

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า
หงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



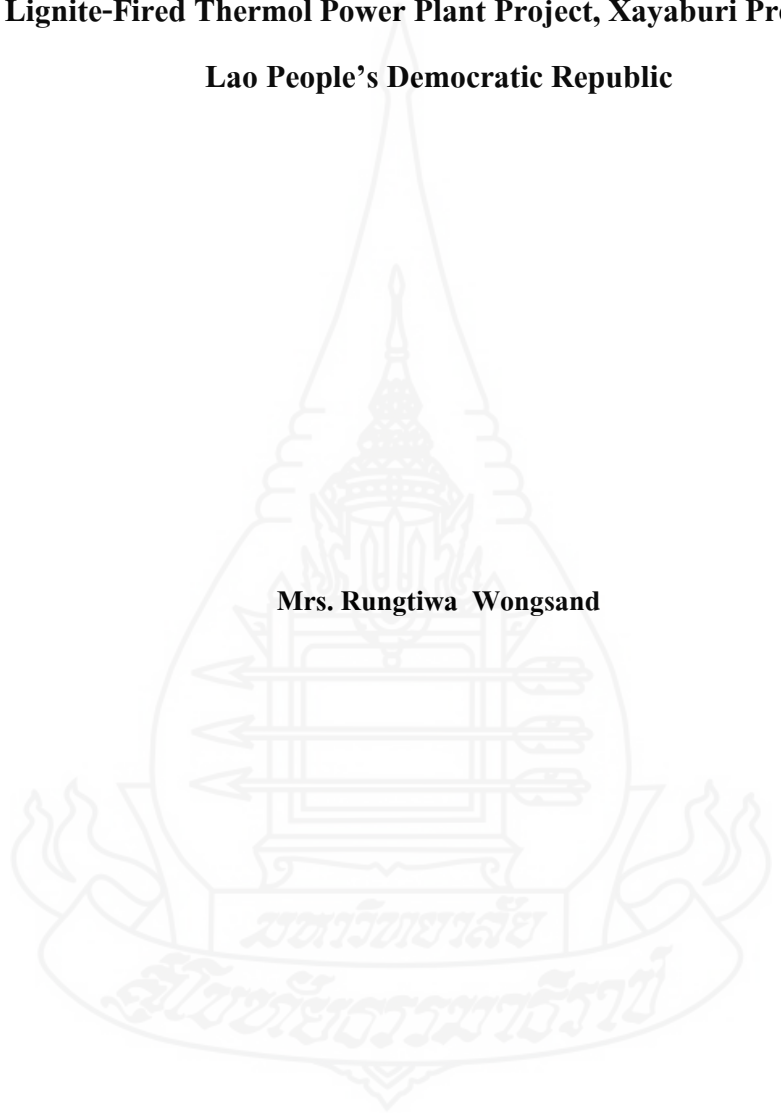
นางรุ่งทิwa วงค์แสน

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2557

**Factors Relating to the Effectiveness of Project Management at Hongsa
Lignite-Fired Thermol Power Plant Project, Xayaburi Province,
Lao People's Democratic Republic**

Mrs. Rungtiwa Wongsand



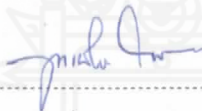
Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้าง
โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว
ชื่อและนามสกุล นางรุ่งทิwa วงศ์แสน
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)

กรรมการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า
หงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ผู้ศึกษา นางรุ่งทิwa วงศ์แสน รหัสนักศึกษา 2553002961 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม ปีการศึกษา 2557

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบขององค์การกับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของพนักงานไฟฟ้าฝ่ายผลิตกับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และ (3) เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 75 คน และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยองค์ประกอบขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ (3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา คือ ควรจัดโครงสร้างภายในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตที่เหมาะสม ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน ไม่ควรเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย กฎระเบียบต่างๆ ควรมีความยืดหยุ่น ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ เสริมสร้างแนวคิด ค่านิยม ทักษะคิด และ แรงจูงใจที่ดีในการทำงาน

คำสำคัญ ประสิทธิภาพ การบริหารโครงการ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา

Independent Study title: Factors Relating to the Effectiveness of Project Management at Hongsa Lignite-Fired Thermol Power Plant Project, Xayaburi Province, Lao People's Democratic Republic

Author: Mrs. Rungtiwa Wongsand **ID:** 2553002961; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2014

Abstract

The objectives of this study were: (1) to study the relationship between organizational compositions and the effectiveness of project management at Hongsa Lignite-Fired Thermol Power Plant Project, Xayaburi Province, Lao People's Democratic Republic; (2) to study the relationship between quality of work life as well as happiness at work of Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT) employees and the effectiveness of project management at Hongsa Lignite-Fired Thermol Power Plant Project, Xayaburi Province, Lao People's Democratic Republic; and (3) to suggest guidelines on developing the project management at Hongsa Lignite-Fired Thermol Power Plant Project, Xayaburi Province, Lao People's Democratic Republic

The study was a survey research, a combination of quantitative and qualitative research methods. The samples were divided into 2 groups. The first group consisted of 75 EGAT's employees who were assigned to work at Hongsa Lignite-Fired Thermol Power Plant Project, Xayaburi Province, Lao People's Democratic Republic. The second group was selected by purposive sampling method and used for interviewing consisted of 5 project managers and stakeholders in Hongsa Lignite-Fired Thermol Power Plant Project. The instruments used in data collection were questionnaire and structured questionnaire for interviewing. The quantitative data analysis was divided into 2 parts, there were descriptive analysis consisted of frequency, percentage, average and standard deviation and inferential statistics analysis consisted of Pearson's Correlation Coefficient.

The results found that: (1) organizational compositions appeared positive relationship with the effectiveness of Hongsa Lignite-Fired Thermol Power Plant Project at high level at the statistical significance at 0.05; (2) quality of work life and happiness at work of EGAT employees appeared positive relationship with the effectiveness of Hongsa Lignite-Fired Thermol Power Plant Project at high level at the statistical significance at 0.05; and (3) the suggestions for developing Hongsa Lignite-Fired Thermol Power Plant Project were the appropriate arrangement internal organizational structure, formulation the clear strategic plans, not often changing administrators, the and regulations should be flexible, the development human resource to gain expertise, notions, values, attitudes and work motivations at work.

Keywords: Effectiveness; Project Management; Hongsa Lignite-Fired Thermol Power Plant Project.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาครั้งนี้ อิศระหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาครั้งนี้ อิศระรอง ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาครั้งนี้ อิศระครั้งนี้เป็นอย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ นายพงษ์ศักดิ์ วิจิตรพงษ์ ผู้อำนวยการโครงการพัฒนาโรงไฟฟ้าพระนครเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นายธานี อินทราย หัวหน้ากองประสานงานก่อสร้าง ฝ่ายก่อสร้าง พลังความร้อน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นางปรียาดี บุญยะชัย หัวหน้ากองการขายและบริหาร สัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง ฝ่ายจัดการธุรกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ให้คำปรึกษาและแนะนำข้อคิดเห็นต่างๆ ในการทำวิจัยตลอดมาจนสำเร็จลงด้วยดี

ขอขอบคุณ คุณวิวัฒน์ ชาญเชิงพานิชย์ ผู้ช่วยผู้ว่าการก่อสร้างโรงไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย คุณสมเกียรติ ตั้งเจริญสุขจิระ ผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา คุณเกรียงศักดิ์ พูลเฉลิม ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา-บริหาร และจัดส่งน้ำ คุณชาคริต ภูษิตาภรณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา-ก่อสร้างโรงไฟฟ้า คุณธงชัย รักจิตร ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา-ก่อสร้างระบบส่งและติดตั้งเครื่องจักรกล และพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทุกท่านที่เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถาม ซึ่งทุกคำตอบมีประโยชน์อย่างมาก สำหรับการศึกษาครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ได้มอบความรู้ในด้านรัฐประศาสนศาสตร์ด้วยความเมตตาและความกรุณาต่อผู้ศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ตลอดระยะเวลาการศึกษาในสถาบันอันทรงเกียรติแห่งนี้ กล่าวได้ว่า คณาจารย์ทุกท่านเปรียบเสมือนผู้คอยชี้ทางสว่างแห่งปัญหาให้แก่ผู้ศึกษาโดยแท้ และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

รุ่งทิwa วงศ์แสน

กุมภาพันธ์ 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
สมมติฐานการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ขอบเขตของการศึกษา	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	9
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล	14
การบริหารโครงการ	19
องค์ประกอบขององค์การ	56
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	59
องค์การแห่งความสุข	63
ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว	670
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	675
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	781
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	782
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	783
การเก็บรวบรวมข้อมูล	785
การวิเคราะห์ข้อมูล	785

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	88
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล	89
ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบองค์การโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า หงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลต่อ การบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	93
ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุข ในการทำงาน	97
ตอนที่ 4 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการ ก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว	105
ตอนที่ 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว	108
ตอนที่ 6 เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว	112
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์ระดับ ผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว	117
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	133
สรุปการศึกษา	133
อภิปรายผล	154
ข้อเสนอแนะ	164
บรรณานุกรม	171
ภาคผนวก	175
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	176
ข แบบสอบถาม	178
ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	194
ประวัติผู้ศึกษา	199

สารบัญตาราง

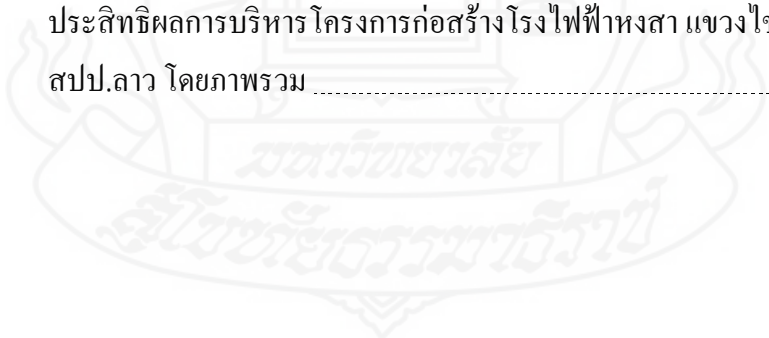
	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของระบบอุปถัมภ์	33
ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของระบบคุณธรรม	33
ตารางที่ 2.3 สรุปคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ปี 2556	75
ตารางที่ 2.4 การเปรียบเทียบคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า ปี 2553-2556	75
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	90
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	90
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	91
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส	91
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลา ที่ทำงานในองค์กร	92
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่ง	92
ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสังกัดสายงาน	93
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวแปรอิสระ ด้านปัจจัยองค์ประกอบองค์กร	94
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน โดยภาพรวม	98
ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและมีความสุขในการทำงาน ด้านสุขภาพ (ดัชนีมวลกาย)	98
ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและมีความสุขในการทำงาน ด้านสุขภาพ	99
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านคุณภาพชีวิตและมีความสุขในการทำงาน ด้านสุขภาพ	99

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว 100
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านชีวิตการทำงาน 101
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม 102
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านรายได้สวัสดิการและการเงิน 103
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข 104
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา 105
ตารางที่ 4.19	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว ด้านปัจจัย องค์ประกอบขององค์การ 109
ตารางที่ 4.20	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว 109
ตารางที่ 4.21	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว ด้านปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน 110
ตารางที่ 4.22	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว 111
ตารางที่ 4.23	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหาร โครงการ จำแนกตามเพศ 112

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการ จำแนกตามอายุ	113
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการ จำแนกตามระดับการศึกษา	113
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการ จำแนกตามสถานภาพสมรส	114
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการ จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร	114
ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการ จำแนกตามระดับตำแหน่ง	115
ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการ จำแนกตามสังกัดสายงาน	115
ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรายกลุ่มตามวิธี LSD ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามสังกัดสายงาน	116
ตารางที่ 4.31 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว โดยภาพรวม	116



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	4
ภาพที่ 2.1 แสดงความสำคัญของโครงการในเชิงระบบ	22
ภาพที่ 2.2 แสดงความสำคัญของโครงการในเชิงระบบ	25
ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบหลักของเป้าหมายในการดำเนินโครงการก่อสร้าง	53
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาตามสัญญา	71
ภาพที่ 2.5 ผังบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	72
ภาพที่ 2.6 สรุปความก้าวหน้าโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	73



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ พ.ศ. 2512 เป็นต้นมา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้ทำหน้าที่หลักในการผลิตไฟฟ้าสร้างความมั่นคงทางพลังงานและขับเคลื่อนเครื่องจักรทางเศรษฐกิจสร้างความเจริญเติบโตให้แก่ประเทศ ซึ่งจากประสบการณ์การผลิตไฟฟ้าที่ยาวนาน กฟผ. มุ่งมั่นเรียนรู้ พัฒนา ส่งเสริมประสบการณ์จนได้รับการยอมรับ และทำให้ กฟผ. ก้าวขึ้นมาเป็นองค์กรชั้นนำในธุรกิจไฟฟ้าของอาเซียน โดยได้ใช้ความได้เปรียบจากองค์ความรู้ที่มีอยู่มาต่อยอดเป็นธุรกิจต่างๆ ออกไปมากมาย

ปัจจุบันการสร้างโรงไฟฟ้าของ กฟผ. เป็นไปได้ยากมากขึ้น มีการต่อต้านการสร้างโรงไฟฟ้า ซึ่งสวนทางกับความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าที่มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นในทุกปี ดังนั้น ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฟผ. จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเอง โดยได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้มีผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดความคุ้มค่าในการทำงานได้มากขึ้น กฟผ. ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ และนโยบายเร่งด่วนเพื่อที่จะสร้างรายได้จากการเจริญเติบโตของบริษัทในเครือและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กฟผ. เพื่อมาเสริมรายได้จากภารกิจหลักขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่มีจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งด้านบุคลากร และเครื่องมือ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงานให้กับบุคลากรขององค์กร รวมทั้งมีนโยบายในการที่จะลดรายจ่ายเพิ่มรายได้และขยายโอกาสในการแสวงหางานใหม่ๆ เพื่อสร้างการเจริญเติบโตให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง มั่นคง และยั่งยืน ควบคู่ไปกับการดูแลด้านชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อม

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ตั้งอยู่ที่เมืองหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) เป็นอีกหนึ่งภาระกิจของการหารายได้เสริมจากภารกิจหลักขององค์กร เป็นงานให้บริการบุคคลภายนอก รับผิดชอบโดยหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กร กฟผ. คือโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการด้านงานวิศวกรรมที่ปรึกษา และงานบริหารการก่อสร้าง ตามสัญญา “Owner’s Engineer Services and Construction Management Agreement for Hongsa Mine-Mouth Power Project” มีระยะเวลาโครงการประมาณ 6 ปี เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2553 กำหนดแล้วเสร็จในเดือนมีนาคม พ.ศ.2559 ดำเนินการโดย Hongsa

Power Company Limited ซึ่งถือหุ้นโดย บจก. ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง 40%, บจก. บ้านปู 40% และ Lao Holding State Enterprise 20% ลักษณะโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นโรงไฟฟ้าพลังความร้อน 3 Units กำลังผลิต $3 \times 626 = 1,878$ MW ใช้ถ่านหินลิกไนต์จากเหมืองเปิดเป็นเชื้อเพลิง เมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จกระแสไฟฟ้าที่ผลิตได้จะขายให้ กฟผ. ตามสัญญา (Power Purchase Agreement) PPA จำนวน 1473 MW. และขายให้ สปป.ลาว 175 MW.

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นงานที่ กฟผ. ให้บริการงาน Owner's Engineer Services and Construction Management แก่บุคคลภายนอกที่อยู่ในต่างประเทศ ซึ่งพนักงาน กฟผ. จะต้องปฏิบัติงานท่ามกลาง สภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปจากเดิมที่ กฟผ. เคยดำเนินการ และมีความแตกต่างในด้านต่างๆ ทั้งด้านภูมิประเทศ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และกฎหมาย เป็นต้น สำหรับทรัพยากร ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในครั้งนี้ คือทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้โครงการอยู่ระหว่างการดำเนินการ

จากการที่ผู้ศึกษาได้มีโอกาสเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สปป.ลาว ในฐานะรักษาราชการหัวหน้าแผนกพัฒนาธุรกิจ หัวหน้าแผนกบริหารสัญญา และหัวหน้าแผนกประสานงานธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง มาตามลำดับ ซึ่งจะต้องติดต่อประสานงานกับทีมงานผู้ปฏิบัติงานในโครงการ และติดต่อกับลูกค้า รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้พบว่าการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจทั้งในด้านรูปแบบองค์กร ด้านคุณภาพชีวิตของพนักงาน กฟผ. ในโครงการ ด้านการบริหารงานของผู้จัดการโครงการล้วนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการบริหารโครงการคือ การจัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดย “ทรัพยากร” ในที่นี้หมายถึงบุคลากร รวมถึงความเชี่ยวชาญและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนข้อมูล ระบบงาน เทคนิค เงินทุน และเวลา มีความสำคัญมากต่อประสิทธิภาพในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จึงจำเป็นต้องมีการบริหารงานและดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายของการบริหารโครงการ อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงประสิทธิภาพในการบริหารโครงการ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว โดยสรุปออกมาในรูปของข้อบ่งชี้ที่เป็นการอธิบายปรากฏการณ์และสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว และจะนำความรู้ที่ได้รับข้อมูลที่ค้นพบพร้อมข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาเสนอต่อผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขงานที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงานโครงการอื่นที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

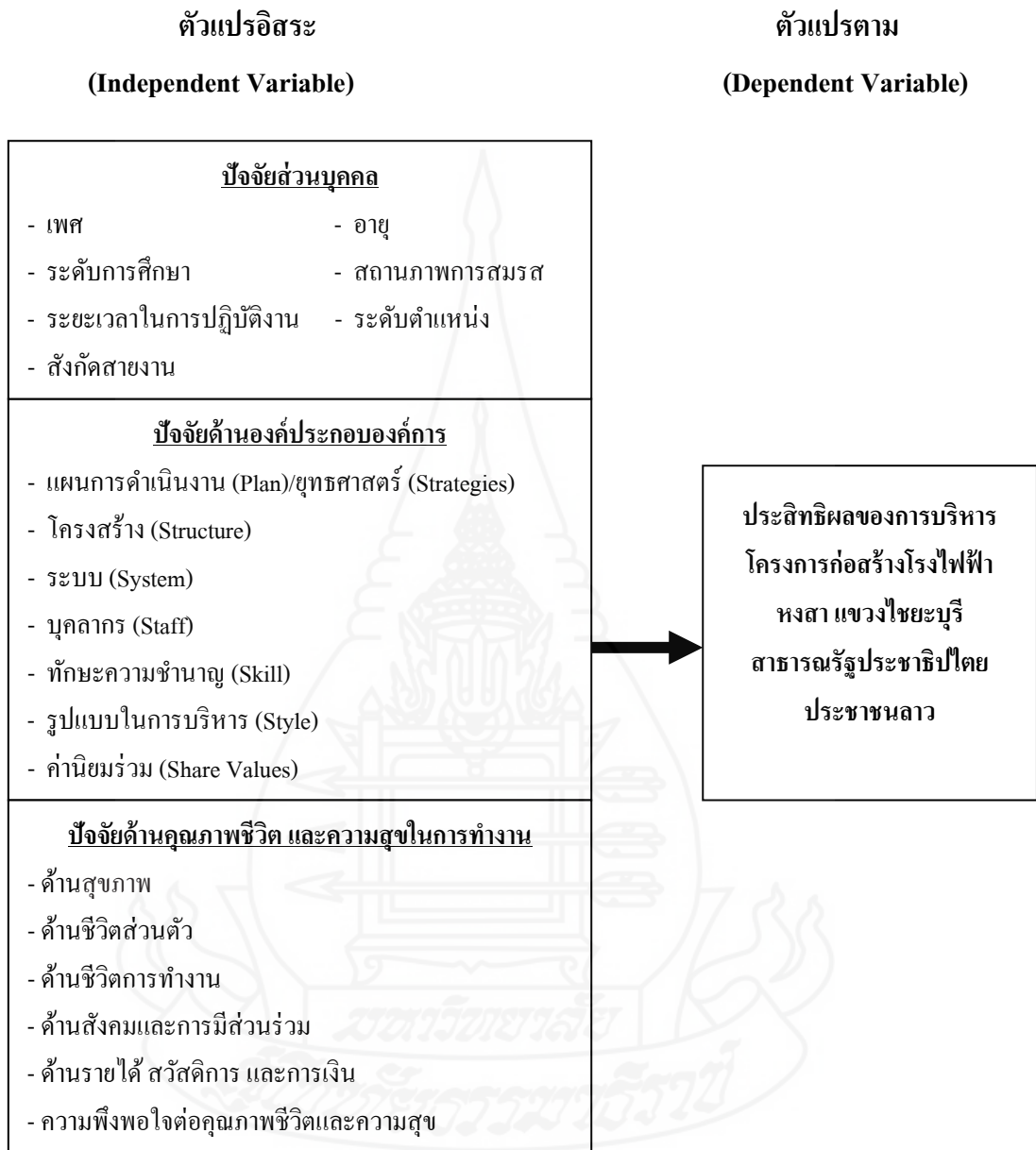
2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบขององค์การกับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของพนักงาน กฟผ. กับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว



3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว มีสมมติฐานในการศึกษา ดังนี้

4.1 ปัจจัยองค์ประกอบขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในระดับมาก

4.2 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในระดับมาก

4.3 ปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในระดับมาก

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 **ประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง การวัดผลสำเร็จในการดำเนิน โครงการ จากผลสำเร็จของโครงการที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) ของโครงการ ที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น โครงการที่จะถือว่ามีประสิทธิผล ผลสำเร็จของโครงการที่เกิดขึ้น จะต้องได้ผลสำเร็จเท่ากับหรือมากกว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่โครงการได้ตั้งไว้

5.2 **โครงการ (Project)** หมายถึง การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่มีวัตถุประสงค์เด่นชัด มีกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัด มีการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ มีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน โครงการประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมหรืองานนั้นให้ผลตอบแทนภายในระยะเวลา ค่าใช้จ่ายตามแผนงานตามที่กำหนด

5.3 **การบริหารโครงการ (Project Management)** หมายถึง การจัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม และสมบูรณ์ที่สุด อันจะส่งผลให้กิจการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภายใต้งบประมาณ และกำหนดเวลาที่จำกัด ในระดับคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ

5.4 **องค์ประกอบขององค์การ (7S's)** ตามแนวคิดของ McKinsey ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) ยุทธศาสตร์ (Strategies) รูปแบบในการบริหาร (Style) ระบบ (System) บุคคล (Staff) ทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared Values)

5.4.1 โครงสร้างองค์การ (Structure Organization) หมายถึง การจัดแบ่งหน่วยงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สาขาการบังคับบัญชาในองค์การ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปคือ แผนผังองค์การ

5.4.2 ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง การกำหนดนโยบายและแผน วิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่องค์การใช้ในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อคู่แข่ง การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ มิติด้านยุทธศาสตร์ขององค์การจึงเป็นการมององค์การในภาพกว้าง

5.4.3 รูปแบบในการบริหาร (Style) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงานในองค์การสไตล์ในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่ไม่มีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถรับรู้ สัมผัสได้ เป็นลักษณะนิสัยในการทำงานขององค์การ หรือสิ่งที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรม

5.4.4 ระบบ (System) หมายถึง วิธีการทำงานการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตามของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งใช้บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการขับเคลื่อนให้บรรลุตามภารกิจหน้าที่

5.4.5 บุคคล (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์การมีอยู่ รวมถึงลักษณะและคุณสมบัติต่างๆ ของบุคคลเหล่านั้น เกี่ยวกับพฤติกรรม แนวคิด ค่านิยม ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถ และรวมไปถึงระบบประเมินผล การได้รับผลตอบแทน การฝึกอบรม

5.4.6 ทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill) หมายถึง สมรรถนะขององค์การในการดำเนินงานอันเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ลักษณะพฤติกรรมการทำงาน และการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงานในองค์การ

5.4.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง ความเชื่อพื้นฐานร่วมกัน ความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ที่ทำให้เป็นสิ่งที่ผูกโยงบุคคลต่างๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน รวมถึงความคาดหวังที่สมาชิกมีต่อองค์การด้วย และเป็นแรงผลักดันให้เกิดผลงานในองค์การ

5.5 คุณภาพชีวิต (Quality of Life) หมายถึง สภาพความพร้อมของบุคคลทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตที่จะสามารถส่งผลให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

5.6 ความสุขของคนทำงาน หมายถึง ประสิทธิภาพและความรู้สึกรักของคนทำงานที่ต้องการให้ตนเป็นที่ยกย่องและยอมรับจากคนทั่วไป การได้ทำงานในที่ทำงานที่มั่นคง มีความก้าวหน้า การเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความเมตตา กรุณา การมีเพื่อนร่วมงานที่จริงใจ การได้รับสวัสดิการที่พอเพียง และการได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน ถ้าคนทำงานได้รับสิ่งต่างๆ ดังกล่าวอย่างบ่อยครั้งและต่อเนื่อง คนทำงานก็จะทำงานอย่างมีความสุข

6. ขอบเขตการศึกษา

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้ได้ศึกษาโดยการศึกษายัจฉัยที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลภายในองค์กร โดยศึกษา

6.1.1 องค์ประกอบองค์กร (7S's) ตามแนวคิดของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) หรือระบบปฏิบัติงาน (Working System) ของหน่วยงาน แบบหรือลักษณะการปฏิบัติงาน (Style) บุคลากร (Staff) ความชำนาญ (Skill) หรือความรู้ ความสามารถ และค่านิยมร่วม (Shared Values)

6.1.2 ศึกษาด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งความสุขของ สสส. ซึ่งประกอบด้วย สุขภาพ ชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน สังคมและการมีส่วนร่วม รายได้สวัสดิการและการเงิน ความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข

6.1.3 ศึกษาประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สปป.ลาว ตามแนวคิดการบริหารโครงการ (Project Management) ซึ่งโครงการที่ประสบความสำเร็จ (Success Project) ผลการดำเนินงานจะต้องได้คุณภาพตามที่กำหนด แล้วเสร็จตามระยะเวลา ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอยู่ภายในงบประมาณที่ตั้งไว้ และลูกค้ามีความพึงพอใจ

