านการสื่อสารและประสานการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ
- 5) ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกจ้างหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การจากภายนอกเป็นไปอย่างเป็นทางการ (impersonal) และปราศจากอคติหรือความลำเอียงใดๆ ทั้งสิ้น
- 6) ระบบการพิจารณาความดีความชอบ (advancement system) ยึดตามหลักคุณธรรม (merit) พิจารณาจากความสำเร็จและพัฒนาการของทักษะเชิงเทคนิค (technical skills)

การบริหารและการจัดองค์การระบบราชการของ แม็ค เวบเบอร์(Max Weber) นี้มีวัตถุประสงค์หลักคือ การเน้นความมีประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะช่วยให้องค์การขนาดใหญ่สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เพราะมีการจัดแบ่งงานของแต่ละคนแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรมืออาชีพที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์แล้วเข้ามาทำงาน และบรรดาสมาชิกขององค์การต่างก็ตระหนักและเข้าใจถึงขอบเขตและข้อจำกัด ในหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งของตนเองและของสมาชิกอื่นๆ เป็นอย่างดี ที่สำคัญสมาชิกในองค์กรทุกคนจะได้รับการปฏิบัติในแนวทางที่เท่าเทียมกันและความจริงแม้แต่กองทัพบกสหรัฐอเมริกา (U.S. Army) และหน่วยงานราชการอื่นๆ ล้วนแล้วแต่จัดโครงสร้างตามระบบนี้ทั้งสิ้น เพราะ โดยทั่วไปตำแหน่งงานในระบบราชการนั้นมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าจะต้อง มีการสอบวัดความรู้ความสามารถตาม

ระเบียบข้าราชการพลเรือน (Civil Service Examination) เพื่อดูถึงความสามารถ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับลำดับการบังคับบัญชา และการบริหารงานจะเป็นไปอย่างเป็นทางการไม่มีเรื่องส่วนบุคคลมาเกี่ยวข้อง ลักษณะต่างๆ เหล่านี้ของระบบราชการ ออกแบบมาเพื่อช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

อย่างไรก็ตามการจัดองค์การระบบราชการก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ได้แก่

- 1) ยืดหยุ่นกฎเกณฑ์มากเกินไปทำให้ขาดความคล่องตัวและอาจปรับตัวไม่ทันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
- 2) การเข้มงวดในเรื่องสายการบังคับบัญชาอาจทำให้การสื่อสารล่าช้าลงได้ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ไม่ดี ต่อบุคลากรในภาวะที่ต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นปัจจุบัน
- 3) สมาชิกขององค์การอาจไม่กล้ายอมรับหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของตนเอง เนื่องมาจากการกำหนดตำแหน่งที่ไม่ชัดเจน
- 4) องค์การไม่เป็นทางการ (informal organization) ความต้องการของสมาชิกขององค์การและข้อจำกัดประการสุดท้ายนี้เป็นข้อหวังติงจากนักทฤษฎีองค์การสายพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theorist) ที่ตั้งข้อสังเกตและหาคำตอบว่าการจัดองค์การมีผลกระทบต่อสมาชิกแต่ละคนในองค์การ

บุญทัน คอกโรสง (2539:116-117) ได้กล่าวถึงระบบราชการไว้ว่า เป็นระบบกลไกขององค์การขนาดใหญ่ ที่มีสายการบังคับบัญชาจากเบื้องบน และมักจะถูกมองว่าเป็นองค์การที่รักษากฎระเบียบเอาไว้มากกว่าการมีทักษะต่อการเปลี่ยนแปลง หากแต่สร้างลักษณะของการขยายอาณาจักรและเฉื่อยชาในการทำงานมากกว่าทำแบบปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือเปลี่ยนแปลง (dynamic) ซึ่งท่านได้ให้ความเห็นว่าเป็นเพียงภาพของการมองในอีกด้านหนึ่งที่มีต่อระบบนี้ ในส่วนของการบริหารแบบข้าราชการหรือในระบบราชการนั้น มีลักษณะที่ใช้อำนาจ มีระเบียบ ข้อบังคับ รับคำสั่ง และปฏิบัติตาม ผู้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นองค์การใหญ่เทอะทะ ไม่มีความคล่องตัว อยู่ได้เพราะไม่มี องค์การใดใหญ่เท่าเข้ามาแข่งขัน มีการบริหารงานเป็นขั้นคอน คนอยู่ในองค์การแบบราชการนี้ มีอำนาจ มีความมั่นคง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังเคารพนับถือสร้างอิทธิพลได้ ส่วนผู้น้อยฐานะคือขี้แต่มั่นคงในสายงาน

1.2 การจัดองค์การตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral Approach)

การจัดโครงสร้างองค์การที่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์เป็นด้านหลัก(Human Side) แต่ก็ยังไม่ละทิ้งแนวคิดทฤษฎีการจัดโครงสร้างองค์การในยุคก่อนหน้านั้น นักทฤษฎีเหล่านี้ใช้แนวคิดใน

1.2.1 ทฤษฎีเชิงระบบของลิเคิร์ต (Likert's Systems) ลิเคิร์ต (Rensis Likert อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน และ ผุสดี รุมาคม 2520: 428-430) ได้ศึกษาถึงปัญหาต่างๆของคนในส่วนที่เกี่ยวกับ การบริหาร โดยสรุปผลที่ได้จากการศึกษาว่าระบบการบริหาร (Management System) หรือแบบ ของความเป็นผู้นำ (Leadership Pattern) ภายในองค์การนั้นอาจจะแบ่งออกได้เป็น 4 ระบบคือ

ระบบที่ 1 เป็นระบบเผด็จการแบบทรราช (Exploitive Authoritative) ระบบการบริหาร เช่นนี้ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี X ของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) เป็น อย่างมาก ผู้นำจะใช้วิธีการบังคับต่อผู้บังคับบัญชาด้วยการ ใช้วิธีการลงโทษเป็นประการสำคัญ การ บริหารงานจะเน้นถึงการออกคำสั่งและการควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์หรือการใช้อำนาจในฐานะผู้มีพระคุณ (Benevolent Authoritative) เป็นระบบการบริหารที่อยู่ระหว่างระบบที่ 1 และระบบที่ 4 ซึ่งเป็นระบบ ที่ดีกว่าระบบที่ 1 เล็กน้อย ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่องแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความ สำคัญของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำ อยู่บ้าง

ระบบที่ 3 ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative System) ตามระบบนี้ผู้นำจะเปิด โอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังแสดงตนใน ลักษณะที่ว่าเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายอยู่

ระบบที่ 4 ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative System) การบริหารงานตาม ระบบนี้ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ผู้นำ จะใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการน้อยมากและเรายังจะเรียกว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำจะ เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ ในการแก้ปัญหา ร่วมกัน ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.2 ทฤษฎีระบบสังคมเทคโนโลยี (Sociotechnology System Theory)

ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2543: 143-145)กล่าวถึงการจัดองค์การที่ให้ความสำคัญ ในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสินค้าและ บริการ ตลอดจนระดับการปฏิสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก นักทฤษฎีที่นำด้าน การวิจัยด้านนี้คือ อีริคและแบมฟอร์ด(Eric Trist และ K.W.Bamforth) ซึ่งยอมรับว่าทุกองค์การ ประกอบไปด้วยระบบสังคมซึ่งครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การที่เป็นทางการ แทรกตัวตามสมาชิกองค์ การ ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม พฤติกรรมและทัศนคติ นอกจากนี้เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานก็นับ เป็นอีกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบสังคมเนื่องจากบุคลากรภายในองค์การอาจต้องมีความเกี่ยวข้อง

กับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการผลิตสินค้าและบริการให้กับองค์กร ไม่ว่าจะการสัมผัสกับเทคโนโลยีจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตาม เช่น การควบคุมเครื่องจักรในโรงงาน การใช้เป็นพิมพ์คอมพิวเตอร์ หรือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์อื่น ๆ ล้วนเป็นสิ่งที่ชัดเจนว่าระบบเทคโนโลยีย่อมมีผลกระทบต่อทัศนคติ ความคิด และความพึงพอใจของพนักงานทั้งสิ้น เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลและเป็นเครื่องชี้ถึงระดับของปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรต่อเทคโนโลยี นอกจากนี้ระบบสังคมและระบบของเทคโนโลยีนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกันอยู่มากทีเดียว ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งในทฤษฎีนี้คือ ระดับของปฏิสัมพันธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อทั้งระบบสังคมและเทคโนโลยีในองค์กร จากมุมมองดังกล่าวมาแล้วนี้ทำให้เห็นว่าการจัดองค์กรจึงเป็นการผสมผสานปัจจัยทั้งสามให้กลมกลืนกันอย่างระมัดระวัง

1.2.3 ทฤษฎีการจัดองค์กรตามสถานการณ์ (The Contingency Approach) การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์เพื่อการจัดโครงสร้างองค์กรสามารถทำได้ 2 แบบคือ (1) ไม่มีแนวทางใดแนวทางหนึ่งที่ดีที่สุดสำหรับการจัดโครงสร้างองค์กร และ (2) แนวทางเลือกในการจัดองค์กรอาจจะมีประสิทธิภาพที่ไม่เท่ากัน เพราะขณะที่แนวทางการจัดองค์กรตามทฤษฎีแบบคลาสสิกนั้นเน้นหนักไปที่ความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้กับการจัดองค์กรทุกประเภท ส่วนแนวทางการจัดองค์กรตามทฤษฎีการจัดองค์กรตามสถานการณ์นั้นแย้งว่าไม่มีแนวทางการจัดองค์กรใดที่จะเหมาะสมกับองค์กรทุกประเภท และนอกจากนี้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้นแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดองค์กรที่เหมาะสมกับองค์กรหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ ดังนั้นทางเลือกสำหรับการจัดองค์กรจึงแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์นั้น ๆ เป็นสำคัญ

1.3 แนวคิดการจัดองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) จุดเด่นของแนวทางการจัดองค์กรแบบนี้ก็เพื่อลดระดับการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด โดยมุ่งให้ความสนใจที่กระบวนการในการทำงานแทนการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะที่ทำตามสั่ง ทำตามที่ได้รับมอบหมายหรือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่ทำตามที่ลูกน้องเสนองานขึ้นมาเพื่อให้ตัดสินใจพิจารณาอนุมัติ การจัดองค์กรแบบนี้ต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบใหม่หมด คือ การทำงานตามสายงานเปลี่ยนมาเป็นการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม เป็นการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานด้วยการนำลูกน้องและหัวหน้าในแต่ละแผนกงานที่แต่ก่อนเคยทำงานในลักษณะของการสั่งหรือมอบหมายงาน เปลี่ยนเป็นการทำงานด้วยการร่วมกันพิจารณาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ต้องมีการประเมินตลอดจนวิเคราะห์ถึงข้อดี ข้อเสียและร่วมกันตัดสินใจ ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ก่อให้เกิดความเข้าใจในงานเท่าเทียมกัน ทำให้ทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพและไม่ต้องเสียเวลาส่งเรื่องกลับไปกลับมา นอกจากนี้ผลดีของการทำงานเป็นทีมยังก่อให้เกิด

เกิดประโยชน์ในอนที่จะช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถขององค์กร เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างดี อนึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรให้แบนราบกับการลดขนาดองค์กร (Down sizing) นั้นถือว่าแตกต่างกัน เพราะรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบนั้นจะเป็นจริงได้ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปรัชญาการบริหารงานจากรูปแบบเดิมไปสู่การทำงานเป็นทีม และการให้อำนาจตัดสินใจแก่ทีมงาน ส่วนการลดขนาดองค์กรนั้นอาจจะทำให้ขนาดองค์กรเล็กลง หรือมีระดับชั้นน้อยลง แต่ถ้าหากปรัชญาในการทำงานยังคงเป็นแบบเดิมแล้ว สิ่งที่ได้จากการลดขนาดองค์กรจะเป็นเพียงองค์กรระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีขนาดย่อส่วนเล็กลงเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารต้องไม่สับสนในประเด็นดังกล่าวนี้

1.4 แนวคิดการจัดการองค์กรแบบยืดหยุ่น (Flexible Organization) โดยทั่วไปองค์กรส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการจัดโครงสร้างที่ค่อนข้างตายตัวกล่าวคือ ภายในองค์กรจะมีการจัดแบ่งเป็นแผนกต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน และแม้แต่ภายนอกองค์กรจะมีการกำหนดไว้อย่างแน่นอนแล้วว่าใครเป็นลูกค้า ใครเป็นผู้ส่งมอบซึ่งแต่ละคนจะมีการแบ่งแยกไว้อย่างชัดเจน เพราะแม้แต่เจ็คส์ เวลซ์ ผู้บริหารบริษัท เชนเนอรัล อิเล็กทริก (GE) ยักษ์ใหญ่ของสหรัฐอเมริกา ยังเคยกล่าวถึงเรื่ององค์กรที่ไม่มีขอบเขต (Boundaryless organization) ไว้ถึงความฝันของเขาเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรหลังปี ค.ศ. 1990 คือเป็นองค์กรที่ไม่มีขอบเขต เป็นองค์กรที่รื้อกำแพงที่ปิดกั้นพวกเราออกไปให้หมดทั้งภายในบริษัทและกำแพงที่ปิดกั้นเราจากภายนอก ซึ่งองค์กรตามความฝันของ เจ็คส์ เวลซ์ นั้นความจริงแล้ว ไม่ใช่กำแพงเหล่านั้นจะถูกรื้อออกหมดหากเป็นเพียงการเปิดช่องหรือทำกำแพงเหล่านั้นให้มีรูพรุนเพื่อให้สามารถส่งผ่านสิ่งต่างๆ ไปได้ ซึ่งกำแพงหรือผนังต่างๆ ในองค์กรมีดังนี้

- (1) ผนังที่เป็นตัวปิดกั้นสิ่งต่างๆ ตามแนวคิ่งหมายถึง ระดับชั้นและตำแหน่งตามสายงาน สิ่งที่จะทำให้ผนังนี้ทะลุได้ก็คือการทำงานเป็นทีมตาม
- (2) ผนังที่ปิดกั้นตามแนวนอน ได้แก่ ผนังที่แยกเป็นฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ออกจากกัน อย่างไรก็ตาม เราสามารถทะลุทะลวงกำแพงนี้ได้ด้วยการมุ่งเน้นการทำงานที่มีเป้าหมายรวมอยู่ที่การสนองตอบความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า
- (3) ผนังปิดกั้นภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ปิดกั้นตัวเราออกจากผู้จัดส่ง (suppliers) ลูกค้าและคู่แข่ง (customer & competitor) ผนังนี้จะถูกทำลายลงได้ก็ด้วยหลักของการทำงานแบบเครือข่าย (networking) อาจเป็นการดึงเอาผู้จัดส่งและลูกค้าเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการหรือด้วยการสร้างพันธมิตร (partnerships) ทางธุรกิจ
- (4) ผนังปิดกั้นในเรื่องทำเลที่ตั้ง หมายถึง การทะลวงกำแพงที่ปิดกั้นองค์กรกับตลาดเพียงเพราะสถานที่ตั้งห่างไกลเกินไป

ในปัจจุบันยังมีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การแบบใหม่เพิ่มมากขึ้นตามกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมยุคโลกาภิวัตน์ที่ความต้องการของตลาดมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) สูงมากเพราะลูกค้าสามารถรับรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมการบริโภค อุปโภคสินค้าและบริการผ่านสื่อต่างๆ ที่มีมากมาย จึงกลายเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องปรับตัวด้วยการปรับรูปแบบองค์การให้มีลักษณะยืดหยุ่นและเปิดกว้าง และแสวงหาแนวทางการจัดองค์การใหม่ๆ เสมอ เช่น การริเริ่มเจเนียร์องค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งทิศทางขององค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะปรับไปสู่การสร้างฐานความรู้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ หรือที่เรียกว่า Knowledge-base organization และอาจจะก้าวเข้าสู่วัฒนธรรมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในที่สุด

2. แนวความคิดที่เกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ

ธงชัย สันติวงศ์ (2537:11) ให้ความหมายของคำว่า โครงสร้างองค์การไว้ว่า เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผน ที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้

เสนาะ ดิยาว (2544: 120) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การ หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกันและกลุ่มคนเข้าด้วยกันเพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างองค์การทำให้รู้เครือข่ายงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ระหว่างคนและกลุ่มคน ลักษณะสำคัญประกอบด้วยการแบ่งงานกันทำและการประสานงานการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน

สำหรับความหมายของโครงสร้างองค์การในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเห็นว่าโดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงขององค์การสามารถที่จะเลือกแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การได้หลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อกำหนดกลยุทธ์ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และขนาดขององค์การ ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การแต่ละรูปแบบต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด นอกจากนี้ในแต่ละสถานการณ์และช่วงเวลาที่แตกต่างกันไปของการดำเนินงานนั้นอาจมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์การเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

ลัทธிகาล ศรีวะรมย์ (2543: 157- 163) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การไว้ดังนี้

2.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ ได้แก่ ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การที่ยึดตามหน้าที่รับผิดชอบหรือตามความชำนาญเฉพาะของบุคลากรในองค์การ องค์การตามหน้าที่เป็นการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานในองค์การอย่างชัดเจน โดยสายการบังคับบัญชาจะกระจายตามหัวหน้างานต่างๆ ซึ่งจะต้องรายงานตรงสู่ผู้บริหารระดับสูงต่อไปด้วย จากลักษณะการจัดโครงสร้าง

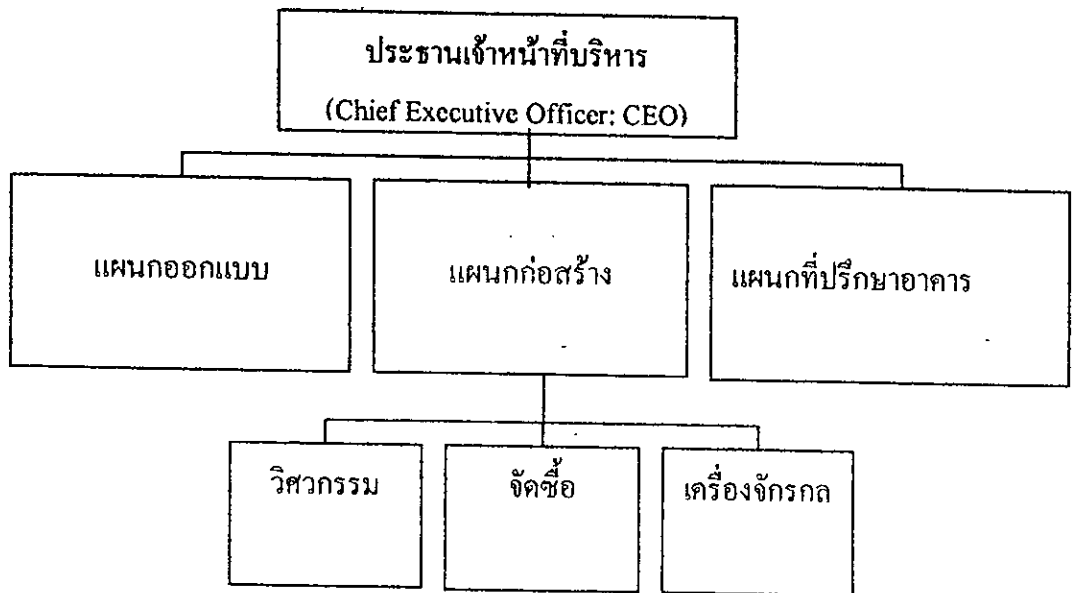
องค์กรแบบนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้บริหารและประสานการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ กับทุกฝ่าย ดังนั้นจึงมีลักษณะของการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิแสดงการจัด โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization)

ที่มา : ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ "หน่วยที่ 3 การจัด โครงสร้างองค์กร" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์* นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

2.2 การจัดโครงสร้างองค์กรตามแผนก (Divisional Organization) เป็นการ จัด โครงสร้างองค์กร โดยการแยกออกเป็นแผนก ๆ อาศัยความสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์ ลูกค้านุศาสตร์และวิธีอื่นๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.2

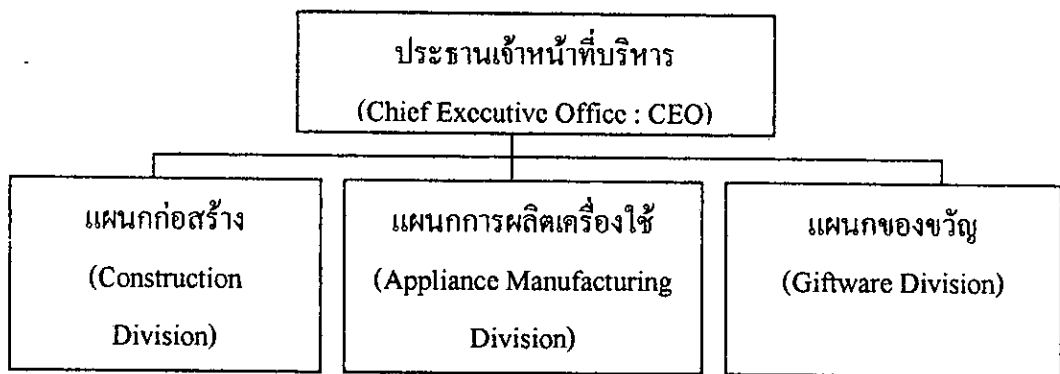


ภาพที่ 2.2 แสดงการจัด โครงสร้างองค์กร โดยแยกออกเป็นแผนก
 ที่มา : ลัทธิกาล ศรีวระมย์ "หน่วยที่ 3 การจัดโครงสร้างองค์กร" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการ
 จัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 163 นนทบุรี สาขาวิชาการจัดการ :
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

ในการออกแบบวิธีนี้สามารถใช้ได้กับองค์กรทั้งขนาดใหญ่หรือเล็กก็ได้ โดยแต่ละแผนกจะประกอบไปด้วยหน้าที่ต่างๆ เพราะฉะนั้นการตัดสินใจจึงอยู่ในรูปของการกระจายอำนาจ อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงในองค์กรก็จะต้องมีการประสานงานและการตัดสินใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อทุกแผนก โดยจะมีการแจกแจงความก้าวหน้าของแต่ละแผนกว่าจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ข้อดีของการจัดองค์กรตามแผนกคือ ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละแผนก โดยเฉพาะมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งจะมีการตัดสินใจเกิดขึ้นวันต่อวัน ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วทั้งนี้เพราะว่าแต่ละแผนกก็ได้รับอำนาจหน้าที่จากองค์กรในลักษณะการกระจายอำนาจ และเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนเราก็สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมใหม่ได้ทันการณ์ แต่ละแผนกไม่ต้องรอให้มีการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง ในการออกแบบลักษณะนี้ผู้บริหารระดับสูงไม่ต้องแบกรับภาระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมของแต่ละแผนกมากไป ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะคิดวางแผนกลยุทธ์และดูแลจัดการแผนกซึ่งจะต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ให้แต่ละแผนกประสบความสำเร็จ ในที่สุดผู้บริหารระดับสูงก็จะมีเวลา

ในการจัดสรรทรัพยากรให้กับแผนกต่างๆ อย่างไรก็ตามการจัดองค์การตามแผนกก็มีข้อจำกัดหลายประการ ข้อจำกัดหลักก็คือ ค่าใช้จ่ายและมีการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละแผนก ในบางกรณีพบว่าบางแผนก อาจจะกระทบแผนกอื่น ในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้องค์การไม่บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะว่า แต่ละแผนกก็จะเน้นเป้าหมายของตนเอง ข้อจำกัดอื่น คือ ความพยายามในการที่จะจัดพนักงานไปช่วยให้เพียงพอ ในกรณีที่แผนกก็มีความต้องการคน อย่างไรก็ตามความร่วมมือระหว่างแผนกจะลำบากกว่าความร่วมมือภายในแผนก

2.3 โครงสร้างแบบแยกธุรกิจและแบบผสม เป็นการออกแบบขององค์การที่เกิดขึ้นในแผนกนั้นมีขนาดใหญ่และลักษณะงานไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม ตามแผนภูมิภาพที่ 3



ภาพที่ 2.3 แสดงการจัดองค์การแบบแยกธุรกิจ

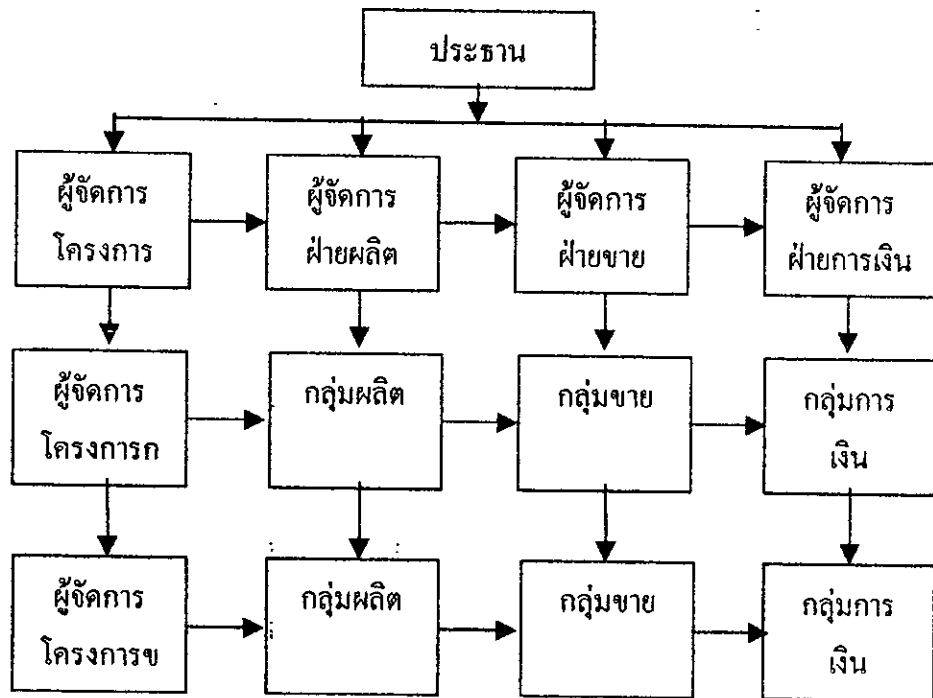
ที่มา : ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ "หน่วยที่ 3 การจัดโครงสร้างองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 164 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

ในทางตรงกันข้ามกับการจัดโครงสร้างองค์การตามแผนก เนื่องจากแต่ละแผนกมีความสัมพันธ์กันทางเทคโนโลยี ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และองค์ประกอบอื่นๆ แต่การจัดโครงสร้างแบบแยกธุรกิจ (Conglomerate Organization) จะมีส่วนของธุรกิจคล้ายกันน้อยมากหรือไม่เกี่ยวข้องกัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงยังคงต้องวางแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ (Portfolio strategy) เพื่อจัดสรรทรัพยากรระหว่างแผนกและแจกแจงผลการปฏิบัติตามแผนก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์การในที่สุด

2.4 การจัดโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization)

เสนาะ ดิยาวี (2544: 138-139) กล่าวว่า เป็นการจัดองค์การโดยใช้ทีมงานทับซ้อนหน้าที่และหน่วยงานต่างๆขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการจัดองค์การที่ผู้ปฏิบัติงานมี

นายสองคนหรือต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาสองคน ที่ว่างงานทับซ้อนหน่วยงานต่างๆก็เพราะมีงานโครงการเพิ่มขึ้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำหน้าที่ สองหน้าที่คือ หน้าที่โดยตรงในหน่วยงานของตัวเองและหน้าที่ในโครงการอีกต่างหาก การจัดองค์การจะประกอบด้วยแผนกงานต่างๆที่มักจะจัดตามหน้าที่กับโครงการต่างๆซึ่งพนักงานต้องขึ้นอยู่กับ ผู้จัดการตามหน้าที่(Functional Manager) และ ผู้จัดการโครงการ(Project Manager) พร้อมๆกันภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงการจัด โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์

ที่มา : เสนาะ ดิยาว์ "บทที่ 7 การจัดองค์การ " ใน *หลักการบริหาร (ฉบับปรับปรุงใหม่พิมพ์ครั้งที่ 2)* หน้า 138 กรุงเทพมหานคร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2544

การจัดองค์การแบบเมทริกซ์เจริญเติบโตและวิวัฒนาการ ในอุตสาหกรรมอวกาศของสหรัฐอเมริกาและขณะนี้เป็นที่นิยมในธุรกิจและอุตสาหกรรมทุกประเภท เช่น อุตสาหกรรมเครื่องไฟฟ้า ผลิตภัณฑ์ยา เคมีภัณฑ์ ธนาคาร การค้าปลีก เป็นต้น เพราะองค์การดังกล่าวต้องทำงานหลากหลาย ข้ามหน่วยงานจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและในสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดผลก็คือ

1. มีความร่วมมือกันระหว่างหน้าที่มากยิ่งขึ้น เพราะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันต้องร่วมทำงานในโครงการเดียวกันหรือในทีมงานเดียวกัน

2. มีความยืดหยุ่นสูง เพราะ โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์สามารถเพิ่มขนาดลดขนาด เคลื่อนย้าย เปลี่ยนแปลงทีมงานได้แล้วแต่ความต้องการของโครงการ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

3. ตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา เพราะ โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์จัดตามโครงการ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้รวดเร็วตอบคำถามลูกค้าและจัดทำรายงานตามที่ลูกค้าต้องการ

4. เพิ่มความรับผิดชอบ เพราะ โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ระบุนความรับผิดชอบของผู้จัดการ โครงการ ไว้อย่างชัดเจน ต้องรับผิดชอบต่อผลงานและต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบถึงความก้าวหน้าของโครงการทั้งข้อเท็จจริงและเหตุผล

5. ทำให้การตัดสินใจดีขึ้น เพราะ โครงสร้างองค์การแบบนี้จะบังคับให้การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาดำเนินการในรูปของทีมงาน ซึ่งมีข้อมูลพร้อมสมบูรณ์และอยู่กับปัญหาตลอดเวลา

6. ปรับปรุงการบริหารกลยุทธ์ให้ดีขึ้น เพราะ โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่ต้องลงไปยุ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจประจำวันจึงทำให้บุคคลเหล่านี้ใช้เวลามากขึ้นกับการบริหารกลยุทธ์

แต่การจัดองค์การแบบเมทริกซ์ก็มีผลเสียด้วยเช่นกันผลเสียมีดังนี้

1. เกิดความสับสนในการใช้อำนาจอันเกิดจากมีนายสองคน หรือต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาสองคนคือ ผู้จัดการตามหน้าที่(Functional Manager)และ ผู้จัดการ โครงการ(Project Manager) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจ

2. โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์เปิดช่องว่างให้ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการ โดยตรงของหน่วยงานหรือผู้จัดการ โครงการ ใช้เพทุบายเพื่อยึดตำแหน่งเป็นของตนฝ่ายเดียว

3. เปิด โอกาสให้ทีมงานใช้อำนาจเข้าข้างฝ่ายทีมหรือกลุ่มทำงานของตัวเองทำให้ งานไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากได้ให้อำนาจกลุ่มทำงานเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่าง

4. โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ก่อให้เกิดความเป็นประชาธิปไตยมากเกินไป (too much democracy) ทำให้งานล่าช้าและยากที่จะนำไปปฏิบัติ

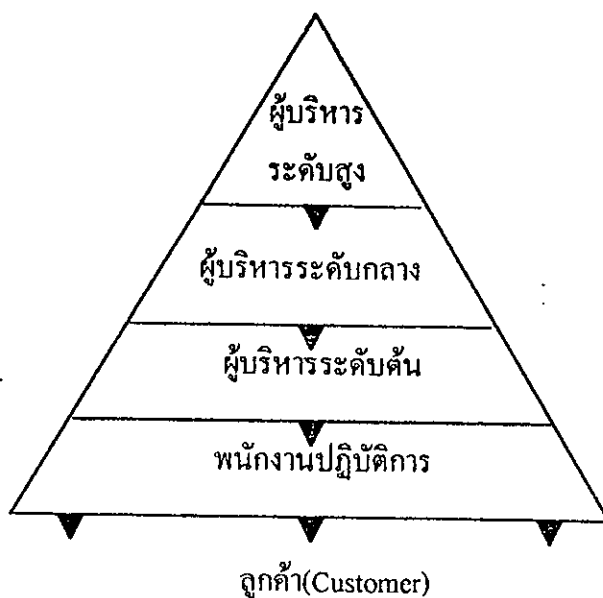
5. ค่าใช้จ่ายสูงกว่าปกติเพราะอย่างน้อยต้องมีผู้จัดการ โครงการอีกคนหนึ่งมาร่วมทำงาน

2.5 การจัดโครงสร้างองค์การแบบปิรามิดหัวกลับ (Inverted Pyramid)

ลัทธிகาล ศรีวะรมย์ (2543: 168- 170)กล่าวว่าปัจจุบันนิยมจัดโครงสร้างองค์การแบบปิรามิด (Pyramid) ซึ่งให้ความสำคัญกับบุคคลที่อยู่ส่วนบนสุดขององค์การคือผู้บริหาร ซึ่งจะ

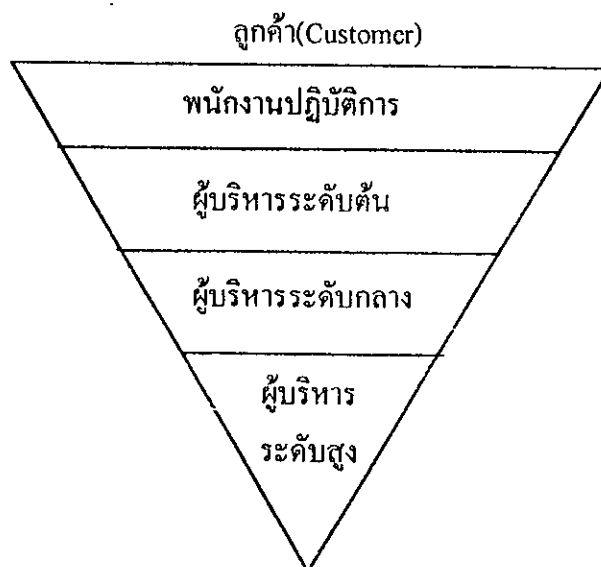
เป็นผู้ที่จะต้องกำกับดูแลการปฏิบัติงาน การสั่งการ และบังคับบัญชาพนักงานที่อยู่ในระดับรองลงมาตามสายการบังคับบัญชา จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติที่ต้องสัมผัสและให้บริการลูกค้าโดยตรง แต่โดยธรรมชาติแล้วพนักงานเหล่านี้จะทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ถือเป็นเพียงภารกิจหนึ่งของพวกเขาเหมือนกับภารกิจอื่นๆ เช่น การปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา หรือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร ทำให้พวกเขาละเลยที่จะให้ความสนใจกับลูกค้าเป็นพิเศษ ดังนั้นจึงพบเห็นอยู่บ่อย ๆ ที่พนักงานเหล่านี้จะอ้างถึงกฎ ระเบียบที่ไม่สามารถตามข้อเรียกร้องของลูกค้าได้ พวกเขาจะมีทัศนคติต่อลูกค้าในลักษณะที่ลูกค้าต้องอยู่ใต้การควบคุมของพวกเขา และเห็นว่าลูกค้าควรจะต้องทำตามสิ่งที่พวกเขาต้องการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ลูกค้าคือผู้ที่อยู่ต่ำสุดของโครงสร้างแบบปิรามิดนี้

ดังนั้นองค์กรที่ชาญฉลาดจึงควรปรับทัศนคติและมุมมองที่คิดนี้เสียใหม่ ด้วยการหันมาให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก Ken Blanchard เสนอแนวคิดการจัดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ด้วยการจับปิรามิดนี้กลับลง ซึ่งเป็นการนำลูกค้ามาไว้ที่ส่วนบนสุดขององค์กร เป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรกสุดให้สอดคล้องกับปรัชญาการบริหารจัดการสมัยที่เน้นลูกค้าต้องมาเป็นทีหนึ่ง (customer come first) หรือต้องหยิบยกเอาลูกค้าขึ้นเป็นอันดับแรกนี้ก็เพื่อให้ทุกส่วนในองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับลูกค้า และเป็นการเน้นย้ำว่านับจากนี้ไปภารกิจหรือภาระทำให้ใครในองค์กรก็เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังถือเป็นการให้ความสำคัญกับพนักงานระดับปฏิบัติการในฐานะผู้ที่ต้องสัมผัสลูกค้าโดยตรง จึงต้องมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานได้ระดับหนึ่ง หรือที่เรียกว่า ให้อำนาจ(Empowerment) เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ทำให้องค์กรสามารถให้บริการสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ในขณะที่ผู้บริหารที่อยู่ระดับล่างของปิรามิดจะคอยทำหน้าที่ให้การสนับสนุนพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในทุกเรื่อง เช่น การจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ช่วยเหลือด้านข้อมูลสารสนเทศให้เพียงพอต่อการตัดสินใจ รวมถึงการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่วนผู้บริหารระดับสูงที่อยู่ล่างสุด จะเป็นผู้ที่ต้องแบกรับโทษพนักงาน ก็ให้หันกลับมามองผู้บริหารระดับสูงแทน ในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบ โดยตรงต่อการบริหารและจัดการและเป็นผู้นำในองค์กรนั้น



ภาพที่ 2.5 การจัดโครงสร้างแบบพีรามิดแสดงถึงระดับของการบริหารงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลาง และผู้จัดการระดับต้น ส่วนล่างสุดจะเป็นลูกค้าขององค์กร ซึ่งถือเป็นแนวคิดแบบเก่าที่ส่งผลเสียมาก ถว่าผลดีแก่องค์กร

ที่มา : ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ "หน่วยที่ 3 การจัดโครงสร้างองค์กร" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 169 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543



ภาพที่ 2.6 การจัดโครงสร้างแบบปิรามิดหัวกลับ (Inverted Pyramid) แสดงถึงระดับของการบริหารงาน ซึ่ง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ เป็นการกลับเอาลูกค้ำขึ้นมายุ่นสุดเป็นการให้ความสำคัญ และพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการระดับต้น ผู้จัดการระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูงตามลำดับ

ที่มา : ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ "หน่วยที่ 3 การจัดโครงสร้างองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 170 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

2.6 โครงสร้างแบบ Mechanistic และ Organic Structure ทอมเบิร์นและสตอลเกอร์ (Tom Burns และ G.M. Stalker อ้างถึงใน ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ 2543: 148- 149) เป็นนักวิจัยชาวอังกฤษที่ศึกษาถึงความสามารถขององค์การต่อการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างองค์การเพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับการจัดโครงสร้างองค์การของบริษัทพบว่าบริษัทที่ดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ (Static environment) จะมีโครงสร้างแบบ Mechanistic Structure หรือ โครงสร้างที่ไม่ค่อยยืดหยุ่น มีการรวมศูนย์การตัดสินใจและมีช่วงห่างของความชำนาญเฉพาะด้านน้อย สื่อสารและมอบหมายงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่มีลักษณะคล้าย ๆ กับ โครงสร้างองค์การระบบราชการ หรือ System 1 ของ ลิเคิร์ท ดังนั้นองค์การแบบ Mechanistic organization จึงออกแบบมาเพื่อเป็นช่องทางในการนำข่าวสารจากระดับล่างไปสู่ผู้บริหารระดับบนซึ่งเป็นฝ่ายตัดสินใจและประสานกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านสายการบังคับบัญชาและระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อแนะนำที่วางไว้ เนื่องจากเป็นโครงสร้างองค์การที่ค่อนข้างกระชับ Mechanistic organization จะใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่ค่อนข้างคงที่และความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ต่างๆ มีไม่มาก

อย่างไรก็ตาม ตรงข้ามกับองค์การที่ดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง (Dynamic) จะมีโครงสร้างแบบ Organic Structure หรือ โครงสร้างที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดีกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีการกระจายศูนย์การบริหารงานไปสู่ส่วนต่างๆ ผ่านการสื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวนิ่ง อำนาจการตัดสินใจอาจมอบหมายให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานเป็นอย่างดี ด้วยเหตุผลนี้จึงก่อให้เกิดการไหลเวียนของข่าวสารต่างๆ ทั้งในลักษณะแนวตั้งและแนวนิ่ง เปิดโอกาสให้นุคลากรทุกระดับสามารถปรึกษาปัญหาข้อข้องใจในงานได้ ลักษณะและธรรมชาติของงานในพนักงานแต่ละคนมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ดังนั้นทำให้มีการปรับเปลี่ยนและพิจารณาเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านในงานเป็นระยะ ๆ ตาม

บทบาทและปฏิสัมพันธ์ที่มีกับพนักงานคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเป็นหลัก จึงนับว่าเป็นโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากเช่นปัจจุบัน ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบ โครงสร้างองค์การแบบ Mechanistic and Organic Structure

Mechanistic Structure	Organic Structure
<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งงานออกเป็นส่วนย่อยตามความชำนาญและไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ยกเว้นมีคำสั่งเปลี่ยนแปลงจากฝ่ายบริหาร - บทบาทของสมาชิกขององค์การถูกกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนตามสิทธิ เสรีภาพ และวิธีการทางเทคนิค - อำนาจ การควบคุม และการสื่อสารถูกกำหนดตามโครงสร้างตามลำดับชั้น - การไหลเวียนของข่าวสารเป็นไปในแนวดิ่ง - ผู้บริหารเป็นผู้กำกับและตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติ - เน้นความจงรักภักดีต่อองค์การและเชื่อฟังผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดงานตามกิจกรรมที่จะทำเพื่อบรรลุเป้าหมายอาจมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม - สมาชิกขององค์การมีบทบาท หน้าที่แบบหลวมๆ เพื่อความยืดหยุ่นในการทำงาน - อำนาจ การควบคุม และการสื่อสารขึ้นอยู่กับความเหมาะสม - การไหลเวียนของข่าวสารเป็นไปทั้งในแนวดิ่งและแนวตั้ง - ผู้บริหารพร้อมให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน - เน้นการเดินสู่เป้าหมายขององค์การร่วมกัน

ที่มา : ลัทธิกาล ศรีระมย์ "หน่วยที่ 3 การจัดโครงสร้างองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 149 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

อำนาจ อินทรสุขศรี (2544: 54) กล่าวถึงวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นว่าในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา งานก่อสร้างในประเทศหยุดชะงักหากต้องการอยู่รอด ก็ต้องปรับลดองค์กรให้เล็กลง และจัดระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการใช้ระบบการบริหารแบบกระจายความรับผิดชอบเข้ามาใช้แต่อยู่ภายใต้ระบบควบคุมตรวจสอบและประเมินผลจากส่วนกลางสิ่งนี้คือความจำเป็นที่เลี่ยงไม่ได้ของเกือบทุกบริษัทที่ต้องการอยู่รอด และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ

บริหารงานในอนาคตซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพบว่า บริษัทฯมีจุดเด่นที่งานก่อสร้างระบบสาธารณูปโภค และงานวิศวกรรมเพราะจากประสบการณ์ที่สั่งสมมากกว่า 70 ปี ฉะนั้น จะต้องรับงานที่มีประสบการณ์ ความรู้ และมีความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้ในการแข่งขันทำดีที่สุดนั้น ไม่พอแต่จะต้องทำดีกว่าคู่แข่งจน ได้รับความยอมรับเชื่อถือจากลูกค้า

3. แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดแผนกงาน

การจัดแผนกงาน (Departmentation) หมายถึง การรวมกลุ่มของกิจกรรมต่างๆ ที่ เหมือนกับเข้าด้วยกันตามกระบวนการภายใต้หลักเกณฑ์การทำงานร่วมกัน การจัดแผนกเป็นหน้าที่ ของฝ่ายบริหารที่จะต้องพิจารณาควบคู่กับ โครงสร้างขององค์การ ทั้งนี้เพราะจะต้องพิจารณาถึง ความสัมพันธ์ต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์ของลูกค้า สินค้า พื้นที่ และหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ ผู้ บริหารต้องมีการแบ่งแผนกงานกันทำ เพราะเวลาที่องค์กรขยายใหญ่ขึ้นปริมาณงานที่ทำงาน มากตามไปด้วย ทำให้ผู้บริหาร ไม่สามารถดำเนินการเองได้ทั้งหมด จึงต้องมีการมอบหมายงาน (Delegation) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ จึงทำให้ต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ของแต่ละคนไปหรือแต่ละกลุ่ม จึงทำให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมต่างๆ และในการรวมกลุ่ม เพื่อจัดเป็นแผนกงาน คงจะไม่มีวิธีใดที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์การหรือทุกสถานการณ์ (ลัทธินิกาล ศรีวะระมย์ 2543 :160-162) ดังนั้นผู้บริหารจึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกงานต่างๆ เพื่อให้ผล ลัพท์ที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเข้ากับสภาพแวดล้อม ซึ่งพัฒนาการของการจัดแผนกงานให้ เหมาะสมกับแต่ละองค์การอาจดำเนินการได้ดังนี้

3.1 การจัดแผนกโดยจำนวนพนักงาน (Departmentation by Simple Number)

ค่อนข้างเป็นแนวทางที่มีมานานแต่เคยปฏิบัติและ ได้ผลดี โดยการรวมของคนเชื้อชาติเดียวกัน การ ปฏิบัติงานค่อนข้างสะดวก การควบคุมดูแล โดยผู้จัดการ งานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ จำนวนสมาชิกที่เข้าไปเกี่ยวข้อง ด้วยวิธีการนี้นับวันจะลดน้อยลงเรื่อยๆ เนื่องจากสมาชิกขาด ความรู้ ความชำนาญ แต่การจัดวิธีนี้จะใช้ได้ผลสำหรับองค์การในระดับต่ำสุดที่ไม่ต้องการความรู้ ความชำนาญ

3.2 การจัดแผนกโดยเวลา (Departmentation by Time) เป็นวิธีหนึ่งในการจัดแผนก ในอดีต ซึ่งจะใช้ในระดับต่ำสุดขององค์การ เป็นการรวมกลุ่มองค์การ โดยใช้เกณฑ์เวลา เพราะเวลา ที่ใช้ในการกระทำนั้นไม่แน่นอนจึงต้องทำเป็นกะ บางแผนกอาจทำงานกลางวัน บางแผนกอาจต้อง ทำงานตลอดเวลา หรืออาจปฏิบัติมากกว่าเวลาปกติ เช่น โรงพยาบาลจะต้องมีคนดูแลคนไข้ตลอด เวลา หรือโรงงานบางแห่งอาจจะต้องเปิดเดินเครื่องจักรตลอด 24 ชั่วโมง ข้อเสียของการจัดแผนก แบบนี้ คือ การตรวจตราอาจบกพร่อง การผลัดเปลี่ยนการทำงานเป็นช่วงเวลาอาจจะทำให้การ สื่อ สารและประสานงานทำได้ลำบาก

3.3 การจัดแผนกตามหน้าที่ (Functional Departmentation) เป็นการ จัดแผนกต่าง ๆ ออกตามหน้าที่หรือลักษณะงานที่ทำ โดยอาศัยความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร เช่น หน้าที่การผลิตก็จะทำการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ หน้าที่การขายก็จะทำหน้าที่หาแหล่งลูกค้ามาซื้อสินค้า และบริการจากองค์กร หน้าที่การเงินก็จะต้องพยายามหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ การเก็บเงินและสร้างผลประโยชน์จากเงินทุนในรูปของดอกเบี้ย การแบ่งแผนกงานตามหน้าที่นั้นจะต้องพิจารณาหน้าที่หลักขององค์กร หน้าที่รองลงมาและหน้าที่ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังการกระทำ

3.4 การจัดแผนกโดยพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (Territorial or Geographical Departmentation) การจัดแผนกตามพื้นที่เป็นวิธีการขยายธุรกิจออกไปตามภูมิภาคต่างๆ โดยแต่ละกิจกรรมจะถูกรวมอยู่ในพื้นที่เดียวกัน เหตุที่ต้องมีการขยายไปตามพื้นที่ต่างๆ เพื่อช่วยกระจายสินค้าและบริการออกไปทุกพื้นที่ โดยมีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการต่ำ และเพื่อให้สามารถปรับเข้ากับพื้นที่นั้นๆ ได้ดี การแบ่งแผนกแบบนี้จะมีการจัดผู้บริหารลงไปประจำพื้นที่ ซึ่งจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามความเหมาะสมต่อการทำงาน

3.5 การจัดแผนกตามลูกค้า (Customer Departmentation) เป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการ ซึ่งอาจแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามพื้นที่ต่างๆ ได้ เช่น กลุ่มลูกค้าส่วนกลาง ที่อยู่ในกรุงเทพมหานครหรือกลุ่มลูกค้าต่างจังหวัด หรืออาจจะแบ่งตามภาคก็ได้

3.6 การจัดแผนกตามอุปกรณ์หรือกระบวนการ (Process or Equipment Departmentation) หมายถึงลักษณะการจัดองค์กรในรูปของโรงงานที่มักจะมารวมกลุ่มกันตามกระบวนการผลิตหรือประเภทของอุปกรณ์ออกจากกัน เช่น เกณฑ์การจัดแผนกโดยวิธีนี้จะพบในเรื่องของสีหรือกระบวนการชุบโลหะด้วยไฟฟ้า การจัดประเภทนี้คนและวัสดุจะต้องมาพร้อมกันเพื่อปฏิบัติร่วมกัน หากอย่างใดอย่างหนึ่งมาถึงโรงงานไม่พร้อมกันจะทำให้ไม่สามารถผลิตได้