6.2 ขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์กรตามแนวคิด 7S's ของ McKinsey ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สปป.ลาว

6.3 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ทำการศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ พนักงาน กฟผ. ทุกคนที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สปป.ลาว จำนวน 75 คน

6.4 ขอบเขตด้านสถานที่ศึกษา การศึกษาในครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตด้านสถานที่ศึกษาไว้ที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

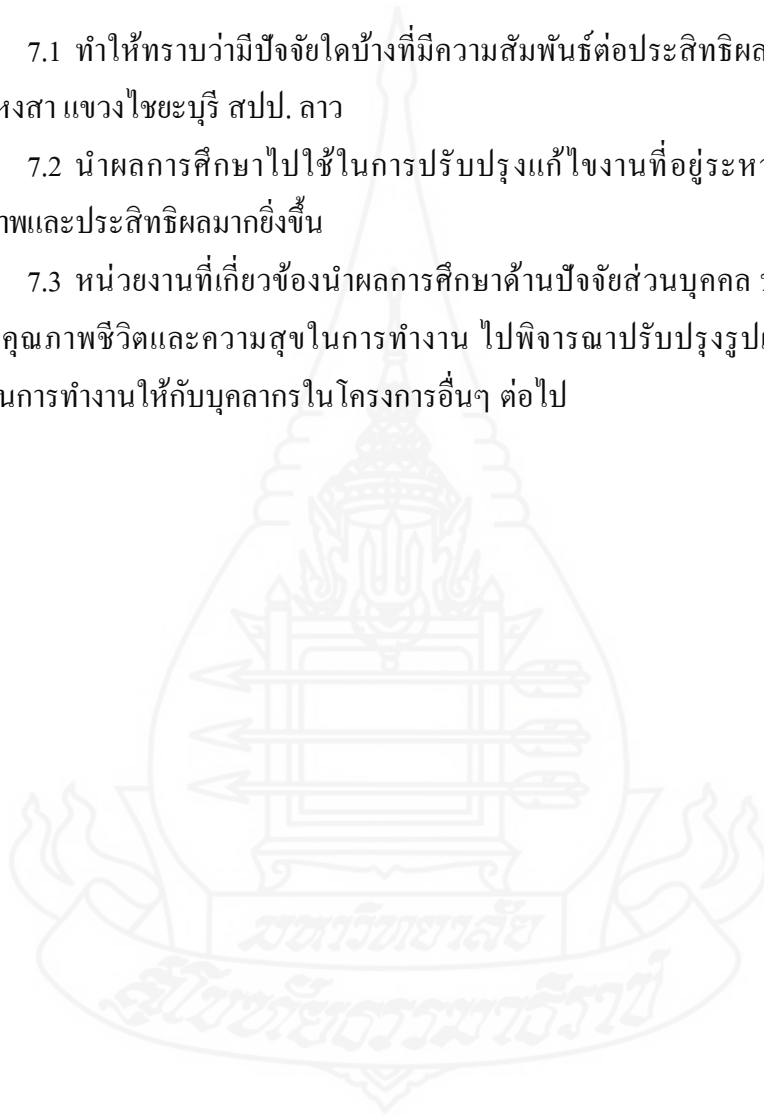
6.5 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ระหว่างเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2557 – ธันวาคม พ.ศ. 2557

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบว่ามิปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป. ลาว

7.2 นำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขงานที่อยู่ระหว่างดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

7.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำผลการศึกษาด้านปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ไปพิจารณาปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรในโครงการอื่นๆ ต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) ผู้ศึกษาได้นำความรู้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของภาครัฐ โดยใช้วิธีการบริหารจัดการที่ใช้ในภาคเอกชน แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล เพื่อเปรียบเทียบว่าผลผลิตขององค์การบรรลุเป้าหมายขององค์การมากน้อยเพียงใด แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ (Project Management) แนวคิดการแบ่งองค์ประกอบขององค์การ ออกเป็น 7 องค์ประกอบ (7S's) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน (Quality of work life) และแนวคิดองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace) ของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งเป็นการศึกษาสุขภาวะของบุคลากรในองค์การ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา เพื่อให้ได้แนวทางที่สามารถนำไปใช้ในการค้นหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ และหน่วยงานอื่นที่สนใจนำไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมต่อไป ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ 7S's Model
5. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
6. แนวคิดองค์การแห่งความสุข
7. ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป. ลาว
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) คือ การเพิ่มผลผลิตในการบริหารงานภาครัฐ โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานเป็นหัวใจหลักสำคัญ เป็นแนวคิดและที่มาของการปฏิรูประบบราชการและการประกาศใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ของรัฐบาลไทย โดยให้ส่วนราชการระดับกรมต้องจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายของผลงานที่จะเกิดขึ้น

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการ ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสความคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารงาน และหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2554)

วัตถุประสงค์หลักของ NPM คือ ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของภาคราชการ โดยใช้วิธีการทางการบริหารจัดการ และวิธีการที่ใช้กันในภาคเอกชน แต่ประสิทธิภาพเป็นเพียงหลักการเดียวของกระบวนการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม นอกเหนือจากหลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) การเปิดเผย (Openness) ความยุติธรรม (Fairness) และความเสมอภาค (Equity)

แนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกระบวนการเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต เป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผล การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ เป็นต้น

Jonathan Boston และคณะ ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2555: 451)

1. มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ
2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (Process Accountability) ไปสู่ภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results)
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (Devolution of Centralized Power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้แก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (Competitive Tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Corporate Image)
9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (Monetary Incentives) มากขึ้น
10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2555: 455) กล่าวว่า รัฐประศาสนศาสตร์ในปัจจุบันได้รับอิทธิพลทางความคิดอย่างน้อยที่สุดมาจากแนวคิดหลัก 4 กระแส ผสมผสานกันขึ้นมาเป็นรัฐประศาสนศาสตร์ยุคใหม่ ดังนี้

1. แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์หรือที่เรียกว่า นีโอคลาสสิก (Neo-Classical Economics) เป็นแนวคิดที่สนับสนุนการดำเนินภารกิจของรัฐ โดยใช้กลไกตลาดเพิ่มขึ้นหรือที่เรียกว่า “Marketization”
2. แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ หรืออาจเรียกได้ว่า “Business – like Approach”
3. แนวคิดทางรัฐศาสตร์ เป็นแนวคิดการปกครองร่วมสมัยที่ให้ความสำคัญเรื่องประชาชน หรือ “Participatory State”
4. แนวคิดทางกฎหมายปกครอง ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากนักกฎหมายมหาชนที่มุ่งเน้นในเรื่องของหลักนิติธรรมหรือ “Rule of Law”

ส่วนแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่นั้น ในบทความของ Woodrow Wilson กล่าวว่า การบริหารก็คือ การบริหาร ไม่ว่าจะ เป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม วิธีการบริหารย่อมเหมือนกัน ต่างกันที่ตรงวัตถุประสงค์ การบริหารรัฐกิจตามสไตล์นี้เรียกว่า Business-like Approach กล่าวคือ แนวคิดนี้เชื่อว่าวิธีการบริหารจัดการนั้นเหมือนกันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ฉะนั้น แนวความคิดของนักบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างตัวชี้วัดการบริหารคุณภาพโดยรวมทั้งองค์การสามารถใช้ได้และประสบความสำเร็จในภาครัฐกิจและภาคเอกชน ก็มีความเป็นไปได้ที่จะนำวิธีการต่างๆ ดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐและช่วยทำให้ประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

แนวความคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ ให้ความสำคัญใน 3 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ (Effectiveness)
2. มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ (Quality) หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction)
3. มุ่งเน้นเรื่องหลักความรับผิดชอบ (Accountability)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2555: 460) กล่าวถึงแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Managerialism) ว่า แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการนำวิธีการบริหารงานแบบเอกชน และเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาปรับใช้กับการบริหารงานในภาคราชการ แนวคิดนี้มีคำขวัญในการปฏิรูประบบราชการอยู่ว่า “Let the manager manage” คือ การให้อำนาจหัวหน้าหน่วยงานได้บริหารงานอย่างเต็มที่ ในอดีตที่ผ่านมา ผู้บริหารของส่วนราชการถูกควบคุมโดยหน่วยงานกลาง มีการสร้างกฎระเบียบต่างๆ อยู่มาก ทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการไม่สามารถบริหารจัดการหน่วยงานของตนเองได้อย่างเต็มที่

ตามปกติ หน่วยงานกลางมิได้มีการเชิงปฏิบัติการเท่าใดนัก ภารกิจส่วนใหญ่ของหน่วยงานเหล่านี้มุ่งเน้นไปที่ออกกฎระเบียบเพื่อกำกับหรือควบคุมให้ส่วนราชการอื่นปฏิบัติตาม เช่น ส่วนราชการต่างๆ จะมีโครงสร้างอัตรากำลังในการปฏิบัติงานเท่าใด ก็จะต้องขออนุมัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จนในที่สุดทำให้เกิดกฎระเบียบต่างๆ ควบคุมไว้จำนวนมาก ส่งผลให้การบริหารราชการแผ่นดินมีลักษณะเหมือนเครื่องจักรกล (Machine) ข้าราชการจะทำอะไรก็จะต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ดังนั้น แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ จึงสนับสนุนการปฏิรูประบบราชการโดยมาตรการต่างๆ คือ

1. การลดการควบคุมของหน่วยงานกลาง (Devolution of the Centralized Control) คือ ต้องลดบทบาทของหน่วยงานกลางลง ในการปฏิรูประบบราชการของหลายประเทศมุ่งเน้นการถ่ายโอนอำนาจ และสร้างความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคลและงบประมาณให้กับหัวหน้าส่วนราชการไปดำเนินการได้เอง ส่วนภารกิจของหน่วยงานกลางนั้น หากสามารถยุบเลิกได้ก็ควรดำเนินการ แต่หากไม่สามารถยุบเลิกได้ก็ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นเพียงการกำกับดูแลเท่านั้น

มาตรการที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การยกเลิกการควบคุมโดยกฎระเบียบที่ให้ส่วนราชการปฏิบัติตาม ในปัจจุบัน การปฏิรูประบบราชการรัฐจะมุ่งเน้นการผ่อนคลายการควบคุม และให้อิสระความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น วิธีการในการควบคุมแบบใหม่ คือ “วิธีการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) คือ การใช้วิธีการตกลงทำความเข้าใจก่อนเริ่มการปฏิบัติงานกันว่าหน่วยงานนี้จะต้องมีผลผลิต (Outcomes) อะไรบ้าง และจะผ่อนคลายกฎระเบียบการควบคุมของหน่วยงานกลางลง โดยให้แต่ละหน่วยงานไปวางระเบียบการทำงานให้เหมาะสมกับตนเอง

2. ปรับลดขนาดของระบบราชการ (Downsizing) ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ถ่ายโอนภารกิจบางประการของส่วนราชการไปเป็นองค์กรมหาชน หรืออาจจะจัดตั้งเป็นหน่วยงานของรัฐประเภทใหม่ที่เรียกว่าหน่วยบริหารรูปแบบพิเศษ

การจัดตั้งองค์กรประเภทนี้จะช่วยทำให้ส่วนราชการเดิมมีขนาดเล็กลง และทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานที่แยกตัวออกมาเป็นไปอย่างเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เพราะมีขนาดที่กระชับคล่องตัวกว่า หากจะเปรียบกับองค์กรเอกชนก็เหมือนกับการจัดตั้งศูนย์กำไร (Profit Center) แยกออกจากบริษัทเดิม กลายเป็นบริษัทลูกที่ทำหน้าที่มอบบริการกลับไปให้บริษัทแม่ และบริษัทแม่ยังคงมีอำนาจกำกับดูแลได้ และเช่นเดียวกันในหน่วยงานภาครัฐก็จะมีการสร้างองค์กรลูกต่างๆ เป็นหน่วยงานในกำกับ

2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

การประเมินประสิทธิผล มีหัวข้อที่จะต้องกล่าวถึงดังนี้

2.1 ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผลเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์เทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน คือ ความสำเร็จหรือผลผลิตที่เกิดขึ้นบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงไร ประสิทธิผลองค์การเป็นประเด็นที่นักทฤษฎีองค์การให้ความสำคัญ เพราะเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วประสิทธิผลองค์การเป็นการยากที่จะทำความเข้าใจ มีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การแตกต่างกัน เช่น

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2536) กล่าวว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การพิจารณาผลการดำเนินงานที่สำเร็จลุล่วง

Steers et. al. (1985) กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์การมีความหมาย 2 นัย คือ

1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2007: 2-3) กล่าวว่า การดำเนินงานขององค์การอาจมีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีประสิทธิผล หรือมีประสิทธิผลแต่ไม่มีประสิทธิภาพ หากองค์การใดสามารถบรรลุได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การนั้นจะมีผลิตภาพสูง (High Productivity)

ธงชัย สันติวงษ์ (2541: 30) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าและสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์การตั้งไว้ได้

วันชัย มีชาติ (2553: 15-6) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ (Organization Effectiveness) หมายถึง ความสามารถในการอยู่รอดได้ในระบบสังคม หรือการทำงานภายใต้ระบบเปิด และการเจริญเติบโต

ประสิทธิผล (Effectiveness) วัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Goal Attainment) ประสิทธิภาพจึงมุ่งที่ผลลัพธ์ (End) ซึ่งมักเป็นระยะยาว ในขณะที่ประสิทธิภาพเน้นที่วิธีการปฏิบัติหรือดำเนินการ (Means) ซึ่งมักเป็นระยะสั้น ประสิทธิภาพจึงอาจหมายถึง การเลือกปฏิบัติหรือเลือกทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things) เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำ (Leader)

2.2 เกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์การ

John P. Campbell ได้รวบรวมหลักเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1) เกณฑ์วัดประสิทธิผลในภาพรวม (Overall Effectiveness) เป็นการวัดความสำเร็จในภาพรวมขององค์การในการปฏิบัติการกิจหลัก หรือการวัดความสำเร็จของงานหลักขององค์การ โดยการวัดมักจะสร้างเกณฑ์วัดเป็นเกณฑ์เดี่ยวๆ

2) ผลผลิตขององค์การ (Productivity) การวัดประสิทธิผลส่วนนี้จะพิจารณาในส่วนของปริมาณของผลผลิตที่องค์การผลิตได้ จะเป็นการวัดในเชิงปริมาณ

3) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการวัดประสิทธิผลจากอัตราส่วนระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์การ การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพจะใช้จ่ายให้น้อยในขณะที่ให้ผลตอบแทนเท่ากัน การมุ่งเน้นในเรื่องประสิทธิภาพจะเป็นการวัดประสิทธิผลหลักในองค์การเอกชนที่เน้นผลกำไร

4) กำไร (Profit) คือ การวัดประสิทธิผลจากผลตอบแทน และกำไรจากการดำเนินการขององค์การ กำไรจะเป็นการวัดที่สำคัญขององค์การธุรกิจ กำไรเป็นเรื่องของส่วนต่างระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์การในแต่ละช่วงเวลา

5) คุณภาพ (Quality) คือ คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่เป็นผลผลิตหลักขององค์การ คุณภาพจะเป็นการวัดประสิทธิผลที่มีความเกี่ยวข้องทั้งในด้านของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และด้านต้นทุนในการดำเนินการขององค์การ คุณภาพอาจวัดจากระดับความพอใจของผู้รับบริการ อัตราการร้องเรียน เป็นต้น

6) การเกิดอุบัติเหตุในองค์การ (Accidents) อัตราการเกิดอุบัติเหตุในองค์การหรือกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การจะทำให้การผลขององค์การชะลอลง และจะทำให้้องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหาอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

7) การขาดงาน (Growth) ได้แก่การเจริญเติบโตขององค์การในมิติต่างๆ เช่น การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด การมีขนาดองค์การที่ใหญ่ขึ้น การเพิ่มขึ้นของอัตรากำลัง การมีอำนาจต่อรองในเรื่องต่างๆ มากยิ่งขึ้น และการมีทรัพย์สินมากขึ้น

8) การขาดงาน (Absenteeism) อัตราการขาดงานหรือจำนวนครั้งในการขาดงานของพนักงาน จะเป็นการแสดงถึงประสิทธิผลขององค์การ เพราะการขาดงานจะเป็นต้นทุนที่้องค์การต้องเสียไปในการดำเนินการ

9) อัตราเข้า-ออกงาน (Turnover) การลาออกของพนักงานจะเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายขององค์การประการหนึ่งทั้งในด้านของการดำเนินการเพื่อให้ได้คนมาแทนที่ผู้ออกไป ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ใหม่ และหากผู้ที่ได้เข้ามาทำหน้าที่ใหม่มีความสามารถต่ำกว่าผู้ที่ออกไปก็จะเป็นการแสดงถึงการเสื่อมขององค์การ

10) ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความพอใจในงาน เป็นภาวะการทำงานที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การมีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้ อาจวัดจากระดับความพึงพอใจในการทำงาน

11) แรงจูงใจ (Motivation) คือ ระดับความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ ผู้ที่มีแรงจูงใจมากจะมีความทุ่มเทในการทำงานมากกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ การวัดแรงจูงใจทำได้โดยการสอบถามถึงระดับของแรงจูงใจจากสมาชิก

12) ขวัญ (Morale) ได้แก่ การมีกำลังในการปฏิบัติงานในองค์การ มีความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น และการมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

13) การควบคุม (Control) ระบบการควบคุมภายในองค์การ เป็นการประเมินถึงกระบวนการ ขั้นตอน มาตรการ ที่องค์การใช้ในการติดตามและควบคุมการดำเนินการในเรื่องต่างๆ การควบคุมจะเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลขององค์การประการหนึ่ง

14) ความขัดแย้ง ความกลมเกลียวภายในองค์การ (Conflict/Cohesion) ความขัดแย้งและความสามัคคี จะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ หากองค์การมีความขัดแย้งมากผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะใช้พลังในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมากกว่าจะใช้พลังในการสร้างผลงาน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ในส่วนนี้้องค์การอาจประเมินได้จากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ

15) ความยืดหยุ่น/ความสามารถในการปรับตัว (Flexibility/Adaptability) คือ ความสามารถขององค์การในการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์การ

16) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal Setting) การที่องค์การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทิศทางในการดำเนินการและสะท้อนถึงประสิทธิผลในการดำเนินการขององค์การ องค์การประเมินในเรื่องการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายจากการที่องค์การมีแผน การรับรู้ และความเข้าใจของพนักงานที่ต่อแผนขององค์การ

17) ความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายขององค์การ (Goal Consensus) ได้แก่ การที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้พลังทุกส่วนขององค์การมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

18) การยอมรับเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของตน (Internalization of Organizational Goal) คือ การที่สมาชิกมีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร และเห็นว่าเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของตนเองด้วย วัตถุประสงค์ที่สมาชิกส่วนใหญ่รับรู้และเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กร

19) ความสอดคล้องกันของบทบาทและบรรทัดฐานขององค์กร (Role and Norm Congruence) สมาชิกในองค์กรมีบทบาทและบรรทัดฐานในการปฏิบัติตัวสอดคล้องกัน

20) ทักษะสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อการบริหาร (Managerial Interpersonal Skills) ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือการจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ความกลมเกลียวของสมาชิกในองค์กร

21) ทักษะการจัดการดำเนินงาน (Managerial Task Skills) คือ ทักษะในการบริหารงานในองค์กร การจัดระบบงาน การบริหารงานของผู้บริหารงานขององค์กร การมีระบบการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์กร

22) การบริหารข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร (Information Management and Communication) ระบบการสื่อสารการจัดระบบข้อมูลข่าวสารในการดำเนินการในองค์กร การจัดระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ระบบการส่งข้อมูลข่าวสารในองค์กร การเข้าถึงข้อมูลของสมาชิก

23) ความพร้อม (Readiness) ได้แก่การเตรียมตัวขององค์กรที่มีความพร้อมที่จะตอบรับกับความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน

24) การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment) ได้แก่ ระบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ที่แวดล้อมองค์กร

25) ผลการประเมินผลองค์กรจากบุคคลภายนอกองค์กร (Evaluation by External Entities) คือ การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรจากหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรที่อยู่แวดล้อมองค์กร

26) ความมีเสถียรภาพ (Stability) ความมั่นคงขององค์กรในด้านต่างๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเข้ามากระทบ หรือเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ความเสียหายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

27) คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Value of Human Resource) การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะเป็นเครื่องประกันถึงความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในภาวะที่การแข่งขันมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยวัดจากความสามารถของบุคคลในองค์กร

28) การมีส่วนร่วมและการแบ่งปันอิทธิพลระหว่างกัน (Participation and Shared Influence) คือ การที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ขององค์การ ไม่มีการผูกขาดโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การทำงานเป็นทีมและการรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องขององค์การ และกิจกรรมที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก

29) การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) องค์การมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมสมาชิกในองค์การมากน้อยเพียงไร การให้ความสำคัญกับการพัฒนาจะวัดจากงบประมาณด้านการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การ

30) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Emphasis) องค์การให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้สำเร็จมากน้อยเพียงไร การเน้นผลสัมฤทธิ์จะเป็นการวัดถึงประสิทธิผลขององค์การเกณฑ์หนึ่ง

จากเกณฑ์ที่ได้มีการรวบรวมไว้ สามารถจัดกลุ่มเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ คือ

กลุ่มที่หนึ่ง เกณฑ์ที่มุ่งวัดผลเป้าหมายและผลผลิตขององค์การ เช่น กำไร คุณภาพ ผลผลิตขององค์การ การวัดประสิทธิผลในภาพรวม การเจริญเติบโต คุณภาพสินค้าและบริการ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย ความพร้อม

กลุ่มที่สอง วัดจากกระบวนการในการทำงาน เช่น การเกิดอุบัติเหตุ การควบคุมการบริหารข่าวสาร ทักษะด้านงานของฝ่ายจัดการ การขัดแย้งในองค์การ

กลุ่มที่สาม การประเมินด้านบุคคล เช่น แรงจูงใจ ขวัญ ความพอใจในงาน การขาดงาน อัตราการเข้าออกงาน การฝึกอบรม และพัฒนา

ประสิทธิผลขององค์การเป็นประเด็นที่นักทฤษฎีองค์การให้ความสำคัญ เพราะเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ความหมายของประสิทธิผลขององค์การที่ใช้กันในกลุ่มผู้บริหารองค์การ คือ ความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทำให้เกิดผลผลิตที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ และสามารถคงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิผลขององค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใดๆ มีความเป็นไปได้

โดยหลักการแล้ว องค์การควรมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กัน แต่ปรากฏให้เห็นอยู่บ่อยๆ ว่า องค์การจำนวนมากที่สามารถทำได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว คือ องค์การบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ (Project Management)

3.1 ความหมายของโครงการ

Clifford F. Gray และ Erik W. Larson (2000: 4) ได้ให้ความหมายในเชิงลักษณะของโครงการไว้ว่า โครงการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความพยายามที่เกี่ยวข้องความสลับซับซ้อนไม่ซ้ำงานประจำ มีข้อจำกัดเรื่องเวลา งบประมาณ และผลงานที่ออกมาจะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ (2540: 16) ได้นิยามว่า โครงการคือกิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน กิจกรรมหรืองานดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน นำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด เมื่อวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังไว้สำเร็จเสร็จสิ้นแล้ว

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547: 9) ได้สรุปความหมายของโครงการไว้ว่า โครงการหมายถึง กลุ่มของกิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อหวังผลตอบแทน คือ จะต้องเป็นกิจกรรมหรืองานที่มีการใช้จ่ายเงิน หรือที่มีการลงทุนเพื่อผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมหรืองานนั้นให้ผลตอบแทนภายในระยะเวลา ค่าใช้จ่ายแผนงานตามที่กำหนด

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2553: 163) เห็นว่าโครงการหมายถึง กิจกรรมพื้นฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อนำวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งโครงการนิยมนำมาใช้ในบริบทที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น เป็นงานใหม่เกี่ยวเนื่องกันหลายด้าน เป็นต้น

วิสูตร จิระคำเกิง (2555: 9) กล่าวไว้ว่า โครงการ (Project) หมายถึง กิจกรรมใดๆ ที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. มีกำหนดเวลาเริ่มและสิ้นสุด
3. การดำเนินงานจะอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ การกำหนดเวลาของงาน

ต่างๆ คุณภาพของงานตามกำหนด

3.2 ลักษณะของโครงการ

โครงการมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากการดำเนินงานประจำ (Routine) โครงการจึงมีลักษณะพิเศษ ดังนี้

1) มีวัตถุประสงค์ชัดเจน วัตถุประสงค์หมายถึง ผลงานที่ต้องการในอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะกำหนดให้ชัดเจนเพราะจะเป็นประโยชน์ในขั้นต่อมา วัตถุประสงค์ที่ดีจะช่วยเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะที่เรียกว่า “SMART” ซึ่งหมายถึง

S – Specific คือ วัตถุประสงค์มีความชัดเจน โดยสามารถระบุได้ว่าเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วจะได้รับผลอะไรบ้าง ทำอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร โครงการหรือผู้ปฏิบัติทราบว่าต้องทำอะไร

M – Measurable หมายถึง วัตถุประสงค์สามารถวัดได้ กล่าวคือ เมื่อเสร็จสิ้นจากการดำเนินโครงการแล้ว สามารถระบุผลได้ (Output) ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย และระยะเวลา

A – Achievable หมายถึง วัตถุประสงค์สามารถทำได้ หรือสามารถทำได้ นอกจากนี้ยังต้องเป็นที่ยอมรับ และมีข้อตกลงร่วมกันว่าสามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งไม่ควรยากหรือง่ายจนเกินไป

R – Reasonable หมายถึง มีเหตุผล การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง โดยจะต้องมีการอาศัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ มิใช่อยู่บนพื้นฐานของการเพื่อฝัน

T – Time หมายถึง การตั้งวัตถุประสงค์จะต้องมีการระบุระยะเวลาของโครงการให้สอดคล้องกับขอบเขตของงาน อีกนัยหนึ่งคือ การกำหนดเวลาให้ชัดเจนว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์เมื่อใด

2) มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน เนื่องจากในการดำเนินโครงการมักจะเป็นกรณีพิเศษที่ไม่สามารถอาศัยกลไกปกติได้ จึงต้องมีการกำหนดโครงการขึ้นมา ซึ่งการดำเนินงานตามปกติมักจะมีลักษณะหลายประการที่เป็นอุปสรรค เช่น เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบที่เน้นการควบคุมมากกว่าการส่งเสริม เป็นต้น ดังนั้น ควรให้อิสระต่อผู้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัว ก็อาจจะมีการมอบอำนาจ (Delegation) และให้อำนาจ (Empowering) โดยการให้ความเป็นอิสระนั้น มิได้หมายความว่าไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้ใด แต่ก็ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้มีอำนาจหรือผู้รับผิดชอบ มิได้ขาดจากหน่วยงานเดิมแต่อย่างใด เพียงแต่ให้ความเป็นอิสระในการคิด การตัดสินใจเท่านั้น

3) มีขอบเขตการดำเนินงานที่แน่นอน ชัดเจน ขอบเขตการดำเนินงานนี้หมายถึง ต้องมีการกำหนดพื้นที่เป้าหมาย กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้อง (ผู้ปฏิบัติโดยตรง ผู้ประสานงาน ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ หรือให้คำปรึกษา) และลักษณะงาน การกำหนดขอบเขตการดำเนินงานที่แน่นอนจะช่วยให้ง่ายต่อการปฏิบัติและการประเมินผล รวมถึงการหาผู้รับผิดชอบ (Accountability) และเน้นความเป็นเอกเทศของโครงการด้วย

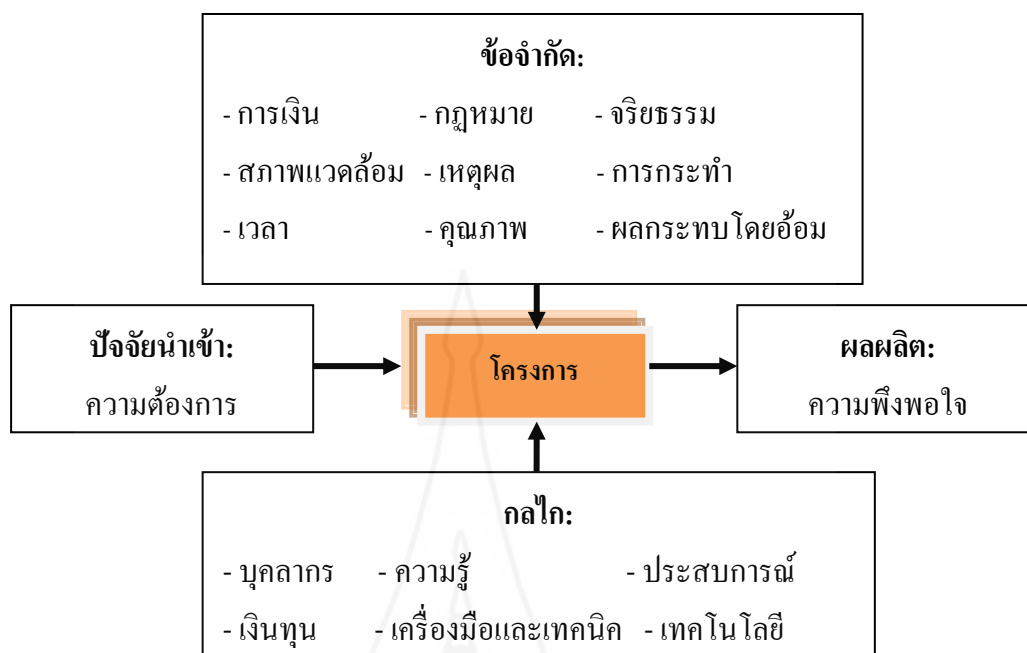
โครงการบางโครงการจะต้องเกี่ยวเนื่องกับหลายฝ่าย เช่น โครงการด้านการก่อสร้าง โครงการปราบปรามยาเสพติด เป็นต้น เป็นโครงการที่ครอบคลุมหลายหน่วยงานหรือมีผู้เกี่ยวข้องหลายราย โครงการลักษณะเช่นนี้ถ้าไม่สามารถกำหนดขอบเขตการดำเนินงานให้ชัดเจน อาจจะทำให้เกิดปัญหาตามมาหลายประการ ที่สำคัญคือ ความขัดแย้ง เมื่อถึงขั้นปฏิบัติ เนื่องจากจะต้องมีการประสานงาน เมื่อต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างเข้าใจแล้ว แต่ขาดรูปแบบของการดำเนินงานที่ชัดเจน ก็จะกลายเป็นความขัดแย้งและจะนำไปสู่การประสานงานในที่สุด

4) มีระยะเวลาที่แน่นอน ชัดเจน โครงการจะแตกต่างจากงานประจำที่มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานที่แน่นอนชัดเจน กล่าวคือ โครงการมีจุดเริ่มต้นและระยะเวลาสิ้นสุดแน่นอน ในขณะที่งานประจำมีการดำเนินงานไปเรื่อยๆ ตามภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้น การกำหนดระยะเวลาจะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งจะต้องมีการใช้งบประมาณภายใต้กรอบของระยะเวลาที่อนุมัติ การดำเนินงานที่ขาดระยะเวลาที่ชัดเจนอาจจะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะโครงการที่จะต้องอาศัยเงินกู้จากต่างประเทศ นอกจากนี้แล้ว การกำหนดระยะเวลายังเกี่ยวข้องกับเรื่องการวิเคราะห์หาผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (Costs) เพราะจะต้องอาศัยมิติด้านเวลาใช้ในการหาผลประโยชน์ตอบแทนและค่าใช้จ่าย

5) มีกำหนดการที่แน่นอน หมายถึง ควรที่จะมีแผนปฏิบัติงานกำหนดไว้ว่าจะทำอะไร (What) ทำเมื่อไร (When) ทำที่ไหน (Where) ใครเป็นผู้ดำเนินการ (Who) ทำไมต้องทำ (Why) และจะทำอย่างไร (How) นั่นคือการตอบคำถามเกี่ยวกับ 5W และ 1H ซึ่งการกำหนดการจะช่วยให้การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน จะทำให้สามารถเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด และจะทำให้โครงการมีความน่าเชื่อถือ กำหนดการเหล่านี้สำหรับโครงการแล้วจะต้องอาศัยการพยากรณ์เหตุการณ์ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

3.3 ความสำคัญของโครงการ

การพิจารณาความสำคัญของโครงการอาจจะพิจารณาได้หลายวิธี แต่ถ้าพิจารณาความสำคัญของโครงการในเชิงระบบ โครงการมีหน้าที่แปรสภาพ (Conversion or Transformation) ปัจจัยนำเข้า (Input) ให้กลายเป็นผลผลิต (Output) ภายใต้ข้อจำกัด (Constraints) และกลไกต่างๆ (Mechanism)



ที่มา: Maylor, Harvey, Project Management 2nd ed. Great Britain Financial Times, Pitman Publishing, 1999: 14

ภาพที่ 2.1 แสดงความสำคัญของโครงการในเชิงระบบ

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าโครงการทำหน้าที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้า นั่นคือความต้องการ (Want/Need) ของกลุ่มเป้าหมายหรือประชาชนให้กลายเป็นผลผลิต นั่นคือการตอบสนองความต้องการ (Satisfied Need) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยที่การดำเนินโครงการจะต้องอาศัยกลไกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรทุกภาคส่วน ความรู้ ประสบการณ์ ภูมิปัญญา เงินทุน เครื่องมือและเทคนิค และเทคโนโลยี โดยที่การดำเนินการนั้นจะต้องให้สอดคล้องพอดีกับเงื่อนไขเกี่ยวกับการเงิน กฎหมาย จริยธรรม สิ่งแวดล้อม การกระทำ เวลา คุณภาพ และผลโดยอ้อมที่จะเกิดขึ้น

3.4 ความหมายของการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ (Project Management) หมายถึง การจัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม และสมบูรณ์ที่สุด โดยจะต้องมีการวางแผนการจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การอำนาจการ และการควบคุม ภายใต้บริบทของโครงการ เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภายใต้งบประมาณ และกำหนดเวลาที่จำกัด ในระดับคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ

ทรัพยากร (Resource) ในที่นี้หมายถึง บุคลากร รวมถึงความเชี่ยวชาญและความสามารถที่มีอยู่ ความร่วมมือของทีมงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูล ระบบงาน เทคนิค เงินทุน และเวลา

David Cleland and William King (1983: 188) ได้ให้ความหมายว่า “การบริหารโครงการเป็นการจัดการที่ต้องการให้ความสำคัญและความสนใจเป็นพิเศษกับการดำเนินกิจกรรมที่ไม่ซ้ำ เพื่อจุดประสงค์ในการบรรลุเป้าหมายเดียวกันนั้น”

Alfred Awani (1983: 7) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า “การบริหารโครงการเกี่ยวข้องกับการวางแผน การวางกำหนดการและการควบคุมในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมปกติ (Non Routine Activities) ภายในเงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่กำหนด”

Harvey Maylor (1999: 6) บอกว่า “การบริหารโครงการเกี่ยวกับกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อที่จะมุ่งใจให้พนักงานใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า”

รัตนา สายคณิต (2546: 34) เห็นว่า การบริหารโครงการคือการทำหน้าที่ต่างๆ ทางด้านบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการควบคุมการใช้ทรัพยากรของโครงการ เพื่อให้โครงการดำเนินไปได้และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

สุทัศน์ รัตนเกื้อกั้วาน (2556: 8) กล่าวว่า “การบริหารโครงการ” เป็นการนำเอาความรู้ความสามารถ อุปกรณ์ และเทคนิคต่างๆ มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการได้ โดยมีกระบวนการต่างๆ ดังนี้

1. การเริ่มต้นโครงการ
2. การวางแผนโครงการ
3. การดำเนินโครงการ
4. การควบคุมโครงการ
5. เสร็จสิ้นโครงการ

ไตรรัตน์ โภคพลารณ์ (2531: 501 – 502) ได้กล่าวว่าการบริหารโครงการเป็นวิธีการสามารถนำมาใช้ภายใต้เงื่อนไขบางเงื่อนไขหรือบางบริบท ซึ่งเงื่อนไขที่เหมาะสมคือ

1. งานที่มีลักษณะพิเศษ เช่น งานที่มีความสลับซับซ้อน มีความหลากหลาย งานชั่วคราว เป็นต้น เทคนิคการบริหารโครงการจะนำมาใช้อย่างเหมาะสมกับงานเหล่านี้เนื่องจากจะต้องมีการจัดทำขั้นตอนต่างๆ ของงานจำนวนมากให้สามารถประสานกันได้โดยตลอดซึ่งหน่วยงานตาม

หน้าที่ไม่สามารถจัดทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะต้องทำงานประจำอยู่แล้ว งานเหล่านี้ เช่น งานที่ใช้เทคโนโลยีหลายประเภท และงานวิจัย เป็นต้น

2. งานที่ไม่คุ้นเคย หมายถึง งานที่ไม่เคยทำหรือมีประสบการณ์มาก่อน หรือเป็นงานที่แตกต่างจากงานประจำที่ทำอยู่ จึงต้องจัดทำในลักษณะที่เป็น โครงการ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันคิดและร่วมกันทำงานเหล่านี้ เช่น การผลิตอาวุธแบบใหม่ การส่งยานอวกาศไปสำรวจในที่ยังไม่เคยไป

3. งานที่มีความเกี่ยวพันกัน เป็นงานที่มีลักษณะที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน งานๆ หนึ่งจะทำให้จะต้องอาศัยงานอื่นประกอบ ถ้าหากเกิดความล่าช้าหรือผิดพลาดไปจะส่งผลกระทบต่องานอื่นและอาจส่งผลเสียต่อองค์การทั้งหมดได้ จึงต้องจัดทำในรูปโครงการ เพื่ออาศัยความช่วยเหลือจากหลายฝ่าย เพื่อช่วยให้งานดำเนินต่อเนื่องไป

4. งานที่เกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์การ งานบางอย่างที่มีความสำคัญ ถ้าทำไม่สำเร็จภายใต้เงื่อนไขของเวลา ค่าใช้จ่าย และบุคลากร หรืองานนั้นได้ทำออกมาแต่ไม่ได้มาตรฐานตามที่ผู้รับบริการต้องการ ก็จะทำให้้องค์การเสื่อมเสียชื่อเสียงและขาดความน่าเชื่อถือจากคนโดยทั่วไป

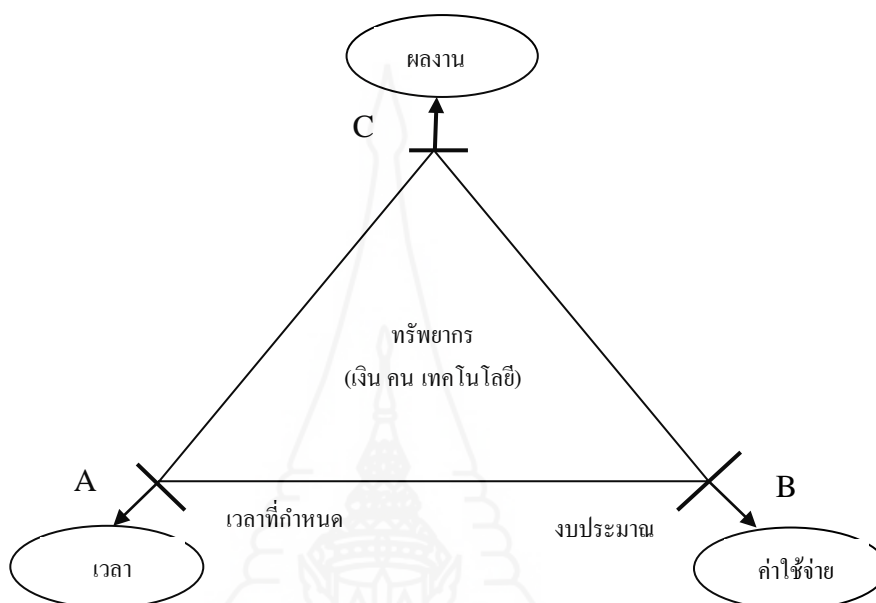
5. งานที่เร่งด่วน ในบางครั้งองค์การต้องการผลงานที่รวดเร็ว งานแบบนี้มักจะเสียค่าใช้จ่ายมากในช่วงเวลาไม่นานนัก แต่จะได้ผลประโยชน์ตอบแทนมาก และมีผลดีต่อส่วนรวม จึงจำเป็นต้องจัดทำในรูปของโครงการขึ้น เพื่อตอบสนองในเรื่องเงื่อนไขของเวลา

ทั้งนี้ การบริหารโครงการเปรียบเทียบกับการบริหารงานในสายงานปกติแล้วมีความแตกต่างกันในลักษณะต่างๆ

3.5 วัตถุประสงค์ของการบริหารโครงการ

การดำเนินการในปัจจุบันต้องอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และค่อนข้างรวดเร็ว ทั้งจากภายในและจากภายนอกองค์การ ซึ่งในอดีตแล้ว เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาองค์การโดยวิธีต่างๆ โดยอาศัยแนวทางต่างๆ เช่น พยายามลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย กำหนดมาตรฐานการทำงานของแต่ละตำแหน่งต่างๆ ให้สูงขึ้น เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มแรงกดดันให้ผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงานในองค์การให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นโดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด แต่ในสภาพปัจจุบันและอนาคตที่มีความแตกต่างอย่างมาก วิธีการแก้ปัญหาในอดีตโดยอาศัยมาตรการต่างๆ เช่น การลดกำลังคน การนำเครื่องจักรแบบใหม่มาใช้ เป็นต้น บางครั้งไม่ใช่เป็นคำตอบที่ดีที่สุด แต่น่าจะมีทางเลือกอื่นอีกในการแก้ปัญหาในรูปของโครงการ จึงต้องมีการบริหารโครงการเพื่อให้สำเร็จผลตามต้องการ

สำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารโครงการ คือการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ คือตรงตามกำหนดเวลาภายในวงเงินงบประมาณ ได้ผลงานตามต้องการ กล่าวคือ ให้อยู่ภายในกรอบของสามเหลี่ยม ABC ดังภาพที่ 2.2



ที่มา: รัตนา สายคณิต “การบริหารโครงการ: แนวทางการสู่ความสำเร็จ” กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546: 34

ภาพที่ 2.2 แสดงความสำคัญของโครงการในเชิงระบบ

จากภาพที่ 2.2 อธิบายได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารโครงการแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ โครงการสำเร็จตามเวลาที่กำหนด (A) ใช้งบประมาณตามที่กำหนด (B) และได้ผลงานตรงตามที่ระบุไว้ (C) กล่าวคือ การในกรอบสามเหลี่ยม ABC เป็นเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการบริหารโครงการ โดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ดำเนินการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และผลงานของโครงการว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยให้อยู่ในกรอบ ABC

ในบางครั้งการดำเนินการต่างๆ อาจจะต้องตัดสินใจเลือกเพราะสภาพการณ์มักจะเปลี่ยนแปลงหรืออาจจะมีอุปสรรคซับซ้อนมากขึ้น และมีความเสี่ยงสูงขึ้น อาจส่งผลให้การบริหารโครงการไม่สามารถบรรลุผลได้ตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการได้ เช่น ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นจนทำให้เกินวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ หรืออาจจะต้องเร่งดำเนินการให้เร็วมากขึ้น โดยมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น หรือการควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณจนทำให้ผลงานไม่ตรงตามมาตรฐานที่ต้องการ

ได้ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารโครงการจึงอาจจะต้องมีภาวะการตัดสินใจแบบ Dilemma หรือรักที่เสียคายน้อย คือ จะต้องเลือกหรือให้น้ำหนักว่าจะต้องการได้วัตถุประสงค์ใด แล้วยอมสละหรือสูญเสียวัตถุประสงค์อื่นไปบ้าง เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการจนแล้วเสร็จ

3.6 กระบวนการบริหารโครงการ

โครงการมีลักษณะพิเศษที่สำคัญประการหนึ่งคือ การมีกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน มีลักษณะเป็นงานชั่วคราว มีเวลาเสร็จสิ้นแน่นอน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการดำเนินการที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด จึงสามารถจัดทำกำหนดการการดำเนินการได้ จากลักษณะดังกล่าวจะเห็นได้ว่า โครงการก็เหมือนกับสิ่งที่มีชีวิต มีการเกิด มีการเจริญเติบโต มีการดำรงอยู่ และมีการยุติลงเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ผู้บริหารจึงสามารถใช้ลักษณะพิเศษของวงจรของโครงการดังกล่าวมากำหนดเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารโครงการ

กระบวนการบริหารโครงการสามารถระบุได้หลายขั้นตอน ตามทัศนะของแต่ละท่าน โดยจะนำเสนอพอเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2556: 17) กระบวนการบริหารโครงการ คือ ขั้นตอนในการจัดการองค์ความรู้ต่างๆ เช่น ขอบเขต คุณภาพ ทรัพยากร เวลา และต้นทุน กระบวนการบริหารโครงการประกอบด้วย

1. กระบวนการเริ่มต้น (Initiating Processes) คือ กระบวนการมอบหมายการทำโครงการอย่างเป็นทางการ ซึ่งจะช่วยให้โครงการเชื่อมประสานเข้ากับงานที่กำลังทำอยู่ได้ ผู้บริหารโครงการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของโครงการ ความยากงานในการเริ่มต้นโครงการขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของโครงการนั้น

2. กระบวนการวางแผน (Planning Processes) คือ การกำหนดแผนงานการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการโดยมีการใช้ทรัพยากรในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แผนของโครงการควรจะมีการเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเพื่อการวางแผนการดำเนินงานอื่นๆ ต่อไป แผนโครงการที่ดีนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีด้วย

ขั้นตอนการวางแผนโครงการ มีดังนี้

◆ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จะทำให้มีทิศทางในการทำงาน เพื่อให้สำเร็จและได้ในสิ่งที่ต้องการ ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายจึงมีความสำคัญต่อการบริหารโครงการ

- ◆ การรวบรวมข้อมูล จะช่วยให้การวางแผนโครงการเป็นไปได้ด้วยดี ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ได้แก่ ปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับโครงการ ค่าใช้จ่ายในโครงการแต่ละกิจกรรม

- ◆ การจัดทำโครงสร้างการดำเนินงาน เพื่อสะดวกในการบริหารจัดการ และการติดตามประเมินผล จะช่วยให้สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายในโครงการได้เป็นอย่างดี

- ◆ การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ คือวิธีการที่ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาถัดไปตามความเหมาะสมของแต่ละงานในแต่ละบุคคล

- ◆ การจัดทำตารางเวลาการดำเนินงาน โดยทั่วไปนิยมใช้การวิเคราะห์โครงข่ายที่เรียกว่า PERT/CPM หรือใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

- ◆ การจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรของโครงการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับการบังคับบัญชาในแต่ละกลุ่มงานและง่ายต่อการสื่อสารภายในโครงการ ทำให้เกิดการจัดตั้งทีมงานต่อไป โดยเฉพาะจะต้องระบุถึงบุคคลที่ต้องการในโครงการ ทักษะเฉพาะของบุคลากร การฝึกอบรม การสรรหา ข้อจำกัดด้านกฎหมาย หรือนโยบายและความต้องการอื่นๆ ด้วย ในส่วนของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโครงการขั้นพื้นฐานมี 2 ประการ คืองบประมาณ และเงินทุนหมุนเวียน

- ◆ การกำหนดแนวทางการประสานงาน โดยการจัดทำแผนการติดต่อสื่อสารในโครงการ โดยเริ่มต้นที่การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ข้อมูลที่เป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนการบริหารการสื่อสาร คือ เอกสารต่างๆ ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลที่ทันสถานการณ์และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ก่อนหน้านี้ได้ โครงสร้างการจัดส่งข้อมูลประกอบด้วย รายงานสถานะ ข้อมูล ตารางเวลา เอกสารทางเทคนิค ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ

- ◆ การวางแผนควบคุมและติดตาม เป็นการติดตามงาน และการแก้ไขปรับปรุงงาน ว่าการใช้ทรัพยากรเป็นไปตามแผนหรือไม่ เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ผลลัพธ์ที่ได้สำเร็จสมบูรณ์หรือไม่

การวางแผนควบคุมภายใน มีข้อพิจารณา คือ การควบคุมปัจจัยการทำงาน การควบคุมกระบวนการ การควบคุมผลงาน

การวางแผนควบคุมภายนอก มีข้อพิจารณา คือ การควบคุมผลลัพธ์ การควบคุมผลกระทบ การควบคุมสภาพแวดล้อม

◆ การกำหนดแผนหรือวิธีประเมินโครงการ เป็นกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อสรุปผลว่าโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพเพียงใด การประเมินโครงการแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ การประเมินโครงการก่อนดำเนินการ ประเมินระหว่างดำเนิน ประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ และประเมินโครงการอย่างมีระบบ

◆ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ

ชยอนันต์ สมุทวณิช (2531: 83-84) กล่าวไว้ในจากเอกสาร “ปัญหาหลักของระบบราชการไทยและแนวทางแก้ไข” ได้ระบุถึงพฤติกรรมทางการบริหารที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารราชการ ได้แก่ ประการแรก การถือเอาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่ายึดถือเหตุผลตามระบบคุณวุฒิ ก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์อย่างกว้างขวาง ทำให้ระบบราชการได้บุคคลจำนวนหนึ่งที่ไม่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน ในขณะที่ทำให้ข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถและตั้งใจปฏิบัติงานหมดกำลังใจ ไม่มีขวัญในการทำงาน และส่วนหนึ่งลาออกไปทำงานนอกระบบราชการ ประการที่สอง ข้าราชการให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นความต้องการของผู้บังคับบัญชา บางครั้งเป้าหมายของหน่วยงานก็ยังมีค่าสำคัญน้อยกว่าความต้องการของผู้บังคับบัญชา ข้าราชการทั้งหลายในหน่วยงานจะพยายามสืบหาว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีอุปนิสัยอย่างไร มีวิธีการทำงานอย่างไร ในขณะที่ที่กลับไม่เคยตั้งคำถามกับตนเองว่า ประชาชนต้องการอะไร หรือหน่วยงานของตนได้ช่วยเหลือหรือตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือไม่ ข้าราชการส่วนใหญ่มักลืมไปว่าเป้าหมายของการเป็นข้าราชการคือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประโยชน์ของสาธารณะ (Public Interest) และยังไม่ค่อยยอมรับหลักการประชาธิปไตยที่ว่า การบริหารราชการจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชนและฝ่ายการเมือง (Public Accountability) ประการที่สาม ได้แก่ พฤติกรรมของข้าราชการที่ขาดคุณธรรม จริยธรรม ขาดความรู้ลึกซึ้งพิศชอบชีวิต ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้มีความสำนึกและประพฤติในสิ่งที่นำไปสู่พฤติกรรม ในประการที่สี่ คือ ทำให้ข้าราชการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่เป็นเครื่องแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว มีพฤติกรรมฉ้อราษฎร์บังหลวงเพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารแผนงานและโครงการของไทย จึงมีทั้งปัจจัยเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย ค่านิยม ทักษะคติ และความผูกพันของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานบริหารแผนงานและโครงการที่มีต่อนโยบาย และผลกระทบจากนโยบาย รวมทั้งแผนงานและโครงการที่มีต่องาน อำนาจ ศักดิ์ศรี ผลประโยชน์ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนปัญหาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการ ซึ่งชยอนันต์ฯ ยืนยันว่า “...ปัจจัยหลายประการ ประกอบกันขึ้นเป็นเงื่อนไขการทำงานของข้าราชการ ซึ่งข้าราชการจำต้องตอบสนอง

เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้า ปัจจัยเหล่านี้คือสภาพความเป็นจริงที่มีอยู่ในระบบและจะต้องมีการแก้ไขไปพร้อมๆ กัน การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยๆ เป็นไปหรือเป็นเรื่อยๆ ไป จะไม่มีผลกระทบต่อระบบทั้งระบบ ในทางตรงกันข้าม ควรมีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหเหล่านี้ไปพร้อมๆ กัน โดยได้รับการสนับสนุนจากความเป็นผู้นำทางการเมืองที่เข้มแข็ง

นอกเหนือจากแนวคิดและข้อค้นพบเกี่ยวกับปัญหาและอิทธิพลของปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในทางปฏิบัติอาจสรุปเป็นปัญหาบุคคลกรผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการของไทยได้ ดังนี้