3.7 การจัดแผนกโดยผลิตภัณฑ์ (Product Departmentation) การจัดแผนกลักษณะนี้เกิดขึ้นเนื่องจากองค์กรขยายใหญ่ขึ้นทำให้ผู้บริหารไม่สามารถดูแลผลิตภัณฑ์ได้ทั่วถึง ถึงแม้จะมีการแบ่งแผนกตามหน้าที่แล้วก็ตาม หัวหน้าแผนกต่างๆ อาจขาดความชำนาญในผลิตภัณฑ์ได้ จึงทำให้การบริหารองค์กรโดยหน้าที่ไม่ประสบความสำเร็จ จึงเปลี่ยนมาเป็นการจัดการโดยผลิตภัณฑ์ วิธีการนี้ผู้บริหารจะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองลงมา แล้วองค์กรวัดประสิทธิภาพการทำงานของผู้จัดการแต่ละผลิตภัณฑ์ซึ่งมีหน่วยงานที่คล้ายกัน วิธีนี้จะทำให้การทำงานขององค์กรขนาดใหญ่มีความคล่องตัวมากขึ้น

สมัยศ นาวิการ (2536: 192-193) กล่าวถึง แนวทางการจัดแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก

- 1) ความง่ายและความคล่องตัว การสร้างแผนงานมากเกินไปทำให้ขาดความยืดหยุ่นและมีค่าใช้จ่ายทางการบริหารงานเพิ่มขึ้น อันนำไปสู่ระบบราชการที่ไม่จำเป็น
- 2) ความสัมพันธ์ทางด้านองค์การต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร แผนผังองค์การจะเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นว่าพวกเขาอยู่ที่ไหนในสายการบังคับบัญชาขององค์การ
- 3) การประเมิน โครงสร้างอยู่บ่อยครั้ง การจัดแผนงานไม่ควรถูกมองว่าเป็นเรื่องสำเร็จกันในครั้งเดียว เพราะสภาพแวดล้อมของการบริหารเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การจัดแผนงานควรจะถูกศึกษาและได้รับการประเมินทบทวนว่าเหมาะสมกับเหตุการณ์ของธุรกิจในขณะนั้นหรือไม่อย่างสม่ำเสมอ

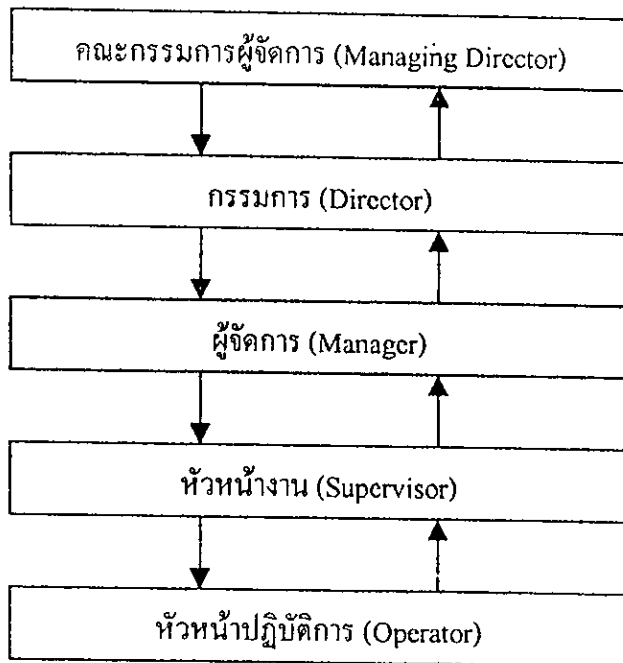
วรนาถ แสงมณี (2544: 3-7) กล่าวถึงการแบ่งงานให้แต่ละบุคคลได้ทำตามความรู้ความสามารถและความถนัดย่อมเกิดประสิทธิภาพในงานมากกว่าการให้ทุกคนทำงานหลายๆอย่างหรือทั้งหมดด้วยตนเองแต่ขาดความชำนาญเฉพาะอย่างมาใช้

4. แนวคิดเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชา หมายถึง สายของความสัมพันธ์โดยตรงตามลำดับขั้นระหว่างผู้บังคับบัญชาสูงสุดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดทั่วทั้งองค์การเป็นลำดับขั้นซึ่งกำหนดสายของอำนาจหน้าที่ชัดเจนจากระดับสูงสุดขององค์การมายังระดับต่ำสุด เป็นการแสดงให้เห็นภาพของการติดต่อสื่อสาร (Communication) จากผู้บังคับบัญชามีลักษณะและทางเดินของงานลดหลั่นลงไปตามลำดับขั้นอย่างไร การบังคับบัญชาตามลำดับขั้นนี้จะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการของแต่ละตำแหน่งที่อยู่ต่างชั้นต่างระดับกันด้วย (วรนาถ แสงมณี 2544: 3-11)

จำนวนระดับขั้นของสายการบังคับบัญชา แต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงมิให้การรายงานผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างส่งถึงระดับบนต้องผ่านกระบวนการของแต่ละฝ่ายหลายชั้น เพราะจะทำให้รายงานนั้นสูญเสียความสำคัญในรายละเอียดอันเป็นผลมาจากการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรืออาจมีการต่อเติมความคิดเห็นทำให้ข้อเท็จจริงถูกบิดเบือนไปและในที่สุดทำให้ยากแก่การควบคุม

ลัทธிகาล ศรีวะระมย์ (2543: 160-162) กล่าวถึงใน โครงสร้างองค์การแบบแนวดิ่ง จะมี การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ โดยสายบังคับบัญชา โดยธรรมเนียมแล้วจะมีการรายงานตามลำดับชั้น เช่น พนักงานรายงานหัวหน้างาน จากหัวหน้างานถึงผู้จัดการ จากผู้จัดการถึงผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งหลักการรายงานนั้นเราสามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ 1) การที่เรามีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) หมายถึง องค์การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำรายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวเท่านั้น 2) หลักการรายงานจะเป็นการรายงานตามสายการบังคับบัญชา (Scalar Principle) หมายถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะมีการกระจายจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารระดับล่างเป็นไปตามบังคับบัญชา แต่การรายงานจะสวนทิศทางกับระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ตามรูปด้านล่าง



ภาพที่ 2.7 แสดงสายการบังคับบัญชาใน โครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง
ที่มา : ลัทธிகาล ศรีวะระมย์ "หน่วยที่ 3 การจัดโครงสร้างองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 156 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

5. แนวความคิดเกี่ยวกับขนาดของการควบคุม

ขนาดของการควบคุม หมายถึง จำนวนบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้างานควบคุมดูแลหรือสามารถสั่งการได้ เป็นการกำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งที่ทำการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนเท่าใดซึ่งการที่จำนวนของผู้ใต้

บังคับบัญชาที่มีมากหรือน้อยเกินไปย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้ ดังนั้นจำนวนของบุคคลที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของหัวหน้างานคนหนึ่งๆนั้นควรจะอยู่ในอัตราที่เหมาะสมเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ (วรนาถ แสงมณี 2544: 3-15)

ลัทธிகาล ศรีวระมย์ (2543: 157- 158)กล่าวถึงการทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชาก็สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ หรือประสานงานระหว่างแผนกได้ แต่ในความเป็นจริง โอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะลงมาปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรที่จะกำหนดนโยบายและแผนงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และควรเข้ามาตรวจสอบดูแลเป็นระยะๆ ด้วย แต่หากเป็นองค์การขนาดใหญ่อาจจะเป็นไปได้ยากที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีโอกาสลงมาให้คำปรึกษา แนะนำ ประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขนาดขององค์การ ในห้วงเวลาที่ผ่านมามีคำถามว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละคนควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คนจึงจะเหมาะสม ตามทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิกแนะนำว่า ผู้จัดการหนึ่งคนควรจะดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรเกินหกคน เพราะจะได้มีเวลาให้คำแนะนำและประสานการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามหากองค์การขยายใหญ่ขึ้นอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องเพิ่มความรับผิดชอบในผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ฉะนั้นการจัดโครงสร้างการบริหารเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดจึงควรปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม และคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

(1) ความซับซ้อนของงาน กล่าวคือ หากงานที่ปฏิบัติอยู่มีความสลับซับซ้อนมาก งานที่จะต้องอาศัยการแนะนำมากควรที่จะจัดแบบแคบ

(2) งานที่เป็นมาตรฐาน ผู้จัดการหนึ่งคนสามารถที่จะให้คำปรึกษาแนะนำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก เนื่องจากลักษณะเป็นงานซ้ำ ๆ กัน นอกจากนี้ถ้าจะมีการรับพนักงานใหม่หรือมอบหมายงานใหม่ให้ จึงจะต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิด

(3) การทำงานในสถานที่เดียวกัน ถ้าผู้จัดการและพนักงานได้ปฏิบัติงานในสถานที่เดียวกันขนาดควบคุมจะเป็นแบบกว้าง แต่ถ้าองค์กรมีหน่วยงานกระจายไปตามพื้นที่ต่างๆ กันก็จะไม่สะดวก

(4) ระดับความชำนาญ เมื่อพนักงานได้ผ่านการอบรมมาอย่างดีพร้อมประสบการณ์ในการทำงานจะทำให้พนักงานต้องการคำแนะนำจากผู้จัดการน้อย ลักษณะเนื่องกับการควรจะมีการจัดการแบบกว้าง ด้วยเหตุผลที่ว่าพนักงานมีความชำนาญงานแล้ว การดูแลก็น้อยลงทำให้ผู้จัดการสามารถดูแลพนักงานได้มากขึ้น

(5) กิจกรรมที่ไม่ต้องอาศัยคำแนะนำ กิจกรรมอะไรก็ตามที่พนักงานมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ ทำให้ผู้จัดการสามารถทำงานอื่นๆ ได้มากขึ้นเนื่องจากไม่ต้องเสียเวลาแนะนำงาน หรือดูแลผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ในลักษณะนี้องค์การสามารถจัดการแบบกว้างได้

(6) การสนับสนุนการจัดการ ผู้จัดการที่มีเลขานุการและผู้ช่วยผู้จัดการคอยช่วยการจัดการก็จะทำให้ผู้จัดการสามารถดูแลผู้ได้บังคับบัญชา ได้มากกว่าผู้จัดการที่ไม่มีผู้ช่วย

ลัทธีกาล ศรีวะระมย์ (2543: 172-173) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานทางธุรกิจที่ต้องเผชิญกับภาวะของการเปลี่ยนแปลงและแรงผลักดันจากปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้หลายองค์กรต้องประสบกับความยากลำบากอยู่มากในการที่จะนำพองค์กรเดินไปสู่จุดมุ่งหมาย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศ กำลังเพิ่มระดับความร้อนแรง ทุกภาคทุกส่วนของธุรกิจ อุตสาหกรรมมีการเชื่อมโยง ประสานติดต่อถึงกัน ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด แต่การที่จะดำรงสถานะขององค์กรให้อยู่รอดในภาวะเช่นนี้ ไม่ใช่เรื่องง่าย องค์กรนั้นๆ จะต้องมีผู้บริหารที่ชำนาญ รอบรู้องค์กรในภาวะวิกฤต ในภาวะที่ระดับการแข่งขันสูง สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ สภาพที่ระดับของอุปสงค์มวลรวมภายในประเทศขาดหายไป (lack of aggregate demand) องค์กรใดที่มีขนาดใหญ่เทอะทะ และใช้ระบบบริหารแบบราชการ ก็ถึงเวลาที่จะต้องหันมาทบทวน ปรับปรุงโครงสร้างใหม่ เช่นเดียวกับองค์กรช่วงที่เศรษฐกิจดีทุกส่วนทุกฝ่ายในองค์กรต่างก็มุ่งเพื่อความเติบโต สร้างงาน ขยายกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมากมาย ทั้งกำลังคนและวัสดุอุปกรณ์จนบางครั้งทรัพยากรเหล่านั้นอาจจะไม่ได้ใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพเช่นเดียวกันกับด้านกำลังคนก็อาจจะมีมากจนคนล้นงาน เพราะช่วงที่งานต่างๆ มีมากผู้บริหารอาจเร่งสรรหาและว่าจ้างพนักงานเพิ่มเข้ามา จึงอาจเกิดการเร่งรับพนักงานเพิ่มโดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็น ครั้นเมื่อพิจารณาทบทวนขึ้นอีกครั้งก็พบว่าจากองค์กรเล็กกลายเป็นขนาดใหญ่ขึ้น พอเวลาผ่านไปสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมาถึงช่วงซบเซา (recession) ผู้บริหารต้องพบกับปัญหาอันยิ่งใหญ่เพราะการจะปรับลดคนไม่ใช่สิ่งที่จะดำเนินการได้ง่ายนัก จึงจำเป็นต้องเรียนรู้หลักและวิธีการในการลดขนาดองค์กร (Down sizing) และหลักการเพิ่มอำนาจหน้าที่ในการทำงาน (empowerment)

การลดขนาดองค์กรเป็นการปรับ โครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่ง ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กร และสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินการลดขนาดองค์กรก็คือ ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง การนำความคิดของตนเองให้หลุดพ้นจากกรอบแนวความคิดเดิมไปให้ได้ เพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า

6. แนวความคิดที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่

วรนาถ แสงมณี (2544: 3-14) กล่าวถึง อำนาจหน้าที่(authority)ว่าคือ "อำนาจที่จะสั่ง (power to command)" ใ้บุคคลอื่นปฏิบัติตามอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่ผู้มีอำนาจทำการสั่งการให้ กระทำตามที่ต้องการและเห็นสมควร ทั้งนี้อำนาจหน้าที่ดังกล่าวจะเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นได้จากการที่ บุคคลนั้นๆ ได้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการแล้ว เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าซึ่งจะ ได้มาโดยตำแหน่งที่เป็นทางการและผู้นำสามารถทำการตัดสินใจบังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับ บัญชาของเขาได้โดยมีขอบเขตอันเกิดจากตำแหน่งหน้าที่เป็นหลัก และมีวัตถุประสงค์เพื่อ ประโยชน์ขององค์การด้วยนั่นเอง

ลัทธิกาล ศรีวระมย์ (2543: 157)กล่าวว่าเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถที่จะ ปฏิบัติงานทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายโดยลำพังได้ ผู้จัดการจะต้องมีการใช้สายการบังคับ บัญชาในการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกภายในองค์การ โดยขึ้นกับความเหมาะสมของงาน อำนาจ หน้าที่จะอ้างถึงสิทธิในการตัดสินใจในการปฏิบัติหรือให้คำแนะนำในกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีการจัด สรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ อำนาจหน้าที่จะมีการลดหลั่น ลงมาตามสายการบังคับบัญชา ดังนั้นระดับตำแหน่งสูงก็จะมีอำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่กว้างกว่า ระดับล่าง อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิกก็ยังคงมุ่งไปที่การมอบหมายอำนาจหน้าที่ อย่างเป็นทางการ โดยกำหนดที่ตำแหน่งว่าตำแหน่งใดควรมีอำนาจหน้าที่อะไร มากกว่าที่จะเป็น เฉพาะตัวบุคคล ดังนั้น พนักงานในองค์การจะต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของบุคคลที่ได้รับเพื่อที่ จะมาเป็นผู้บังคับบัญชาของตน ทฤษฎีการยอมรับอำนาจหน้าที่ (Acceptance theory of authority) ของ บานาร์ท(Barnard, 1968: 165-166) เสนอว่า อำนาจหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับคำสั่งของผู้ บังคับบัญชา หรือ อำนาจที่เกิดจากความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะยอมรับในอำนาจหน้าที่นั้น ซึ่งได้รับมอบหมายสิทธิในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างถูกต้องเป็นทางการ อำนาจหน้าที่มีความ สัมพันธ์กับความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Responsibility) ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือกิจ กรรมในองค์การทุกตำแหน่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย องค์การจึงจะ บรรลุเป้าหมาย และหากสมาชิกในองค์การต่างยอมรับในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่องาน ซึ่งถือเป็นภาระหน้าที่ของบุคคลที่ได้รับมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และกระทำให้ถูกต้องหรือ เป็นกระบวนการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรายงานการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานรูป แบบในการ โอนอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่งจะเกิดขึ้นทุกองค์การ และ งานที่มอบหมายจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจด้วย โดยการ กระจายอำนาจไปยังระดับต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่ทุกวันสามารถดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว เนื่องจากพนักงานแต่ละระดับที่มีอำนาจในการตัดสินใจโดยไม่ต้องรอผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ

การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) แม้ผู้บริหารระดับสูงได้กระจายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและการปฏิบัติบางอย่างให้กับพนักงานในองค์การตามแนวคั้งแล้ว องค์การก็ยังคงต้องมีการรวมอำนาจในการตัดสินใจบางอย่างที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง เช่น การตัดสินใจทางการเงิน การลงทุน ชื่อเสียงภาพพจน์ขององค์การและการตัดสินใจเปลี่ยนรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การหรือการลงทุนในกิจการใหม่ เนื่องจากงานเหล่านี้มีความสำคัญต่อความมั่นคงขององค์การ การรวมอำนาจภายในองค์การอาจจะมีการรวมอำนาจในการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์พื้นที่หรือภูมิศาสตร์ การรวมอำนาจของแผนกงาน โดยมีการรวมกิจกรรมเฉพาะอย่างไว้ที่แผนก และการรวมอำนาจในรูปแบบของการจัดการ การตัดสินใจส่วนมากเกิดจากผู้บริหาร

บานาร์ท (Barnard, 1968: 165-166) กล่าวถึงการ โอนอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่งจะเกิดขึ้นทุกองค์การ และงานที่มอบหมายจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจด้วย โดยการกระจายอำนาจไปยังระดับต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่ทุกวันสามารถดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว เนื่องจากพนักงานแต่ละระดับที่มีอำนาจในการตัดสินใจโดยไม่ต้องรอผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ

7. เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ ธุรกิจก่อสร้าง

ทอมสัน (Thompson, 1967: 159) ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับองค์การเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม แนวคิดที่สำคัญของ ทอมสัน เป็นเรื่องเกี่ยวกับองค์การในลักษณะป้องกัน (Organization buffers) และการปรับตัวขององค์การ(organizational adaptation) ต่อสภาพแวดล้อมดังนี้

องค์การในลักษณะป้องกันองค์การเป็นศูนย์กลางทางเทคนิค (technical core) หรือวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้เพื่อให้งานขององค์การประสบความสำเร็จ องค์การ โดยมากจะได้รับการล้อมรอบด้วยกันชนต่างๆ ซึ่งกันชนเหล่านี้มีหน้าที่ในการเป็นเครื่องช่วยลดความไม่แน่นอนทางสภาพแวดล้อม และป้องกันมิให้สภาพแวดล้อมเหล่านั้นเข้ามามีผลกระทบหรือทำลายวิธีการต่างๆ ที่องค์การปฏิบัติอยู่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง กันชนขององค์การช่วยให้ศูนย์กลางทางเทคนิคดำเนินงานต่อไปได้ในลักษณะที่เป็นระบบปิด กันชนจะช่วยกรองอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายต่อองค์การทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างปกติ

ในกิจการทั่วไปที่อยู่ในระบบปิดซึ่งเน้นการผลิต จะมีศูนย์กลางทางเทคนิคเป็นเรื่องของการผลิต ในขณะที่เดียวกัน แผนกอื่นๆ จะทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนการผลิต อาทิเช่น แผนกงานบุคคล แผนกบริการลูกค้า แผนกวิจัยพัฒนา และแผนกจัดซื้อ เป็นต้น เมื่อศูนย์กลางเทคนิค (แผนก

ผลิต) ต้องการวัตถุดิบเพื่อนำมาใช้ผลิตสินค้าและบริการ (สิ่งนำออก) แผนกจัดซื้อจะรับผิดชอบจัดหาวัตถุดิบให้แก่แผนกผลิตได้ใช้ทันทั่วทั้งที่ ถ้าการจัดจำหน่ายวัตถุดิบ (ผู้ขาย) ไม่สามารถดำเนินการจัดส่งวัตถุดิบให้แก่แผนกผลิตได้ใช้ทันทั่วทั้งที่ แผนกจัดซื้อจะทำการหาจากแหล่งอื่นๆ เพื่อให้ศูนย์กลางเทคนิคสามารถดำเนินการจัดส่งวัตถุดิบให้ได้ ดังนั้นหน้าที่การจัดซื้อจึงเป็นกันชนให้แก่หน้าที่การผลิต โดยป้องกันสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ด้วยการทำหน้าที่การจัดซื้อเช่นนี้ ทางฝ่ายจัดซื้อจึงอาจต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ จากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เข้ามากระทบการปฏิบัติงานหรือในกรณีที่แผนกผลิตมีความต้องการด้านกำลังคนและแรงงานที่จะต้องนำเข้ามาช่วยงานการผลิตเพิ่มเติมอันเนื่องมาจากการขยายการผลิตหรือได้รับคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก ในขณะที่องค์กรมีพนักงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ในช่วงเวลาเร่งด่วนเช่นนี้ แผนกบุคคลก็มีหน้าที่ในการสรรหาและบรรจุบุคลากรที่จำเป็นเหล่านั้นให้แก่แผนกผลิต ได้เพียงพอและทันกับเหตุการณ์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหน้าที่ของแผนกอื่นๆ เหล่านี้ก็จะมียลักษณะของการช่วยปกป้องมิให้องค์กรต้องประสบปัญหายุ่งยากอันเนื่องมาจากความผันผวนเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและองค์การยังคงสามารถดำเนินงานได้อย่างปกตินั่นเอง

การปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อม องค์การต้องมีการปรับ โครงสร้างและกลยุทธต่างๆ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมดัง ตารางที่ 2.2 ซึ่งแสดงถึงแนวทางที่องค์กร ได้ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่แน่นอนและหลากหลาย องค์การในช่องที่ 1 (สภาพแวดล้อมที่แน่นอนและไม่ค่อยมีความหลากหลาย) มีส่วนงานตามหน้าที่ไม่มากนัก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของสภาพแวดล้อม สมาชิกองค์การปรับตัวโดยการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ในช่องที่ 4 องค์การต้องการจัดตั้งส่วนงานอื่นๆเพิ่มขึ้น มีการวางแผนตามสถานการณ์ที่จะมีกันชนต่างๆ ไว้เพื่อการป้องกันและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งของส่วนประกอบต่างๆ ของสภาพแวดล้อม

ตารางที่ 2.2 การปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อม

		สภาพแวดล้อมที่แน่นอน	สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน
สภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายต่ำ		<p>กลุ่มที่ 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีแผนกหรือส่วนงานตามหน้าที่ไม่มากนัก 2. ใช้กฎเกณฑ์ที่เป็นทางการ รวมอำนาจ และ โครงสร้างองค์การแบบจักรกลเพื่อปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม 3. ไม่เน้นการให้ความสำคัญของการรวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 4. การดำเนินงานเป็นปกติธรรมดา 	<p>กลุ่มที่ 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีส่วนงานหรือแผนกงานตามหน้าที่พอสมควร 2. มีการกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและมีโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต 3. มีการรวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนงานต่างๆบ้าง 4. มีการวางแผนตามสถานการณ์เพื่อปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม
		<p>กลุ่มที่ 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีส่วนงานหรือแผนกงานตามหน้าที่มาก เพื่อควบคุมส่วนประกอบที่หลากหลายของสภาพแวดล้อม 2. ใช้กฎเกณฑ์ที่เป็นทางการ เน้นการรวมอำนาจและ โครงสร้างองค์การแบบจักรกลเพื่อปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม 3. การให้ความสำคัญของการรวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันบ้างของส่วนงาน 4. มีการวางแผนงานบ้าง 	<p>กลุ่มที่ 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีส่วนงานหรือแผนกที่แตกต่างกันมาก เพื่อควบคุมส่วนประกอบที่หลากหลายของสภาพแวดล้อม 2. เน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจและ โครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต 3. ให้ความสำคัญของการรวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนงานต่างๆอย่างมาก 4. มีการวางแผนตามสถานการณ์อย่างเข้มข้นและซับซ้อน การคาดการณ์ต่างๆทำเพื่อปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม และ ใช้กันชนต่างๆ เพื่อลดความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
สภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายสูง			

จอร์จ(George,1984: 3-7) ได้กล่าวถึงการฟื้นฟูอุตสาหกรรมในภาวะเศรษฐกิจถดถอยของประเทศกานา ปัญหาทางเศรษฐกิจที่ประเทศกำลังพัฒนาได้ประสบส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้างอย่างมากโดยภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรงในกานาหลังจากปี พ.ศ. 2513 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้างอย่างมาก การขาดแคลนวัสดุ โดยวัสดุก่อสร้างคิดเป็นสัดส่วน 62% จะต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศ ในพ.ศ. 2521 รัฐบาลเห็นว่าต้นทุนของค่าก่อสร้างสูงขึ้นมากเนื่องจากการออกแบบไม่เหมาะสม และค่าใช้จ่ายที่ปรึกษาสูงขึ้นไป ทำให้โครงการของรัฐลดน้อยลง

ในพ.ศ. 2525 รัฐบาลได้มีนโยบายประหยัดค่าใช้จ่าย โดยที่โครงการที่ไม่สำคัญที่กำลังดำเนินการอยู่ถูกสั่งให้ระงับ การนำเข้าวัสดุลดลง และทำให้โครงการของเอกชนระงับไปด้วย ราคามูลนิธิเมนต์สูงขึ้นมาก รัฐบาลได้ระงับการจ่ายวงงานแก่ผู้รับเหมาหลายเดือน ทั้งนี้สมาคมผู้รับเหมาได้หารือกับรัฐบาลและได้ขอสรุปให้มีการจ่าย 80% ก่อน

ในพ.ศ. 2526 มีการเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยน จาก 25 เป็น 230 ต่อดอลลาร์ และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้รัฐบาลจะต้องกู้เงินจำนวน 377 ล้านดอลลาร์จาก IMF (International Monetary Fund) ในพ.ศ.2527 บริษัทที่ปรึกษา และผู้รับเหมาจำนวนมากล้มละลาย และการเผชิญหน้ากับรายได้ที่ลดลงของบุคลากรในสาขานี้ บุคลากรชั้นดีบางส่วนได้ไปทำงานที่ไนจีเรีย และประเทศทาง ออฟริกาตะวันตกบางประเทศ รัฐบาลแก้ปัญหาโดยมีนโยบายสนับสนุนให้ใช้วัสดุภายในประเทศในการก่อสร้างเพื่อลดการนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ เช่น ส่งเสริมให้ใช้อิฐกระเบื้องไม้ แทนการใช้วัสดุนำเข้า

มูฮัมมัด(Muhamamad, 1991: 3145A) ศึกษาผลกระทบต่องานก่อสร้างภาคที่อยู่อาศัยในภาวะเศรษฐกิจถดถอยลงสหรัฐอเมริกา ระหว่างพ.ศ.2472- พ.ศ. 2476 กล่าวคือในช่วงเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลก (Great Depression) โดยคาดการณ์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อปริมาณงานก่อสร้างที่อยู่อาศัยใหม่ ได้แก่ ราคาที่อยู่อาศัย ค่าเช่า ค่าก่อสร้าง และอัตราดอกเบี้ย

เอ็ดเวิร์ดและสตีฟ (Edward and Steve, 1998: 137-143) ได้เสนอบทความเรื่อง Industry Expectation for Engineering Graduates ซึ่งในบทความของเขาได้กล่าวไว้ว่า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว การบริหารงานในองค์กรที่มีนโยบายทำงานเป็นทีมมากขึ้น การแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน ทำให้เกิดภาวะความต้องการของภาคอุตสาหกรรมทางด้านระดับทักษะความรู้ความสามารถที่สูงมากขึ้นต่อบัณฑิตที่จบการศึกษาทางด้านวิศวกรรม และสถาบันการศึกษาเองจะต้องพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม และจากการทำงานวิจัยในครั้งนี้สรุปได้ว่า ปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมไม่ได้ต้องการบัณฑิตที่มีความรู้ทางด้านวิศวกรรมอย่างเดียวอีกต่อไปแล้วแต่บัณฑิตที่ภาคอุตสาหกรรมคาดหวังจะต้องมีทักษะทางด้านบุคคล คือ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะระหว่างบุคคล

ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนทักษะในเชิงธุรกิจ จำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการบัญชี การบริหารการเงิน การบริหารกระแสเงินสด การประกันภัย สุดท้ายยังสรุปได้ว่า ความล้มเหลวของธุรกิจส่วนใหญ่เป็นผลมาจากขาดทักษะความรู้ทางด้านธุรกิจมากกว่าการขาดทักษะความรู้ทางด้านเทคนิค

ชานันต์ แดงประไพ (2537: 48-49) กล่าวถึงการที่จะบริหารงานก่อสร้างให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการและได้ตามมาตรฐานตามที่กำหนดภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่ระบุไว้ในสัญญาจะต้องมีการวางแผนในการบริหารบุคลากรเป็นอย่างดี เพราะทรัพยากรมนุษย์ในโครงการนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบริหารปัจจัยอื่นๆ เช่น เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน การตลาด ฯลฯ ให้ดำเนินไปด้วยดีถ้าเราได้ทรัพยากรมนุษย์ที่คุณภาพ มีประสบการณ์ มีความรู้ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยก็จะเรียกได้ว่างานประสบความสำเร็จไปส่วนหนึ่งแล้ว เพราะบุคคลเหล่านี้จะเข้ามาทำหน้าที่ที่ดำรับมอบหมายให้โครงการนั้นดำเนินไปด้วยความรวดเร็วเป็นไปตามกำหนดเวลา ตามแผนงาน มีความถูกต้องเรียบร้อย รู้จักป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดเหตุร้าย และสามารถแก้ไขปัญหาที่คาดไม่ถึงได้อย่างฉับพลันทันที สามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานให้เป็นไปในทางที่ดีเกิดความสุขที่จะทำงานร่วมกัน

ประกอบ บำรุงผล (2533: 11-16) ได้กล่าวว่า การจัดการงานก่อสร้างจะดำเนินงานไปด้วยดีจะต้องประกอบด้วย ทรัพยากรพื้นฐาน 5 M เช่นเดียวกับการจัดการอื่นๆ ซึ่ง 1 M ที่อยู่ในการจัดการนั้น คือ เงินทุน (Money) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการผลิตและการดำเนินการธุรกิจทุกประเภทการก่อสร้างขาดทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้เกิดการหยุดชะงักได้ถึงขนาดบางครั้งต้องล้มเลิกกิจการไปเลยทั้งๆที่ได้เริ่มงานก่อสร้างบางส่วนแล้ว ผู้รับเหมาจะต้องจัดการเงินให้พอดีกับงานในแต่ละงวด และมีเงินสำรองจ่ายในกรณีอื่นๆ เพราะถ้าต้องรอเงินจากผู้ว่าจ้างจะทำให้ไม่ทันการและเสียเวลา ฉะนั้นการเงินของผู้รับเหมาจะต้องคล่องตัวสามารถนำมาใช้ได้ทันที รายจ่ายฉุกเฉินอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

รุ่งโรจน์ สิงหนัดกิจ (2542: 72,84) กล่าวถึง ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย ปัญหาของระบบสถาบันทางการเงินซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้างคือการที่สถาบันทางการเงินงดปล่อยสินเชื่อแก่บริษัทรับเหมาก่อสร้างการงดเบิกเงินเกินบัญชีเป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหาการเงินของบริษัทรับเหมาก่อสร้างเนื่องจากการบริหารเงินสดหมุนเวียนจำเป็นต้องอาศัยแหล่งเงินดังกล่าวเพื่อบริหารสภาพคล่อง และปัญหาทางที่เกี่ยวเนื่องกับแผนกต่างๆที่รับผิดชอบภายในบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ปัญหาด้านต่างๆที่ผู้รับเหมาประสบในช่วงเศรษฐกิจถดถอยในระดับการบริหารงานของบริษัท แสดงปัญหาการเงินเป็นปัญหาที่มีระดับความสำคัญของปัญหาอยู่ในระดับต้นๆ กล่าวคือ ปัญหาทางการเงิน เช่น การขาดเงินสดหมุนเวียน การจ่ายเงินงวดงานล่าช้า ปัญหานี้สินที่สูง

ขึ้น มีระดับความสำคัญของปัญหาในระดับมาก ส่วนปัญหาการบริหารวัสดุเป็นปัญหาต่อเนื่องจากผลกระทบของปัญหาทางการเงิน คือ ปัญหาการจัดซื้อวัสดุทำได้ลำบากยิ่งขึ้น โดยจำเป็นต้องจัดซื้อ โดยการชำระเงินสด ในด้านปัญหาการบริหารวัสดุ มีประเด็นการปรับตัวสูงขึ้นของวัสดุและการขาดแคลนวัสดุบางประเภทที่จำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศเนื่องจากการยกเลิกสายการผลิตวัสดุในรุ่นนั้นๆซึ่งทางโรงงานผู้ผลิตจำเป็นต้องระงับสายการผลิตเพื่อลดต้นทุน การจัดซื้อวัสดุถือว่าเป็นปัญหาที่ได้รับผลกระทบจากการบริหารด้านการเงิน กล่าวคือ การลดชำระหนี้วัสดุสินค้าบางประเภท ส่งผลให้ผู้รับเหมาส่วนใหญ่จำเป็นต้องหาแหล่งจัดซื้อวัสดุใหม่หรือต้องชำระเป็นเงินสดหรือต้องมีเครื่องมือทางการเงินในการชำระค่าสินค้ามากขึ้นเช่น การซื้อสินค้าต้องมีหนังสือค้ำประกัน (LC) จากสถาบันการเงินในการสั่งซื้อทุกครั้ง ส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้นซึ่งเป็นปัญหากระทบเป็นลูกโซ่ในด้านการปรับตัวสูงขึ้นของวัสดุ

เขาว์ โรจนแสง(2540: 18) กล่าวถึงสภาพคล่องของกิจการคือความสามารถของกิจการในการชำระหนี้เมื่อถึงกำหนดชำระ โดยไม่มีอุปสรรคเป็นการดำเนินการวางแผนและตัดสินใจทางการเงิน

ธนชัย ชมจินดา (2540: 237) กล่าวถึงสินเชื่อทางการค้า คือสินเชื่อที่ได้จากการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อซึ่งถือว่าเป็นแหล่งทุนที่สำคัญของธุรกิจ ในทางปฏิบัติโดยปกติผู้ขายสินค้ามักยินดีที่จะให้สินเชื่อแก่ผู้ซื้อตามประเพณีทางการค้าเพื่อการแข่งขัน

พาทิทธิ หล่อธีรพงศ์ และกมลวัลย์ ลือประเสริฐ (2542: 11-15) กล่าวถึงแนวคิดการดำเนินธุรกิจก่อสร้างที่รู้จักกันในนาม LEAN CONSTRUCTION ซึ่งดัดแปลงมาจากแนวคิดเดียวกันกับที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตที่เรียกว่า LEAN MANUFACTURING หรือ LEAN PRODUCTION ความหมายรวมของแนวคิดดังกล่าวในธุรกิจก่อสร้างคือการปรับปรุงเทคนิคการก่อสร้างและวิธีการบริหาร โครงการเพื่อให้ได้สิ่งปลูกสร้างที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและมีผลตอบแทนที่เหมาะสม ในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบของ LEAN MANUFACTURING มีดังต่อไปนี้

การประยุกต์ใช้แนวความคิด LEAN ในงานก่อสร้าง อุตสาหกรรมก่อสร้างสามารถนำบางส่วนที่มีลักษณะคล้ายคลึงมาประยุกต์ใช้ได้ การใช้หลักการ LEAN โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนากระบวนการในงานก่อสร้างทั้งระบบน่าจะเป็นประโยชน์ หมายความว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องมีความมุ่งมั่นกันในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและปฏิบัติงานเพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากรูปแบบการทำธุรกิจแบบดั้งเดิม

การจัดเตรียมทรัพยากร การจัดเตรียมทรัพยากรเป็นส่วนที่สำคัญในการทำงานก่อสร้าง ผู้รับเหมามักประสบปัญหาในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการให้ทันเวลาที่ต้องการใช้งาน

การจัดเตรียมทรัพยากรเป็นงานที่ละเอียดและใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ดังนั้นในโครงการที่ไม่มีการวางแผนงานที่ดี จะไม่สามารถจัดเตรียมทรัพยากรที่ต้องการอย่างทันท่วงที ทำให้จำเป็นต้องจัดซื้อวัสดุที่ไม่จำเป็นต้องใช้ในทันทีไว้ก่อน และต้องหาสถานที่จัดเก็บวัสดุ อุปกรณ์เหล่านั้น ซึ่งขัดกับหลักการของ LEAN ที่ต้องการเก็บเฉพาะวัสดุที่ต้องการใช้ในเวลาระหว่างขั้นตอนการดำเนินการเท่านั้น จะเห็นได้ว่าถ้าต้องการปรับปรุงการจัดเตรียมทรัพยากรโดยใช้หลักการ LEAN จะต้องมีการเตรียมความพร้อมหลายประการ โดยควรพิจารณาส่วนต่างๆดังต่อไปนี้

1. ประยุกต์ใช้แนวความคิด Partnering ระหว่างผู้รับเหมา กับบริษัทผู้จัดหาวัสดุ แทนที่จะซื้อจากบริษัทใดก็ได้ โดยควรสร้างเครือข่ายของบริษัทจัดหาที่เชื่อถือได้ สร้างความเชื่อถือนระหว่างกัน จัดระบบการจัดหาใหม่ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักการ LEAN จะทำให้ลดความวิกฤตในการจัดซื้อลง
2. จัดหาวัสดุแบบ Just in time จนกระทั่งถึงจุดที่สามารถลดหรือกำจัดที่เก็บวัสดุที่หน้างาน หรือกำจัดความซ้ำซ้อนในการจัดการวัสดุออกไป
3. ต้องทำให้เกิดความชัดเจนของค่าใช้จ่ายในแต่ละประเภทการกำจัดความสูญเสียในทั้งกระบวนการและกิจกรรมก่อสร้างต่างๆควรจะต้องทราบและเข้าใจในเรื่องค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจน เพื่อที่จะประกันได้ว่าสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานความต้องการของลูกค้าได้วางแผนในงานก่อสร้าง
4. การกำหนดบรรทัดฐานการทำงาน (Benchmarking) เพื่อใช้เป็นเป้าหมายและใช้กำหนดแนวทางในการทำงาน การกำหนดบรรทัดฐานจะสามารถใช้ในการเปรียบเทียบการทำงานชนิดเดียวกันในโครงการอื่นๆได้ เป็นการสร้างค่านิยมของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องขึ้นในองค์กร
5. แผนงานก่อสร้างที่ดีต้องมีการระบุสายงานวิกฤตอย่างชัดเจน ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบงานหลักๆที่เห็นส่วนสำคัญ การให้ความสำคัญกับสายงานวิกฤตและทำงานวิกฤตให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดจะเป็นหลักประกันอย่างหนึ่งที่จะทำให้งานทั้งหมดเสร็จตามเวลา
6. จัดระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อที่จะจัดการกับความเสี่ยงระหว่างการดำเนินการในโครงการ

การก่อสร้าง เป็นส่วนหลักของโครงการก่อสร้างเป็นการใช้ทรัพยากรต่างๆที่จัดเตรียมไว้เพื่อทำการก่อสร้าง ควรคำนึงถึงด้านต่างๆต่อไปนี้

1. การสื่อสารที่ชัดเจนตลอดแผนงานโครงการในที่นี้รวมถึงการตั้งงาน การรายงาน การประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆจะต้องมีความชัดเจน และความเข้าใจที่ตรงกัน การติดต่อ

สื่อสารที่ไม่เพียงพอจะทำให้เกิดปัญหาในงานก่อสร้าง เนื่องจากมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายในงานก่อสร้าง การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจะนำไปถึงการสูญเสียเนื่องจากต้องทำงานซ้ำหรือทำใหม่ได้

2. รายงานประจำวันเป็นส่วนหนึ่งในการบอกความก้าวหน้าและสถานะของโครงการ รายงานควรจะเป็นรายงานที่สามารถนำมาประมวลผลได้อย่างรวดเร็ว โดยอาจใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในส่วนนี้เพื่อวัดความก้าวหน้าของงานและสามารถใช้ข้อมูลที่มีสำหรับการตัดสินใจต่อไปได้โดยควรที่จะมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงการทำงานเป็นระยะๆ
3. บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการทำการก่อสร้าง ดังนั้นการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำหรือมีความเข้าใจถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม จึงเป็นส่วนที่สำคัญเนื่องจากจะไม่สามารถประยุกต์ใช้หลักการ LEAN ได้หากขาดความร่วมมือและความเข้าใจจากบุคลากรซึ่งเป็นหัวใจของการก่อสร้าง ได้นอกจากนั้นควรจะให้บุคลากรมีความสามารถในหลายด้านรวมถึงระบุขอบเขตอำนาจการตัดสินใจของบุคลากรในลำดับต่างๆ ให้ชัดเจน
4. ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งนอกเหนือจากฝีมือของคนงานก็คือ แรงจูงใจ บุคลากรที่มีฝีมือ แต่ไม่มีแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นที่เหมาะสมแม้ว่าจะได้รับการฝึกฝนที่ดีอาจไม่ทำงานเต็มความสามารถได้ ดังนั้นบุคลากรควรที่จะมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมีแรงจูงใจที่เหมาะสมมีความสามารถในหลายๆทางเพื่อที่จะสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดและสามารถรับมือกับสถานการณ์เหล่านั้นได้

สุพัตรา วีรปริชาเมธ (2535:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบควบคุมต้นทุนในโครงการก่อสร้างขนาดกลาง โดยได้ศึกษาและวิเคราะห์ถึงรูปแบบทั่วไปของระบบวิธีการปฏิบัติ รูปแบบเอกสาร และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำระบบควบคุมต้นทุนก่อสร้าง โดยได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การจัดรหัสของงาน การเก็บและรวบรวมข้อมูลทางด้านวัสดุ การเก็บและรวบรวมข้อมูลทางด้านแรงงาน การเก็บและรวบรวมข้อมูลทางด้านเครื่องจักร การเก็บและรวบรวมข้อมูลทางด้านผู้รับเหมาช่วง การทำรายงานสรุปสถานะทางด้านต้นทุนของโครงการและ การวิเคราะห์รายงานสรุปและการนำผลของการวิเคราะห์รายงาน ไปใช้ประโยชน์

ฐิติ ถินรัชดานันท์ และทศพล ฐิติภัทรเมธา (2533: บทคัดย่อ) กล่าวถึง การนำเครือข่ายคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้งานในการบริหารงานก่อสร้าง โดยมีจุดประสงค์หลักในการลดเวลาค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าและทดลองใช้งาน Application หลายชนิดที่ใช้งานบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ 3 ประเภทหลัก (LAN, WAN, Internet) ที่สามารถนำ

มาใช้ประโยชน์ในงานก่อสร้างได้โดยตรงโดยเน้นการศึกษา Application ที่ใช้ในด้านการสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูล และระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์นอกจากนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นขั้นตอนและวิธีการ (Procedure) ในการประยุกต์ Application บนเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อใช้กับงานประเภทต่างๆ ได้แก่ ระบบงานการบริหารวัสดุ (Material Management) ระบบการเก็บข้อมูลเพื่อคำนวณค่าแรง คนงาน (Payroll) การวิเคราะห์ปัญหาหน้างานโดย Digital Photo การปรึษาการแก้ไขเปลี่ยนแปลงแบบ (Drawing) จากนั้นได้ทดลองใช้วิธีการดังกล่าวเพื่อนำผลมาวิเคราะห์และสรุปในด้านต่างๆ ได้แก่ ปัญหาและข้อจำกัดในการใช้งาน ค่าใช้จ่าย ประโยชน์ที่ได้รับ และข้อได้เปรียบเมื่อเทียบกับระบบการทำงานแบบเดิม จากการศึกษาและวิเคราะห์ผลการใช้งานพบว่าวิธีการทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ผู้ศึกษาเสนอนั้นสามารถช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในกระบวนการที่ประยุกต์ใช้ แต่อย่างไรก็ตามทางองค์กรที่ต้องการนำไปใช้ต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านอุปกรณ์ Hardware และ Software ต่างๆรวมทั้งการอบรมพนักงานในการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ทางภาครัฐต้องมีการปรับปรุงเครือข่ายการสื่อสารที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นพร้อมกับการพัฒนาเครือข่ายสื่อสารระบบใหม่เช่น ISDN ให้ใช้งานได้ทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อเป็นสื่อกลางของการรับส่งข้อมูลของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ

โชคชัย เจริญงาม (2540, 34-37) กล่าวถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการควบคุมและวางแผนงานก่อสร้าง คอมพิวเตอร์เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารงานก่อสร้างสามารถที่จะได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและตรงต่อเวลา เพื่อที่ทำการตัดสินใจในการวางแผน ควบคุมและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต จากข้อมูลที่มีคุณภาพผู้บริหารงานก่อสร้างสามารถที่จะทำการตัดสินใจได้ถูกต้องและตรงต่อเวลา การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานก่อสร้างมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ระบบคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีทั้งทางด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ซึ่งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ทำให้ระบบสารสนเทศมีการพัฒนาคุณภาพอย่างรวดเร็วราคาถูกลงและมีความสามารถในการประมวลผลสูงขึ้น ผลที่ตามมาคือผู้บริหารโครงการในปัจจุบันสามารถที่จะวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ยุ่ยากและซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงการบริหารงานก่อสร้างที่สามารถคาดการณ์ปัญหาในอนาคตและทำการแก้ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้นระบบสารสนเทศในการบริหารงานก่อสร้างควรจะบรรลุวัตถุประสงค์หลักดังต่อไปนี้

1. ทำการจัดเก็บข้อมูล การวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการอย่างมีระบบ
2. ทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่จัดเก็บจากหน้างานก่อสร้างเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหาร
3. จัดทำรายงานที่มีข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารงานก่อสร้างในระดับต่างๆ
4. ระบุถึงปัญหาที่วิกฤต และมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ

5. นำข้อมูลในอดีตมาใช้ในการประเมินราคาค่าก่อสร้างและวางแผนงานก่อสร้างในอนาคต การตัดสินใจที่ถูกต้องและตรงต่อเวลาสำหรับผู้บริหาร โครงการเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง สำหรับ การบริหาร โครงการในสภาวะตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ผลตอบแทนการลงทุนอาจจะไม่ สามารถวัดเป็นประมาณได้ อย่างไรก็ตามการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพจากการทำงานของ บุคลากรในองค์กรการก่อสร้างได้รับการยอมรับว่า มีผลจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการบริหารงานก่อสร้างในประเทศที่พัฒนาแล้ว

ประไพ กิตติวงศ์ไพศาล (2532: บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างระบบสารสนเทศเพื่อจัดการและการประมวลผลข้อมูลไว้ดังนี้คือการประมวลผลข้อมูลจะประมวลผลรายการเปลี่ยนแปลงต่างๆและออกรายงานซึ่งหมายถึงการประมวลผลที่ทำงานประจำและใช้เป็น พื้นฐานในการดำเนินงาน ส่วนระบบสารสนเทศเพื่อจัดการจะมีความซับซ้อนกว่าคือเป็นแนวคิดที่จะทำระบบข้อมูลนั้นให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อจัดการสำหรับช่วยในการจัดการขององค์กร โดยมีการประมวลผลรายการเปลี่ยน (Transaction Processing) เป็นส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศ เพื่อจัดการด้วย

เกษม แสงวิมลมาศ (2534: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ระบบ สารสนเทศเพื่อจัดการในงานก่อสร้างบ้านจัดสรร โดยได้ศึกษาและเสนอรูปแบบระบบ สารสนเทศเพื่อจัดการในงานก่อสร้างบ้านจัดสรร เป็นแผนการศึกษาที่ได้ครอบคลุมทั้งด้านการ ก่อสร้าง การตลาด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และการจัดองค์กร

จิราภรณ์ สุรัมย์สภา(2537: 8) กล่าวถึงการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำ สารสนเทศในองค์กรจะเป็นลักษณะของการนำมาใช้ในการดำเนินการต่างๆกับข้อมูล ซึ่งผลของ การนำคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้นงานมีความถูกต้องมากขึ้นหากข้อมูลที่ นำเข้าประมวลผลมีความถูกต้องและในหลายกรณีการใช้คอมพิวเตอร์สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายใน แ่งของบุคลากรลงได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อรูปแบบการจัดองค์การของธุรกิจ ก่อสร้างเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ประชากรในที่นี้หมายถึง ผู้ประกอบการที่เป็นผู้บริหาร หรือเจ้าของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยที่ในกรุงเทพมหานครมีจำนวน 2,751 บริษัทและปริมณฑลมีจำนวน 1,012 บริษัท รวมเป็น 3,763 บริษัทจึงมีจำนวนผู้ประกอบการทั้งสิ้น 3,763 คนทั้งนี้เนื่องจากเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีปริมาณการทำธุรกิจก่อสร้างที่หนาแน่นมาก

ตารางที่ 3.1 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการก่อสร้าง จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม ก่อสร้าง และภาค

ประเภทอุตสาหกรรม	ทั่วราชอาณาจักร		กรุงเทพมหานคร		ปริมณฑล		ภาคกลาง		ภาคเหนือ		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		ภาคใต้	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
การก่อสร้างอาคาร	13,154	75	2,751	65	1,012	65	2,091	77	2,451	81	3,481	83	1,368	78

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ รายงานการสำรวจภาวะ การก่อสร้าง กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. 2542