1. ความรู้ ความสามารถ และทักษะเกี่ยวกับการบริหารแผนและโครงการ การจัดองค์การและระบบบริหารราชการตาม โครงสร้างหน้าที่แบบแยกเป็นส่วนๆ และการไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารราชการอย่างมีแผนและเป็นระบบในระบบราชการไทยเป็นผลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ (ทั้งที่มีและไม่มีพื้นฐานความรู้ทางการบริหารมาก่อน) เป็นผู้ขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารแผนงานและโครงการมากเท่าที่ควร

2. ความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อการบริหารงานอย่างมีแผนและเป็นระบบ ในระยะที่ผ่านมาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการในระบบราชการไทยไม่ได้มีความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานอย่างมีแผนและเป็นระบบอย่างแท้จริง การจัดทำแผนงานและโครงการ และการบริหารแผนงานและโครงการ จึงเป็นเรื่องที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องดำเนินการไปตามหน้าที่ ทำตามคำสั่ง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย เพราะมีความเชื่อและทัศนคติว่าการบริหารแผนงานและโครงการเป็นเรื่องที่ล่าช้า เสียเวลา หาข้อมูลร่วมกันในระหว่างหน่วยหรือหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ยาก

3. กระบวนการดำเนินงาน (Executing Processes) การดำเนินโครงการให้เป็นไปตามแผนโครงการที่กำหนดไว้เป็นเรื่องยาก เพราะการทำงานลักษณะโครงการเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการในระหว่างการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีทักษะในการบริหารขั้นพื้นฐาน เช่น ความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การเจรจา และทีมงานในโครงการต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับผลที่ได้จากการทำโครงการเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปรับปรุงการทำงานได้ทันที่ในกรณีผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนโครงการ

ลักษณะของการดำเนินโครงการที่ดี มีดังนี้

- 1) เป็นไปตามแผนของโครงการ
- 2) มีความชัดเจน คือสามารถติดตามตรวจสอบความคืบหน้า หรือความสำเร็จในแต่ละกิจกรรมได้ตลอดเวลา

3) ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ คือดำเนินงานภายใต้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นโดยสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี สามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

4) มีการบริหารจัดการที่ดี คือ ผู้บริหารโครงการมีความรู้ความสามารถและทักษะในการดำเนินงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ทำให้ทุกอย่างทำงานอย่างเป็นระบบ

5) มีความพร้อมของปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน คือความลงตัวของการทำงานทำทุกอย่างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในส่วนงานจัดซื้อจัดหาที่จะเป็น ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดเตรียมทรัพยากร ตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในโครงการ

4. กระบวนการควบคุม (Controlling Processes) หมายถึง การติดตามการทำงานในทุกการดำเนินงานโครงการ ตั้งแต่โครงการเริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ ทำให้ทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนของโครงการหรือไม่ การควบคุมโครงการจะต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานแต่ละชนิดเพราะการควบคุมที่มากเกินไปอาจทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานบางอย่าง และอาจส่งผลกระทบต่องบประมาณในการดำเนินงานนั้นด้วย

5. กระบวนการปิดงาน (Closing Processes) คือ การเสร็จสิ้นโครงการ คือ การยุติยกเลิก สิ้นสุด การดำเนินงานโครงการ โดยมีขั้นตอนการปิดโครงการเป็นไปตามลำดับ คือ เริ่มจากการตรวจเช็คผลการดำเนินงานตามข้อกำหนดงานแล้วเสร็จ ประชุมเพื่อสรุปและปิดกิจกรรมการดำเนินงาน ขอมรับการส่งมอบงาน จัดทำรายงานปิดโครงการ ประเมินผลโครงการ โครงการเสร็จสมบูรณ์ และสุดท้ายคือส่งมอบโครงการ ขั้นตอนการส่งมอบโครงการมักพบในโครงการก่อสร้าง

3.7 การจัดการโครงการก่อสร้าง

วิสูตร จิระคำเกิด (2556: 137) กล่าวว่าไว้ว่า เนื่องจากโครงการก่อสร้างมีลักษณะเป็นแบบชั่วคราว โดยมีช่วงเวลาดำเนินการที่แน่นอน ดังนั้น การจัดการของโครงการ จึงเป็นการรวบรวมผู้มีความสามารถเหมาะสมมาร่วมทำงานเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทีมบริหารโครงการอาจมาจากบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือจากสายงานปกติในองค์กรแม่ก็ได้ โดยอาจทำในลักษณะเต็มหรือไม่เต็มเวลา ดังนั้น การทำงานจึงต้องมีสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออกระหว่างทีมบริหารโครงการโดยตรง กับสายงานบริหารปกติในองค์กรแม่

การจัดการโครงการโดยทั่วไปจะมีหลักเกณฑ์การดำเนินงานเป็นขั้นตอน ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างการบริหารเป็นกลุ่มหรือแผนกตามความเหมาะสม เสร็จแล้วกำหนดอำนาจหน้าที่ตามลำดับ และถึงกำหนดความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่ม แผนก หรือบุคคล รวมถึงกำหนดวิธีการในการสื่อสารระหว่างกันด้วย

สำหรับการบริหารงานในโครงการก่อสร้าง นิยมการจัดองค์การโดยแบ่งตามหน้าที่การทำงาน โดยระบุสายงานหลัก (Line) ที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการและสายงานรอง (Staff) ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนการทำงานของสายงานหลัก เพื่อให้โครงการดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์

3.7.1 การจัดองค์การแบบประสาน (Matrix Organization)

จากการที่โครงการก่อสร้างมีลักษณะเป็นงานที่มีลักษณะชั่วคราว และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่ช่วงเริ่มโครงการจนแล้วเสร็จนั้น การจัดองค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการด้วย

การจัดองค์การแบบประสาน จะเป็นลักษณะที่ผสมผสานอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างการจัดองค์การตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization) และการจัดองค์การแบบโครงการ (Project Organization) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับความรับผิดชอบในโครงการ กับความรับผิดชอบในหน้าที่ การทำงานในสายงานปกติเชิงเปรียบเทียบตามระดับความเข้มของการจัดการแบบประสานระหว่างทั้งสองแนวทางข้างต้น ซึ่งแบ่งการจัดองค์การแบบประสานงานสำหรับโครงการก่อสร้างออกเป็น 5 ระดับ ตามระดับความรับผิดชอบในโครงการของทีมบริหารโครงการและบุคลากรในสายงานปกติดังนี้

1) การจัดองค์การตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization) ในโครงการก่อสร้างที่จัดการบริหารแบบนี้ งานโครงการจะถูกแบ่งเป็นส่วนๆ หรือกลุ่มงานแล้วมอบหมายให้บุคลากรในแผนกต่างๆ ในผังบริหารองค์การแม่รับผิดชอบไป โดยการประสานงานจะทำโดยผู้จัดการแผนกเหล่านั้น หรือผู้จัดการระดับสูงขึ้นไป

2) การจัดองค์การประสานแบบอ่อน (Weak Matrix Organization) โครงการก่อสร้างที่จัดองค์การแบบนี้ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะอยู่ที่ผู้จัดการแผนกในองค์การแม่ ตามความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ เป็นหลัก โดยผู้จัดการโครงการจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างสายงานปกติเป็นส่วนใหญ่

3) การจัดองค์การแบบสมดุล (Balanced Matrix Organization) ผู้จัดการโครงการที่จัดองค์การแบบนี้จะร่วมกับผู้จัดการแผนกในองค์การแม่ ในการตัดสินใจทำการต่างๆ ในโครงการและร่วมกันรับผิดชอบผลที่ได้ด้วย

4) การจัดองค์การประสานแบบแข็ง (Strong Matrix Organization) โครงการก่อสร้างแบบนี้จะมีผู้จัดการโครงการที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารและจัดการให้โครงการประสบผลสำเร็จ ผู้จัดการแผนกในสายงานปกติจะคอยสนับสนุน โดยส่งผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ที่โครงการต้องการมาช่วยเหลือให้ทีมบริหารโครงการ แต่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นยังคงขึ้นตรงกับผู้จัดการสายงานปกติอยู่เช่นเดิม

5) การจัดองค์การแบบโครงการ (Project Organization) การจัดองค์การแบบนี้จะเน้นความสำเร็จของโครงการเป็นหลัก โดยผู้จัดการโครงการจะมีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ได้เต็มที่ โดยผู้จัดการแผนกในองค์การแม้จะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารโครงการ ผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายที่ส่งมาจากแผนกต่างๆ จะมาอยู่ภายใต้การจัดการของผู้จัดการโครงการโดยตรงด้วย

3.7.2 การบริหารทรัพยากรบุคคลของโครงการ

สุทัศน์ รัตนเกื้อกั้วาน (2556: 223) การบริหารทรัพยากรบุคคลคือ องค์ความรู้สำหรับการจัดเตรียมทีมงานและการบริหารทีมงานสำหรับการดำเนินโครงการ ทีมงานหมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายหรือมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมของโครงการให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย

ทรัพยากรบุคคลจัดเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการบริหารโครงการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารโครงการจะต้องดำเนินการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ผ่านกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ ทรัพยากรบุคคลในโครงการ คือ บุคลากรทั้งหมดในกิจกรรมที่มีการใช้แรงงาน ซึ่งจะรวมไปถึงผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการทั้งหมด อันได้แก่ ผู้สนับสนุนโครงการ ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น กระบวนการเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกัน ในแต่ละกระบวนการอาจจะดำเนินการโดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือบุคคลหลายๆ คนก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของโครงการนั้นๆ

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและความเชื่อมโยงกันของบุคลากรที่ใช้ในการทำงาน รวมถึงการวางแผนการมอบหมายงานให้กับบุคลากรด้วย

2) การจัดตั้งทีมงาน (Acquired Project Team) หมายถึง การได้รับมาซึ่งการตอบรับจากบุคลากรที่มีส่วนในการดำเนินโครงการ

3) การพัฒนาทีมงาน (Project Team Development) หมายถึงการพัฒนาความสามารถของทีมงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การบริหารทีมงาน (Project Team Management) หมายถึง การติดตามการควบคุมประสิทธิภาพการดำเนินงานของทีมงาน ตลอดจนการเตรียมการแก้ไขปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โครงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับการบริหารโครงการที่นิยมใช้มี 2 ระบบ ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรม

◆ ระบบอุปถัมภ์ (The Spoiled System) คือ รัฐบาลกรตามอำเภอใจ การชอบพอกันเป็นพิเศษ การสืบสายโลหิต ยึดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์	ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์
<ul style="list-style-type: none"> - บริหารงานบุคคลรวดเร็ว - สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขสะดวก - เกิดความขัดแย้งน้อย - เหมาะสมกับบางตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร เช่น การรักษาความลับ การเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ได้เลือกคนตามความเหมาะสมของงาน - มีความเสี่ยงสูงที่โครงการจะล้มเหลว

ที่มา: สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน “การบริหารโครงการ: เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารโครงการ” กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556: 232

◆ ระบบคุณธรรม (Merit System) คือ รัฐบาลกรบนพื้นฐานความรู้ความสามารถสร้างความมั่นคงในหน้าที่ คัดเลือกด้วยกระบวนการที่เป็นกลาง โปร่งใส ยึดหลักประชาธิปไตย

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของระบบคุณธรรม

ข้อดีของระบบคุณธรรม	ข้อเสียของระบบคุณธรรม
<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความเสมอภาคให้กับทุกคน - ได้คนมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน - มีความมั่นคงในบทบาทหน้าที่การงาน - มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการคัดเลือกบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - ค่าใช้จ่ายเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่าย - ขั้นตอนความสัมพันธ์เป็นทางการ - ปรับเปลี่ยนยากเพราะมีระเบียบกฎเกณฑ์ - จะได้ผลก็ต่อเมื่อทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ

ที่มา: สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน “การบริหารโครงการ: เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารโครงการ” กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556: 232

ทีมงานโครงการ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2531: 568-587) กล่าวว่า ทีมงานโครงการในการดำเนินงานโครงการนั้นก็เหมือนกับการดำเนินงานอื่นๆ ที่จะต้องอาศัยบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเลยก็ว่าได้ เพราะเป็นผู้ใช้หรือประสมประสานทรัพยากรอื่นๆ สำหรับทีมงานโครงการในเรื่องนี้ประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการและผู้ปฏิบัติงานในโครงการ

ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบการดำเนินโครงการ ตั้งแต่การวางแผน การบริหารโครงการ จนถึงการปิดโครงการ ทั้งนี้ หากโครงการใดได้ผู้จัดการโครงการมาตั้งแต่ช่วงเริ่มโครงการ ก็จะส่งผลดีต่อการดำเนินโครงการนั้นๆ ยิ่งขึ้น

คุณสมบัติของผู้จัดการโครงการ ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2556: 246) กล่าวว่า คุณสมบัติที่ดีของผู้จัดการโครงการประกอบด้วย 3 ลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1) มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) ซึ่งมี 2 ชนิดคือ ความน่าเชื่อถือทางด้านเทคนิค คือ มีความรู้ทางเทคนิคเพื่อใช้ในการสั่งงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือทางด้านการบริหารและการปกครอง คือ สามารถบริหารงานโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้อย่างถูกต้องและอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด และมีการรายงานผลของโครงการได้อย่างถูกต้องและตรงตามเวลาที่ต้องการ

2) มีความอ่อนไหว (Sensitivity) หมายถึง สามารถเข้าใจถึงการเมืองขององค์กรที่มีผลต่อการบริหารโครงการ มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและไม่มีอาการหมกมุ่นกับปัญหาที่เกิดขึ้น

3) มีทักษะของการบริหารและความเป็นผู้นำ

ผู้ปฏิบัติงานโครงการ เป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่ให้เข้าร่วมทำงานในทีมงานโครงการในฐานะเป็นผู้แทนของหน่วยงานตามหน้าที่ และเมื่องานในความรับผิดชอบเสร็จสิ้นก็จะกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานตามหน้าที่ดั้งเดิม หรือบางครั้งอาจทำการจ้างผู้ปฏิบัติงานนี้ขึ้นมาใหม่ก็ได้ตามความเหมาะสม หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการโครงการและ/หรือผู้จัดการกิจกรรมให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้

กลุ่มของผู้ปฏิบัติงานในโครงการ มักจะเป็นบุคคลที่ลงมือปฏิบัติงานเกี่ยวกับโครงการโดยตรง ซึ่งอาจแบ่งได้ 2 กลุ่ม ดังนี้ (Milton D. Rosneau, 1981: 10-11)

- ทีมโครงการ (Project Team) ทีมโครงการประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในโครงการ และรายงานผลโดยตรงต่อผู้จัดการโครงการ การทำงานในโครงการอาจจะทำงานในบางช่วงของโครงการหรือตลอดทั้งวงจรโครงการก็ได้ ดังนั้น ผู้จัดการโครงการจึงสามารถมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ได้ในฐานะผู้บังคับบัญชา

- ทีมสนับสนุน (Support Team) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในโครงการ อาจจะทำงานในบางช่วงของโครงการหรือตลอดทั้งวงจรโครงการก็ได้ แต่ไม่ได้รายงานผลโดยตรงกับผู้จัดการโครงการ ผู้ปฏิบัติงานในทีมสนับสนุนมักขึ้นอยู่กับผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่ จึงต้องรายงานผลมายังผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่ ดังนั้น ผู้จัดการโครงการก็จะไม่สามารถมอบหมายงานให้ทำได้ ถ้าจะมอบหมายงานให้ทำ ผู้จัดการโครงการจะต้องเจรจาตกลงกับผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่และผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่อนุมัติเสียก่อน ลักษณะผู้จัดการไม่เด่นชัด และเป็นโครงการที่มีความแน่นอนสูง ส่วนทีมโครงการจะพบเห็นได้ในโครงการที่จัดโครงสร้างแบบเมตริกซ์และแบบเน้นโครงการ ซึ่งมักเป็นโครงการทำงานโครงการที่มีขนาดใหญ่และมีความไม่แน่นอนสูง อย่างไรก็ตาม บางครั้งในการดำเนินโครงการจะต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานทั้งสองประเภทประกอบกัน

สิ่งที่สมาชิกในทีมงานโครงการควรจะต้องรู้ ได้แก่

- คุณค่า (Values) ต้องชัดเจนว่าคุณค่าอยู่ในรูปของประโยชน์อันใด
- เป้าหมาย (Goals) เป้าหมายของโครงการ Milestone และงานจำเป็นต้องถูกกำหนดชัดเจน
- บทบาท (Roles) บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกทีม จำเป็นต้องถูกกำหนดชัดเจน
- ระเบียบปฏิบัติ (Procedures) บรรทัดฐานและการฝึกฝนจะต้องถูกสร้าง
- ภายในทีมงานเพื่อให้งานเสร็จลุล่วง
- การทำงานร่วมกัน (Interpersonal Issues) คือ การทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ประเด็นนี้สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจกันและกันและเปิดกว้างและลดความขัดแย้ง และเพิ่มผลต่อการสนองกลับ

3.7.3 การอำนวยการโครงการ

การอำนวยการโครงการเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้จัดการโครงการที่จะต้องประสานงานทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยพยายามทำให้บุคลากรในโครงการทำงานอย่างประสานสอดคล้องอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทรัพยากรต่างๆ มาประสมประสานในลักษณะสมดุล ดังนั้น ผู้จัดการโครงการจะต้องทำการชักจูงและชี้แนะแนวปฏิบัติให้บุคลากรในโครงการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

การอำนวยการมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงต้องชักจูงให้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้น การอำนวยการย่อมเกี่ยวข้องเนื่องกับการใช้ภาวะผู้นำ และการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้วางแผนและจัดระเบียบไว้โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

การอำนวยการโครงการให้ได้ผลตามต้องการนั้นจะต้องอาศัยส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ เป็นการใช้ศิลปะความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรในโครงการทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ฉะนั้น เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามผู้จัดการโครงการ จะต้องไม่กระทำการไปในลักษณะที่เป็นการใช้อำนาจการหรือบังคับเป็นอันขาด หรือให้เสรีภาพจนเกินขอบเขต ซึ่งลักษณะผู้นำที่ผู้จัดการโครงการจะแสดงออกมาในแต่ละโครงสร้างองค์การเพื่อการบริหารโครงการย่อมแตกต่างกัน เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับผู้จัดการโครงการ เนื่องจากผู้จัดการโครงการจะต้องจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา นอกจากนี้ บุคลากรในโครงการมักจะมาจากหน่วยงานตามหน้าที่ซึ่งมีความแตกต่างกันตามสาขาวิชาชีพของตน ผู้จัดการโครงการจึงต้องใช้หลักภาวะผู้นำอย่างมากเพื่อให้บุคลากรที่ชำนาญเหล่านี้ปฏิบัติงานร่วมกัน

2) การจูงใจ เป็นความพยายามที่จะชักจูงและให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจเพื่อผู้จัดการโครงการจะต้องทำการจูงใจให้บุคลากรในโครงการทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

งานที่จะต้องกระทำในการจูงใจคือ การให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากรในโครงการทั้งผลตอบแทนตามปกติและพิเศษตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและในการตอบสนองความต้องการนั้น จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการอยู่เสมอและตลอดเวลา โดยประสานหรือปรับวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ

โครงการอยู่เสมอ การจูงใจนี้เป็นงานที่ค่อนข้างมีข้อจำกัดมากสำหรับผู้จัดการโครงการ เช่น บุคลากรในโครงการประกอบด้วยผู้ที่มีมาจากหน่วยงานแตกต่างกันตามสาขาวิชาชีพ งานโครงการมีลักษณะเสี่ยงไม่แน่นอน เป็นต้น จึงทำให้ผู้จัดการโครงการต้องรู้จักประยุกต์ใช้เทคนิคการจูงใจให้เหมาะสมกับเวลา บุคคล และทรัพยากร

3) การติดต่อสื่อสาร สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จของการอำนวยการก็คือ การติดต่อสื่อสาร ผู้จัดการโครงการจะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสารในโครงการว่ามีความพร้อมเพียงขนาดไหน และชัดเจนเพียงใด ผู้จัดการโครงการจะสามารถกระทำหรือปฏิบัติตนในการอำนวยการได้ก็โดยมีระบบการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องช่วยให้ผู้จัดการโครงการติดต่อไปยังบุคลากรต่างๆ ในโครงการให้เข้าใจได้ กิจกรรมทุกชนิดในโครงการต่างๆ ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น ทั้งนี้ เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่จะใช้สำหรับสั่งงานต่างๆ ไปให้แก่ตัวบุคคลหรือกลุ่มคนในโครงการ ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การเปลี่ยนแปลงงาน การชี้แจง หรือการประสานกิจกรรมต่างๆ ภายในโครงการต่างก็อาศัยวิธีการติดต่อสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ในทำนองเดียวกัน ขณะที่บุคลากรผู้ปฏิบัติจะต้องรายงานผลงานทุกๆ ด้านต่อผู้จัดการโครงการ ก็จะต้องมีการใช้การติดต่อสื่อสารด้วยกัน

4) การประสานงาน ผู้จัดการโครงการจะต้องเป็นผู้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกโครงการ การประสานงานภายในโครงการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติก็มุ่งพิจารณาในแง่การติดต่อระหว่างการบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกัน ในอันที่จะปฏิบัติงานร่วมกันให้ได้ผลดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนการประสานงานภายนอกโครงการ ผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่ประสานงานผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการทั้งผู้บริหารระดับสูง (ในแง่รายงานผลและรับนโยบายมาปฏิบัติ) ผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่ (ในแง่เจรจาตกลงขอทรัพยากรมาสนับสนุนการดำเนินโครงการ) และผู้รับบริการ (ในแง่การประชาสัมพันธ์โครงการ)

การบริหารโครงการมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การพยายามให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งหน้าที่ด้านการควบคุมนั้นถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าหน้าที่อื่นๆ หน้าที่ในการควบคุมนี้ถูกกล่าวถึงตั้งแต่ยุคทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management Theories) จนมาถึงในปัจจุบัน การบริหารโครงการก็เช่นเดียวกัน แม้ว่าจะดำเนินการด้านอื่นดีเพียงใดก็ตาม แต่ไม่สามารถบังคับให้มีการดำเนินไปในแนวทางที่กำหนดแล้วก็จะเกิดผลเสียทั้งต่อโครงการ หน่วยงาน และชุมชนได้ในที่สุด

3.7.4 ผู้มีบทบาทในโครงการ

ผู้มีบทบาทในโครงการ ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารในการบริหารโครงการ บางครั้งผู้จัดการโครงการก็ไม่สามารถผลักดันให้โครงการดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้ เนื่องจากผู้จัดการฝ่าย หรือแผนกในองค์กรที่ต้องให้การสนับสนุนกับโครงการ ซึ่งจะทำปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการโครงการในลักษณะแนวราบ โดยเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็อาจมีผลกระทบต่อเป้าหมายของการดำเนินโครงการได้ และในกรณีเช่นนี้ ผู้ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขได้ดีที่สุดจะเป็นผู้อุปถัมภ์โครงการ (Project Sponsor)

2) ผู้อุปถัมภ์โครงการ (Project Sponsor) ผู้อุปถัมภ์โครงการจะให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินโครงการแก่ผู้จัดการโครงการ และผู้จัดการสายงานในองค์กร ช่วยจัดการให้ฝ่ายบริหารทั้งขององค์กรหรือของลูกค้าให้ความสนับสนุนที่จำเป็นต่อโครงการ รวมถึงติดตามและประสานงานกับผู้บริหารของฝ่ายลูกค้า

3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ (Project Stakeholders) หมายถึง บุคคลหรือองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้สนับสนุน หน่วยงานต่างๆ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากโครงการทางบวกหรือลบ โดยเขาเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการ และผลงานที่จะส่งมอบได้ทั้งทางบวกและลบเช่นกัน เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียของโครงการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้น ทีมบริหารโครงการจึงต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์และวางแผน เพื่อจัดการผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้โครงการสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายนั่นเอง

การปฏิบัติงานโครงการ หลังจากที่แผนโครงการได้รับความเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้เกี่ยวข้องหลักของโครงการ ได้แก่ ลูกค้า ผู้สนับสนุนโครงการในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการในสายงานปกติ และทีมงานบริหารโครงการ ผู้จัดการโครงการจะต้องเตรียมแผนดำเนินการโครงการให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาจแยกออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงเริ่มดำเนินโครงการ และช่วงระหว่างดำเนินโครงการ

3.7.5 การบริการการติดต่อสื่อสารของโครงการ (Project Communication Management)

การบริหารโครงการจะต้องมีการติดต่อประสานงานกันระหว่างทีมบริหารโครงการและบุคลากรหรือจัดการแผนกขององค์กรแม่เสมอ ลักษณะการประสานนี้เกิดเป็นลักษณะความสัมพันธ์ตามกลุ่มงาน หรืองานที่ร่วมกันรับผิดชอบอยู่

ขั้นตอนการบริหารการสื่อสารของโครงการ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) การวางแผนสำหรับการสื่อสาร (Communication Planning) เป็นการกำหนดข้อมูลและประเภทของการสื่อสารที่ต้องการของผู้มีส่วนร่วมกับโครงการ ซึ่งจะเกิดขึ้นในช่วงการวางแผน

2) การกระจายข้อมูล (Information Distribution) การจัดทำข้อมูลไว้สำหรับผู้มีส่วนร่วมของโครงการแยกตามความต้องการของแต่ละกลุ่ม โดยกิจกรรมนี้เกิดขึ้นในส่วนของการดำเนินโครงการ

3) การจัดทำรายงานประสิทธิภาพ (Performance Reporting) การรวบรวมและการกระจายข้อมูลด้านประสิทธิภาพความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งจะแสดงรายงานสภาพการณ์ปัจจุบัน ตัวชี้วัดความก้าวหน้าของโครงการ และการพยากรณ์โดยกิจกรรมเหล่านี้จะทำได้ในช่วงการติดตามและควบคุมโครงการ (Monitoring and Control Process)

4) การบริหารผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ (Manage Stakeholder) การบริการการสื่อสารหรือข้อมูลที่เหมาะสมและถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และรายงานปัญหาที่เกิดขึ้น

เนื่องจากการจัดองค์การแบบโครงการ (Project Organization) จะมีลักษณะการสื่อสารแนวราบ (Horizontal) แต่องค์การแบบหน้าที่การทำงาน (Functional Organization) จะมีลักษณะการสื่อสารในแนวดิ่ง (Vertical) ซึ่งทำให้การจัดองค์การแบบประสาน (Matrix Organization) ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในองค์การแบบเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์การขึ้น

เครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์การก็คือ ความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการทำได้อย่างสะดวก และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการดำเนินสู่วัตถุประสงค์ตามที่คาดหวังไว้ได้ โดยความสัมพันธ์นี้ผู้จัดการโครงการต้องสร้างและคอยรักษาไว้ ทั้งกับผู้เกี่ยวข้องภายในองค์การ และผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์การ

เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้โครงการมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นด้วย แต่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีไม่มีสูตรตายตัว ผู้จัดการโครงการจะต้องเป็นผู้สร้างขึ้นโดยการทดลองวิธีการต่างๆ และการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ในการกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบ การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และวิธีการสื่อสารระหว่างกันด้วย ทั้งนี้ผู้จะสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีควรเป็นผู้ที่รู้จักการประนีประนอม มีจิตใจที่เปิดกว้าง จริงใจ และมีความยืดหยุ่นเพียงพอ

3.8 การควบคุมโครงการ

วิสูตร จิระคำเก็ง (2556: 346-347) กล่าวว่า ในการบริหารโครงการมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ การพยายามให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งหน้าที่ด้านการควบคุมนั้นถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าหน้าที่อื่นๆ หน้าที่ในการควบคุมนี้ถูกกล่าวถึงตั้งแต่ยุคทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management Theories) จนมาถึงในปัจจุบัน การบริหารโครงการก็เช่นเดียวกัน แม้ว่าจะดำเนินการด้านอื่นใดก็ตาม แต่ไม่สามารถบังคับให้มีการดำเนินไปในแนวทางที่กำหนดแล้ว ก็จะเกิดผลเสียทั้งต่อโครงการ หน่วยงาน และชุมชนได้ในที่สุด

ในการควบคุมการดำเนินงานโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัคนั้น มีสิ่งที่จำเป็นต้องควบคุมอยู่ 3 ประการ คือ (Stewart in Richard and Nielander (eds), 1969: 812-815)

1) การควบคุมเวลา (Time Control) เนื่องจากโครงการเป็นงานที่จุดเริ่มต้นและสิ้นสุด ในการดำเนินงานโครงการจึงต้องให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ถ้าไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนดแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น เสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น องค์กรเสียชื่อเสียง เป็นต้น ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมเรื่องเวลาในการดำเนินโครงการให้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด โดยพยายามควบคุมการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามขั้นตอนและความเกี่ยวพันกัน ซึ่งอาจใช้เทคนิคเชิงบริหารเป็นเครื่องมือ เช่น การวิเคราะห์ข่ายงาน เป็นต้น

2) การควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost Control) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโครงการก็จำเป็นต้องควบคุมเช่นเดียวกับการควบคุมเวลา เนื่องจากโครงการมักจะเป็นงานที่สลับซับซ้อนและมีความเสี่ยง จึงต้องอาศัยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมากเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินการโครงการบรรลุผล ในการควบคุมค่าใช้จ่ายนั้น สามารถใช้ระบบงบประมาณและเทคนิคเชิงบริหาร เช่น เทคนิคการวิเคราะห์ข่ายงาน เป็นต้น เป็นเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการได้

3) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) หมายถึง การควบคุมผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในโครงการให้ได้คุณภาพที่ต้องการ ซึ่งการควบคุมคุณภาพนี้อาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญที่สุดต่อโครงการ เพราะถ้าการดำเนินโครงการเสร็จภายใต้เวลาที่กำหนดและเสียค่าใช้จ่ายน้อย แต่งานที่ได้มาไม่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ต้องการก็ไม่ให้ประโยชน์อย่างแท้จริง การควบคุมคุณภาพส่วนมาจะเป็นงานที่เกี่ยวกับเทคนิควิชาการ การกำหนดและบังคับให้เป็นไปตามมาตรฐานและรายละเอียดที่จำเป็นของการดำเนินโครงการ

จะเห็นว่าการควบคุมการดำเนินโครงการเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามต้องการ การควบคุมการดำเนินการโครงการเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการ โดยตรงที่จะต้องควบคุมผู้ปฏิบัติงานโครงการภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม การควบคุมโครงการมักจะถูกพิจารณาในเชิงลบมากกว่าเชิงบวก คือ ผู้ปฏิบัติงานโครงการมักจะเห็นว่าเป็นการจับผิดในการปฏิบัติงานมากกว่า จึงทำให้มีการต่อต้านการควบคุม ดังนั้นผู้จัดการโครงการจึงควรมีวิธีการป้องกันให้เกิดการต่อต้านน้อยที่สุด โดย

1) การกำหนดแผนผังการทำงาน โดยมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้ทราบถึงกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ขั้นตอนการทำงานระยะเวลาการทำงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่ากิจกรรมตรงจุดใดเกิดบกพร่อง ใคร หรือหน่วยงานไหนเป็นผู้รับผิดชอบและป้องกันการหลีกเลี่ยงการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

2) มีการร่วมปรึกษาระหว่างผู้จัดการโครงการกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการและหน่วยงานตามหน้าที่สนับสนุนการดำเนินโครงการ การร่วมปรึกษาหารือจะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับและปฏิบัติตามโครงการ

3) การสร้างบรรยากาศความเชื่อถือและไว้วางใจ ผู้จัดการโครงการจะต้องสร้างบรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานโครงการสนับสนุนการดำเนินโครงการ และมีให้เห็นว่าผู้จัดการโครงการไปจับผิดการทำงาน

4) สร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการขึ้นภายในองค์กร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดี การติดต่อสื่อสาร และผลผลิตให้เพิ่มขึ้นในผู้ปฏิบัติงานโครงการ

5) พัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสารในระดับต่างๆ ของโครงการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินโครงการ ผู้จัดการโครงการไม่อาจจะอาศัยการติดต่อสื่อสารของข่าวสารแบบเป็นทางการเพียงอย่างเดียว เนื่องจากข่าวสารอาจถูกกั้นกรอง บิดเบือน และขาดหายไป โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ เช่น องค์กรแบบราชการที่ประกอบด้วยระดับของบุคลากรหลายระดับ การติดต่อสื่อสารจึงอาจเกิดข้อบกพร่องได้ ผู้จัดการโครงการสามารถแก้ไขจุดนี้ได้โดยพัฒนาการติดต่อสื่อสารในระดับต่างๆ ของโครงการ ทั้งที่เป็นแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ แบบที่ไม่เป็นทางการสามารถทำได้ เช่น การตรวจเยี่ยมการดำเนินงานโครงการ การสอบถามผู้ปฏิบัติงานจริงๆ ในโครงการว่าทำได้ทำไปถึงไหนแล้ว เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การทำงานโครงการในอนาคตได้ดีและถูกต้องยิ่งขึ้น

โครงการจะดำเนินการเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ ภายใต้ข้อกำหนดของคุณภาพ เวลา และต้นทุน ซึ่งหากกระบวนการควบคุมไม่ดีพอ อาจจะไม่ได้อะไรของโครงการตามต้องการ เช่น ใช้ต้นทุนหรือเวลาเกินกว่าแผน หรือผลงานที่ได้คุณภาพไม่เป็นไปอย่างที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงจะต้องมีการพัฒนากระบวนการควบคุม เพื่อความมั่นใจว่าโครงการได้ดำเนินไปในแนวทางที่ควร และเป็น การป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ

3.9 การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

3.9.1 ความหมายของการประเมินผลโครงการ

สำหรับความหมายของการประเมินผลโครงการมีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

Robert E. Stake (อ้างใน สมหวังนิธิยานุวัฒน์ (บรรณาธิการ), 2528: 156) ได้ ให้ความหมายของการประเมินผลว่า เป็นการบรรยายตัดสินคุณค่าโปรแกรมการศึกษาซึ่งเน้นเรื่อง การบรรยายสิ่งที่ถูกประเมิน โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินคุณค่า

สุรพร เสียนสลาย (2547: 407) เห็นว่า การประเมินผลโครงการหมายถึง กระบวนการในการวัดผลสัมฤทธิ์และเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารหรือข้อสนเทศเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ โครงการเพื่อนำข้อสนเทศที่ได้ไปตัดสินคุณค่าของกิจกรรมกระบวนการหรือโครงการโดยรวมต่อไป

สมชาย ครุรงค์เดช (2542: 2) อธิบายว่าการประเมินผลโครงการคือ กระบวนการใน การพิจารณาประเมินผลคือการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาโครงการ ผลการประเมินไม่ เพียงแต่ระบุว่าโครงการ หรือหากโครงการนั้นดีอยู่แล้ว จะพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลโครงการ หมายถึง การตรวจสอบ การวัด การ วิเคราะห์ เพื่อกำหนดคุณค่าและความสำเร็จของโครงการ โดยต้องอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จึง เห็นได้ว่าการประเมินผลโครงการนั้น มิได้กระทำขึ้นบนสูญญากาศ แต่จะต้องอยู่บนพื้นฐานของ หลักการและเหตุผลและนำข้อมูลที่ค้ำนั้นเพื่อทำการสรุปผลโครงการ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินโครงการนั้นๆ และโครงการอื่นๆ ต่อไป

ในทางปฏิบัติแล้วการประเมินผลโครงการจะมีการทำมาตลอดระหว่าง การดำเนินโครงการ ในกระบวนการติดตามตรวจสอบและแก้ไขปัญหา แต่เมื่อถึงจุดที่โครงการแล้วเสร็จ ทีมบริหารโครงการยังคงต้องจัดทำประเมินผลการดำเนินโครงการด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมาก ในการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เพิ่งผ่านพ้นไป ทั้งนี้ โดยการถามจากผู้จัดการโครงการถึง

- เรื่องราวเกี่ยวกับผู้เกี่ยวข้องหลักของโครงการ
- ประเด็นที่น่าสนใจระหว่างดำเนินการดำเนินโครงการในระยะต่างๆ
- ประเด็นที่น่าสนใจในการปฏิบัติของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลประเมินอาจมีการเผยแพร่ภายในองค์กรหรือให้กับผู้จัดการโครงการด้วยกัน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารโครงการซึ่งกันและกัน แต่การเผยแพร่ต้องระวังการกล่าวโทษความผิดแก่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ ซึ่งไม่เจตนาในการเผยแพร่ ทั้งนี้ ให้พยายามนำเสนอความจริงที่เกิดขึ้น และสิ่งที่ได้เรียนรู้เพื่อประโยชน์ในอนาคต

นอกจากการประเมินโครงการแล้ว ควรมีการประเมินประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากผลงานของโครงการ โดยอาจต้องกำหนดวิธีการวัดและช่วงเวลาที่ทำการวัดด้วย เมื่อทำรายงานโครงการแล้วเสร็จ และจัดทำประเมินในรูปแบบต่างๆ แล้วเสร็จ ให้จัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ที่เป็นรูปแบบเพื่อง่ายต่อการรวบรวมและค้นคว้าได้ง่ายในอนาคต

3.9.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อตัดสินคุณค่าหรือคุณภาพของโครงการ หรือการพิจารณาและลงความเห็น ว่า กิจกรรม กระบวนการต่างๆ ในโครงการโดยรวมดีหรือไม่ มีคุณภาพเพียงพอหรือไม่ และจะนำไปใช้กับโครงการอื่นๆ อย่างไร กล่าวโดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการตามทัศนะของไวส์ (Weiss) (อ้างใน ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2529: 20) เห็นว่าควรเป็นไปเพื่อการต่างๆ ดังนี้

- 1) เพื่อดำเนินงานต่อหรือเลิกดำเนินงานตามโครงการ
- 2) เพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติในโครงการ
- 3) เพื่อเพิ่มหรือลดมาตรการและเทคนิคบางประเภทในโครงการ
- 4) เพื่อสร้างโครงการในลักษณะคล้ายคลึงกับในท้องที่อื่นๆ
- 5) เพื่อแบ่งสรรทรัพยากรระหว่างโครงการที่ต่างแก่งแย่งแข่งขันกัน
- 6) เพื่อสนับสนุนหรือหักล้างกรอบทฤษฎีซึ่งเป็นรากฐานของโครงการ

3.9.3 ประเภทของการประเมินผลโครงการ

การแบ่งประเภทของการประเมินผลโครงการ ได้มีไว้อย่างมากมายแล้วแต่ทัศนะของแต่ละท่าน แต่ถ้าอาศัยเกณฑ์เรื่องระยะเวลาหรือจุดมุ่งหมายแล้วสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ การประเมินผลเพื่อการปรับปรุง และการประเมินผลรวมสรุป

- 1) การประเมินผลเพื่อการปรับปรุง (Formative Evaluation) เป็นการประเมินความก้าวหน้า เพื่อการติดตามดูแลและตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติงาน เป็นการพยายามตอบคำถามว่า การดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของงาน ซึ่งการประเมินผลแบบนี้

มักจะใช้ประเมินผลระหว่างการวางแผนหรือระหว่างการดำเนินโครงการต่างๆ ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงหรือโครงการต่อไป อันจะทำให้เพิ่มโอกาสในความสำเร็จของโครงการให้มากยิ่งขึ้น

2) การประเมินผลรวมสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการเมื่อโครงการสิ้นสุดลง หรือเป็นการประเมินผลหลังโครงการ ซึ่งผลที่ได้ก็จะนำไปสรุปว่าการดำเนินโครงการนั้นบรรลุผลหรือไม่ อย่างไร ตลอดจนรายงานผลถึงสภาพของโครงการประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงไร มีปัญหาอุปสรรคใดที่จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุง จุดสำคัญของการประเมินผลโครงการแบบนี้คือมุ่งเน้นให้การสรุปผลโครงการ เน้นตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิต ผลลัพธ์ รวมถึงผลกระทบ) ของโครงการว่าเกิดผลดีตามความคาดหวังของโครงการหรือไม่ ผลการดำเนินการคุ้มค่าดังที่ระบุไว้ก่อนการดำเนินการหรือไม่

3.9.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลความสำเร็จของแผนและโครงการ

การพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประเมินความสำเร็จของแผนและโครงการสรุปได้เป็น 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ (The Consumer Movement)
- 2) ความเป็นวิชาชีพของผู้ประเมิน (Professional Concern)
- 3) ประสิทธิภาพของการจัดการ (Managerial Effectiveness)
- 4) ข้อจำกัดเกี่ยวกับทรัพยากร (Limitation on Resources)
- 5) อำนาจที่ได้รับตามกฎหมาย (Legislative Mandates)

3.9.5 การควบคุมต้นทุนและกำหนดเวลา

การควบคุมกำหนดเวลาและต้นทุนของโครงการก่อสร้าง สามารถทำโดยการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นช่วงๆ ในความถี่ที่เหมาะสม โดยในงานก่อสร้างอาจทำการประเมินเดือนละหนึ่งถึงสองครั้ง ซึ่งปกติแล้วการประเมินจะทำในสองส่วนหลัก คือ

1) ประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผน การประเมินผลด้านเวลานี้จะใช้แผนงานฐานเป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยสามารถแสดงในรูปของ Gantt Chart ที่มีการเปรียบเทียบระหว่างที่ทำได้จริงกับตามแผน ซึ่งจะเห็นว่าในแผนงานแสดงทั้งช่วงเวลาที่กิจการนั้นควรเริ่มและเสร็จ เทียบกับวันเริ่มจริง ผลงานถึงปัจจุบันและเวลาที่ใช้ไปจริง ทำให้ผู้ประเมินเห็นถึงความแตกต่างจากแผนต่อไป

ผู้บริหารงานก่อสร้างอาจใช้วิธีประเมินผลงาน Gantt Chart แบบง่าย โดยลากเส้นวันที่ ณ วันประเมินไปตัดจุดร้อยละของงานที่ทำได้ในแท่งของงานแต่ละงาน ซึ่งเราเรียกเส้นความคืบหน้า (Progress Line) และเมื่อประเมินอย่างต่อเนื่องจะเห็นว่าระหว่างเส้นวันที่ประเมินจะแสดงความก้าวหน้าที่ทำได้ในช่วงนั้นๆ ด้วย

ทั้งนี้ เมื่อมีการประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนแล้ว อาจมีการปรับแก้แผนเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ของโครงการ โดยจุดสำคัญที่ผู้จัดการควรให้ความสนใจในการปรับแก้คือเวลาและทรัพยากรที่ต้องการในการทำงานส่วนที่เหลือนั้นๆ

นอกจากการประเมินโดย Gantt Chart แล้วอาจใช้วิธีการประเมินโดยใช้ผังจุดตรวจสอบ (Milestone Chart) ในการตรวจสอบประเมิน ทั้งนี้ เพราะจุดตรวจสอบนี้ค่อนข้างเป็นจุดสำคัญที่ต้องทำให้ได้มีฉะนั้นแล้วโครงการต้องล่าช้าออกไปจากแผน

2) การประเมินต้นทุนจริงเทียบกับงบประมาณ ในการควบคุมต้นทุนสามารถทำควบคู่กับการควบคุมกำหนดเวลาของโครงการได้ โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ หรือ Earned Value Analysis (EVA) ซึ่งจะช่วยให้เห็นผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมว่ากิจกรรมใดใช้เงินหรือทรัพยากรเกินกว่าที่วางแผนไว้ กิจกรรมใดแล้วเสร็จล่าช้ากว่าที่กำหนด นอกจากนี้ยังใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน แผนก หรือฝ่ายที่รับผิดชอบได้ด้วย ทั้งนี้ ขั้นตอนวิธีการทำจะแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

- การกำหนดงบประมาณ และศูนย์รวมต้นทุนของแต่ละงาน
- การเก็บข้อมูลต้นทุนและการรายงาน
- การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้
- การรายงาน

สำหรับการประเมินผลด้านคุณภาพจะใช้การตรวจสอบและทดสอบ หรือระบบประกันคุณภาพระหว่างการปฏิบัติงานหลัก แต่หากไม่มีวิธีการควบคุมคุณภาพที่ดีและเหมาะสม ก็จะส่งผลกระทบต่อเวลาและต้นทุนการดำเนินโครงการได้ แต่หากไม่มีวิธีการควบคุมคุณภาพที่ดีและเหมาะสม ก็จะส่งผลกระทบต่อเวลาและต้นทุนการดำเนินโครงการได้

3.9.6 ระบบควบคุมต้นทุน (Cost Control System)

โครงการก่อสร้างมักมีปัญหาในเรื่องการควบคุมงบประมาณงานก่อสร้างอยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องมาจากสาเหตุหลายๆ ส่วนในกระบวนการก่อสร้างตั้งแต่งานออกแบบ การจัดจ้างผู้รับเหมา และในระหว่างงานก่อสร้าง โดยในการควบคุมต้นทุนงานก่อสร้างอาจพิจารณาแยกประเภทเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1) การควบคุมงบประมาณงานก่อสร้าง โดยฝ่ายเจ้าของโครงการ ค่าใช้จ่ายในงานก่อสร้างของหลายๆ โครงการจะมีปัญหาเกินกว่างบประมาณที่เตรียมไว้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากการขาดประสบการณ์ในด้านการบริหารโครงการก่อสร้าง หรือการจัดทำงบประมาณค่าก่อสร้างผิดพลาด

งบประมาณงานก่อสร้างอาจเพิ่มขึ้นจากฝ่ายเจ้าของงานสั่งแก้ไข หรือสั่งเพิ่มเติมงานระหว่างก่อสร้าง เนื่องจากแบบที่ทำไว้ไม่สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ในการใช้งานพอ หรือเจ้าของงานต้องการเปลี่ยนแปลงลักษณะการใช้สอยเป็นต้น

ในทางปฏิบัติแล้ว การควบคุมต้นทุนก่อสร้างในระหว่างก่อสร้างนั้น เจ้าของโครงการขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนของงานสูง ก็ควรเลือกผู้ออกแบบที่มีประสบการณ์ในงานออกแบบในงานประเภทนั้นๆ ซึ่งจะช่วยควบคุมต้นทุนในการก่อสร้างได้ตั้งแต่ขั้นตอนออกแบบ โดยเจ้าของอาจจ้างที่ปรึกษาด้านบริหารงานก่อสร้างเข้ามาช่วยดำเนินการในส่วนนี้ตั้งแต่แรก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการควบคุมงบประมาณตั้งแต่ช่วงเริ่มโครงการ

2) การควบคุมต้นทุนงานก่อสร้างของผู้รับจ้างก่อสร้าง เมื่อผู้รับจ้างได้เสนอราคางานก่อสร้าง และได้รับเลือกเป็นผู้รับงานดังกล่าวแล้วนั้น ผู้รับจ้างจะต้องพยายามทำงานก่อสร้างให้แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด โดยมีความถูกต้องในด้านปริมาณและคุณภาพ แต่ในบางครั้งเมื่องานก่อสร้างแล้วเสร็จ และผู้รับเหมาได้คำนวณค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งหมดอาจพบว่าขาดทุนก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การสูญเสียของวัสดุก่อสร้าง ผลผลิตภาพของแรงงาน ช่างฝีมือ หรือเครื่องจักรไม่เป็นไปตามที่ประมาณการไว้ เป็นต้น

ผู้รับจ้างก่อสร้างที่ดีจะไม่รอให้โครงการก่อสร้างแล้วเสร็จก่อนจึงรู้ว่ากำไรหรือขาดทุน จึงได้มีการพัฒนาวิธีการควบคุมต้นทุนก่อสร้างให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ โดยหลักการและวิธีการของการควบคุมต้นทุนการก่อสร้าง

3.9.7 โครงการที่ประสบความสำเร็จ (Success Project)

โครงการที่ประสบความสำเร็จคือการส่งมอบสินค้าให้ “ลูกค้า” โดย

- ได้คุณภาพตามที่กำหนด
- ทันเวลาที่ต้องการ
- ค่าใช้จ่ายรวมอยู่ภายใต้งบประมาณที่เตรียมไว้
- ผู้ให้กู้ (Lender) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ลูกค้าพึงพอใจ

3.10 ปัญหาในการบริหารโครงการ

ปัญหาในการบริหารโครงการบางอย่างอาจศึกษาได้ล่วงหน้า บางอย่างต้องปฏิบัติแล้วจึงเห็น แต่ทั้งหมดนี้มีแนวทางแก้ไข หรือป้องกันตามประเภทของปัญหา ดังนี้

3.10.1 ปัญหาความขัดแย้งในโครงการ

เนื่องจากการดำเนินโครงการเป็นลักษณะชั่วคราว ซึ่งมีการรวบรวมบุคลากรผู้เชี่ยวชาญจากแต่ละส่วนที่แตกต่างกันมา เพื่อปฏิบัติงานโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความขัดแย้งในโครงการอาจเกิดจากสาเหตุหลักๆ ดังต่อไปนี้

- ความชำนาญงานในด้านที่แตกต่างกัน
- ผู้จัดการโครงการไม่มีอำนาจในการตัดสินใจพอ
- ไม่เข้าใจในเป้าหมายที่ชัดเจนของโครงการ
- การมอบหมายความรับผิดชอบงานไม่ชัดเจน
- การกำหนดเวลาไม่ชัดเจน
- การไม่ทำหน้าที่ของตน
- มีกลุ่มทำงานที่อยู่นอกเหนือทีมบริหารโครงการ
- การก้าวถอยงานจากฝ่ายบริหาร
- ผู้ร่วมทีมมีปัญหาขัดแย้งกันส่วนตัว

การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจทำได้โดยการถอนหรือยกเลิกประเด็นปัญหานั้นๆ ในบางครั้งอาจพยายามเลี่ยงจุดที่ไม่ลงรอยกันหรือประนีประนอมความขัดแย้ง ทั้งนี้ เมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งก็ควรยอมรับและทำการศึกษารายละเอียดสาเหตุของความขัดแย้งและผลที่จะเกิดตามมา

ผู้จัดการโครงการควรหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง โดยการบังคับให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่ายทำการใดๆ เพื่อยุติข้อขัดแย้ง เนื่องจากผลที่ได้คือ มีผู้ชนะและผู้แพ้ หรือในบางครั้งอาจเกิดผลเป็นแพ้ทั้งคู่ ซึ่งเลวร้ายกับองค์การบริหารโครงการมาก

การจัดการความขัดแย้งที่ดี ควรทำโดยหาจุดที่ทั้งสองฝ่ายเห็นร่วมกัน และจุดที่ทั้งสองฝ่ายเห็นขัดแย้งกัน และพยายามชักชวนให้ผู้เกี่ยวข้องรับฟังและเข้าใจถึงปัญหานั้นๆ เพื่อให้เกิดการแก้ไขข้อขัดแย้งในลักษณะชนะทั้งคู่ (win-win) คือ ทั้งสองฝ่ายพอใจในผลของการแก้ปัญหาคความขัดแย้งนั้นๆ

3.10.2 ปัญหาการบริหารเวลา

ผู้จัดการโครงการและทีมบริหารโครงการจะบริหารเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้ดีขึ้น แนวทางเพื่อให้การบริหารเวลามีประสิทธิภาพ สามารถทำได้ ดังนี้

- มีการจัดองค์การและกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงอำนาจการตัดสินใจ
- ติดตามควบคุมให้เป็นไปตามแผน
- ไม่รับงานเกินความสามารถที่รับได้
- จัดลำดับความสำคัญของงาน วางงานใดเร่งด่วน งานใดค่อยได้
- งานที่มีความเสี่ยงสูงต้องดูแลใกล้ชิด
- บริหารเวลาในกิจกรรมประจำวันให้รัดกุมและกระชับ เช่น การประชุมให้มีวาระการประชุมที่ชัดเจน และตรงประเด็น โดยไม่ประชุมเกินความจำเป็น
- ให้ทุกคนตระหนักถึงเป้าหมายเดียวกันในความสำเร็จของโครงการ
- ทีมงานทุกคนควรจัดทำ “รายการงานที่ต้องทำ” และควรทำงานที่ยากก่อนเป็นต้น

นอกจากนี้ โครงการที่ต้องขอความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องหลัก ซึ่งอาจเป็นผู้จัดการสายงาน เพื่อสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ บางครั้งอาจเกิดปัญหาจากการสื่อสารที่นำมาซึ่งความยุ่งยากต่างๆ ในการดำเนินโครงการได้