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ขนาดของตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร ใช้สูตร คำนวณหาขนาดของตัวอย่างมีค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้ขนาดตัวอย่างของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างจำนวน 361 คนดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n. = จำนวนตัวอย่าง
 N = จำนวนประชากร
 e = ค่าความคลาดเคลื่อน

$$n = \frac{3,763}{1 + 3,763 (0.05)^2}$$

$$= 361 \text{ คน}$$

1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method) การเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารหรือเจ้าของบริษัทรับเหมาก่อสร้างจำนวน 361 คนจากทั้งหมด 3,763 บริษัท ใช้วิธีการสุ่มจำนวนผู้ประกอบการจากแต่ละพื้นที่ให้ได้สัดส่วนกับจำนวนประชากรที่มีอยู่ ดังนี้

เขตพื้นที่	จำนวนผู้ประกอบการ	จำนวนตัวอย่าง
กรุงเทพมหานคร	2,751	264
ปริมณฑล	1,012	97
รวม	3,763	361

สำหรับการเลือกผู้บริหารหรือเจ้าของบริษัทรับเหมานั้นผู้วิจัยได้ทำการเลือกอย่างเจาะจงมาโดยเลือกจากผู้ที่ยินดีตอบแบบสอบถาม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างอีกทั้งศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การที่มีผลกระทบกับธุรกิจก่อสร้าง

2.2 เขียนข้อคำถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การธุรกิจก่อสร้าง ประกอบด้วย ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินการ จำนวนบุคลากร ผลงานในอดีต
 - 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปริมาณงานก่อสร้าง และการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน
 - 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จำนวนเงินทุนหมุนเวียน เทรดดิททางการค้า คุณภาพการทำงานของพนักงานและระบบสารสนเทศในองค์การ
- ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านแนวโน้มรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง รูปแบบการตอบเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด (Open Endced) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

2.3 นำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) และความถูกต้องชัดเจนของภาษา (Wording) และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ ให้มีความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองก่อนใช้จริง (Pretest) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารในธุรกิจก่อสร้าง จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างตอบ แล้วนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแบบสอบถามด้วยการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือวิจัยโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient Method) จากส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.81

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการดำเนินการเก็บข้อมูลใช้วิธีทอคแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวไปให้กับบริษัทก่อสร้าง โดยส่งถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่ยอมรับที่จะตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งนัดแนะวันที่จะมารับแบบสอบถามคืนการทอคแบบสอบถามดำเนินการไปทั้งหมดเป็นจำนวน 400 ชุด ได้คืนกลับมา จำนวน 376 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาลงรหัส (Coding) แล้วนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science for Window) สถิติต่างๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่และร้อยละ

4.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านแนวโน้มรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทำการจัดกลุ่มคะแนนเป็น 3 กลุ่มเพื่อการวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบไคสแควร์ โดยคะแนนมีค่าอยู่ระหว่าง 22 - 110 จากสูตร

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนกลุ่ม}}$$

$$\text{แทนค่าสูตร} = \frac{110 - 22}{3} = 29$$

คะแนน 22 - 51 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย

คะแนน 52 - 81 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 82 - 110 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก

สำหรับการแปลความหมายความคิดเห็นแต่ละด้านใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.5 - 5.0 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.5 - 4.4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.5 - 3.4 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.5 - 2.4 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.5 - 1.4 หมายถึง เห็นด้วยน้อยมาก

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับความคิดเห็นของผู้บริหารธุรกิจ ในด้านรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง ใช้การทดสอบไคสแควร์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างในสถานะเศรษฐกิจถดถอยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลตามกรอบแนวคิด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การธุรกิจก่อสร้างโดยทั่วไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ส่วนที่ 3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

ส่วนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

ส่วนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในกับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหาร

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การธุรกิจก่อสร้างโดยทั่วไป

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะองค์การธุรกิจก่อสร้าง

ลักษณะองค์การธุรกิจก่อสร้าง	จำนวน (คน)	คิดเป็น (ร้อยละ)
ประเภทองค์การ		
เจ้าของคนเดียว	22	5.9
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	49	13.0
บริษัทจำกัด	290	77.1
บริษัทมหาชนจำกัด	15	4.0
รวม	376	100
ทุนจดทะเบียนขององค์การ		
ไม่เกิน 1,000,000 บาท	50	13.3
1,000,000 – 5,000,000 บาท	106	28.2
6,000,000-10,000,000 บาท	88	23.4
11,000,00-50,000,000 บาท	24	6.4
50,000,000 บาทขึ้นไป	108	28.7
รวม	376	100
ระยะเวลาในการดำเนินการขององค์การ		
ไม่เกิน 1 ปี	21	5.6
1 – 5 ปี	91	24.2
6 – 10 ปี	107	28.5
10 ปีขึ้นไป	157	41.8
รวม	376	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะองค์การธุรกิจก่อสร้าง	จำนวน (คน)	คิดเป็น (ร้อยละ)
จำนวนพนักงานประจำในองค์การ		
น้อยกว่า 20 คน	69	18.4
20 – 50 คน	99	26.3
51 – 100 คน	56	14.9
101 – 150 คน	34	9.0
151 – 200 คน	94	25.0
200 คนขึ้นไป	24	6.4
รวม	376	100
มูลค่างานก่อสร้าง / ปี ที่องค์การสามารถรองรับได้		
ไม่เกิน 10 ล้านบาท	45	12.0
อยู่ระหว่าง 11- 50 ล้านบาท	82	21.8
อยู่ระหว่าง 51- 100 ล้านบาท	88	23.4
อยู่ระหว่าง 101 – 200 ล้านบาท	57	15.2
มากกว่า 200 ล้านบาทขึ้นไป	104	27.7
รวม	376	100
ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดองค์การปัจจุบัน		
ไม่เกิน 1 ปี	29	7.7
1 – 5 ปี	213	56.6
6 ปีขึ้นไป	134	35.6
รวม	376	100

ตารางที่ 4.1 จากผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 376 คน พบว่า ส่วนมากอยู่ในองค์การประเภท บริษัทจำกัด มี 290 คนคิดเป็นร้อยละ 77.1 น้อยที่สุดคือ บริษัทมหาชนจำกัดมี 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ทุนจดทะเบียนขององค์การส่วนมากได้แก่ 50,000,000 บาทขึ้นไปมีจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 รองลงมาคือ 1,000,000 - 5,000,000 บาท มีจำนวน 106 คนคิดเป็นร้อยละ 28.2 และน้อยที่สุดคือ 11,000,00-50,000,000 บาทมีจำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ

ละ 6.4 ระยะเวลาในการดำเนินการขององค์กร ส่วนมาก คือ 10 ปีขึ้นไปมีจำนวน157คนคิดเป็น ร้อยละ 41.8 รองลงมาคือ 6 - 10ปี มีจำนวน107คนร้อยละ 28.5 และน้อยที่สุดไม่เกิน 1 ปีมีจำนวน21 คนคิดเป็นร้อยละ 5.6 จำนวนพนักงานประจำในองค์กรส่วนมากอยู่ระหว่าง 20 - 50 คนมีจำนวน 99คนคิดเป็น ร้อยละ 26.3 รองลงมาคือ 151-200 คนมีจำนวน94คนคิดเป็นร้อยละ 25 และน้อยที่สุด คือ 200คน ขึ้น ไปมีจำนวน24คนคิดเป็นร้อยละ 6.4 มูลค่างานก่อสร้าง / ปี ที่องค์กรสามารถรองรับ ได้ ส่วนมากคือ มากกว่า 200 ล้านบาทขึ้นไปมีจำนวน104คนคิดเป็นร้อยละ 27.7 รองลงมาคือ อยู่ ระหว่าง 51- 100 ล้านบาทมีจำนวน88คนคิดเป็นร้อยละ 23.4 และน้อยที่สุดคือ ไม่เกิน 10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12 ระยะเวลาในการดำเนินการขององค์กร ส่วนมากคือ 1-5ปีจำนวน213คนคิด เป็นร้อยละ 56.6 รองลงมาคือ 6 ปีขึ้นไปจำนวน134คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 และน้อยที่สุดคือ ไม่เกิน 1 ปีมีจำนวน29คนคิดเป็นร้อยละ 7.7

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

2.1 ปริมาณงานจากภาครัฐและเอกชน

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของปริมาณงานภาครัฐและเอกชน

ลักษณะปริมาณงานภาครัฐและเอกชน	จำนวน (คน)	คิดเป็น (ร้อยละ)
ปริมาณงานก่อสร้างนับตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา		
เพิ่มขึ้น	23	6.1
คงที่	136	36.2
ลดลงเล็กน้อย	152	40.4
ลดลงค่อนข้างมาก	65	17.3
รวม	376	100

จากตารางที่ 4.2 ปริมาณงานก่อสร้างนับตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ส่วนมาก ลดลงเล็กน้อยมีจำนวน 152 คิดเป็นร้อยละ 40.4 รองลงมาคือ คงที่จำนวน 136 คนคิดเป็น ร้อยละ 36.2 และน้อยที่สุดคือ เพิ่มขึ้นจำนวน 23 คนคิดเป็นร้อยละ 6.1

2.2 การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน

ลักษณะการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน	จำนวน (คน)	คิดเป็น (ร้อยละ)
สภาพการปล่อยสินเชื่อของสถาบันทางการเงิน		
มีการปล่อยสินเชื่อมากขึ้น	21	5.6
มีการปล่อยสินเชื่อเท่าเดิม	97	25.8
มีการปล่อยสินเชื่อลดลง	237	63.0
ไม่มีการปล่อยสินเชื่อ	21	5.6
รวม	376	100

จากตารางที่ 4.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน พบว่าสภาพการปล่อยสินเชื่อของสถาบันทางการเงิน ส่วนมาก มีการปล่อยสินเชื่อลดลงจำนวน 237 คนคิดเป็นร้อยละ 63 รองลงมา มีการปล่อยสินเชื่อเท่าเดิมจำนวน 97 คนคิดเป็นร้อยละ 25.8

ส่วนที่ 3 บัญชีสภาพแวดล้อมภายในแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

3.1 สภาพคล่องทางการเงิน

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละสภาพคล่องทางการเงิน

ลักษณะสภาพคล่องทางการเงิน	จำนวน(คน)	คิดเป็น(ร้อยละ)
จำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนอยู่ในองค์กร		
เพิ่มมากขึ้น	26	6.9
คงที่	275	73.1
ลดน้อยลง	75	19.9
รวม	376	100

จากตารางที่ 4.4 จำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนอยู่ในองค์กร ส่วนมากพบว่า คงที่จำนวน 275 คนคิดเป็นร้อยละ 73.1 รองลงมาคือ ลดน้อยลงจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9

3.2 เกร็ดคิดทางการค้า

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละเกร็ดคิดทางการค้า

ลักษณะเกร็ดคิดทางการค้า	จำนวน(คน)	คิดเป็น(ร้อยละ)
ระยะเวลาในการชำระเงินร้านค้าวัสดุก่อสร้าง		
ขยายระยะเวลาการชำระเงินนานขึ้น	47	12.5
ระยะเวลาในการชำระเงินเท่าเดิม	266	70.7
ร่นระยะเวลาในการชำระเงินเร็วกว่าเดิม	36	9.6
ซื้อด้วยเงินสด	27	7.2
รวม	376	100

ตารางที่ 4.5 ระยะเวลาในการชำระเงินร้านค้าวัสดุก่อสร้าง พบว่าส่วนมาก ระยะเวลาในการชำระเงินเท่าเดิมจำนวน 266 คนคิดเป็น ร้อยละ 70.7 รองลงมา ขยายระยะเวลาการชำระเงินนานขึ้นจำนวน 47 คนคิดเป็นร้อยละ 12.5 และน้อยที่สุด ซื้อด้วยเงินสดจำนวน 27 คนคิดเป็น ร้อยละ 7.2

3.3 คุณภาพของบุคลากร

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละคุณภาพของบุคลากร

ลักษณะคุณภาพบุคลากร	จำนวน (คน)	คิดเป็น(ร้อยละ)
การทำงานตามที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จ		
เร็วกว่ากำหนดเวลา	19	5.1
ตามกำหนดเวลา	304	80.9
ช้ากว่ากำหนดเวลา	53	14.1
รวม	376	100
ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงาน		
มีความเชี่ยวชาญมาก	107	28.5
มีความเชี่ยวชาญปานกลาง	260	69.1
ไม่มีความเชี่ยวชาญ	9	2.4
รวม	376	100

จากตารางที่ 4.6 การทำงานตามที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จ พบว่าส่วนมากทำงานได้สำเร็จตามกำหนดเวลา จำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 80.9 รองลงมา ช้ากว่ากำหนดจำนวน 53 คนคิดเป็น ร้อยละ 14.1 และ เร็วกว่ากำหนดจำนวน 19 คนคิดเป็น ร้อยละ 5.1 ในด้านความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงาน พบว่าส่วนมาก มีความเชี่ยวชาญปานกลาง จำนวน 260 คนคิดเป็นร้อยละ 69.1 รองลงมา มีความเชี่ยวชาญมาก จำนวน 107 คน คิดเป็น ร้อยละ 28.5 และ ไม่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 2.4

3.4 ระบบสารสนเทศ

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละระบบสารสนเทศ

ลักษณะระบบสารสนเทศ	จำนวน (คน)	คิดเป็น(ร้อยละ)
การนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้		
ในองค์กร		
มี	318	84.6
ไม่มี	58	15.4
รวม	376	100
ประโยชน์ของระบบคอมพิวเตอร์ต่อองค์กร		
มาก	288	76.6
น้อย	81	21.5
ไม่มีประโยชน์	7	1.9
รวม	376	100

ตารางที่ 4.7 การนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์กร ส่วนมาก มี จำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 84.6 และ ไม่มีการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์กร จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 ในด้านการใช้ประโยชน์ของระบบคอมพิวเตอร์ต่อองค์กรมาก จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 76.6 รองลงมาคือ น้อย จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 และ ระบุว่าไม่มีประโยชน์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง
 ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

ความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ด้านรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การ	4.07	.44	เห็นด้วย ระดับมาก
2. ด้านการจัดแผนงาน	4.05	.50	เห็นด้วย ระดับมาก
3. ด้านสายการบังคับบัญชา	4.05	.45	เห็นด้วย ระดับมาก
4. ด้านขนาดของการควบคุม	3.57	.86	เห็นด้วย ระดับมาก
5. ด้านอำนาจหน้าที่	3.88	.48	เห็นด้วย ระดับมาก
รวม	3.92	.39	เห็นด้วย ระดับมาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นด้านการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.92 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .39 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านพบว่าระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากทุกด้าน โดย ด้านรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การ มีค่าเฉลี่ย 4.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .44 ด้านสายการบังคับบัญชามี ค่าเฉลี่ย 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .45 ด้านการจัดแผนงาน มีค่าเฉลี่ย 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .50 ด้านอำนาจหน้าที่มีค่าเฉลี่ย 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .48 ด้านขนาดของการควบคุม มีค่าเฉลี่ย 3.57 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .86

4.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละด้านของการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง
 ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารใน
 แต่ละด้านของการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

ความคิดเห็นของผู้ บริหารในแต่ละด้าน ของการจัดองค์การ ธุรกิจก่อสร้าง	รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
รูปแบบการจัด โครง สร้างองค์การ	1. สภาพเศรษฐกิจที่อยู่สภาวะถด ถอยทำให้ ต้องมีการปรับปรุงองค์ การใหม่	4.08	.68	เห็นด้วยใน ระดับมาก
	2. ในองค์การของท่านควรจะมีการ แบ่งแยกหน้าที่ทำงานของบุคคล อย่างชัดเจน ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หน้าที่	3.94	.76	เห็นด้วยใน ระดับมาก
	3. องค์การควรจะสามารถปรับตัว ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	4.19	.69	เห็นด้วยใน ระดับมาก
รวม		4.07	.44	เห็นด้วยใน ระดับมาก
การจัดแผนงาน	4. การทำงานควรคำนึงถึงทั้งความ ชำนาญเฉพาะของบุคคลและ ลักษณะของงานประกอบกัน	4.09	.62	เห็นด้วยใน ระดับมาก
	5. การทำงานควรแบ่งเป็นแผนก ตามลักษณะของงาน	4.18	.60	เห็นด้วยใน ระดับมาก
	6. ควรจะมีการรวมกลุ่มกิจกรรม เหมือนกันเข้าด้วยกัน	3.98	.79	เห็นด้วยใน ระดับมาก
	7. กลุ่มกิจกรรมที่จัดขึ้นไม่ควรมี ความซับซ้อนมากนัก	3.92	.79	เห็นด้วยใน ระดับมาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ บริหารในแต่ละด้าน ของการจัดองค์การ ธุรกิจก่อสร้าง	รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
การจัดแผนงาน	8. การจัดกลุ่มกิจกรรมไม่ควรมีค่าใช้จ่ายสูงในการบริหาร	3.86	.85	เห็นด้วยในระดับมาก
	9. กลุ่มกิจกรรมควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนได้ตามสภาพธุรกิจ	4.14	.58	เห็นด้วยในระดับมาก
	10. ควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ	4.21	.55	เห็นด้วยในระดับมาก
รวม		4.05	.50	เห็นด้วยในระดับมาก
สายการบังคับบัญชา	11. เอกสารรายงานต่างๆควรนำเสนอไปตามลำดับชั้นจากระดับล่างไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา	4.04	.64	เห็นด้วยในระดับมาก
	12. ควรที่จะลดระดับการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด	4.01	.65	เห็นด้วยในระดับมาก
	13. ควรมุ่งให้ความสนใจที่กระบวนการในการทำงานของบุคคลแทนการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะทำตามคำสั่ง	4.07	.62	เห็นด้วยในระดับมาก
	14. การทำงานควรเน้นที่พนักงานมีการทำงานเป็นทีม	4.09	.71	เห็นด้วยในระดับมาก
รวม		4.05	.45	เห็นด้วยในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ บริหารในแต่ละด้าน ของการจัดองค์การ ธุรกิจก่อสร้าง	รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ขนาดของการควบคุม	15. ขนาดของการควบคุมพนักงาน อยู่ที่ความซับซ้อนของงาน	3.72	1.00	เห็นด้วยใน ระดับมาก
	16. ผู้บริหารสามารถควบคุม พนักงานได้มากขึ้น เมื่อพนักงาน ทำงานประจำวันและทำซ้ำโดยที่ไม่ ค่อยเปลี่ยนแปลง	3.45	1.03	เห็นด้วยใน ระดับปาน กลาง
	17. ความซับซ้อนและยุ่งยากของ งานทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุม พนักงานได้ในจำนวนที่น้อยลง	3.37	1.02	เห็นด้วยใน ระดับปาน กลาง
	18. พนักงานและผู้บริหารขององค์ การอยู่ด้วยกันภายในทำเลที่ตั้งเดียว กันขนาดของการควบคุมจะกว้างกว่า เมื่อพนักงานถูกกระจายออกไปตาม ความจำเป็นของงาน	3.58	.94	เห็นด้วยใน ระดับมาก
รวม		3.52	.86	เห็นด้วยใน ระดับมาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละด้านของการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง	รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
อำนาจหน้าที่	19. อำนาจการตัดสินใจต่างๆควรเป็นของผู้บริหารเท่านั้น	3.47	1.05	เห็นด้วยในระดับมาก
	20. พนักงานระดับปฏิบัติการที่ด้อยสัมผัสดูกค้าโดยตรงควรมีอำนาจตัดสินใจในงานได้ระดับหนึ่ง	3.90	.71	เห็นด้วยในระดับมาก
	21. พนักงานควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการทำงาน	4.01	.67	เห็นด้วยในระดับมาก
	22. ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน	4.13	.65	เห็นด้วยในระดับมาก
รวม		3.88	.48	เห็นด้วยในระดับมาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การ โดยภาพรวมเห็นด้วยมากโดยมีค่าเฉลี่ย 4.07 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น .44 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การในแต่ละด้านย่อยพบว่า องค์การควรจะสามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .69 สภาพเศรษฐกิจที่อยู่สภาวะถดถอยทำให้ต้องมีการปรับปรุงองค์การใหม่ ค่าเฉลี่ย 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .68 องค์การควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ทำงานของบุคคลอย่างชัดเจนไม่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ ค่าเฉลี่ย 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .76

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดแผนงาน โดยภาพรวมเห็นด้วยมากโดยมีค่าเฉลี่ย 4.05 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น .50 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดแผนงานในแต่ละด้านย่อย พบว่า ควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ ค่าเฉลี่ย 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .55 การทำงานควรคำนึงถึงทั้งความชำนาญเฉพาะ

ของบุคคลและลักษณะของงานประกอบกัน ค่าเฉลี่ย 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .60 กลุ่มกิจกรรม
ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 4.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .58

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาโดยภาพรวมเห็นด้วยมากโดยมีค่าเฉลี่ยโดย
รวมอยู่ในระดับ 4.05 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น .45 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สายการบังคับบัญชาในแต่ละรายการย่อย พบว่า การทำงานควรเน้นที่พนักงานมีการทำงานเป็นทีม
ระดับค่าเฉลี่ย 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .71 ควรมุ่งให้ความสนใจที่กระบวนการในการทำงาน
ของบุคคลแทนการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะทำตามคำสั่ง ค่าเฉลี่ย 4.07 ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน .62 เอกสารรายงานต่างๆควรนำเสนอไปตามลำดับชั้นจากระดับต่ำไปสู่ระดับผู้บังคับ
บัญชา ค่าเฉลี่ย 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .64

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับขนาดของการควบคุมโดยภาพรวมเห็นด้วยมากโดยมีค่าเฉลี่ย
โดยรวมอยู่ในระดับ 3.52 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น .86 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับขนาดของการควบคุมในแต่ละด้านย่อย พบว่ายังคงเห็นด้วยมากในส่วนของ ขนาดของการ
ควบคุมพนักงานอยู่ที่ความซับซ้อนของงาน ค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.00 การที่
พนักงานและผู้บริหารขององค์การอยู่ด้วยกันภายในทำเลที่ตั้งเดียวกันขนาดของการควบคุมจะกว้าง
กว่าเมื่อพนักงานถูกกระจายออกไปตามความจำเป็นของงาน ค่าเฉลี่ย 3.58 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
.94 สำหรับที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลางคือ ผู้บริหารสามารถควบคุมพนักงานได้มากขึ้นเมื่อ
พนักงานทำงานประจำวันและทำซ้ำโดยที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ย 3.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตร
ฐาน 1.03 และความซับซ้อนและยุ่งยากของงานทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมพนักงานได้จำนวน
ที่น้อยลงมีค่าเฉลี่ย 3.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.02

ด้านอำนาจหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากโดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ
3.88 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น .49 และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่าเห็นด้วยมากในด้าน
ที่ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
.65 พนักงานควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการทำงานค่าเฉลี่ย 4.01 ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน .67 พนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องสัมผัสลูกค้าโดยตรงควรมีอำนาจตัดสินใจในงานได้
ระดับหนึ่ง ค่าเฉลี่ย 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .71 และอำนาจการตัดสินใจต่างๆควรเป็นของผู้
บริหารเท่านั้นมีค่าเฉลี่ย 3.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.05

ส่วนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานภาครัฐและเอกชนกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์การ

		การจัดโครงสร้างองค์การ			รวม	χ^2	Asymp Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็น ด้วย มาก			
เพิ่มขึ้น	จำนวน	0	6	17	23	2.84	.42
	ร้อยละ	0%	1.5%	4.5%	6%		
คงที่	จำนวน	0	40	96	136		
	ร้อยละ	0%	10.5%	25.5%	36%		
ลดลงเล็กน้อย	จำนวน	0	42	110	152		
	ร้อยละ	0%	11%	30%	41%		
ลดลงค่อนข้าง มาก	จำนวน	0	12	53	65		
	ร้อยละ	0%	3%	14%	17%		
รวม	จำนวน	0	100	276	376		
	ร้อยละ	0%	26%	74%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการจัดโครงสร้างองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับปริมาณงานภาครัฐและเอกชน

ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานภาครัฐและเอกชนกับความคิดเห็นของผู้บริหาร
ด้านการจัดแผนงาน

ปริมาณงานภาครัฐและเอกชน		การจัดแผนงาน			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
เพิ่มขึ้น	จำนวน	0	6	17	23	7.43	.28
	ร้อยละ	0%	1.6%	4.5%	6.1%		
คงที่	จำนวน	0	23	113	136		
	ร้อยละ	0%	6.1%	30.1%	36.2%		
ลดลงเล็กน้อย	จำนวน	2	28	122	152		
	ร้อยละ	0.5%	7.5%	32.4%	40.4%		
ลดลงค่อนข้าง มาก	จำนวน	0	6	59	65		
	ร้อยละ	0%	1.6%	15.7%	17.3%		
รวม	จำนวน	2	63	311	376		
	ร้อยละ	0.5%	16.8%	82.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการจัดแผนงานไม่มี
ความสัมพันธ์กับปริมาณงานภาครัฐและเอกชน

ตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานภาครัฐและเอกชนกับความคิดเห็นของผู้บริหาร
ด้านสายการบังคับบัญชา

ปริมาณงานภาครัฐและเอกชน		สายการบังคับบัญชา			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
เพิ่มขึ้น	จำนวน	0	5	18	23	4.07	.67
	ร้อยละ	0%	1.3%	4.8%	6.1%		
คงที่	จำนวน	0	14	122	136		
	ร้อยละ	0%	3.7%	32.5%	36.2%		
ลดลงเล็กน้อย	จำนวน	1	19	132	152		
	ร้อยละ	0.3%	5.0%	35.1%	40.4%		
ลดลงค่อนข้าง มาก	จำนวน	0	7	58	65		
	ร้อยละ	0%	1.9%	15.4%	17.3%		
รวม	จำนวน	1	45	330	376		
	ร้อยละ	0.3%	10.8%	89.2%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านสายการบังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับปริมาณงานภาครัฐและเอกชน

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานภาครัฐและเอกชนกับความคิดเห็นของผู้บริหาร
ด้านขนาดของการควบคุม

ปริมาณงานภาครัฐและเอกชน		ขนาดของการควบคุม			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก			
เพิ่มขึ้น	จำนวน	4	8	11	23	25.43	.00*
	ร้อยละ	1.1%	2.1%	2.9%	6.1%		
คงที่	จำนวน	34	34	68	136		
	ร้อยละ	9.0%	9.0%	18.2%	36.2%		
ลดลงเล็กน้อย	จำนวน	20	56	76	152		
	ร้อยละ	5.3%	14.9%	20.2%	40.4%		
ลดลงค่อนข้าง มาก	จำนวน	1	17	47	65		
	ร้อยละ	0.3%	4.5%	12.5%	17.3%		
รวม	จำนวน	59	115	202	376		
	ร้อยละ	15.7%	30.5%	53.8%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านขนาดของการควบคุมมีความสัมพันธ์กับปริมาณงานภาครัฐและเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานภาครัฐและเอกชนกับความคิดเห็นของผู้บริหาร
ด้านอำนาจหน้าที่

ปริมาณงานภาครัฐและเอกชน		อำนาจหน้าที่			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
เพิ่มขึ้น	จำนวน	0	6	17	23		
	ร้อยละ	0%	1.6%	4.5%	6.1%		
คงที่	จำนวน	0	30	106	136	5.82	.44
	ร้อยละ	0%	8.0%	28.2%	36.2%		
ลดลงเล็กน้อย	จำนวน	2	45	105	152		
	ร้อยละ	0.5%	12%	27.9%	40.4%		
ลดลงค่อนข้าง มาก	จำนวน	0	20	45	65		
	ร้อยละ	0%	5.3%	12%	17.3%		
รวม	จำนวน	2	101	273	376		
	ร้อยละ	0.5%	26.9%	72.6%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านอำนาจหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์กับปริมาณงานภาครัฐและเอกชน

ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน		การจัดโครงสร้างองค์กร			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
มีการปล่อย	จำนวน	0	6	15	21	.68	.88
สินเชื่อมากขึ้น	ร้อยละ	0%	1.6%	4%	5.6%		
มีการปล่อย	จำนวน	0	26	71	97		
สินเชื่อเท่าเดิม	ร้อยละ	0%	6.9%	18.9%	25.8%		
มีการปล่อย	จำนวน	0	64	173	237		
สินเชื่อดลดลง	ร้อยละ	0%	17.0%	46.0%	63.0%		
ไม่มีการปล่อย	จำนวน	0	4	17	21		
สินเชื่อ	ร้อยละ	0%	1.1%	4.5%	5.6%		
รวม	จำนวน	0	100	276	376		
	ร้อยละ	0%	26.6%	73.4%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน

ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน

		การจัดแผนงาน			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
มีการปล่อย สินเชื่อมากขึ้น	จำนวน	0	2	19	21	17.41	.01*
	ร้อยละ	0%	0.5%	5.1%	5.6%		
มีการปล่อย สินเชื่อเท่าเดิม	จำนวน	1	29	67	97		
	ร้อยละ	0.3%	7.7%	17.8%	25.8%		
มีการปล่อย สินเชื่อลดลง	จำนวน	1	30	206	237		
	ร้อยละ	0.3%	8.0%	54.7%	63.0%		
ไม่มีการปล่อย สินเชื่อ	จำนวน	0	2	19	21		
	ร้อยละ	0%	0.5%	5.1%	5.6%		
รวม	จำนวน	2	63	19	376		
	ร้อยละ	0.6%	16.7%	82.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการจัดแผนงานมีความสัมพันธ์กับการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา

การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน		สายการบังคับบัญชา			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
มีการปล่อยสินเชื่อมากขึ้น	จำนวน	0	7	14	21	17.60	.01*
	ร้อยละ	0%	1.9%	3.7%	5.6%		
มีการปล่อยสินเชื่อเท่าเดิม	จำนวน	1	16	80	97		
	ร้อยละ	0.3%	4.3%	21.2%	25.8%		
มีการปล่อยสินเชื่อลดลง	จำนวน	0	19	218	237		
	ร้อยละ	0%	5.1%	57.9%	63.0%		
ไม่มีการปล่อยสินเชื่อ	จำนวน	0	3	18	21		
	ร้อยละ	0%	0.8%	4.8%	5.6%		
รวม	จำนวน	1	45	330	376		
	ร้อยละ	0.3%	12.1%	87.6%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านสายการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม

		ขนาดของการควบคุม			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก			
มีการปล่อย สินเชื่อมากขึ้น	จำนวน	1	8	12	21	17.36	.01*
	ร้อยละ	0.3%	2.1%	3.2%	5.6%		
มีการปล่อย สินเชื่อเท่าเดิม	จำนวน	10	34	53	97		
	ร้อยละ	2.7%	9.0%	14.1%	25.8%		
มีการปล่อย สินเชื่อลดลง	จำนวน	48	70	119	237		
	ร้อยละ	12.8%	18.6%	31.6%	63%		
ไม่มีการปล่อย สินเชื่อ	จำนวน	0	3	18	21		
	ร้อยละ	0%	0.8%	4.8%	5.6%		
รวม	จำนวน	59	115	202	376		
	ร้อยละ	15.8%	30.5%	53.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านขนาดของการควบคุมมีความสัมพันธ์กับการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านอำนาจหน้าที่

		อำนาจหน้าที่			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
มีการปล่อย สินเชื่อมากขึ้น	จำนวน	0	12	9	21	17.60	.01*
	ร้อยละ	0%	3.2%	2.4%	5.6%		
มีการปล่อย สินเชื่อเท่าเดิม	จำนวน	2	26	69	97		
	ร้อยละ	0.5%	6.9%	18.4%	25.8%		
มีการปล่อย สินเชื่อลดลง	จำนวน	0	60	177	237		
	ร้อยละ	0%	16%	47%	63%		
ไม่มีการปล่อย สินเชื่อ	จำนวน	0	3	18	21		
	ร้อยละ	0%	0.8%	4.8%	5.6%		
รวม	จำนวน	2	101	273	376		
	ร้อยละ	0.5%	26.9%	72.6%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านอำนาจหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในกับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์การกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์การ

		การจัดโครงสร้างองค์การ			รวม	χ^2	Asinp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
เพิ่มมากขึ้น	จำนวน	0	7	19	26		
	ร้อยละ	0%	1.9%	5.1%	7%		
คงที่	จำนวน	0	72	203	275	.10	.95
	ร้อยละ	0%	19.1%	54%	73.1%		
ลดน้อยลง	จำนวน	0	21	54	75		
	ร้อยละ	0%	5.6%	14.3%	19.9%		
รวม	จำนวน	0	100	276	376		
	ร้อยละ	0%	26.6%	73.4%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านจำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับ การจัด โครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์กรกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน

จำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์กร		การจัดแผนงาน			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
เพิ่มมากขึ้น	จำนวน	0	3	23	26	9.10	.06
	ร้อยละ	0%	0.8%	6.2%	7%		
คงที่	จำนวน	1	55	219	275		
	ร้อยละ	0.3%	14.6%	58.2%	73.1%		
ลดน้อยลง	จำนวน	1	5	69	75		
	ร้อยละ	0.3%	1.3%	18.3%	19.9%		
รวม	จำนวน	2	63	311	376		
	ร้อยละ	0.6%	16.7%	82.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านจำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับ การจัดแผนงาน

ตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์การกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา

จำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนใน องค์การ		สายการบังคับบัญชา			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
เพิ่มมากขึ้น	จำนวน	0	4	22	26	.90	.93
	ร้อยละ	0%	1.1%	5.9%	7%		
คงที่	จำนวน	1	31	243	275		
	ร้อยละ	0.3%	8.2%	64.6%	73.1%		
ลดน้อยลง	จำนวน	0	10	65	75		
	ร้อยละ	0%	2.6%	17.3%	19.9%		
รวม	จำนวน	1	45	330	376		
	ร้อยละ	0.3%	11.9%	87.8%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านจำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนเงินลงทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์กรกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม

จำนวนเงินลงทุนที่ใช้หมุนเวียนใน องค์กร		ขนาดของการควบคุม			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
		เพิ่มมากขึ้น	จำนวน	2			
	ร้อยละ	0.6%	2.4%	4%	7.0%		
คงที่	จำนวน	47	84	144	275	2.20	.70
	ร้อยละ	12.5%	22.3%	38.3%	73.1%		
ลดน้อยลง	จำนวน	10	22	43	75		
	ร้อยละ	2.6%	5.9%	11.4%	19.9%		
รวม	จำนวน	59	115	202	376		
	ร้อยละ	15.7%	30.6%	53.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านจำนวนเงินลงทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุม

ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนเงินลงทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์กรกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านอำนาจหน้าที่

จำนวนเงินลงทุนที่ใช้หมุนเวียนใน องค์กร		อำนาจหน้าที่			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
เพิ่มมากขึ้น	จำนวน	0	11	15	26	27.71	.27
	ร้อยละ	0%	2.9%	4.1%	7.0%		
คงที่	จำนวน	2	61	212	275		
	ร้อยละ	0.5%	16.2%	56.4%	73.1%		
ลดน้อยลง	จำนวน	0	29	46	75		
	ร้อยละ	0%	7.7%	12.2%	19.9%		
รวม	จำนวน	2	101	273	376		
	ร้อยละ	0.5%	26.8%	72.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านจำนวนเงินลงทุนที่ใช้หมุนเวียนในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการชำระหนี้ร้านค้าวัสดุกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

ระยะเวลาในการชำระหนี้ร้านค้าวัสดุ ก่อสร้าง	การจัดโครงสร้างองค์กร			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
	ขยายระยะเวลาชำระ เงินนายขึ้น	จำนวน ร้อยละ	12 3.2%			
ระยะเวลาในการ ชำระหนี้เท่าเดิม	จำนวน ร้อยละ	73 19.4%	193 51.3%	266 70.7%		
ร่นระยะเวลาในการ ชำระหนี้เร็วกว่าเดิม	จำนวน ร้อยละ	9 2.4%	27 7.2%	36 9.6%	.44	.93
ซื้อด้วยเงินสด	จำนวน	6	21	27		
	ร้อยละ	1.6%	5.6%	7.2%		
รวม	จำนวน	100	276	376		
	ร้อยละ	26.6%	73.4%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านระยะเวลาในการชำระหนี้ร้านค้าวัสดุก่อสร้างไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการชำระหนี้ร้านค้าวัสดุกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน

ระยะเวลาในการชำระหนี้ร้านค้าวัสดุ ก่อสร้าง		การจัดแผนงาน			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
ขยายระยะเวลาชำระ เงินนายขึ้น	จำนวน	0	4	43	47		
	ร้อยละ	0%	1.1%	11.4%	12.5%		
ระยะเวลาในการ ชำระหนี้เท่าเดิม	จำนวน	2	50	214	266	4.31	.64
	ร้อยละ	0.5%	13.3%	56.9%	70.7%		
ร่นระยะเวลาในการ ชำระหนี้เร็วกว่าเดิม	จำนวน	0	5	31	36		
	ร้อยละ	0%	1.3%	8.3%	9.6%		
ซื้อด้วยเงินสด	จำนวน	0	4	23	27		
	ร้อยละ	0%	1.1%	6.1%	7.2%		
รวม	จำนวน	2	63	311	376		
	ร้อยละ	0.5%	16.8%	82.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านระยะเวลาในการชำระหนี้ร้านค้าวัสดุก่อสร้างไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดแผนงาน

ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการชำระเงินร้านค้าวัสดุกับความคิดเห็นของ
ผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา

ระยะเวลาในการชำระเงินร้านค้าวัสดุ ก่อสร้าง		สายการบังคับบัญชา			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
ขยายระยะเวลาชำระ เงินนายจ้าง	จำนวน	0	5	42	47	4.60	.60
	ร้อยละ	0%	1.3%	11.2%	12.5%		
ระยะเวลาในการ ชำระเงินเท่าเดิม	จำนวน	1	32	233	266		
	ร้อยละ	0.3%	8.5%	61.9%	70.7%		
ร่นระยะเวลาในการ ชำระเงินเร็วกว่าเดิม	จำนวน	0	2	34	36		
	ร้อยละ	0%	0.6%	9.0%	9.6%		
ซื้อด้วยเงินสด	จำนวน	0	6	21	27		
	ร้อยละ	0%	1.6%	5.6%	7.2%		
รวม	จำนวน	1	45	330	376		
	ร้อยละ	0.3%	12.0%	87.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านระยะเวลาในการชำระ
เงินร้านค้าวัสดุก่อสร้างไม่มีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.28 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการชำระเงินร้านค้าวัสดุกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม

ระยะเวลาในการชำระเงินร้านค้าวัสดุก่อสร้าง		ขนาดของการควบคุม			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
ขยายระยะเวลาชำระ เงินนายขึ้น	จำนวน	1	14	32	47	22.51	.06
	ร้อยละ	0.3%	3.7%	8.5%	12.5%		
ระยะเวลาในการ ชำระเงินเท่าเดิม	จำนวน	53	84	129	266		
	ร้อยละ	14.1%	22.3%	34.3%	70.7%		
ร่นระยะเวลาในการ ชำระเงินเร็วกว่าเดิม	จำนวน	3	11	22	36		
	ร้อยละ	0.8%	2.9%	5.9%	9.6%		
ซื้อด้วยเงินสด	จำนวน	2	6	19	27		
	ร้อยละ	0.5%	1.6%	5.1%	7.2%		
รวม	จำนวน	59	115	202	376		
	ร้อยละ	15.7%	30.5%	53.8%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านระยะเวลาในการชำระเงินร้านค้าวัสดุก่อสร้างไม่มีความสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุม

ตารางที่ 4.29 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการชำระเงินร้านค้าวัสดุกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านอำนาจหน้าที่

ระยะเวลาในการชำระเงินร้านค้าวัสดุ ก่อสร้าง		อำนาจหน้าที่			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
ขยายระยะเวลาชำระ เงินนานขึ้น	จำนวน	0	15	32	47		
	ร้อยละ	0%	4.0%	8.5%	12.5%		
ระยะเวลาในการ ชำระเงินเท่าเดิม	จำนวน	2	68	196	266	3.42	.75
	ร้อยละ	0.5%	18.1%	52.1%	70.7%		
วันระยะเวลาในการ ชำระเงินเร็วกว่าเดิม	จำนวน	0	8	28	36		
	ร้อยละ	0%	2.1%	7.5%	9.6%		
ซื้อด้วยเงินสด	จำนวน	0	10	17	27		
	ร้อยละ	0%	2.7%	4.5%	7.2%		
รวม	จำนวน	2	101	273	376		
	ร้อยละ	0.5%	26.9%	72.6%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านระยะเวลาในการชำระเงินร้านค้าวัสดุก่อสร้างไม่มีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 4.30 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงาน		การจัดโครงสร้างองค์กร			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
มีความเชี่ยวชาญมาก	จำนวน	0	18	89	107	17.99	.00*
	ร้อยละ	0%	4.8%	23.7%	28.5%		
มีความเชี่ยวชาญปานกลาง	จำนวน	0	75	185	260		
	ร้อยละ	0%	19.9%	49.2%	69.1%		
ไม่มีความเชี่ยวชาญ	จำนวน	0	7	2	9		
	ร้อยละ	0%	1.9%	0.5%	2.4%		
รวม	จำนวน	0	100	276	376		
	ร้อยละ	0%	26.6%	73.4%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงาน มีความสัมพันธ์กับ การจัด โครงสร้างองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.31 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน

ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงาน	จำนวน	การจัดแผนงาน			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
มีความเชี่ยวชาญมาก	จำนวน		31	76	107		
	ร้อยละ		29.0%	71.0%	28.5%		
มีความเชี่ยวชาญปานกลาง	จำนวน	1	30	229	260	36.48	.00*
	ร้อยละ	.4%	11.5%	88.1%	69.1%		
ไม่มีความเชี่ยวชาญ	จำนวน	1	2	6	9		
	ร้อยละ	11.1%	22.2%	66.7%	2.4%		
	จำนวน	1	2	6	376		
	ร้อยละ	11.1%	22.2%	66.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงาน มีความสัมพันธ์กับ การจัดแผนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.32 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา

ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงาน		สายการบังคับบัญชา			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
มีความเชี่ยวชาญมาก	จำนวน	0	16	91	107	43.56	.00*
	ร้อยละ	0%	4.3%	24.2%	28.5%		
มีความเชี่ยวชาญปานกลาง	จำนวน	0	27	233	260		
	ร้อยละ	0%	7.2%	61.9%	69.1%		
ไม่มีความเชี่ยวชาญ	จำนวน	1	2	6	9		
	ร้อยละ	0.3%	0.5%	1.6%	2.4%		
รวม	จำนวน	1	45	330	376		
	ร้อยละ	0.3%	12.0%	87.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงาน มีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.33 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม

ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงาน		ขนาดของการควบคุม			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
มีความเชี่ยวชาญมาก	จำนวน	11	42	54	107	9.56	.04*
	ร้อยละ	2.9%	11.2%	14.4%	28.5%		
มีความเชี่ยวชาญปานกลาง	จำนวน	48	69	143	260		
	ร้อยละ	12.8%	18.3%	38.0%	69.1%		
ไม่มีความเชี่ยวชาญ	จำนวน	0	4	5	9		
	ร้อยละ	0%	1.1%	1.3%	2.4%		
รวม	จำนวน	59	115	202	376		
	ร้อยละ	15.7%	30.6%	53.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.33 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงาน มีความสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านอำนาจหน้าที่

		อำนาจหน้าที่			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
มีความเชี่ยวชาญมาก	จำนวน	0	32	75	107	1.81	.77
	ร้อยละ	0%	8.5%	20.0%	28.5%		
มีความเชี่ยวชาญปานกลาง	จำนวน	2	66	192	260		
	ร้อยละ	0.5%	17.5%	51.1%	69.1%		
ไม่มีความเชี่ยวชาญ	จำนวน	0	3	6	9		
	ร้อยละ	0%	0.8%	1.6%	2.4%		
รวม	จำนวน	2	101	273	376		
	ร้อยละ	0.5%	26.8%	72.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.34 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานไม่มีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 4.35 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัด โครงสร้างองค์การ

		การจัดโครงสร้างองค์การ			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก			
เร็วกว่า	จำนวน	0	3	16	19	1.22	.55
	ร้อยละ	0%	0.8%	4.3%	5.1%		
กำหนดเวลา	จำนวน	0	83	221	304		
	ร้อยละ	0%	22.1%	58.7%	80.8%		
ช้ากว่ากำหนด	จำนวน	0	14	39	53		
	ร้อยละ	0%	3.7%	10.4%	14.1%		
รวม	จำนวน	0	100	276	376		
	ร้อยละ	0%	26.6%	73.4%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.35 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จ ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัด โครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน

การทำงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จ		การจัดแผนงาน			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
เร็วกว่า	จำนวน	0	0	19	19		
กำหนดเวลา	ร้อยละ	0%	0%	5.1%	5.1%		
ตามกำหนดเวลา	จำนวน	2	58	244	304		
	ร้อยละ	0.5%	15.4%	64.9%	80.8%		
ช้ากว่ากำหนด	จำนวน	0	5	48	53	7.64	.11
	ร้อยละ	0%	1.3%	12.8%	14.1%		
รวม	จำนวน	2	63	311	376		
	ร้อยละ	0.5%	16.7%	82.8%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.36 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการทำงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดแผนงาน

ตารางที่ 4.37 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านสายการบังคับบัญชา

		สายการบังคับบัญชา			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
เร็วกว่า	จำนวน	0	0	19	19	3.08	.55
	ร้อยละ	0%	0%	5.1%	5.1%		
กำหนดเวลา	จำนวน	1	39	264	304		
	ร้อยละ	0.3%	10.3%	70.2%	80.8%		
ตามกำหนด	จำนวน	0	6	47	53		
	ร้อยละ	0%	1.6%	12.5%	14.1%		
ช้ากว่ากำหนด	จำนวน	1	45	330	376		
	ร้อยละ	0.3%	11.9%	87.8%	100%		
รวม	จำนวน						
	ร้อยละ						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.37 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จไม่มีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม

		ขนาดของการควบคุม			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก			
เร็วกว่า	จำนวน		4	15	19	13.93	.01*
	ร้อยละ		1.1%	4.0%	5.1%		
กำหนดเวลา	จำนวน	47	103	154	304	13.93	.01*
	ร้อยละ	12.5%	27.4%	40.9%	80.8%		
ช้ากว่ากำหนด	จำนวน	12	8	33	53	13.93	.01*
	ร้อยละ	3.2%	2.1%	8.8%	14.1%		
รวม	จำนวน	59	115	202	376	13.93	.01*
	ร้อยละ	15.7%	30.6%	53.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.38 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จมีความสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.39 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านอำนาจหน้าที่

		อำนาจหน้าที่			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก			
เร็วกว่า กำหนดเวลา	จำนวน	0	3	16	19		
	ร้อยละ	0%	0.8%	4.3%	5.1%		
ตามกำหนด เวลา	จำนวน	2	83	219	304	1.78	.78
	ร้อยละ	0.5%	22.1%	58.2%	80.8%		
ช้ากว่ากำหนด เวลา	จำนวน	0	15	38	53		
	ร้อยละ	0%	4.0%	10.1%	14.1%		
รวม	จำนวน	2	101	273	376		
	ร้อยละ	0.5%	26.9%	72.6%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.39 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จไม่มีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 4.40 ความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดโครงสร้างองค์การ

		การจัดโครงสร้างองค์การ			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
การนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การ	มี	จำนวน	0	71	247	19.24	.00*
	ร้อยละ	0%	18.9%	65.7%	84.6%		
ไม่มี	จำนวน	0	29	29	58		
	ร้อยละ	0%	7.7%	7.7%	15.4%		
รวม	จำนวน	0	100	276	376		
	ร้อยละ	0%	26.6%	73.4%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.40 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.41 ความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การ กับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน

		การจัดแผนงาน			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
มี	จำนวน	1	49	268	318	4.67	.10
	ร้อยละ	0.3%	13.0%	71.3%	84.6%		
ไม่มี	จำนวน	1	14	43	58		
	ร้อยละ	0.3%	3.7%	11.4%	15.4%		
รวม	จำนวน	2	63	311	376		
	ร้อยละ	0.6%	16.7%	82.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.41 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดแผนงาน

ตารางที่ 4.42 ความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้าน สายการบังคับบัญชา

		สายการบังคับบัญชา			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
มี	จำนวน	1	37	280	318	.39	.82
	ร้อยละ	0.3%	9.8%	74.5%	84.6%		
ไม่มี	จำนวน	0	8	50	58		
	ร้อยละ	0%	2.1%	13.3%	15.4%		
รวม	จำนวน	1	45	330	376		
	ร้อยละ	0.3%	11.9%	78.8%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.42 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.43 ความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม

		ขนาดของการควบคุม			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก			
มี	จำนวน	52	87	179	318	10.12	.01*
	ร้อยละ	13.8%	23.2%	47.6%	84.6%		
ไม่มี	จำนวน	7	28	23	58		
	ร้อยละ	1.9%	7.4%	6.1%	15.4%		
รวม	จำนวน	59	115	202	376		
	ร้อยละ	15.7%	30.6%	53.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.43 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การมีความสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.44 ความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม

		อำนาจหน้าที่			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
มี	จำนวน	2	79	237	318	4.54	.10
	ร้อยละ	0.6%	21%	63.0%	84.6%		
ไม่มี	จำนวน	0	22	36	58		
	ร้อยละ	0%	5.8%	9.6%	15.4%		
รวม	จำนวน	2	101	273	376		
	ร้อยละ	0.6%	26.8%	72.6%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.44 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่

ตารางที่ 4.45 ความสัมพันธ์ระหว่างประ โยชน์ของระบบคอมพิวเตอร์กับความคิดเห็นของผู้บริหาร
ด้านการจัด โครงสร้างองค์การ