3.10.3 ปัญหาการสื่อสาร

ในการจัดการโครงการ ทีมบริหารโครงการมักจะต้องอาศัยความสนับสนุนจากสายงานปกติในด้านทรัพยากรต่างๆ ซึ่งในการนี้อาจเกิดปัญหาการสื่อสารขึ้นได้ โดยเฉพาะองค์การใหญ่ๆ ซึ่งจะมีระดับชั้นของการบริหารหลายชั้น และยังแบ่งออกเป็นหลายแผนก หรือหลายฝ่ายด้วย เมื่อเวลาผ่านไปนานขึ้นบุคลากรในแต่ละองค์การเหล่านี้ จะเกิดความรู้สึกนึกคิดว่าองค์การย่อยๆ ของเขาเป็นอาณาจักรส่วนตัวที่พวกเขาเป็นเจ้าของ และมักจะไม่ค่อยยอมให้ใครอื่นเข้ามายุ่ง ปัญหาเรื่องอาณาจักรในองค์การนี้ จะต้องมีผู้บริหารระดับสูงคอยช่วยเชื่อมระหว่างอาณาจักรเหล่านี้ให้เป็นหนึ่งเดียวให้ได้ อาจโดยการให้มีกติกางานร่วมกันให้ทุกฝ่ายยอมรับ และยินดีในการให้ความช่วยเหลือ

เป้าหมายในการดำเนินโครงการ อาจสื่อสารกันในระหว่างผู้เกี่ยวข้องด้วยผ้ง จุดตรวจสอบ ซึ่งจะบอกกำหนดเวลา รวมถึงผู้รับผิดชอบงานนั้นๆ อันจะเป็นเครื่องมือยืนยันความเข้าใจให้ตรงกัน ผู้จัดการโครงการควรที่จะต้องมีการประชุมแบบตัวต่อตัวกับผู้จัดการสายงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนทรัพยากรแก่โครงการ ทั้งนี้ เพื่อให้ถึงความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมถึงได้ศึกษาปัญหาที่มีและแลกเปลี่ยนความรู้ในงานซึ่งกันและกัน อีกทั้งเป็นการย้ำให้เห็นถึงความสำเร็จของโครงการ เพื่อเป็นการยืนยันการสนับสนุนจากผู้จัดการสายงานนั้นๆ ต่อไป แต่ทุกอย่างไม่ว่าจะได้มาตามความต้องการเสมอ ผู้จัดการโครงการยังคงต้องใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อความสำเร็จของงานด้วย

3.11 การปรับปรุงผลิตภาพงานก่อสร้างจากปัญหาด้านการจัดการ

วิสูตร จิระคำเกิง (2556: 438-443) กล่าวว่า ฝ่ายบริหารจะมีผลอย่างมากต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และเพิ่มผลิตภาพของงาน ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม ทั้งนี้ โดยธรรมชาติของงานก่อสร้างโครงการใหญ่ๆ มีแนวโน้มที่ผลิตภาพจะต่ำกว่ามาตรฐาน

จากการศึกษาของ Alfred (1980) ผลิตภาพงานก่อสร้างในประเทศสหรัฐอเมริกา มีแนวโน้มลดลงมาตลอดตั้งแต่ ค.ศ. 1968 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากขึ้นเนื่องมาจากสาเหตุต่อไปนี้

1. การควบคุมคุณภาพที่เข้ม เนื่องจากความซับซ้อนของงานที่สูงขึ้นจึงต้องมีการควบคุมด้านคุณภาพสูงขึ้นระหว่างงานก่อสร้าง ซึ่งบางครั้งต้องเสียเวลารอคอยเนื่องด้วยเหตุนี้ จากการตรวจสอบที่เข้มจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบบหรือการแก้ไขทำใหม่ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลิตภาพ
2. ความชำนาญของคนงาน โครงการที่มีขนาดใหญ่ต้องการคนงานที่มีฝีมือหรือความชำนาญในการทำงานจำนวนมาก แต่โครงการขนาดใหญ่เหล่านี้ มักอยู่ห่างไกลออกไป ซึ่งไม่สามารถจะหาคนงานชำนาญงานเหล่านี้ได้เพียงพอและต้องใช้คนงานที่ไม่เหมาะสมมาทำงาน ส่งผลให้ผลงานไม่ได้คุณภาพตามข้อกำหนดต้องแก้ไข ทำใหม่ หรือต้องเสียเวลาไปกับการเรียนรู้งาน จนกว่าจะชำนาญ ซึ่งเป็นเหตุให้ผลิตภาพต่ำ
3. ขาดการพัฒนาวิธีการจัดการงานก่อสร้าง เทคนิคการบริหารจัดการในด้านการวางแผน รวมถึงการควบคุมงานก่อสร้างที่ใช้ยู่เดิมไม่สามารถรองรับกับโครงการขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนสูงได้โดยในปัจจุบันนี้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ได้พัฒนาขึ้นมากในราคาที่ถูกลง ทำให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. รูปแบบสัญญาที่ไม่เหมาะสม การใช้สัญญาแบบต้นทุนบวกค่าธรรมเนียมคงที่ (cost-plus-fixed-fee contract) ในโครงการขนาดใหญ่มักเป็นผลเสียต่อผลิตภาพงานก่อสร้าง ทั้งนี้ เพราะผู้รับจ้างก่อสร้างจะไม่ค่อยให้ความสำคัญในด้านผลิตภาพเนื่องจากการเบิกค่างานจะเป็นไปตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ยิ่งต้นทุนสูงมากเท่าไรจะยิ่งบวกได้มากขึ้นเท่านั้น แม้ฝ่ายเจ้าของจะเข้ามาช่วยบริหารโครงการก่อสร้าง แต่ก็มักจะไม่ได้ประสิทธิผลเนื่องจากขาดประสบการณ์ในงานก่อสร้างนั่นเอง

5. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการก่อสร้างที่รวดเร็ว ปัจจุบันเทคนิคด้านวัสดุวิศวกรรมรวมถึงเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ได้มีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่การพัฒนาด้านฝีมือแรงงานให้เข้ามารองรับกับเทคโนโลยีดังกล่าวยังไม่เพียงพอจึงส่งผลให้ผลิตภาพที่ได้ต่ำกว่าที่ควร

6. อัตราค่าแรงที่ต่ำเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ สำหรับในประเทศไทย มีค่าแรงค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น เครื่องจักร หรือวัสดุ ทำให้ผู้บริหารโครงการให้ความสำคัญด้านผลิตภาพของแรงงานน้อย โดยมักจะจัดคนมากเกินไปจนความจำเป็น

7. จริยธรรมในการทำงานของคนงาน

3.12 จริยธรรมในงานก่อสร้าง

“จริย” ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึง “ความประพฤติ กริยาที่ควรประพฤติ” ส่วน “ธรรม” หมายถึง “คุณความดี ความจริง ความยุติธรรม ความถูกต้อง” เมื่อรวมเป็น “จริยธรรม” จึงมีความหมาย “ธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติ” ดังนั้น จริยธรรมในงานก่อสร้าง จึงหมายถึง “แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องในงานก่อสร้าง”

ในวงการก่อสร้าง จะมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งทุกฝ่ายต่างมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามแนวทางที่ถูกต้อง ถ้าทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเองและปฏิบัติตามหน้าที่นั้น งานก่อสร้างจะสำเร็จลงได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน

3.12.1 จริยธรรมของเจ้าของโครงการ

เจ้าของโครงการเปรียบเสมือนกับศูนย์กลางหรือเสาหลักของโครงการก่อสร้าง ดังนั้น นอกจากเจ้าของโครงการจะมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามพันธกรณีแห่งสัญญาแล้ว แนวทางการปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าของโครงการจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของโครงการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) ให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในการติดตามงานที่ได้มอบหมายกับผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอและให้ความมั่นใจในความแน่นอนในการดำเนินโครงการ
- 2) ไม่ลังเลหรือเปลี่ยนความตั้งใจและวัตถุประสงค์ของโครงการ จนผู้ปฏิบัติสับสนไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง
- 3) หากไม่จำเป็นจริงๆ ไม่ควรก้าวก้าวยการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่ได้รับมอบหมายงานไปแล้ว
- 4) การสั่งงานทุกอย่างให้เป็นไปตามขั้นตอนโดยตรึงตรงให้ติดก่อน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการประสานงานอันดีระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) กรณีที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงาน เช่นผู้ควบคุมงาน หรือผู้ออกแบบที่กำลังดำเนินอยู่ จะต้องมีการบอกเลิกสัญญา เช่น ผู้ควบคุมงาน ผู้ออกแบบ ที่ดำเนินอยู่ จะต้องมีการบอกเลิกสัญญากับผู้ปฏิบัติงานเดิมเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีช่วงเวลาตามที่สัญญากำหนดไว้
- 6) ไม่นำความคิด เช่นงานออกแบบที่พัฒนาไประดับหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานเดิมไปให้ผู้ปฏิบัติงานรายใหม่ โดยมิได้จ่ายค่าตอบแทนวิชาชีพ
- 7) ไม่เจตนาหน่วงเหนี่ยวการจ่ายค่าจ้างตามสัญญา เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามข้อตกลง
- 8) ทำงานด้วยความยุติธรรม ปราศจากอคติต่อผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

3.12.2 จริยธรรมแห่งวิชาชีพสถาปนิกและวิศวกร

แนวทางปฏิบัติของสถาปนิกและวิศวกรซึ่งในที่นี้หมายรวมถึงผู้ออกแบบและผู้ควบคุมงานก่อสร้าง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามผู้ที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้าง ได้แก่

- 1) แนวทางปฏิบัติต่อเจ้าของโครงการ
 - ให้บริการด้านออกแบบ เขียนแบบ จัดทำข้อกำหนดงานก่อสร้างทั้งด้านสถาปัตยกรรม และวิศวกรรม ตามหลักวิชาการให้ตรงตามต้องการของเจ้าของโครงการให้มากที่สุด
 - จัดทำงบประมาณโครงการตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของโครงการ ร่วมพิจารณาและประเมินผล คัดเลือกผู้ก่อสร้าง ตลอดจนให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการแบ่งงวดงานและวัสดุอุปกรณ์
 - ให้คำปรึกษาชี้แจง เกี่ยวกับรูปแบบและรายละเอียดการก่อสร้าง ตลอดจนการใช้วัสดุอุปกรณ์

- ตรวจสอบงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแบบและรายละเอียดการก่อสร้าง ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อรักษาผลประโยชน์ให้เจ้าของโครงการ โดยหากมีปัญหาเกี่ยวกับงานก่อสร้างเกิดขึ้น ต้องแก้ปัญหาด้วยความเป็นกลางและเที่ยงธรรม

2) แนวทางปฏิบัติต่อผู้รับจ้างก่อสร้าง

- ให้รายละเอียดด้านเทคนิคเกี่ยวกับแบบและข้อกำหนดก่อสร้าง สถานที่ก่อสร้าง ให้ครบถ้วนชัดเจน

- ให้ความยุติธรรมและเป็นกลาง พิจารณาตัดสินราคาก่อสร้าง การคัดเลือกผู้ก่อสร้างตลอดถึงระยะเวลาในการก่อสร้าง

- เอาใจใส่ดูแลงานอย่างสม่ำเสมอ ให้คำปรึกษาและแนะนำด้วยความยุติธรรม และถูกต้องตามหลักวิชาการ

หากมีปัญหาในการก่อสร้างเกิดขึ้น ทั้งด้านแบบและงานก่อสร้าง ให้รีบแก้ไข โดยยึดหลักความยุติธรรมและความถูกต้องทางวิชาการ

3.12.3 จริยธรรมแห่งวิชาชีพผู้รับจ้างก่อสร้าง

แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบอาชีพงานก่อสร้างสรุปได้ดังนี้

- ทำการก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามแบบและข้อกำหนดงานก่อสร้าง

- จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และอื่นๆ ที่มีคุณภาพตามเงื่อนไขในสัญญามาใช้ในการก่อสร้างตามข้อกำหนด

- ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

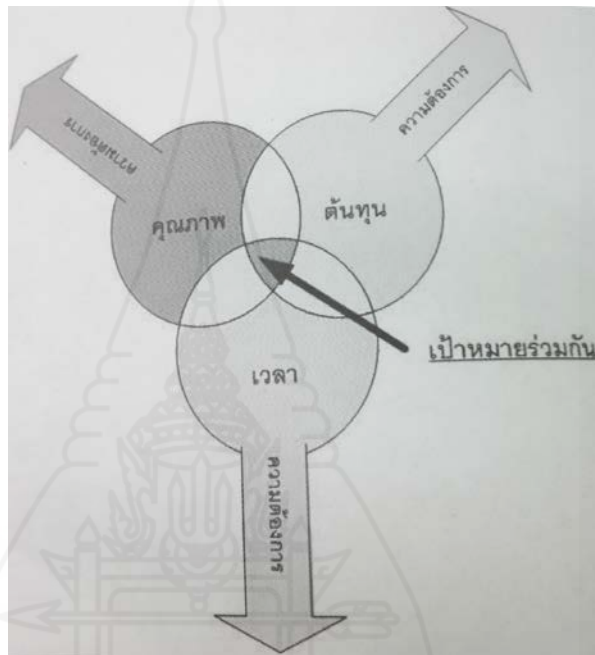
- ปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างช่วงและควบคุมคุณภาพของงานที่ผู้รับจ้างช่วงปฏิบัติให้เป็นไปตามแบบและข้อกำหนดตามสัญญาจ้าง

- การเสนอราคางานก่อสร้างในการประกวดราคาจะต้องเป็นไปโดยสุจริต มีเหตุผล และยุติธรรม

- ต้องไม่รวมกันกำหนดราคาก่อสร้างในการประกวดราคา หรือกระทำการเพื่อให้ผู้รับงานก่อสร้างคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ชนะการประกวดราคาโดยไม่สุจริต

จะเห็นได้ว่าโครงการก่อสร้างจะสำเร็จด้วยดีทั้งด้านคุณภาพ ต้นทุน หรืองบประมาณ และกำหนดเวลาส่งมอบโครงการนั้น จะต้องอาศัยกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้างทุกๆ กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของโครงการร่วมกัน

ในงานก่อสร้างจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่หลายฝ่าย ได้แก่ เจ้าของงาน ผู้ออกแบบ ผู้ควบคุมงานผู้รับจ้างก่อสร้าง เป็นต้น ซึ่งแต่ละฝ่ายจะทำงานร่วมกันเพื่อให้โครงการก่อสร้างสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งหมายของแต่ละฝ่าย โดยในการดำเนินโครงการก่อสร้างอาจต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ซึ่งมักมีสาเหตุมาจากผลประโยชน์หรือความต้องการที่ขัดแย้งกัน การดำเนินโครงการก่อสร้างจะมีวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ใน 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ คุณภาพของงาน ต้นทุน และระยะเวลาก่อสร้าง



ที่มา: วิสูตร จิระคำกิ่ง “การบริการงานก่อสร้าง: จริยธรรมในงานก่อสร้าง” ปทุมธานี, 2556: 480

ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบหลักของเป้าหมายในการดำเนินโครงการก่อสร้าง

ปัญหาข่มเกิดจากเป้าหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เจ้าของงานส่วนใหญ่ต้องการงานคุณภาพดีเป็นที่พอใจ เร็วที่สุด ขณะเดียวกันต้องอยู่ในงบประมาณที่จำกัด ซึ่งในด้านผู้รับจ้างก่อสร้างแล้ว มักจะดูที่ต้นทุนงานก่อสร้าง โดยพยายามทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด เพื่อผลกำไรมากขึ้น โดยต้องให้เสร็จทันข้อตกลงเพื่อไม่ถูกรับ และมีคุณภาพเพียงระดับที่ส่งมอบงานได้ ดังนั้น ผู้ควบคุมงานจึงต้องเป็นผู้ประสานวัตถุประสงค์ทั้งสามเข้าด้วยกัน เพื่อให้จุดที่ทุกฝ่ายยอมรับและร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้

ผู้ควบคุมงานจะมีบทบาทสำคัญในการบริหารโครงการก่อสร้าง เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นเจ้าของงานควรอย่างยิ่งที่จะมีผู้ควบคุมงานเข้ามาดำเนินงานเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความสูญเสียอย่างคาดไม่ถึงทีเดียว

ทั้งนี้ การทำงานของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ร่วมกับผู้รับจ้างก่อสร้างในภาคสนาม ควรจะทำงานในลักษณะให้ความร่วมมือและมีทัศนคติที่ดีต่อกัน คือผู้รับจ้างทำหน้าที่ผู้ก่อสร้างตามแบบและข้อกำหนด ในขณะที่ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ช่วยในการตรวจสอบด้านต่างๆ ซึ่งทั้งหมดเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ ความสำเร็จของโครงการ

3.12.4 ความขัดแย้งในงานก่อสร้าง

ในการทำงานก่อสร้างย่อมเกิดความขัดแย้งได้เป็นปกติ ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้มักเกิดจาก

- ความเข้าใจสาระในเอกสารประกอบสัญญาจ้างแตกต่างกัน
- ตัวเอกสารประกอบสัญญาขัดแย้งกันเอง เช่น ในเงื่อนไขประกอบสัญญา ระบุแตกต่างจากในแบบและข้อกำหนด
- ผลประโยชน์ที่ขัดกัน เช่น งานบางอย่างในโครงการก่อสร้างที่ผู้รับจ้างคิดว่าน่าจะเป็นงานเพิ่ม แต่ผู้ควบคุมงานเห็นว่าอยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับจ้าง
- การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ปฏิบัติหน้าที่ที่ควรปฏิบัติและไปปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของตัวเอง

- มานะและทิฐิ
สำหรับความเข้าใจในเอกสารประกอบสัญญาหรือความขัดแย้งของเอกสารนั้น เป็นปัญหาทางเทคนิค ซึ่งแก้ไขได้โดยการปรึกษาหารือกัน โดยยึดถือหลักทางวิศวกรรม และการจัดลำดับการยอมรับของเอกสารไว้ในเงื่อนไขทั่วไปของสัญญาจ้าง ส่วนในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดจากประโยชน์ที่ขัดกัน ผู้ควบคุมงานจะต้องทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

1) การโต้แย้งกับผู้รับจ้าง (Protest) การทำงานก่อสร้างบางครั้งวิศวกรหรือผู้ควบคุมงานอาจจะมีการสั่งงานซึ่งผู้รับจ้างพิจารณาแล้วเห็นว่าเกินขอบเขต และเงื่อนไขของสัญญาจ้าง ผู้รับจ้างมีสิทธิที่จะออกหนังสือโต้แย้ง ซึ่งหมายถึงการสงวนสิทธิที่จะเรียกร้องค่างานส่วนที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม รวมถึงการขยายระยะเวลาของสัญญาจ้างออกไปด้วย ซึ่งอาจจะทำในขั้นตอนตามที่ระบุในสัญญา

วิศวกรหรือผู้ควบคุมงานมีหน้าที่ที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว เช่นการพูดคุยเพื่อหาแนวทางที่จะเป็นไปได้ที่จะแก้ไข หรือการปรับเปลี่ยนใบสั่งงานใหม่เพื่อให้อยู่ภายใต้เงื่อนไขสัญญา ข้อกำหนด และแบบในสัญญาจ้าง หากประเมินไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้ควบคุมงานอาจปรึกษากับผู้จัดการโครงการ และหากต้องทำก็อาจจะส่งเอกสารยืนยันให้ผู้รับจ้าง ดำเนินการตามที่บันทึกสั่งการ ทั้งนี้ ผู้รับจ้างมีพันธะและหน้าที่ต้องทำงานโดยไม่มีภาระหนี้ยวชะลอ หรือหยุดงานก่อสร้าง ซึ่งจะกำหนดอยู่ในเงื่อนไขสัญญาก่อสร้าง

ผู้รับจ้างสามารถออกหนังสือโต้แย้งเพื่อขอเรียกครองค่างาน และเวลาเพิ่มเติมโดยต้องระบุถึงเงื่อนไขสัญญา ข้อกำหนด และแบบก่อสร้างตามสัญญา ซึ่งหากผู้ควบคุมงานตรวจสอบแล้วเห็นว่าไม่มีสิทธิเรียกร้องในกรณีนั้น ก็อาจจะออกหนังสือแนะนำให้ผู้รับจ้างได้ทราบถึงการไม่รับการโต้แย้งดังกล่าวภายใต้เงื่อนไขสัญญาจ้าง แต่ผู้รับจ้างยังคงมีสิทธิในการเรียกร้องค่างานและเวลาเพิ่มเติมตามขั้นตอนตามกฎหมายที่กำหนดไว้ในสัญญาต่อไปได้

2) ข้อเรียกร้อง (Claims) งานเปลี่ยนแปลงที่สามารถเรียกร้องได้ (Potential Claims) เป็นงานที่ทำเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงจากแบบก่อสร้างตามสัญญา หากผู้ควบคุมงานก่อสร้างได้ตรวจสอบข้อเรียกร้องของผู้รับจ้างแล้วเห็นว่าถูกต้องและสมควรจะออกเป็นการการเปลี่ยนแปลงแก้ไข (Change Order) หรือ Variation Order) ให้กับผู้รับจ้าง เพื่อจะขอคิดค่างาน และเวลาเพิ่มขึ้นตามเงื่อนไขแห่งสัญญาได้ แต่หากการพิจารณาได้ผลออกมาเป็นข้อเรียกร้องที่ไม่ชอบด้วยเหตุผลแห่งนโยบายของสัญญาจ้าง ผู้ควบคุมก็สามารถแจ้งให้ผู้รับจ้างถึงรายละเอียดเงื่อนไขสัญญา และขอให้ผู้รับจ้างปฏิบัติตามคำสั่งโดยให้ยึดถือเรื่องความรับผิดชอบของผู้รับจ้างตลอดเวลาของโครงการ

3) ข้อโต้แย้ง (Protest) และงานเปลี่ยนแปลงที่เรียกร้องได้ (Potential Claims) จะกลายเป็นข้อเรียกร้อง (Claims) เมื่อมีการยืนยันจากผู้รับจ้าง พร้อมทั้งประมาณราคาค่าใช้จ่ายรวมถึงระยะเวลาที่เพิ่มเป็นลายลักษณ์อักษร

4) การตัดสินข้อโต้แย้ง และข้อเรียกร้องโดยอนุญาโตตุลาการ การแก้ไข หรือตัดสินปัญหาความขัดแย้งด้านสัญญาจ้าง ปัจจุบันนิยมใช้กระบวนการยุติธรรมที่ใช้เวลาพิจารณาน้อยกว่าการพิจารณาในคดีแพ่งทั่วไปโดยการใช้กระบวนการอนุญาโตตุลาการ ซึ่งจะใช้ในกรณีที่คู่สัญญามีการระบุไว้ในเงื่อนไขแห่งสัญญาจ้าง ค่าชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการจะถือเป็นที่สุด และมีผลบังคับใช้เช่นเดียวกับคำพิพากษาจากกระบวนการยุติธรรมปกติ โดยจะไม่มีการอุทธรณ์ ดังนั้น จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมในธุรกิจ เพราะสามารถตัดขั้นตอนบางขั้นตอนในกระบวนการยุติธรรมที่ไม่จำเป็นออกไปได้

5) วิธีการทำงานของผู้ควบคุมงานก่อสร้างเพื่อหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง เมื่อเกิดขึ้นย่อมเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ดังนั้นจึงควรหาวิธีการเพื่อหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง อันเนื่องมาจากความขัดแย้งในด้านต่างๆ ซึ่งอาจทำได้ดังนี้

(1) การสั่งแก้ไขงานโดยผู้ควบคุมงาน ควรกระทำเป็นลายลักษณ์อักษรทันทีที่พบ โดยไม่ปล่อยให้ผู้รับจ้างทำงานจนเสร็จแล้วจึงสั่งหรือ ซึ่งเหมือนกับการถ่วงถ่วงกัน

(2) การขอคำชี้แจงเพิ่มเติมในกรณีที่แบบรูปการก่อสร้างไม่ชัดเจน ผู้รับจ้างควรหารือกับผู้ควบคุมงาน เพื่อให้ได้รายละเอียดด้านเทคนิคที่ถูกต้อง

(3) ให้เสนอวัสดุอุปกรณ์ให้ผู้ควบคุมงานตรวจสอบ โดยจัดส่งตัวอย่างพร้อมรายละเอียดด้านเทคนิคเพื่อพิจารณาอนุมัติก่อนทำการสั่งซื้อ และนำมาติดตั้งในงานก่อสร้าง

(4) ใช้แบบบันทึกในการติดต่อประสานงานต่างๆ ในข้อที่ 1-3 เพื่อจะใช้อ้างอิงได้โดยไม่หลงลืมอันเป็นเหตุให้สับสนและเกิดเป็นข้อโต้แย้งในที่สุด

(5) ให้มีการทำรายงานประจำวัน ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมากในการติดตามการทำงาน ตลอดจนสามารถใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการคิดคำนวณราคาค่าก่อสร้างและเวลาเพิ่มในกรณีเมื่อเกิดข้อเรียกร้องขึ้น

(6) จัดประชุมติดตามการปฏิบัติงาน โดยควรมีการประชุมกันระหว่างผู้ควบคุมงาน และผู้รับจ้างทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามความก้าวหน้างาน ตลอดจนร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานก่อสร้าง และควรมีการประชุมโครงการทุกเดือน โดยมีทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เจ้าของงาน ผู้ออกแบบ ผู้ควบคุมงาน ผู้รับจ้างก่อสร้าง และอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อติดตามงานและแก้ไขปัญหาในระดับโครงการด้วย

การทำงานโดยอาศัยหลักวิชาการ โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์ในงานก่อสร้าง และมีความสามารถในการประสานงานที่ดี รวมถึงการดูแลเอาใจใส่งานอย่างสม่ำเสมอจะนำมาซึ่งผลสำเร็จของงานภายใต้ความขัดแย้งที่น้อยลง

เมื่อทุกฝ่ายเข้าใจถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาแล้ว การทำงานร่วมกันเป็นทีมในการแก้ปัญหานั้น ผู้มีอำนาจในการเจรจาแก้ไขปัญหาดังกล่าว ควรลด “ทิฐิ” คือความยึดมั่นในความคิดตัวเองว่าถูก ของคนอื่นผิด ส่วน “มานะ” คือความถือตัวว่าฉันแน่กว่า เก่งกว่า รู้ดีกว่า เป็นต้น ซึ่งอาจจะจริงแต่ปัญหาบางอย่างในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไปย่อมให้ผลที่ต่างกัน

4. องค์ประกอบขององค์การ

วิเชียร วิทยุคตม (2554: 34) กล่าวว่า 7S's Model ซึ่งถูกพัฒนาโดย Pascale และ Athos แนวความคิดการแบ่งองค์การออกเป็นระบบย่อย เป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาเพื่อนำมาใช้ในการสำรวจการทำงานของบริษัทต่างๆ ที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งองค์การออกเป็น 7 องค์ประกอบด้วยกัน ซึ่งแต่ละด้านจะขึ้นต้นด้วยการนำเสนอแนวความคิด 7S's มีรายละเอียดดังนี้

1) องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structure) องค์ประกอบในเรื่องโครงสร้างองค์การ ได้แก่ รูปพรรณสัณฐานขององค์การ การจัดแบ่งหน่วยงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สายการบังคับบัญชาในองค์การ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปคือแผนผังองค์การ

2) องค์ประกอบด้านยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นองค์ประกอบที่พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์การการกำหนดนโยบายและแผน วิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่องค์การใช้ในการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อคู่แข่ง การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ มิติด้านยุทธศาสตร์ขององค์การจึงเป็นการมององค์การในภาพกว้าง

3) องค์ประกอบด้านรูปแบบในการบริหาร (Style) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงานในองค์การ สไตล์ในการบริหารงานเป็นสิ่งที่ไม่มีภาระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถรับรู้ สัมผัสได้ เป็นลักษณะนิสัยในการทำงานขององค์การ หรือสิ่งที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรม เช่น การพิจารณาจากสิ่งที่ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญ หรือปฏิบัติในเรื่องต่างๆ จะทำให้เราทราบถึงสไตล์การบริหารงานขององค์การ

4) องค์ประกอบด้านระบบ (System) หมายถึง วิธีการทำงานการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตามของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งใช้บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการขับเคลื่อนให้บรรลุตามภารกิจหน้าที่

5) องค์ประกอบด้านบุคคล (Staff) ได้แก่ องค์ประกอบขององค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมีอยู่ รวมถึงลักษณะและคุณสมบัติต่างๆ ของบุคคลเหล่านั้น เกี่ยวกับพฤติกรรม แนวคิด ค่านิยม ทักษะสติ แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถ และรวมไปถึงระบบประเมินผล การได้รับผลตอบแทน การฝึกอบรม ซึ่งกล่าวโดยรวมก็คือคุณภาพ ขวัญ-กำลังใจบุคลากรนั่นเอง

6) องค์ประกอบด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill) ได้แก่ สมรรถนะขององค์การในการดำเนินงานอันเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ลักษณะพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงานในองค์การ

7) องค์ประกอบด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) ได้แก่ ความเชื่อพื้นฐานร่วมกัน ความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ที่ทำให้เป็นสิ่งที่ผูกโยงบุคคลต่างๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน รวมถึงความคาดหวังที่สมาชิกมีต่อองค์การด้วย และเป็นแรงผลักดันให้เกิดผลงานในองค์การ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2556: 32) กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มี 7 ประการ ดังนี้

1) โครงสร้าง (Structure)

- เรียบง่าย คล่องตัว องค์กรแนวราบ
- ขนาดองค์กรจิ๋วแต่แจ๋ว

2) กลยุทธ์ (Strategy)

- เน้นลูกค้า
- เน้นการแข่งขัน

3) สไตล์ (Style)

- ผู้บริหารมีภาวะผู้นำยุคใหม่
- มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การสื่อสาร
- มีสมรรถนะนักบริหารมืออาชีพ

4) บุคลากร (Staff)

- มีสมรรถนะสูง
- มีความรอบรู้ ทำงานได้หลายอย่าง

5) ระบบ (System)

- มีกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว
- มีการคิดค้นวิธีการที่ดีกว่าเดิม

6) ทักษะ (Skill)

- มีความเข้มงวดในมาตรฐานการบริหารและบริการ
- มีการปล่อยอิสระในงานริเริ่มนวัตกรรมใหม่

7) ค่านิยมร่วม (Share Value) คือ ความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือสังคมยอมรับร่วมกัน ยึดถือเป็นเครื่องตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม

ค่านิยม จึงเป็นการแสดงออกในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ถือปฏิบัติ เพราะจะมีทั้งค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไปตามความต้องการของสังคม ค่านิยมจึงเป็นพื้นฐานของการเกิดขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม ค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในองค์การบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่กำหนดไว้

- มีค่านิยมร่วมกัน
- มีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

พัฒนาการด้านแนวคิดและความหมายของคุณภาพชีวิตมีมาตั้งแต่ทศวรรษ 1950 ซึ่งในปี 1954 มาสโลว์ ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่นักการจัดการให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นการศึกษาความต้องการของพนักงาน โดยนำมาเป็นสิ่งที่จูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และส่วนหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานเช่นกัน เนื่องจากมนุษย์ย่อมมีความต้องการและเมื่อความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความเครียด นำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อน เพื่อหาวิธีการหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่สิ่งที่ตนเองต้องการ เพื่อลดความตึงเครียดนั้น

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ปังจยสี่
2. ความต้องการความปลอดภัย
3. ความต้องการทางสังคม เช่น ความรัก ความใส่ใจ ความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การได้รับการยอมรับ

4. ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง อำนาจ การยกย่องสรรเสริญ
5. ความต้องการให้ความฝันของตนเป็นจริง เช่น ความเจริญรุ่งเรืองในลกษศสรรเสริญ

เมื่อผู้บริหารองค์กรใช้ทฤษฎีของมาสโลว์ในการจูงใจพนักงาน ควรจะทราบว่าความต้องการของพนักงานอยู่ในระดับใด เพื่อจูงใจให้พนักงานได้รับการตอบสนองเพื่อให้ได้ความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่า ซึ่งความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- ความต้องการลำดับต้น (Lower – Order Needs) เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ชั่วโมงการทำงาน การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคง ความปลอดภัยในการทำงาน

- ความต้องการในลำดับที่สูงกว่า (Higher – Order Needs) เป็นความต้องการตอบสนองภายในหรือจิตใจ ประกอบด้วยความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศ และความต้องการให้ความคิดความใฝ่ฝันของตนเป็นจริง

องค์การยูเนสโก (UNESCO, 1978) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตไว้ว่า คือ “ความรู้สึกของการอยู่อย่างพอใจ มีความสุข ความพอใจต่อองค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญต่อบุคคลนั้นๆ ได้แก่ อาหาร สุขภาพอนามัย โภชนาการ การศึกษา สิ่งแวดล้อม รายได้ ที่อยู่อาศัย และทรัพยากร โดยแบ่งประเด็นการศึกษาเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

1. การศึกษาด้านภาวะวิสัย ซึ่งเป็นการวัดข้อมูลที่สามารถนับได้ หรือวัดได้ เช่น ข้อมูลทางประชากรและเศรษฐกิจ

2. การศึกษาด้านอัตวิสัย เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึก และเจตคติในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นการวัดโดยใช้การตอบตามความรู้สึก ความนิยม ความคิดเห็น การตัดสินใจ และความเชื่อต่อสิ่งที่ถามในแบบสอบถาม องค์การยูเนสโก ยังได้กล่าวว่า พื้นฐานคุณภาพชีวิตของประชากร ดูได้จาก

- รายได้ครอบครัวที่พอเพียงแก่การเลี้ยงชีพ
- การมีงานทำ
- การศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน
- โอกาสในการมีส่วนร่วมทางการเมือง
- การมีเอกราชของประเทศโดยปราศจากการแทรกแซงจากรัฐบาลอื่น

องค์การอนามัยโลก (WHO) (The WHOQOL Group, 1995) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และค่านิยมในเวลานั้นๆ และมีความสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย ความคาดหวัง และมาตรฐานที่แต่ละคนกำหนดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่

1. มิติด้านสุขภาพกาย (Physical)
2. มิติด้านสุขภาพจิต (Psychological)
3. มิติด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Social relationships)
4. มิติด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

องค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2009) ได้เริ่มโครงการพัฒนาดัชนีการพัฒนา มนุษย์ (Human Development Index: HDI) โดยมีแนวคิดการวัดคุณภาพชีวิต หรือความอยู่ดีมีสุขว่าไม่ควรเน้นในการให้ความสำคัญในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว เช่น รายได้หรือผลผลิต เป็นต้น แต่ควรวัดด้วยตัวชี้วัดทางสังคม ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนามนุษย์ที่ควรประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การมีชีวิตที่ยืนยาว ความรู้ และมาตรฐานความเป็นอยู่

การศึกษาคูณภาพชีวิตที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ได้ทำการวัดคุณภาพชีวิตโดยกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน คือ เวลาที่ถูกถามในขณะนั้น ดังนั้น ระดับคุณภาพชีวิตจะสูงหรือต่ำจะขึ้นกับสภาพแวดล้อม เวลานั้น ซึ่ง Dupuis et al. (2000) ได้กล่าวเช่นเดียวกันว่า “คุณภาพชีวิตควรถูกวัด ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งแต่ละคนย่อมมีคุณภาพชีวิตที่แตกต่างกันในแต่ละระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่มีความพึงพอใจในระดับต่างกัน (Dupuis et al., 2000 อ้างใน Royuela et al., 2007)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004) ทำการสำรวจคุณภาพชีวิตใน 28 ประเทศในแถบทวีปยุโรป ระหว่าง พ.ศ. 2547 โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพชีวิตว่า ทัศนคติและการรับรู้ต่อเรื่องคุณภาพชีวิตของแต่ละบุคคลเป็นเรื่องที่แต่ละคนต้องประเมินด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม มิติแต่ละมิติของคุณภาพชีวิตไม่ได้แสดงบทบาทแยกจากกัน แต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมกันก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนั้น การจะวัดคุณภาพชีวิตให้ได้อย่างสมบูรณ์ ควรต้องทำการวัดทั้งในด้านอัตวิสัยและภาวะวิสัย ทั้งนี้ มิติเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตตามที่ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004) กำหนดไว้มีดังนี้

- มิติด้านเศรษฐกิจ
- มิติด้านครอบครัว
- มิติด้านการทำงาน
- มิติด้านสังคมและการมีส่วนร่วม
- มิติด้านสุขภาพและการดูแลสุขภาพ
- มิติด้านการพัฒนาตนเอง

5.1 คุณภาพชีวิตในการทำงาน

มิติด้านการทำงาน เป็นมิติที่สำคัญมิติหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิต จึงมีหลายหน่วยงาน แยกการวัดคุณภาพชีวิต การทำงาน (Quality of Working Life) ออกจากการวัดคุณภาพชีวิตโดยทั่วไป เนื่องจากชีวิตการทำงานมีช่วงเวลาทำงานและช่วงเวลาส่วนตัวที่คาบเกี่ยวกัน สำหรับประชากรวัยแรงงานที่มีงานทำ การศึกษาคุณภาพชีวิตเพื่อให้วัดได้อย่างแท้จริงควรศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อนำมาประกอบการจัดทำตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตด้วย

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 2002: 244 อ้างถึงใน ลัดดาวัลย์ สกุลสุข, 2550: 13) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นเรื่องของความชอบ หรือไม่ชอบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของเรา โดยมีพื้นฐานจากเรื่องการพัฒนา สภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีที่สุด และเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจขององค์กร

คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นสิ่งซึ่งสะท้อนความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานในทุกระดับชั้นที่มีต่อองค์กร อันเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงที่สุด ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบงานที่ดี ไม่ใช่เพียงแค่ลมปาก (Lips Service) เท่านั้น เพราะการพูดให้ดูดีนั้นใครก็พูดได้ แต่การกระทำต่างหากที่เป็นสิ่งบ่งชี้ว่าใช่ และผลสะท้อนที่สำคัญดูได้จากอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน (Turnover Rate) ในองค์กรนั่นเอง

ในการประชุมของ European Council ซึ่งจัดขึ้น ณ กรุงบรัสเซล ใน พ.ศ. 2548 ได้มีการกล่าวถึงคำว่า คุณภาพชีวิตการทำงานไว้เช่นกัน โดยมีการกำหนดกรอบการวิเคราะห์คุณภาพชีวิตการทำงานเป็น 10 มิติ โดยส่วนใหญ่เป็นการวัดในเชิงอัตวิสัย (Subjective) ดังนี้

- 1) คุณภาพที่แท้จริงของงานที่ทำ (Intrinsic Job Quality)
- 2) การพัฒนาทักษะ/การเรียนรู้ตลอดชีวิตและความก้าวหน้าในอาชีพ (Skills, Life-long Learning and Career Development)
- 3) ความเท่าเทียมทางเพศ (Gender Equality)
- 4) สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน (Health and Safety at Work)
- 5) ความยืดหยุ่นและความมั่นคง (Flexibility and Security)
- 6) การมีส่วนร่วมและการเข้าถึงตลาดแรงงาน (Inclusion and Access to the Labour Market)
- 7) โครงสร้างการทำงานและความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work Organization and Work-life Balance)
- 8) การสนทนาเชิงสังคมและการมีส่วนร่วมของคนทำงาน (Social Dialogue and Worker Involvement)
- 9) ความหลากหลายและไม่แบ่งแยก (Diversity and Non-discrimination)
- 10) ผลการปฏิบัติงานโดยรวม (Overall Work Performance)

ประเด็นที่น่าสนใจของ Delamotte และ Takezawa (1984) ในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน มีดังนี้

- 1) ความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตคนทำงาน เช่น การมีโอกาสตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น
- 2) นิยามคุณภาพชีวิตการทำงาน คือ ความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 3) สถานประกอบการควรให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน เนื่องจากเมื่อคนทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี สถานประกอบการก็จะได้รับการทำงานที่ดีขึ้น

Kossen (1991 อ้างใน นภารัตน์ ด้านกลาง, 2550) กล่าวว่า กระบวนการสนับสนุนคุณภาพชีวิตของพนักงาน ได้แก่

- 1) การเพิ่มคุณค่าต่องาน
- 2) การให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 3) การให้มีโอกาสในการสร้างสรรค์งาน
- 4) การมีการหมุนเวียนงาน
- 5) การมีการเปลี่ยนงานที่น่าเบื่อไปสู่งานที่ดูใจ
- 6) การให้คำชมเชยและการยอมรับ
- 7) การให้ค่าตอบแทนที่ดี
- 8) การให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่องาน
- 9) การมีสถานที่เลี้ยงเด็กสำหรับพนักงานที่มีภาระการเลี้ยงดูลูกในเวลางาน
- 10) การมีโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ

ดังนั้น ถ้าองค์กรใดก็ตามอยากสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคนแล้ว คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จะช่วยเพิ่มความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี ถ้าเราลองสำรวจตรวจสอบให้ครบทั้ง 8 มิติ และพยายามทำแต่ละด้านให้ดียิ่งขึ้น ย่อมได้ชื่อว่าเป็นองค์กรสร้างสุขให้แก่คนทำงานได้ไม่ยาก ความผูกพันที่ลึกซึ้งแน่นแฟ้นนี้ ช่วยทำให้พนักงานทุกคนเป็นมืออาชีพที่สร้างสรรค์สิ่งที่ดีมีคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

6. แนวคิดองค์การแห่งความสุข

ความสุขเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา ความสุขเป็นการประเมินความรู้สึกและประสบการณ์ของแต่ละคนว่า มีความชื่นชอบชีวิตโดยรวมของตนเองมากแค่ไหน ทั้งนี้ ประสบการณ์ด้านอารมณ์ทางบวก เช่น ความปีติ ความสนใจ และความภาคภูมิใจ ต้องมีบ่อยครั้ง ขณะที่ประสบการณ์ด้านอารมณ์ทางลบ เช่น ความเศร้า ความวิตกกังวล และความโกรธ ต้องมีไม่บ่อยครั้ง (Veenhoven, 1997; Lyubomirsky, et. al. 2005)

การกล่าวถึงเรื่องสวัสดิการของมนุษย์ ความสุข และคุณภาพชีวิตนั้น ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่อย่างใด ความสุขของชีวิตได้มีการกล่าวกันมาตั้งแต่ยุคอริสโตเติล แต่ก็เป็นความหมายในเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นความหมายที่ได้รับอิทธิพลแนวความคิดของทางตะวันตก ในการให้ความหมายในเชิงระบบของความสุข อริสโตเติลได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่นำไปสู่ความผาสุก หรือที่เรียกว่า “Eudaimonia” ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนให้เป็นคำศัพท์สมัยใหม่คือ “Happiness”

กล่าวโดยสรุป ความสุข หมายถึง ประสบการณ์ และความรู้สึก ที่บุคคลสามารถบริหารจัดการได้อย่างสม่ำเสมอตามความปรารถนาในภาพรวม จนเกิดได้จริงและทำให้บุคคลนั้นเกิดความยินดีและอึดเอมใจ ทั้งนี้ต้องไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน รวมถึงคุณภาพ “ความสุข” (Quality of Happiness) สามารถประเมินได้จากตัวชี้วัดทางสังคมระดับบุคคล ซึ่งเป็นการวัดจากระดับของความพึงพอใจ ความหวัง และความสุขของสภาพความเป็นอยู่ในขณะนั้นๆ

ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) นำเสนอ “แนวคิดองค์กรแห่งความสุข หรือ Happy Workplace” เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งสร้างคนในองค์กรให้เป็นคนที่มีความสุข และเพื่อเติมเต็มช่องว่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานทุกๆ คนในองค์กรอีกด้วย เพราะแนวคิดนี้เชื่อว่า “คน” คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร หากคนกลายเป็น “คนทำงานที่มีความสุข” การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะเติบโตอย่างยั่งยืน

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2552) กล่าวว่า องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เป็นองค์กรที่มีกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มุ่งเน้นให้พนักงานอยู่ร่วมกันและทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข สามารถผลิตสินค้าและบริการตามที่ถูกค่าต้องการด้วยความคิดสร้างสรรค์จนเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2553) ได้กล่าวถึงหลักการสร้างองค์กรที่มีความสุขไว้ว่า จะต้องประกอบด้วยหัวใจสำคัญหลายประการคือ การทำงานเป็นทีม (Team Work) การมีความสุข (Happy) มีความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่ความก้าวหน้า (Creativity) นอกจากนี้ ได้นำเสนอแนวคิดและหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข 8 ประการ ดังนี้

1. สุขภาพดี คือ มีสุขภาพแข็งแรง ทั้งกายและจิตใจ
2. น้ำใจงาม คือ การแสดงความมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน
3. ทางสงบ คือ การมีคุณธรรมอันเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร
4. ผ่อนคลาย คือ รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต
5. หาความรู้ คือ การศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. ปลอดภัย คือ มีเงินรู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้

7. ครอบครัวยุคใหม่ คือ มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง

8. สังคมปลอดภัย สังคมดีมีความปลอดภัย คือ มีความรักสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ตนทำงานและที่พักอาศัย

อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล (2555) ในสภาพสังคมปัจจุบันและอนาคตที่สภาวะแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี หลายสิ่งหลายอย่าง มีความซับซ้อน เชื่อมโยงกัน ในขณะเดียวกันก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้องค์การ หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ ต่างก็ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งย่อม หมายถึงพนักงานขององค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามไปด้วย ซึ่งหากไม่มี การจัดการที่ดี อาจทำให้มีความเครียดและไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งจะส่ง ผลกระทบหลายด้านตามมา ทั้งต่อตัวพนักงาน องค์กร ครอบครั ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

การสร้างความสุขในองค์กร (Happy Workplace) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งการสร้างความสุขในองค์กรในที่นี้ หมายถึงการสร้างสภาวะให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งครอบคลุมในทุกมิติของชีวิต ซึ่งสำนักสนับสนุนสภาวะขององค์กร สำนักงานกองทุน สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้สนับสนุนการดำเนินงานสร้างเสริมสภาวะ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ตามแนวทางแห่งความสุข 8 ประการ (Happy 8) ได้แก่

Happy Body มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ เป็นการส่งเสริมด้าน การดูแลสุขภาพ ร่างกาย ออกกำลังกายและรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ เพื่อให้ พนักงานมีร่างกายที่แข็งแรง จิตใจแจ่มใส เบิกบาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Happy Heart มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อกันและกัน เป็นการส่งเสริมความมี น้ำใจ ไม่ตรี เอื้ออาทรต่อกันในที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรักใคร่ ประองดองกัน สามัคคีกัน

Happy Soul มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต เป็นการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้มีชีวิตที่ดี มีความสุข และมีความสุขสงบสุขทางจิตใจ

Happy Relax รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่างๆ เป็นการสร้างความสนุกสนาน ผ่อนคลายความเมื่อยล้า ความเครียดจากการทำงาน ช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี และทำให้พนักงานมีโอกาสสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วย

Happy Brain ใฝ่รู้ มีการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ โอกาสต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพและความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน

Happy Money มีเงินรู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้สิน เป็นการส่งเสริมให้ พนักงานใช้จ่ายอย่างประหยัด มีเงินเก็บออมไว้ใช้ในยามจำเป็น

Happy Family มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง เป็นการส่งเสริมการสร้าง ความรักความผูกพันในครอบครัว และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครอบครัวของ พนักงานกับองค์กร

Happy Society ตั้งคมติ เป็นการส่งเสริมความรักสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อชุมชน ที่ทำงานและที่พักอาศัย ช่วยเหลือสังคมรอบข้าง ซึ่งหากสังคมรอบข้างดี องค์กรที่อยู่ในสังคมนั้นก็มีความสุขไปด้วย

แนวทางแห่งความสุข 8 ประการนี้ หากองค์กรสามารถส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้ ย่อมทำให้องค์กรเป็นองค์กรสุขภาวะ ที่พนักงานขององค์กรทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานตามมา อันหมายถึงผลกระทบระยะยาวในเชิงบวกต่อสังคมโดยรวมด้วย

ชาลวูวิทซ์ วสันต์ธนารัตน์ (2555) กล่าวว่า HAPPINOMETER เป็นนวัตกรรมของการวัดคุณภาพชีวิตและความสุขทางด้านสังคมศาสตร์ที่น่าเชื่อถือ ทันสมัย และมีช่องทางในการวัดความสุขด้วยตนเองที่มากที่สุด สะดวกที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุด

HAPPINOMETER ได้ดึงเอาความเด่นของดัชนีในแต่ละมิติของคุณภาพชีวิตและความสุขคนทำงานมารวมอยู่ในเครื่องมือนี้อย่างทำทาทายและสนุกสนาน ทั้งยังสะท้อนความจำเป็นที่องค์กรต้องพัฒนาสร้างเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขของคนในองค์กรอย่างทันที่ เพื่อให้อคนทำงานอย่างมีความสุข และก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

HAPPINOMETER เป็นเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์ได้จริง เป็นเครื่องมือที่สื่อถึงความเอาใจใส่ขององค์กรที่มีต่อคนภายในองค์กร เป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความห่วงใย ความผูกพัน ความร่วมมือและความภาคภูมิใจของบุคคลทุกระดับในองค์กรที่มีต่อกันและกัน

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล และศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) ได้มอบเครื่องมือ HAPPINOMETER ให้กับทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างสุขให้กับ คน องค์กร สังคม และประเทศชาติ

ความสุข สวัสดิการของมนุษย์ และคุณภาพชีวิต กล่าวกันมาตั้งแต่ยุคอริสโตเติล แต่เป็นความหมายในเชิงจริยธรรม ซึ่งให้เห็นถึงแนวทางที่นำไปสู่ความผาสุก (Eduaemonia) ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนให้เป็นคำศัพท์สมัยใหม่คือ “Happiness” (Oliver et al, 1996)

ความสุข (Happiness) เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา อย่างไรก็ตาม ความปรารถนาหรือความต้องการนั้น ควรอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและเกิดได้จริง ตลอดจน ต้องคำนึงถึงศีลธรรมและจรรยา (The Pursuit of Happiness, 2009)

นักจิตวิทยาชื่อ วินโฮเฟิน (1997) นิยามความสุข หมายถึง การประเมินของแต่ละคนว่า
 ชื่นชอบชีวิตโดยรวมของตนเองมากแค่ไหน

การศึกษาของ Lyubomirsky และคณะ (2005) ให้นิยามคนที่มีความสุข (Happy Individual)
 คือ บุคคลที่มีประสบการณ์ด้านอารมณ์ทางบวก เช่น ความปิติ ความสนใจ และความภาคภูมิใจ บ่อยครั้ง
 และมีประสบการณ์กับอารมณ์ทางลบ เช่น ความเศร้า ความวิตกกังวลและความโกรธ น้อยหรือไม่
 บ่อยครั้ง

ความสุขโดยทั่วไปจึงหมายถึง ประสบการณ์ และความรู้สึกที่มนุษย์สามารถบริหาร
 จัดการได้อย่างสม่ำเสมอตามความปรารถนาในภาพรวม จนเกิดได้จริง และทำให้บุคคลนั้นเกิดความ
 ยินดีและอิ่มเอมใจ ทั้งนี้ ต้องไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

ความสุขของคนทำงาน

ความสุขในการทำงานของคนในองค์กร มีความสำคัญต่อการทำงานและองค์การอย่าง
 แท้จริง คนทำงานที่มีความสุขนั้น ไม่ได้หมายถึงรายได้เป็นสิ่งเดียวที่สำคัญที่สุด ต้องมี “คุณภาพชีวิต
 การทำงาน” ซึ่งหมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมโดยส่วนรวม
 ในการทำงานของคน และเน้นมิติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ รวมทั้งยังครอบคลุมทุก
 เรื่องเกี่ยวกับจริยธรรมในการทำงาน และสภาพในการทำงาน ตลอดจนควรให้ความสำคัญที่บทบาท
 การทำงาน ได้แก่ นายจ้าง ลูกจ้าง และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