ประโยชน์ของระบบ คอมพิวเตอร์		การจัดโครงสร้างองค์การ			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก			
		มาก	จำนวน	0			
	ร้อยละ	0%	18.6%	58.0%	76.6%		
น้อย	จำนวน	0	27	54	81	3.61	.17
	ร้อยละ	0%	7.1%	14.4%	21.5%		
ไม่มีประ โยชน์	จำนวน	0	3	4	7		
	ร้อยละ	0%	0.8%	1.1%	1.9%		
รวม	จำนวน	0	100	276	376		
	ร้อยละ	0%	26.5%	73.5%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่4.45 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านประ โยชน์ของระบบ
คอมพิวเตอร์ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัด โครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 4.46 ความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์ของระบบคอมพิวเตอร์กับความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการจัดแผนงาน

ประโยชน์ของระบบคอมพิวเตอร์		การจัดแผนงาน			รวม	χ^2	Asmp Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
มาก	จำนวน	1	38	249	288	12.37	.02*
	ร้อยละ	0.3%	10.1%	66.2%	76.6%		
น้อย	จำนวน	1	23	57	81		
	ร้อยละ	0.3%	6.1%	15.1%	21.5%		
ไม่มีประโยชน์	จำนวน	0	2	5	7		
	ร้อยละ	0%	0.6%	1.3%	1.9%		
รวม	จำนวน	2	63	311	376		
	ร้อยละ	0.6%	16.8%	82.6%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.46 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านประโยชน์ของระบบคอมพิวเตอร์มีความสัมพันธ์กับการจัดแผนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.47 ความสัมพันธ์ระหว่างประ โยชน์ของระบบคอมพิวเตอร์กับความคิดเห็นของผู้บริหาร
ด้านสายการบังคับบัญชา

ประโยชน์ของระบบ คอมพิวเตอร์		สายการบังคับบัญชา			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
มาก	จำนวน	1	31	256	288	7.22	.13
	ร้อยละ	0.3%	8.2%	68.1%	76.6%		
น้อย	จำนวน	0	11	70	81		
	ร้อยละ	0%	2.9%	18.6%	21.5%		
ไม่มีประ โยชน์	จำนวน	0	3	4	7		
	ร้อยละ	0%	0.8%	1.1%	1.9%		
รวม	จำนวน	1	45	330	376		
	ร้อยละ	0.3%	11.9%	87.8%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่4.47 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านประ โยชน์ของระบบ
คอมพิวเตอร์ไม่มีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.48 ความสัมพันธ์ระหว่างประ โยชน์ของระบบคอมพิวเตอร์กับความคิดเห็นของ
ผู้บริหารด้านขนาดของการควบคุม

ประโยชน์ของระบบ คอมพิวเตอร์		ขนาดของการควบคุม			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
มาก	จำนวน	50	82	156	288		
	ร้อยละ	13.3%	21.8%	41.5%	76.6%		
น้อย	จำนวน	9	32	40	81	7.46	.11
	ร้อยละ	2.4%	8.5%	10.6%	21.5%		
ไม่มีประ โยชน์	จำนวน	0	1	6	7		
	ร้อยละ	0%	0.3%	1.6%	1.9%		
รวม	จำนวน	59	115	202	376		
	ร้อยละ	15.7%	30.6%	53.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่4.48 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านประ โยชน์ของระบบ
คอมพิวเตอร์ไม่มีความสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุม

ตารางที่ 4.49 ความสัมพันธ์ระหว่างประ โยชน์ของระบบคอมพิวเตอร์กับความคิดเห็นของผู้บริหาร
ด้านอำนาจหน้าที่

ประโยชน์ของระบบ คอมพิวเตอร์		อำนาจหน้าที่			รวม	χ^2	Asmp. Sig.
		เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก			
		มาก	จำนวน	0			
	ร้อยละ	0%	19.4%	57.2%	76.6%		
น้อย	จำนวน	2	25	54	81	9.47	.05
	ร้อยละ	0.5%	6.6%	14.4%	21.5%		
ไม่มีประ โยชน์	จำนวน	0	3	4	7		
	ร้อยละ	0%	0.8%	1.1%	1.9%		
รวม	จำนวน	2	101	273	376		
	ร้อยละ	0.5%	26.8%	72.7%	100%		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่4.49 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านประ โยชน์ของระบบ
คอมพิวเตอร์ไม่มีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่

ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นของผู้บริหารเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง
 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจจำนวน 23 คนสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.50 ความคิดเห็นของผู้บริหารเพิ่มเติมในด้านการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

ลำดับ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมด้านการจัดโครงสร้างองค์การธุรกิจก่อสร้าง	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน	ร้อยละ
1.	ควรมีการจัดโครงสร้างองค์การให้อยู่ในลักษณะที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	12	57.2
2.	โครงสร้างไม่ควรใหญ่เกินไปเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน	7	33.3
3.	โครงสร้างควรเป็นลักษณะแบนราบพนักงานควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	2	9.5
รวม		21	100
ลำดับ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านการจัดแผนงาน	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน	ร้อยละ
1.	ควรรวมแผนกที่ทำงานคล้ายกันเข้าด้วยกันเพื่อความคล่องตัวในการทำงานและมีประสิทธิภาพ	14	60.9
2.	ควรมีการจัดแผนกที่ชัดเจนและมีการประสานงานระหว่างแผนกที่มีประสิทธิภาพพร้อมมีหน่วยงานที่ติดตามประเมินผลการทำงานและมีการรายงานผลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างแผนก	7	30.5
3.	ควรมีแผนกการตลาดที่ทำงานเชิงรุกโดยมีการให้ข่าวสารแก่ผู้ที่ต้องการมีที่อยู่อาศัย	1	4.3
4.	จัดแผนงานตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้ต้นทุนการก่อสร้างต่ำ โดยการจ้างงานจะเป็นลักษณะจ้างชั่วคราวจบโครงการก็เลิกจ้าง	1	4.3
รวม		23	100

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านสายการบังคับบัญชา	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน	ร้อยละ
1.	ควรลดระดับสายการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุดจะทำให้ขั้นตอนการสื่อสารภายในเป็นไปอย่างรวดเร็ว	17	77.3
2.	ควรมีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้	3	13.6
3.	ควรจัดสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจนและมีการรายงานผลการดำเนินงานจากผู้บริหารระดับล่างขึ้นบน	2	9.1
รวม		22	100
ลำดับ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านขนาดของการควบคุม	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน	ร้อยละ
1.	ลดขนาดของการควบคุมลงเพื่อให้ง่ายแก่การควบคุมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	14	66.7
2.	อยู่ที่ประสิทธิภาพของพนักงานจึงควรมีการฝึกพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้เพิ่มขนาดของการควบคุมกว้างมากขึ้นเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานเพิ่ม	7	33.3
รวม		21	100

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

ลำดับ	ความคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านอำนาจหน้าที่	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน	ร้อยละ
1.	ควรมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงานระดับปฏิบัติในระดับหนึ่งเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน	8	47.1
2	กำหนดอำนาจหน้าที่ภายในองค์การให้ชัดเจนและต้องมีการประเมินผลอำนาจหน้าที่ทุกปีเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่อไป	6	35.3
3	อำนาจการตัดสินใจต่างๆควรเป็นของผู้บริหารเท่านั้น	3	17.6
รวม		17	100

จากตารางที่ 4.50 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด พบว่าส่วนมากเห็นว่าการจัดโครงสร้างองค์การควรอยู่ในลักษณะที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 57.2 รองลงมาคือ การจัดโครงสร้างไม่ควรใหญ่มากเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน จำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 33.3 สำหรับการจัดแผนกงาน พบว่าส่วนมากเห็น ควรรวมแผนกที่ทำงานคล้ายกันเข้าด้วยกันเพื่อความคล่องตัวในการทำงานและมีประสิทธิภาพ จำนวน 14 คนคิดเป็นร้อยละ 60.9 รองลงมาคือ ควรมีการจัดแผนกที่ชัดเจนและมีการประสานงานระหว่างแผนกที่มีประสิทธิภาพพร้อมมีหน่วยงานที่ติดตามประเมินผลการทำงานและมีการรายงานผลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างแผนก จำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 30.5 ในด้านสายการบังคับบัญชาพบว่าส่วนมากเห็น ควรลดระดับสายการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุดจะทำให้ขั้นตอนการสื่อสารภายในเป็นไปอย่างรวดเร็ว จำนวน 13 คนคิดเป็นร้อยละ 59.1 รองลงมาคือ ควรลดขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนลงจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 18.2 และควรมีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ จำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 13.6 ในส่วนขนาดของการควบคุมส่วนมากเห็นควรลดขนาดของการควบคุมลงเพื่อให้ง่ายแก่การควบคุมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จำนวน 14 คนคิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมา อยู่ที่ประสิทธิภาพของพนักงานจึงควรมีการฝึกพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้เพิ่มขนาดของการควบคุมกว้างมากขึ้นเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานเพิ่มจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 33.3 สำหรับทางด้านอำนาจหน้าที่พบว่าส่วนมากเห็น ควรมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงานระดับปฏิบัติในระดับหนึ่งเพื่อความรวดเร็วในการทำงานจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 47.1 รองลง

มา กำหนดอำนาจหน้าที่ภายในองค์การให้ชัดเจนและต้องมีการประเมินผลอำนาจหน้าที่ทุกปีเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่อไปจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 35.3

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยมีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดองค์การของธุรกิจก่อสร้างที่เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจถดถอย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร หมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอาคารที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยที่กรุงเทพมหานครมีจำนวน 2,751 บริษัทและปริมณฑลมีจำนวน 1,012 บริษัท ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้นรวมเป็น 3,763 บริษัท จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 376 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นการเลือกแบบเจาะจง

1.1.1 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การธุรกิจก่อสร้าง ประกอบด้วย ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินการ จำนวนบุคลากร ผลงานในอดีต ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปริมาณงานก่อสร้าง และการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จำนวนเงินทุนหมุนเวียน เทรนด์ทางการค้า คุณภาพ การทำงานของพนักงานและระบบสารสนเทศในองค์การ ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการจัดองค์การที่นอกเหนือจากแบบสอบถามส่วนที่ 2

1.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การทอแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวให้กับบริษัทก่อสร้าง โดยส่งถึงผู้บริหารระดับสูงยอมรับที่จะตอบแบบสอบถามพร้อมทั้งนัดแนะวันที่จะมารับแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่และร้อยละ
2. ความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านรูปแบบการจัดองค์กรธุรกิจก่อสร้าง วิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับความคิดเห็นของผู้บริหารธุรกิจ

ในการจัดการองค์กรธุรกิจก่อสร้างใช้การทดสอบ ไคสแควร์

สรุปผลการวิจัย

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดการองค์กรธุรกิจก่อสร้างจากผู้ตอบแบบสอบถาม 376 รายพบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารเห็นด้วยมากกับการปรับรูปแบบการจัดการ เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละด้านพบว่าเห็นด้วยมากในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าองค์กรควรจะปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ จากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยทำให้ต้องมีการปรับปรุงองค์กรใหม่ และควรจะมีการแบ่งแยกหน้าที่ทำงานของบุคคลอย่างชัดเจน

ด้านการจัดแผนงานพบว่าควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ การทำงานควรคำนึงถึงทั้งความชำนาญเฉพาะของบุคคลและลักษณะของงานประกอบกัน และกลุ่มกิจกรรมควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพธุรกิจ

ด้านสายการบังคับบัญชาพบว่า การทำงานควรเน้นที่พนักงานมีการทำงานเป็นทีม การทำงานควรเน้นที่กระบวนการในการทำงานแทนการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะทำตามคำสั่ง และเอกสารรายงานต่างๆควรนำเสนอไปตามลำดับขั้นจากระดับล่างไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา

ด้านขนาดของการควบคุมพบว่า ขนาดของการควบคุมจะกว้างหรือแคบอยู่ที่ความซับซ้อนของงานเป็นหลัก สำหรับพนักงานและผู้บังคับบัญชาทำงานอยู่ภายในที่ตั้งเดียวกันขนาดของการควบคุมจะกว้างกว่าเมื่อพนักงานถูกกระจายออกไปตามความจำเป็นของงาน และผู้บริหารสามารถควบคุมพนักงานได้มากขึ้นเมื่องานที่ทำเป็นงานที่ทำซ้ำ โดยที่ไม่เปลี่ยนแปลง

ด้านอำนาจหน้าที่พบว่าควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน พนักงานควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการทำงานและพนักงานในระดับปฏิบัติการที่ต้องสัมผัสลูกค้าโดยตรงควรมีอำนาจตัดสินใจในงาน ได้ในระดับหนึ่ง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างพบว่า

สภาพแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับปริมาณงานก่อสร้างภาครัฐและเอกชนมีความสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุมอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินมีความสัมพันธ์กับการจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมและอำนาจหน้าที่ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ

สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับสภาพช่องทางการเงินและเครดิตทางการค้าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมและอำนาจหน้าที่

ด้านความเชี่ยวชาญในการทำงานของบุคลากร พบว่ามีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่

ด้านการทำงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จมีความสัมพันธ์กับ ขนาดของการควบคุมอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่

ด้านระบบสารสนเทศโดยนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ ขนาดของการควบคุม อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับ การจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่

ด้านประโยชน์ของคอมพิวเตอร์ต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดแผนงานอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับ การจัดโครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม และอำนาจหน้าที่

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจถดถอยอภิปรายได้ดังนี้

2.1 การจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างในสถานะเศรษฐกิจถดถอยผู้บริหารเห็นด้วยมากกับการปรับรูปแบบองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมและอำนาจหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ อำนาจ อินทรสุขศรี (2544: 54) ที่กล่าวถึงวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาว่า งานก่อสร้างในประเทศไทยยุคชะงักหากต้องการอยู่รอด ก็ต้องปรับลดองค์กรให้เล็กลง และจัดระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการใช้ระบบการบริหารแบบกระจายความรับผิดชอบเข้ามาใช้แต่อยู่ภายใต้ระบบควบคุมตรวจสอบและประเมินผลจากส่วนกลางสิ่งนี้คือความจำเป็นที่เลี่ยงไม่ได้ของเกือบทุกบริษัทที่ต้องการอยู่รอด

ด้านการจัด โครงสร้างองค์กร พบว่า องค์กรควรจะปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และ สภาพเศรษฐกิจที่อยู่สถานะถดถอยทำให้ต้องมีการปรับปรุงองค์กรใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ ทอมเบิร์นและ สตอลเกอร์ (TomBurns and G.M. Stalker อ้างถึงในลัทธิกาล ศรีวะรมย์ 2543 : 148-149) ที่ศึกษาถึงความสามารถขององค์กรต่อการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปควรมีโครงสร้างที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดีกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีการกระจายศูนย์การบริหารงานไปสู่ส่วนต่างๆ ผ่านการสื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอน จึงจะนับว่าเป็น โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากเช่นปัจจุบัน

ด้านการจัดแผนงาน พบว่าควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ การทำงานควรแบ่งเป็นแผนกตามลักษณะของงานสำหรับกลุ่มกิจกรรมควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนได้ตามสภาพธุรกิจ และ ในด้านการทำงานควรคำนึงถึงทั้งความชำนาญเฉพาะของบุคคลและลักษณะของงานประกอบกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2536: 192-193) ที่กล่าวว่า แนวทางการจัดแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพมีประเด็นหลักๆ คือ ความง่ายและความคล่องตัว การสร้างแผนงานมากเกินไปจนทำให้ขาดความยืดหยุ่นและมีค่าใช้จ่ายทางการบริหารงานเพิ่มขึ้น การจัดแผนงานไม่ควรถูกมองว่าเป็นเรื่องที่เสร็จสิ้นในครั้งเดียว เพราะสภาพแวดล้อมของการบริหารเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การจัดแผนงานควรจะถูกศึกษาและได้รับการประเมินทบทวนว่าเหมาะสมกับเหตุการณ์ของธุรกิจในขณะนั้นหรือไม่อย่างสม่ำเสมอ

ด้านสายการบังคับบัญชาพบว่า การทำงานควรเน้นที่พนักงานมีการทำงานเป็นทีม ควรมุ่งให้ความสนใจที่กระบวนการในการทำงานของบุคคลแทนการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะทำตามคำสั่ง และเอกสารรายงานต่างๆควรนำเสนอไปตามลำดับขั้นจากระดับล่างไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ ลัทธินิคม ศิริวรรณ (2543 : 170-171) ที่กล่าวว่าเพื่อลดระดับการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด โดยมุ่งให้ความสนใจที่กระบวนการในการทำงานแทนการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะที่ทำตามสั่ง ทำตามที่ได้รับมอบหมายหรือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่ทำตามที่ถูกสั่งเสนองานขึ้นมาเพื่อให้ตัดสินใจพิจารณาอนุมัติ การทำงานตามสายงานเปลี่ยนมาเป็นการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม เป็นการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานด้วยการนำลูกน้องและหัวหน้าในแต่ละแผนกงานที่แต่ก่อนเคยทำงานในลักษณะของการสั่งหรือมอบหมายงาน เปลี่ยนเป็นการทำงานด้วยการร่วมกันพิจารณาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ต้องมีการประเมินตลอดจนวิเคราะห์ถึงข้อดี ข้อเสียและร่วมกันตัดสินใจ ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ก่อให้เกิดความเข้าใจในงานเท่าเทียมกัน ทำให้ทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ด้านขนาดของการควบคุมพบว่า ขนาดของการควบคุมพนักงานอยู่ที่ความซับซ้อนของงาน พนักงานและผู้บริหารขององค์การอยู่ด้วยกันภายในทำเลที่ตั้งเดียวกันขนาดของการควบคุมจะกว้างกว่าเมื่อพนักงานถูกกระจายออกไปตามความจำเป็นของงาน และผู้บริหารสามารถควบคุมพนักงานได้มากขึ้นเมื่อพนักงานทำงานประจำวันและทำซ้ำ โดยที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ ลัทธินิคม ศิริวรรณ (2543 : 158) กล่าวว่าขนาดของการควบคุมควรคำนึงถึงปัจจัยดังนี้ ความซับซ้อนของงาน กล่าวคือ หากงานที่ปฏิบัติอยู่มีความสลับซับซ้อนมาก งานที่จะต้องอาศัยการแนะนำมากควรที่จะจัดแบบแคบ งานที่เป็นมาตรฐาน ผู้จัดการหนึ่งคนสามารถที่จะให้คำปรึกษาแนะนำต่อผู้บังคับบัญชาจำนวนมาก เนื่องจากลักษณะเป็นงานซ้ำ ๆ กัน นอกจากนี้จะมีการรับพนักงานใหม่หรือมอบหมายงานใหม่ให้ จึงจะต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิด และการทำงานในสถานที่เดียวกัน ถ้าผู้จัดการและพนักงานได้ปฏิบัติงานในสถานที่เดียวกันขนาดควบคุมจะเป็นแบบกว้าง แต่ถ้าองค์การมีหน่วยงานกระจายไปตามพื้นที่ต่างๆ กันก็จะไม่สะดวก เมื่อพนักงานได้ผ่านการอบรมมาอย่างดีพร้อมประสบการณ์ในการทำงานจะทำให้พนักงานต้องการคำแนะนำจากผู้จัดการน้อย ลักษณะนี้องค์การควรจะมีการจัดการแบบกว้าง ด้วยเหตุผลที่ว่าพนักงานมีความชำนาญงานแล้ว การดูแลก็น้อยลงทำให้ผู้จัดการสามารถดูแลพนักงานได้มากขึ้น

ด้านอำนาจหน้าที่พบว่า ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน พนักงานควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการทำงาน และพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องสัมผัสลูกค้าโดยตรงควรมีอำนาจตัดสินใจในงานได้ระดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ บาร์นาร์ด (Barnard, 1968: 165-166) กล่าวถึงการ โอนอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารระดับหนึ่ง ไปสู่อีกระดับหนึ่ง

จะเกิดขึ้นทุกองค์การ และงานที่มอบหมายจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจด้วย โดยการกระจายอำนาจไปยังระดับต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่ทุกวันสามารถดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว เนื่องจากพนักงานแต่ละระดับที่มีอำนาจในการตัดสินใจโดยไม่ต้องรอผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ

2.2 ในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกกับความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างอภิปรายได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับปริมาณงานก่อสร้างภาครัฐและเอกชนพบว่ามีความสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุมอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับวรรณาด แสงมณี (2544: 3-16) ที่ได้กล่าวถึงผลกระทบของขนาดของการควบคุมเมื่อกิจกรรมของกิจการขยายตัวขึ้นว่า ความยุ่งยากของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การก็ยิ่งมากขึ้น ซึ่งก็มีผลกระทบต่ออัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาในควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ แต่ปริมาณงานภาครัฐและเอกชนไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้าง โดยทั่วไปที่เมื่อปริมาณงานก่อสร้างมีเพิ่มขึ้นผู้บริหารธุรกิจก่อสร้างเลือกที่จะใช้วิธีการให้ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor) รับช่วงงานไปดำเนินการแทน โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์การ และจากภาคผนวก ข ในตารางแสดงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างซึ่งผู้บริหารได้มีความเห็นว่าปริมาณงานก่อสร้างไม่มีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างคิดเป็น ร้อยละ 75

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินพบว่ามีความสัมพันธ์กับการจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมและอำนาจหน้าที่ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับรุ่งโรจน์ สิงหนัดกิจ (2542: 72) ที่กล่าวว่า ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย ปัญหาของระบบสถาบันทางการเงินซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้างคือการที่สถาบันทางการเงินปล่อยสินเชื่อแก่บริษัทรับเหมาก่อสร้างการคงเงินเกินบัญชีเป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหาการเงินของบริษัทรับเหมาก่อสร้างเนื่องจากการบริหารเงินสดหมุนเวียนจำเป็นต้องอาศัยแหล่งเงินดังกล่าวเพื่อบริหารสภาพคล่อง ทำให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างต้องมีการปรับปรุงแผนงานต่างๆ ให้กระชับขึ้นและลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงหรือเรียกว่าการลดขนาดองค์การ (Down sizing) ลงเพื่อรักษาสภาพคล่องในการดำเนินงานของบริษัท แต่การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ ทั้งนี้เพราะการจัดโครงสร้างองค์การ เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จที่วางไว้ (ลัทธิตกาล ศรีวะรมย์ 2543: 139) ซึ่งเป็นการวางระบบภายในองค์การเป็นแผน

ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมจึงไม่มีความสัมพันธ์กับการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน และจากภาคผนวก ข ในตารางแสดงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างผู้บริหารได้มีความเห็นว่าการปล่อยสินเชื่อของสถาบันทางการเงินไม่มีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างคิดเป็นร้อยละ 77.9

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในกับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับ การจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

สภาพคล่องทางการเงินไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดแผนกงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพราะ สภาพคล่องของกิจการเป็นความสามารถของกิจการในการชำระหนี้เมื่อถึงกำหนดชำระ โดยไม่มีอุปสรรคและเป็นการดำเนินการวางแผนและตัดสินใจทางการเงิน (เซวี่ โรจนแสง 2540: 18) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับเจ้าหน้าที่ทางธุรกิจจึงไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง นอกจากนี้จากภาคผนวก ข ในตารางแสดงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างซึ่งผู้บริหารได้มีความเห็นว่าจำนวนเงินทุนหมุนเวียน ไม่มีผลกระทบต่อรูปแบบ การจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างคิดเป็นร้อยละ 81.4

ด้านเครดิตทางการค้าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดแผนกงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ดังที่ ธนชัย ชมจินดา (2540: 237) ได้กล่าวถึงสินเชื่อทางการค้าว่าสินเชื่อที่ได้จากการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อซึ่งถือว่าเป็นแหล่งทุนที่สำคัญของธุรกิจทางปฏิบัติโดยปกติผู้ขายสินค้ามักยินดีที่จะให้สินเชื่อแก่ผู้ซื้อตามประเพณีทางการค้าเพื่อการแข่งขัน ซึ่งจากที่ได้กล่าวมาเป็นการดำเนินการในส่วนของการดำเนินงานทางธุรกิจจึงไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างอีกทั้งจากภาคผนวก ข ในตารางแสดงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างซึ่งผู้บริหารได้มีความเห็นว่าระยะเวลาในการชำระหนี้ไม่มีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง คิดเป็นร้อยละถึง 85.6

สำหรับคุณภาพการทำงานของบุคลากรด้านความเชี่ยวชาญในการทำงานของบุคลากร พบว่ามีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดแผนกงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับ พาสิทธิ์ หล่อธีรพงศ์ และ กมลวัลย์ สือประเสริฐ (2542: 11-15) ที่กล่าวว่า บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการทำการก่อสร้าง การฝึกอบรมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำหรือมีความเข้าใจถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม จึงเป็นส่วนที่สำคัญ นอกจากนั้นควรจะฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในหลายๆด้านขณะที่บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำงานจะทำให้สามารถลดจำนวนพนักงานในแต่ละแผนกลงได้อีก

ทั้งสามารถลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นและขยายขนาดของการควบคุมให้กว้างขึ้น แต่ความเชี่ยวชาญในการทำงานของบุคลากร ไม่มีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่เนื่องจากอำนาจหน้าที่คือการให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ผู้มีอำนาจสั่งการให้กระทำซึ่งไม่มีผลกระทบต่อความเชี่ยวชาญในการทำงาน

คุณภาพการทำงานของบุคลากรด้านการทำงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จมีความสัมพันธ์กับ ขนาดของการควบคุมอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ เสนาะดิยาว (2544: 151) ที่กล่าวถึง ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและความสามารถสูงขนาดของการควบคุมจะกว้างเพราะสามารถทำงานได้เองโดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือจากหัวหน้ามากนัก แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการทำงานต่ำและไม่ได้รับการอบรมอย่างดีขนาดของการควบคุมก็จะแคบ และสอดคล้องกับวรรณถ แสงมณี (2544:5-8) ที่กล่าวถึงการมอบหมายงานช่วยให้ผู้บริหารสามารถมีเวลาในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งของตนเองได้อย่างมีคุณภาพ และเป็นการช่วยลดภาระงานที่ไม่จำเป็นหรือสำคัญมากนักได้ เพราะเวลาของผู้บริหารมีคุณค่าสำหรับองค์การอย่างยิ่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายทำให้ผู้บริหารมีเวลาทำงานที่สำคัญได้มากขึ้นแต่การทำงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จไม่มีความสัมพันธ์กับการจัด โครงสร้างองค์การ การจัดแผนกงาน สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ สอดคล้องกับ ประกอบ บำรุงผล (2533:45-46) ได้กล่าวว่าเมื่อผู้บริหารได้มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยการมอบให้ผู้ควบคุมงาน (Foreman) ซึ่งดูแลในแต่ละส่วนของงาน ได้จัดทำ รายงานประจำวัน(Dairy Report) แล้วนำมารวบรวมจัดทำเป็น รายงานผลความก้าวหน้าของงาน(Progress Chart) เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่แท้จริงกับแผนงานที่ได้วางไว้เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าของ โครงการทราบความก้าวหน้าและปัญหาของงานเพื่อนำไปปรับปรุงวิธีการทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคุณภาพการทำงานของบุคลากร ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัด โครงสร้างองค์การ การจัดแผนกงาน สายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ และจากภาคผนวก ข ในตารางแสดงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างซึ่งผู้บริหาร ได้มีความเห็นว่าคุณภาพการทำงานของบุคลากร ไม่มีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างร้อยละ 80.3

ด้านระบบสารสนเทศโดยนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์การ ขนาดของการควบคุม อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำสารสนเทศในองค์การจะเป็นลักษณะของการนำมาใช้ในการดำเนินการต่างๆกับข้อมูล ซึ่งผลของการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยให้สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้นงานมีความถูกต้องมากขึ้นหากข้อมูลที่นำเข้าประมวลผลมีความถูกต้องและในหลายกรณีการใช้คอมพิวเตอร์สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในแง่ของบุคลากรลง (จิราภรณ์ สุชมมสภ 2537: 8)

จากความสามารถของระบบคอมพิวเตอร์ทำให้องค์กรสามารถที่จะจัดระเบียบกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว อีกทั้งระบบคอมพิวเตอร์ยังสามารถที่จะติดตามผลการทำงานหรือการสั่งงานผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถที่จะขยายขนาดของการควบคุมได้กว้างมากขึ้น แต่การนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการเก็บบันทึกข้อมูล ประมวลผลข้อมูลและแสดงผลลัพธ์ในรูปแบบต่างๆ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงเท่านั้นจึงไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่

ระบบสารสนเทศด้านประโยชน์ของคอมพิวเตอร์ต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดแผนงาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การวางแผนระบบสารสนเทศจะต้องวางแผนให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารของขององค์การนั้นๆ ด้วย โดยที่ในการบริหารแบบรวมศูนย์ แผนกจัดการสารสนเทศอาจจะถูกจัดอยู่ในลักษณะ ขึ้นอยู่กับความสำคัญของแผนกนี้ในแต่ละองค์การ บางองค์การจะจัดส่วนนี้เป็นเพียงแผนกประมวลผลข้อมูล (data processing) ในขณะที่องค์การบางองค์การจะให้ความสำคัญกับแผนกนี้มากขึ้น โดยตั้งขึ้นเป็นฝ่ายระบบสารสนเทศ มีรองประธานกรรมการฝ่ายระบบสารสนเทศ (Vice President Information System) เป็นผู้รับผิดชอบ (สุวรรณ โชติวิไลวนิช 2537:106-107) สำหรับระบบสารสนเทศด้านประโยชน์ของคอมพิวเตอร์ต่อองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับ การจัด โครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม อำนาจหน้าที่ เพราะระบบคอมพิวเตอร์สามารถที่จะจัดทำสารสนเทศในรูปแบบของรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การให้กับผู้บริหารเพื่อผู้บริหารจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นงานที่ทำในแต่ละแผนกเท่านั้นจึงไม่มีความสัมพันธ์กับ การจัด โครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม อำนาจหน้าที่ และจากภาคผนวก ข ในตารางแสดงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างซึ่งผู้บริหาร ได้มีความเห็นว่าระบบสารสนเทศไม่มีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างร้อยละ 83.8

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างในสถานะเศรษฐกิจถดถอย ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้บริหารในธุรกิจก่อสร้างได้พิจารณา ดังนี้

ด้านรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การควรจะสามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และควรจะมีการแบ่งแยกหน้าที่ทำงานของบุคคลอย่างชัดเจน

ด้านการจัดแผนกงาน ควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ อีกทั้งควรคำนึงถึงทั้งความสามารถของพนักงานและลักษณะของงานประกอบกัน และแผนกงานควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพเศรษฐกิจ

ด้านสายการบังคับบัญชาควรเน้นที่พนักงานมีการทำงานเป็นทีม ลดระดับการบังคับบัญชาให้เหลือน้อย มุ่งให้ความสนใจกระบวนการทำงานของบุคคลแทนการปฏิบัติตามคำสั่ง

ด้านขนาดของการควบคุมจะกว้างหรือแคบอยู่ที่ความซับซ้อนของงานเป็นหลัก ควรให้ผู้บริหารมีขนาดของการควบคุมมากขึ้นเมื่อพนักงานทำงานอยู่ในที่ทำการเดียวกันและควรลดขนาดของการควบคุมเมื่อพนักงานถูกกระจายออกไป

ด้านอำนาจหน้าที่ควรมีการกำหนดให้ชัดเจน และพนักงานควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการทำงาน อีกทั้งพนักงานในระดับปฏิบัติการที่ต้องสัมผัสลูกค้าโดยตรงควรมีอำนาจตัดสินใจในงานได้ในระดับหนึ่ง

เนื่องจากปริมาณงานก่อสร้างภาครัฐและเอกชนมีความสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุมจึงควรปรับปรุงขนาดของการควบคุมให้มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับปริมาณงานก่อสร้างที่อาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง สำหรับการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินมีความสัมพันธ์กับการจัดแผนกงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมและอำนาจหน้าที่ ดังนั้นองค์การธุรกิจก่อสร้างควรสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันทางการเงิน

ด้านบุคลากรควรมีการพัฒนาขีดความสามารถและมีการประเมินผลการทำงานอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากมีความสัมพันธ์กับการจัด โครงสร้างองค์การ ด้านระบบสารสนเทศโดยนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์การควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การจัด โครงสร้างองค์การธุรกิจก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป การศึกษานี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นเฉพาะสถานประกอบการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น ดังนั้นควรทำการวิจัยในเรื่องเดียวกันกับสถานประกอบการในส่วนภูมิภาคด้วย พร้อมทั้งควรมีการศึกษารวมไปถึงการจัดการเงิน การจัดการวัสดุและเครื่องจักรและเทคนิคในการบริหารงานก่อสร้าง พร้อมทั้งแนวโน้มของธุรกิจก่อสร้างในประเทศและต่างประเทศ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกษม แสงวิมลมาศ "การประยุกต์ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในงานก่อสร้างบ้านจัดสรร"
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2534
- จิราภรณ์ สุธีมรสภา(2537: 8)"หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ" ในเอกสารการสอนชุด
วิชาการระบบสารสนเทศเพื่องานก่อสร้าง หน้า8 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2537
- ชนันต์ แดงประไพ "เทคโนโลยีการก่อสร้าง" วิศวกรรมสาร 47 (ธันวาคม 2537)
หน้า 48-49
- โชติชัย เจริญงาม "การจักระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการก่อสร้าง" โยธาสาร 9
(ฉบับที่ 4 เมษายน 2540) หน้า 34-37
- เชาว์ โรจนแสง "หน่วยที่ 1 ลักษณะและขอบเขตของการจัดการทางการเงิน" ในเอกสารการสอน
ชุดวิชาการเงินธุรกิจและภาษีอากร หน้า18 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2540
- จิตติ สิ้นรัชคานันท์ และทศพล จิตภัทรเมธา "การประยุกต์ใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหาร
งานก่อสร้าง" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมโยธา
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2533
- ทักษิณ ชินวัตร "ความจริงประเทศไทย" กระทรวงการคลัง 3 เมษายน 2544 จาก:
http://www.mof.go.th/mof_cabin/truc_thailand.htm [เข้าถึง 25 พฤษภาคม 2544]
- ธงชัย สันติวงษ์ *องค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิชย์ 2537
- ธนชัย ขมจินดา แสง "หน่วยที่ 6 การจัดหาเงินทุนระยะสั้น" ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการเงิน
ธุรกิจและภาษีอากร หน้า237 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมมาธิราช 2540
- บุญทัน คอกไรสง *การจัดองค์การ* กรุงเทพมหานคร มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย 2539
- ประกอบ บำรุงผล *การบริหารงานก่อสร้าง* กรุงเทพมหานคร ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ 2533
- ประไพ กิตติวงศ์ไพศาล "การออกแบบระบบสารสนเทศสำหรับงานการบริหารของมหาวิทยาลัย
เอกชนโดยใช้หลักการของฐานข้อมูล" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย 2532

- พาลีทธิ์ หล่อธีรพงศ์ และกมลวัลย์ ลือประเสริฐ "LEAN CONSTRUCTION" *โยธาสาร* 11
(เมษายน 2542) หน้า 11-15
- มดี ตั้งพานิชย์ "ปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง" *วารสารข่าวช่าง* 30
(มิถุนายน 2545) หน้า 35
- รุ่งโรจน์ สิงหนัดกิจ "การบริหารงานก่อสร้างในสถานะเศรษฐกิจถดถอย" *วิทยานิพนธ์ปริญญา
วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารงานก่อสร้าง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
2542
- ลัทธินกร ศรีวระมย์ "หน่วยที่ 3 การจัดโครงสร้างองค์การ" *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการ
องค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 141-173 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- วรรณารถ แสงมณี "บทที่ 3 การจัดหรือออกแบบของค์การ" ใน *องค์การและการจัดองค์การ
พิมพ์ครั้งที่ 3* หน้า 3-11 กรุงเทพมหานคร ระเบียบทองการพิมพ์ สาขาวิชาวิทยาการ
จัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 2544
- สมยศ นาวิการ *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ดอกหญ้า 2536
- สมยศ นาวิการ และ ศุสดี รุมาคม *องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์ดวงกมล 2520
- สุพัศรา วีรปริชาเมธ "การวิเคราะห์ระบบบกรควบคุมต้นทุนในโครงการก่อสร้างขนาดกลาง"
*วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารงานก่อสร้าง
คณะวิชาวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* 2535
- สุวรรณ โชติวิไลวนิช "หน่วยที่ 3 เทคนิคการจัดการระบบสารสนเทศ" ใน *เอกสารการสอนชุด
วิชาการระบบสารสนเทศเพื่องานก่อสร้าง* หน้า 106-107 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- เสนาะ ดิยาวี "บทที่ 7 การจัดองค์การ" ใน *หลักการบริหาร ฉบับปรับปรุงใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2*
หน้า 118 กรุงเทพมหานคร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์ 2544
- อำนาจ อินทรสุขศรี "เศรษฐกิจฟื้นต้องโลหะของเก่าให้แล้วเสร็จก่อน" *วารสารข่าวช่าง*
29 (กุมภาพันธ์ 2544) หน้า 53

Chester I. Barnard *The Functions of the executive*, Cambridge, MA., Harvard University Press,
1986.

Edward, W. and Steve. R. "Industry Expectation for Engineering Graduates"

Engineering Construction and Architectural Management, n.p., 1998.

Gorge, O. "Improving the construction industry in the declining economies" *Journal of*

Construction Management and Economics, n.p., 1984.

Muhammad, R. "The role of the Residential Housing Investment in Propagating the Great

Depression. Doctoral dissertation, Boston University, 1991. *Dissertation Abstracts*

Internation, n.p., 1991.

Thompson, James D. "Organizations in Action." In *Social science bases of Administrative*

Theory, 159. New York: McGraw - Hill, 1967.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างในภาวะเศรษฐกิจถดถอย
 Pattern of Organizing for Construction Business in Economic Recession

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1. คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ส่วนที่ 2. คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านแนวโน้มรูปแบบการจัดองค์การ
 ธุรกิจก่อสร้าง

ส่วนที่ 3. คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบสามารถตอบได้โดยอิสระ

การตอบแบบสอบถามนี้ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเนื่องจากข้อมูลทั้งหมดผู้วิจัย
 จะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือตามความคิดเห็นของ
 ท่านเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องอันจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถาม และขอแสดงความ
 ขอบคุณมา ณ. ที่นี้ด้วย

⋮

ส่วนที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัทผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงใน () ตามข้อเท็จจริงของบริษัท

1. ประเภทองค์กรของท่าน

<input type="checkbox"/> เจ้าของคนเดียว	<input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วนจำกัด	<input type="checkbox"/> บริษัทจำกัด
<input type="checkbox"/> บริษัทมหาชนจำกัด	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....	

2. ทุนจดทะเบียนขององค์กรท่าน

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 1,000,000 บาท	<input type="checkbox"/> 1,000,000 – 5,000,000 บาท
<input type="checkbox"/> 6,000,000-10,000,000 บาท	<input type="checkbox"/> 11,000,00-50,000,000 บาท
<input type="checkbox"/> 50,000,000 บาทขึ้นไป	

3. ระยะเวลาในการดำเนินการขององค์กรท่าน

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี
<input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี	<input type="checkbox"/> 10 ปีขึ้นไป

4. จำนวนพนักงานประจำในองค์กรของท่าน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 20 คน	<input type="checkbox"/> 20 – 50 คน	<input type="checkbox"/> 51 – 100 คน
<input type="checkbox"/> 101 – 150 คน	<input type="checkbox"/> 151 – 200 คน	<input type="checkbox"/> 200 คนขึ้นไป

5. มูลค่างานก่อสร้าง / ปี ที่องค์กรของท่านสามารถรองรับได้

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> อยู่ระหว่าง 11- 50 ล้านบาท
<input type="checkbox"/> อยู่ระหว่าง 51- 100 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> อยู่ระหว่าง 101 – 200 ล้านบาท
<input type="checkbox"/> มากกว่า 200 ล้านบาทขึ้นไป	

6. ปริมาณงานก่อสร้างนับตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมาท่านคิดว่ามีจำนวนเป็นอย่างไร

<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น	<input type="checkbox"/> คงที่	<input type="checkbox"/> ลดลงเล็กน้อย	<input type="checkbox"/> ลดลงค่อนข้างมาก
------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------	--

7. รูปแบบการจัดองค์กรที่ใช้ในปัจจุบันใช้ดำเนินการมาเป็นเวลานานเพียงใด

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี	<input type="checkbox"/> 6 ปีขึ้นไป
---------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

8. ปริมาณงานก่อสร้างมีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์การของท่านหรือไม่
 มีผลกระทบ ไม่มีผลกระทบ
 ถ้ามีผลกระทบจะมีผลกระทบอย่างไร.....

9. จากที่ปัจจุบันเศรษฐกิจอยู่ในสภาวะถดถอยท่านคิดว่าสภาพการปล่อยสินเชื่อของสถาบันทางการเงินเป็นอย่างไร
 มีการปล่อยสินเชื่อมากขึ้น มีการปล่อยสินเชื่อเท่าเดิม
 มีการปล่อยสินเชื่อลดลง ไม่มีการปล่อยสินเชื่อ
10. การปล่อยสินเชื่อของสถาบันทางการเงินมีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์การของท่านหรือไม่
 มีผลกระทบ ไม่มีผลกระทบ
 ถ้ามีผลกระทบจะมีผลกระทบอย่างไร.....

11. จำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนอยู่ในองค์การของท่านในปัจจุบันมีจำนวนเป็นอย่างไร
 เพิ่มมากขึ้น คงที่ ลดน้อยลง
12. จำนวนเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนอยู่ในองค์การของท่านมีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์การของท่านหรือไม่
 มีผลกระทบ ไม่มีผลกระทบ
 ถ้ามีผลกระทบจะมีผลกระทบอย่างไร.....

13. การสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างในปัจจุบันระหว่างองค์การของท่านกับร้านค้าวัสดุก่อสร้างเป็นอย่างไร
 มีการขยายระยะเวลาการชำระสินนานขึ้น ระยะเวลาในการชำระเงินเท่าเดิม
 มีการร่นระยะเวลาในการชำระเงินเร็วกว่าเดิม ซื้อด้วยเงินสด
14. เครดิตทางการค้ามีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์การของท่านหรือไม่
 มีผลกระทบ ไม่มีผลกระทบ
 ถ้ามีผลกระทบจะมีผลกระทบอย่างไร.....

15. พนักงานในองค์การของท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จในลักษณะใด
 เร็วกว่ากำหนดเวลา ตามกำหนดเวลา ช้ากว่ากำหนดเวลา

16. พนักงานในองค์กรของท่านมีความสามารถที่จะทำงานอย่างเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบมากน้อยอย่างไร
 () มีความเชี่ยวชาญมาก () มีความเชี่ยวชาญปานกลาง () ไม่มีความเชี่ยวชาญ
17. คุณภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรของท่านมีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์กรของท่านหรือไม่
 () มีผลกระทบ () ไม่มีผลกระทบ
 ถ้ามีผลกระทบจะมีผลกระทบอย่างไร.....

18. ระบบสารสนเทศในองค์กรของท่านมีรูปแบบเป็นอย่างไร
 () มีการออกคำสั่งโดยผู้บริหารไปยังพนักงานทางเดียว
 () มีกล่องรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
 () มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
 () อื่นๆ โปรดระบุ.....
19. มีการนำระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์กรของท่านหรือไม่
 () มี () ไม่มี
20. ระบบคอมพิวเตอร์ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรท่านมากหรือน้อยอย่างไร
 () มาก () น้อย () ไม่มีประโยชน์
21. มีการนำระบบสารสนเทศโดยอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในองค์กรของท่านหรือไม่
 () มี () ไม่มี
22. ระบบอินเทอร์เน็ตถูกนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรท่านมากหรือน้อยอย่างไร
 () มาก () น้อย () ไม่มีประโยชน์
23. ระบบสารสนเทศในองค์กรของท่านมีผลกระทบต่อรูปแบบการจัดองค์กรของท่านหรือไม่
 () มีผลกระทบ () ไม่มีผลกระทบ
 ถ้ามีผลกระทบจะมีผลกระทบอย่างไร.....

ส่วนที่ 2. คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านแนวโน้มรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ	ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. สภาพเศรษฐกิจที่อยู่สภาวะถดถอยทำให้ต้องมีการปรับปรุงองค์การใหม่					
2. ในองค์การของท่านควรจะมีการแบ่งแยกหน้าที่ทำงานของบุคคลอย่างชัดเจน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่					
3. องค์การควรจะสามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ					
4. การทำงานควรคำนึงถึงทั้งความชำนาญเฉพาะของบุคคลและลักษณะของงานประกอบกัน					
5. การทำงานควรแบ่งเป็นแผนกตามลักษณะของงาน					
6. ควรจะมีการรวมกลุ่มกิจกรรมเหมือนกันเข้าด้วยกัน					
7. กลุ่มกิจกรรมที่จัดขึ้นไม่ควรมีความซับซ้อนมากนัก					
8. การจัดกลุ่มกิจกรรมไม่ควรมีค่าใช้จ่ายสูงในการบริหาร					

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ	ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
9. กลุ่มกิจกรรมควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพธุรกิจ					
10. ควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ					
11. เอกสารรายงานต่างๆควรนำเสนอไปตามลำดับชั้นจากระดับล่างไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา					
12. ควรที่จะลดระดับการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด					
13. ควรมุ่งให้ความสนใจที่กระบวนการในการทำงานของบุคคลแทนการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะทำตามคำสั่ง					
14. การทำงานควรเน้นที่พนักงานมีการทำงานเป็นทีม					
15. ขนาดของการควบคุมพนักงานอยู่ที่ความซับซ้อนของงาน					
16. ผู้บริหารสามารถควบคุมพนักงานได้มากขึ้น (เมื่อพนักงานทำงานประจำวันและทำซ้ำโดยที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง)					
17. ความซับซ้อนและยุ่งยากของงานทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมพนักงานได้ในจำนวนที่น้อยลง					
18. พนักงานและผู้บริหารขององค์การอยู่ด้วยกันภายในทำเลที่ตั้งเดียวกันขนาดของการควบคุมจะกว้างกว่าเมื่อพนักงานถูกกระจายออกไปตามความจำเป็นของงาน					

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ	ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
19. อำนาจการตัดสินใจต่างๆควรเป็นของผู้บริหารเท่านั้น					
20. พนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องสัมผัสลูกค้าโดยตรงควรมีอำนาจตัดสินใจในงานได้ระดับหนึ่ง					
21. พนักงานควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการทำงาน					
22. ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน					

ส่วนที่ 3. คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบสามารถตอบได้โดยอิสระ

- 1. ท่านมีความเห็นเพิ่มเติมว่าควรจะมีการจัด โครงสร้างองค์การธุรกิจก่อสร้างในสถานะ เศรษฐกิจถดถอยอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2. ท่านมีความเห็นเพิ่มเติมว่าควรจะมีการจัดแผนงานในองค์การธุรกิจก่อสร้างในสถานะ เศรษฐกิจถดถอยอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 3. ท่านมีความเห็นเพิ่มเติมว่าควรจะมีการจัดขนาดสายการบังคับบัญชาในองค์การธุรกิจก่อสร้างในสถานะเศรษฐกิจถดถอยอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีความเห็นเพิ่มเติมว่าควรจะมีการจัดขนาดของการควบคุมในองค์การธุรกิจก่อสร้าง
ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีความเห็นเพิ่มเติมว่าควรจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในองค์การธุรกิจก่อสร้างใน
สถานะเศรษฐกิจถดถอยอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

:
:

ตารางแสดงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	จำนวน(คน)	คิดเป็น(ร้อยละ)
ผลกระทบของปริมาณงานก่อสร้างต่อรูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้าง		
มีผลกระทบ	94	25.0
ไม่มีผลกระทบ	282	75.0
รวม	376	100
ผลกระทบของการปล่อยสินเชื่อของสถาบันทางการเงินต่อรูปแบบการจัดองค์การ		
มีผลกระทบ	83	22.1
ไม่มีผลกระทบ	293	77.9
รวม	376	100
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	จำนวน(คน)	คิดเป็น(ร้อยละ)
ผลกระทบของเงินทุนหมุนเวียนต่อรูปแบบการจัดองค์การ		
มีผลกระทบ	70	18.6
ไม่มีผลกระทบ	306	81.4
รวม	376	100
ผลกระทบของเครดิตทางการค้าต่อรูปแบบการจัดองค์การ		
มีผลกระทบ	54	14.4
ไม่มีผลกระทบ	322	85.6
รวม	376	100
ผลกระทบของคุณภาพบุคลากรต่อรูปแบบการจัดองค์การ		
มีผลกระทบ	74	19.7
ไม่มีผลกระทบ	302	80.3
รวม	367	100

ตาราง (ต่อ)

ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน	จำนวน(คน)	คิดเป็น(ร้อยละ)
ผลกระทบของระบบสารสนเทศต่อรูปแบบการจัดองค์การ		
มีผลกระทบ	61	16.2
ไม่มีผลกระทบ	315	83.8
รวม	376	100

133 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สำนักบรรณสารสนเทศ
ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายศิริศักดิ์ ปานบำรุง
วัน เดือน ปีเกิด	19 เมษายน 2506
สถานที่เกิด	เขตพระนคร จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. (การจัดการงานก่อสร้าง) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชพ.ศ.2530
สถานที่ทำงาน	บริษัท เอกมณี จำกัด
ตำแหน่ง	ผู้จัดการ โครงการ