คนทำงาน คือ บุคคลหนึ่งในสังคมทั่วไปที่มีความปรารถนาให้ตนเองดำเนินชีวิตไปอย่าง
 มีความสุขตามเงื่อนไข หรือเกณฑ์บางอย่างที่ต้องการเพิ่มมากขึ้น เช่น ความต้องการให้มีอาชีพที่
 มั่นคงและก้าวหน้า ความต้องการทำงานในองค์กรที่มั่นคง ความต้องการได้รับโอกาสในการพัฒนา
 ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง เป็นบุคคลที่มีคุณค่าในองค์กร ได้รับการยอมรับจากบุคคลทุกระดับ
 ในที่ทำงาน ได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ได้รับสวัสดิการที่พึงพอใจ มีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
 ที่ดี

ความสุขของคนทำงานจึงหมายถึง ประสบการณ์และความรู้สึกของคนทำงานที่ต้องการ
 ให้ตนเป็นที่ยกย่องและยอมรับจากคนทั่วไป การได้ทำงานในที่ทำงานที่มั่นคง มีความก้าวหน้า การ
 เข้าถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความเมตตากรุณา การมีเพื่อนร่วมงานที่
 จริงใจ การได้รับสวัสดิการที่พอเพียง และการได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน ถ้าคนทำงานได้รับ
 สิ่งต่างๆ ดังกล่าวอย่างบ่อยครั้งและต่อเนื่อง คนทำงานก็จะทำงานอย่างมีความสุข

อย่างไรก็ตาม ขณะที่ความสุขคนทั่วไปขึ้นอยู่กับตนเองเป็นหลัก แต่ความสุขคนทำงานนั้นไม่ได้ขึ้นเฉพาะคนทำงานเองเท่านั้น ยังต้องคำนึงถึงผู้ให้ซึ่งหมายถึงถึง ผู้บริหาร และผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ดังนั้น ความสุขคนทำงาน จึงเป็นเรื่องของการพัฒนาและสร้างเสริมความสุขร่วมกันระหว่างคนทำงาน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ผู้รับ” กับผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้อง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ผู้ให้” ซึ่งทั้ง “ผู้รับ” และ “ผู้ให้” ต้องเข้าใจและรับรู้ร่วมกันว่า “อะไร” คือ สิ่งที่ทั้ง “ผู้รับ” และ “ผู้ให้” ต้องการตรงกันและเห็นพ้องต้องกัน

ตัวชี้วัดความสุขคนทำงาน

คุณภาพของความสุข (Quality of Happiness) ประเมินได้จากตัวชี้วัดทางสังคมระดับบุคคล ซึ่งเป็นการวัดจากระดับของความพึงพอใจและความคาดหวัง ที่ประเมินความรู้สึกของบุคคล จากสภาพความเป็นอยู่นอกจากนี้ ความสุขยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล “ความสุข” และ “ความพึงพอใจ” จึงมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพชีวิตในระดับบุคคล (Brenner, 1975; Scanlon, 1993)

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้กำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของมนุษย์เรียกว่า “ความสุข 8 ประการ” (ชาญวิทย์ วสันต์ ธารรัตน์, 2551) ซึ่งได้นำมาพัฒนาเป็น “องค์กรแห่งความสุข” (Happy Workplace) (แผนงานสุขภาวะองค์กร ภาคเอกชน, 2552) องค์ประกอบความสุข 8 ประการ ได้แก่

1. สุขภาพดี (Happy Body) คือ การมีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรง เกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน ชีวิตมีสุข
2. น้ำใจงาม (Happy Heart) คือ การมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันรู้จักการแบ่งปันอย่างเหมาะสม รู้จักบทบาทของแต่ละคน ตั้งแต่ เจ้านาย ลูกน้อง พ่อแม่ และสิ่งต่างๆ ที่เข้ามาในชีวิต
3. การผ่อนคลาย (Happy Relax) คือ การรู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต
4. การหาความรู้ (Happy Brain) คือ การศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และนำไปสู่การเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงาน และพร้อมที่จะเป็นครูเพื่อสอนคนอื่น
5. คุณธรรม (Happy Soul) คือ การมี หิริ โอตตัปปะ หมายถึงการละอายและเกรงกลัวต่อการกระทำที่ไม่ดีของตนเองซึ่งนับเป็นคุณธรรมเบื้องต้นของการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม และในการทำงานเป็นทีม
6. ใช้เงินเป็น (Happy Money) คือ ความสามารถในการจัดการรายรับและรายจ่ายตนเองและครอบครัวได้ รวมถึงการรู้จักการทำบัญชีครัวเรือน

7. ครอบครัวที่ดี (Happy Family) คือ การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง เพราะครอบครัวเป็นภูมิคุ้มกันและเป็นกำลังใจที่ดีในการที่จะเผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคต่างๆ

8. สังคมดี (Happy Society) คือ การมีความรัก ความสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนเองทำงานและสังคมที่พักอาศัย

เครื่องมือวัดความสุขด้วยตนเอง: HAPPINOMETER

HAPPINOMETER คือ เครื่องมือวัดความสุขที่บุคคลสามารถวัดได้ด้วยตนเอง เป็นแนวคิดเสมือนการใช้ปรอทมาวัดความรู้สึกและประสบการณ์ ที่สะท้อนจากมิติคุณภาพชีวิตของตนเอง สามารถใช้วัดความสุขของคนทำงานได้ในองค์กรทุกภาคส่วน รวมทั้งบุคคลทั่วไปและสามารถทราบค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขของตนเอง หรือค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขของบุคคลเป็นภาพรวมในระดับองค์กรได้ทันทีด้วยโปรแกรมวัดความสุขสำเร็จรูป Excel ซึ่งประกอบด้วย

1. แบบวัดความสุขด้วยตนเอง (Happinometer Self-Administered Questionnaire: HSAQ) หรือ “แบบสอบถามที่ตอบด้วยตนเอง”

2. โปรแกรมวัดความสุขสำเร็จรูปเอ็กเซล (HappinometerExcel Programme: HEP) เป็นเครื่องมือที่ใช้จัดเก็บข้อมูล และคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขที่แสดงผลค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขในทุกตัวชี้วัด ทุกมิติ และค่าเฉลี่ยรวม

3. แบบรายงานแสดงค่าเฉลี่ยความสุขรายมิติและค่าเฉลี่ยความสุขรวมของรายบุคคลและภาพรวมขององค์กร (Happinometer Template)

ปี พ.ศ. 2554 สถาบันวิจัยประชากรและสังคม ดำเนินโครงการ “จับตาสถานการณ์ความสุขคนทำงานในประเทศไทย พ.ศ. 2554–2557” และได้้นำ “แบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง: SELFASSESSMENT” มาเป็นเครื่องมือวัดความสุขคนทำงานในประเทศไทยรวมทั้งได้ปรับชื่อเครื่องมือนี้จาก “แบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง: SELF-ASSESSMENT” เป็น HAPPINOMETER เครื่องมือวัดความสุขด้วยตนเอง

HAPPINOMETER จึงจัดมิติทั้งหมดให้สอดคล้องกับ “ความสุข 8 ประการ” ซึ่งประกอบด้วยความสุข 8 มิติ ได้แก่ Happy Body, Happy Relax, Happy Heart, Happy Soul, Happy Family, Happy Society, Happy Brain, Happy Money และ HAPPINOMETER ได้เพิ่มอีก 1 มิติ เป็น ความสุข 9 มิติ โดยมิติที่ 9 คือ Happy Work-life เป็นมิติที่เน้นการวัดผลความรู้สึกและประสบการณ์ของคนทำงานกับองค์กร

HAPPINOMETER เป็นเครื่องมือวัดคุณภาพชีวิตและความสุขระดับบุคคลที่น่าเชื่อถือเหมาะสมกับบริบทคนทำงานในสังคมไทยเพราะพัฒนาจากวิถีชีวิตของคนทำงานทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาล รวมทั้งตัวชี้วัดทั้งหมดของ HAPPINOMETER นอกจากเป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตและความสุขที่ใกล้เคียงกับชีวิตและความเป็นอยู่ของคนทำงานมากที่สุดแล้ว ยังเป็นตัวชี้วัดที่ผ่าน

กระบวนการสังเคราะห์และกระบวนการวิเคราะห์ จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดคุณภาพชีวิตและความสุขระดับบุคคลของหลากหลายโครงการวิจัยอีกด้วย

7. ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป. ลาว

ปัจจุบันการสร้างโรงไฟฟ้าของ กฟผ. เป็นไปได้ยากมากขึ้น มีการต่อต้านการสร้างโรงไฟฟ้า ซึ่งสวนทางกับความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าที่มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นในทุกปี ดังนั้น ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฟผ. จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเอง โดยได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้มีผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดความคุ้มค่าในการทำงานได้มากขึ้น กฟผ. ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ และนโยบายเร่งด่วนเพื่อที่จะสร้างรายได้จากการเจริญเติบโตของบริษัทในเครือและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กฟผ. เพื่อมาเสริมรายได้จากภารกิจหลักขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่มีจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งด้านบุคลากร และเครื่องมือ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงานให้กับบุคลากรขององค์กร รวมทั้งมีนโยบายในการที่จะลดรายจ่ายเพิ่มรายได้และขยายโอกาสในการแสวงหางานใหม่ๆ เพื่อสร้างการเจริญเติบโตให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง มั่นคง และยั่งยืนควบคู่ไปกับการดูแลด้านชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อม

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ตั้งอยู่ที่เมืองหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) เป็นอีกหนึ่งภารกิจของการหารายได้เสริมจากภารกิจหลักขององค์กร เป็นงานให้บริการบุคคลภายนอก รับผิดชอบโดยหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กร กฟผ. คือ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการด้านงานวิศวกรรมที่ปรึกษาและงานบริหารการก่อสร้าง ตามสัญญา “Owner’s Engineer Services and Construction Management Agreement for Hongsa Mine-Mouth Power Project” มีระยะเวลาโครงการประมาณ 6 ปี เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2553 กำหนดแล้วเสร็จในเดือนมีนาคม พ.ศ.2559 ดำเนินการโดย Hongsa Power Company Limited ซึ่งถือหุ้นโดย บจก. ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง 40%, บจก. บ้านปู 40% และ Lao Holding State Enterprise 20% ลักษณะโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นโรงไฟฟ้าพลังความร้อน 3 Units กำลังผลิต $3 \times 626 = 1,878$ MW ใช้ถ่านหินลิกไนต์จากเหมืองเปิดเป็นเชื้อเพลิง เมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จกระแสไฟฟ้าที่ผลิตได้จะขายให้ กฟผ. ตามสัญญา (Power Purchase Agreement) PPA จำนวน 1473 MW และขายให้ สปป.ลาว 175 MW

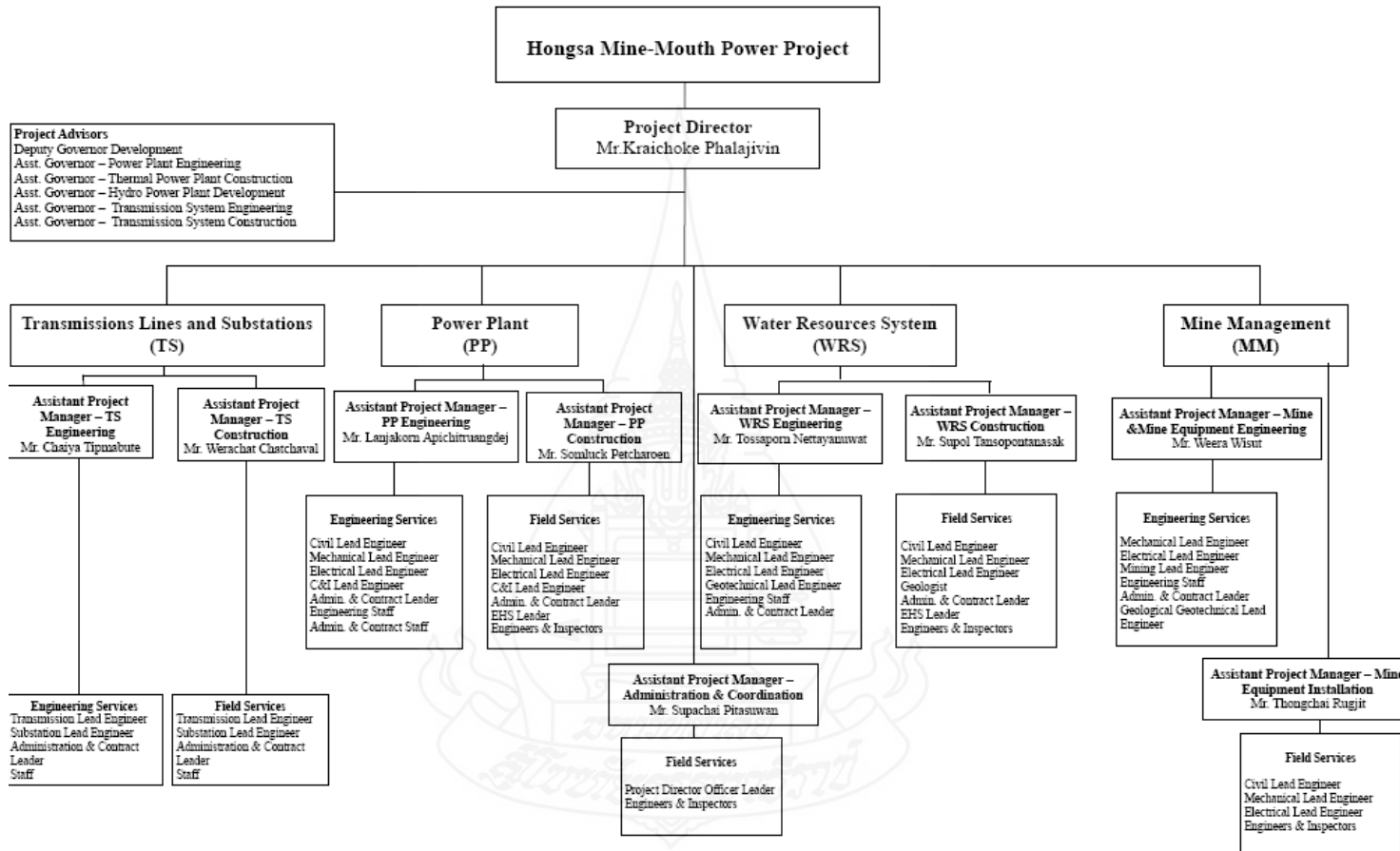


Figure 1. Proposed Project Organization Chart – Overall Project

ที่มา: โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ภาพที่ 2.4 โครงสร้างโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาตามสัญญา



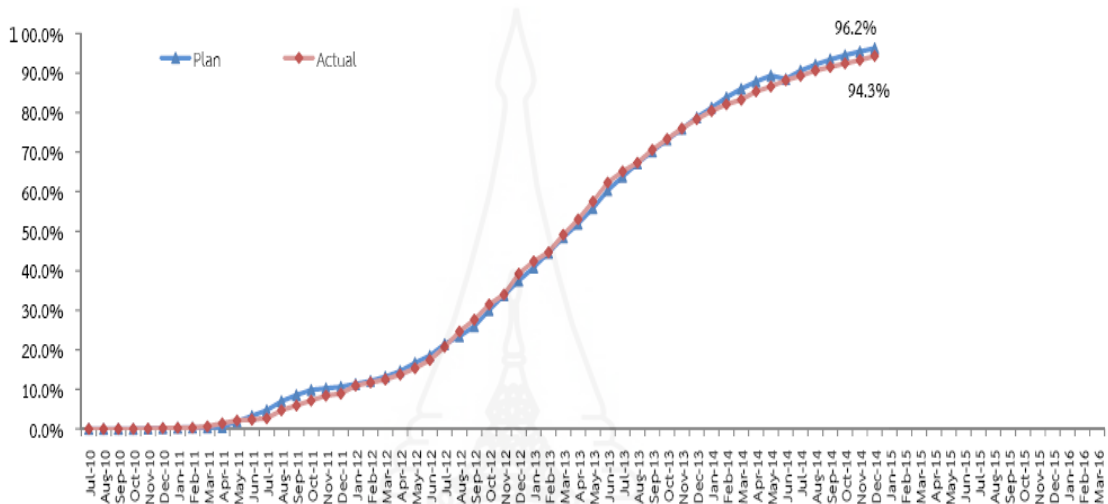
- หมายเหตุ**
1. ระดับสูงสุดของผู้ดำเนินการโครงการ คือ ระดับ 12
 2. ระดับสูงสุดของผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ คือ ระดับ 11 (3 อัตรา)
 3. ระดับสูงสุดของหัวหน้าหน่วย คือ ระดับ 10
 4. ระดับสูงสุดของหัวหน้าหมวด คือ ระดับ 8
 5. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่หัวหน้าหน่วย และหัวหน้าหมวด ให้แต่งตั้งจากผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกับตำแหน่งบังคับบัญชาขึ้นไป โดยไม่มีการเลื่อนระดับ

ที่มา: โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ภาพที่ 2.5 ผังบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

7.1 เอกสารของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา

สรุปความก้าวหน้าโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สปป.ลาว ความก้าวหน้างานโครงการ ณ เดือนธันวาคม 2557 ในภาพรวมช้ากว่าแผนเล็กน้อย คือ มีความก้าวหน้า 94.30% (แผน 96.20%) ช้ากว่าแผน -1.90%



Item	Contract	Weight	Actual	Plan	Actual-Plan	Status
1	Power Plant	81.0%	94.3%	96.6%	-2.3%	🟡
2	TL and SS	3.9%	Completed in July 2014			-
3	Dam and Water Pipelines System	3.8%	Completed in August 2014			-
4	Mining Equipment and Coal Stockyard Foundation and Roofing	11.3%	90.2%	91.3%	-1.1%	🟡
	Overall	100.0%	94.3%	96.2%	-1.9%	🟡

ที่มา: โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ภาพที่ 2.6 สรุปความก้าวหน้าโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

7.2 เอกสารของกองการขายและบริหารสัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง ฝ่ายจัดการธุรกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) สรุปผลการดำเนินงาน (ประมาณการกำไร-ขาดทุน) ประจำปี 2556-2557 กองการขายและบริหารสัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง ฝ่ายจัดการธุรกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับรายได้ทางบัญชีกับต้นทุนทางบัญชีแล้วมีผลมีประมาณการกำไร เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ประจำปี 2556 กองการขายและบริหารสัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง ฝ่ายจัดการธุรกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้จัดทำรายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการภายนอก ปี 2556 ได้กำหนดการวัดความพึงพอใจของตัวแปรแต่ละตัว โดยการพิจารณาระดับคะแนนเฉลี่ย ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	จัดเป็นระดับความพึงพอใจมากที่สุด
ระดับคะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	จัดเป็นระดับความพึงพอใจมาก
ระดับคะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	จัดเป็นระดับความพึงพอใจปานกลาง
ระดับคะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	จัดเป็นระดับความพึงพอใจน้อย
ระดับคะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	จัดเป็นระดับความพึงพอใจควรปรับปรุง

หัวข้อการสำรวจ ประกอบด้วย 7 ข้อ

- คุณภาพงาน
- งานแล้วเสร็จตรงเวลา
- ความสะดวกในการติดต่อประสานงาน
- มนุษยสัมพันธ์ของผู้ให้บริการ
- ความรวดเร็วในการให้บริการ
- ความรู้ความชำนาญของผู้ให้บริการ
- การให้บริการหลังส่งมอบงาน

ตารางที่ 2.3 สรุปคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ปี 2556

ที่	โครงการ	หัวข้อการสำรวจ							เฉลี่ย
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7	
1.	Hongsa Mine-Mouth Power	3.6	3.8	4.0	4.0	3.5	3.8	3.29	3.71

ที่มา: กองการขายและบริหารสัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี 2556

จากตารางที่ 2.3 พบว่า โครงการ Hongsa Mine-Mouth ได้คะแนนระดับความพึงพอใจมากที่สุดคือ 3.71 คะแนน

ตารางที่ 2.4 การเปรียบเทียบคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า ปี 2553-2556

บริษัท - โครงการ	2553	2554	2555	2556
1. บริษัท หงสา พาวเวอร์ จำกัด - Hongsa Mine-Mouth Power Project	3.59	4.16	3.65	3.71

ที่มา: กองการขายและบริหารสัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี 2556

จากตารางที่ 2.4 แสดงผลการเปรียบเทียบคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อโครงการ Hongsa Mine-Mouth ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2556

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นัฐกานต์ อัสวแก้วฟ้า (2551) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหาร ลักษณะองค์การและกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนกึ่งอาชีวศึกษาของ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานภายในโรงเรียนกึ่งอาชีวศึกษาของ ตามเกณฑ์รางวัลแห่งชาติ โดยอาศัยทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแบบจำลอง 7- S ของ McKinsey ผลการศึกษา พบว่า

1. โครงสร้างองค์การนั้นมีลักษณะเรียบง่าย การบริหารงานค่อนข้างเป็นเอกเทศ องค์การจึงมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง
 2. กลยุทธ์ขององค์การ เน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อรักษา ลูกค้า และสร้างความภักดี
 3. ระบบการทำงาน มีจุดเด่นคือ การใช้ระบบ Cross Functional Team หรือการสื่อสารข้ามสายงาน เป็นการสื่อสารที่ข้ามสายงานแบบไม่เป็นทางการ ทำให้ทราบถึงปัญหาพร้อมทั้ง การดำเนินงานของอีกฝ่าย จึงปรับการทำงานให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน และไม่เป็นอุปสรรคต่อกัน คำนึงงาน
 4. ลักษณะการทำงาน มีความเรียบง่าย มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน โดยอาศัย แนวคิดการทำงานเป็นทีม ในส่วนผู้บริหารก็เป็นแบบอย่าง ให้ความสำคัญใกล้ชิดกับพนักงาน คอยให้ คำปรึกษา สอนงาน และติดตามผลการดำเนินงานของพนักงานอยู่เสมอ
 5. ทักษะ มุ่งทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่ โดยมีการขยาย ธุรกิจของตนให้มีความเข้มแข็งและมั่นคงมากยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพและขยายกำลังการผลิต ออกไปอย่างกว้างขวาง
 6. บุคลากร เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของกิจการ โดยองค์การเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพโดยคน เนื่องจากความสำเร็จของ องค์การที่ผ่านมาั้นเกิดจากการร่วมแรง ร่วมใจกันคิด วางแผน ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่
 7. ค่านิยมร่วม เกิดจากการระดมสมองของคนในองค์การเพื่อหาจุดร่วม หาความเป็น ตัวตนขององค์การ และองค์การจะเติบโตไปทิศทางใด ดังนั้น ค่านิยมร่วมจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกความ เป็นตัวตนขององค์การ ทำให้พนักงานรู้เป้าหมายขององค์กรว่าจะเดินไปทิศทางใด เพื่อปฏิบัติงาน ได้ยังกลมกลืนและเต็มใจ
- กลุ่มสาระนิพนธ์ HAPPY (2555) ศึกษาเรื่อง องค์การสุขภาวะ (Happy Workplace) กับ ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่าง 1) ปัจจัยด้านบุคคล 2) ปัจจัยด้านองค์การและลักษณะงาน และ 3) ปัจจัยด้านองค์การสุข ภาวะกับความผูกพันต่อองค์การทั้งในเชิงทัศนคติและเชิงพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีค่าเฉลี่ยความสุขในมิติ สุขภาพดี 59.7 ผ่อน คลายดี 52.2 น้ำใจดี 66.8 จิตวิญญาณดี 67.0 ครอบครัวยดี 59.4 สังคมดี 57.5 ใฝ่รู้ดี 58.6 สุขภาพเงินดี 52.4 การงานดี 56.6 ตามลำดับ โดยสรุปในภาพรวมบุคลากรมีความสุข 59.2 และบุคลากรมีความ

พึงพอใจต่อสวัสดิการในระดับเพิ่มขึ้น มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพเพิ่มขึ้น ได้รับค่าตอบแทนที่มีความคุ้มค่าเพิ่มขึ้น มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นเพิ่มขึ้น ทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น และเมื่อมีอายุการทำงานเพิ่มขึ้น ทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น

วิภาดา แก้วนิยมชัยศรี (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ ประกอบด้วย ปัจจัยในการทางด้านผู้นำและนโยบาย ปัจจัยในการทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยในการทำงานด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน สถานภาพโสด ตำแหน่งงานในกลุ่มที่ 2 กลุ่มงานการเงินและการคลัง รายได้ต่อเดือน และปัจจัยในการทำงานด้านสวัสดิการผลตอบแทน ที่มีประสิทธิภาพร่วมกันพยากรณ์และอธิบายความแปรปรวนของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬได้ร้อยละ 87.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

เศรษฐศาสตร์ ไชยแสง (2553) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ด้านระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ศึกษาเรื่อง ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงานของบุคลากร 2) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยและองค์ประกอบด้านความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน 3) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน 4) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในแต่ละบุคคล ในด้านสุขภาพที่มีความสัมพันธ์กับความสุข

ในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์ เพื่อการใช้งาน 5) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อ และกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน

ผลการศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

ด้านความสุขในการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.33) ซึ่งองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในชีวิต ด้านความพึงพอใจในงานและความรู้สึกทางบวกอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.70, 4.45 และ 4.70 ตามลำดับ) ขณะที่ความรู้สึกทางลบ ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย 3.75)

ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ปัจจัยสุขภาพกับความสุขในการทำงาน

ด้านสุขภาพโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.34) ซึ่งองค์ประกอบด้านสุขภาพสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.85) รองลงมาเป็นด้านสุขภาพจิต (ค่าเฉลี่ย 4.36) และด้านสุขภาพกาย (ค่าเฉลี่ย 3.80)

ผลจากการศึกษาในเชิงปริมาณ พบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความรู้สึกทางลบ ในระดับที่ค่อนข้างมาก ซึ่งอธิบายได้ว่า ลักษณะของงานบางด้านอาจก่อให้เกิดความเครียดในงานได้ เช่น ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีจำนวนมากเกินไป ไม่เหมาะสมกับเวลาและความสามารถ หรือการเร่งรัดผลสำเร็จของงานมากเกินไป รวมไปถึง ความขัดแย้งในการทำงาน นำไปสู่การขาดความสามัคคีในการทำงาน การทำงานที่ไม่ซื่อสัตย์ และการเล่นพรรคเล่นพวกในองค์กร เช่นเดียวกับ Dubrin (1994, 179) ที่สรุปจากงานวิจัยหลายชิ้นโดยกล่าวว่าบุคคลที่มีความรู้สึกทางลบอยู่บ่อยครั้งมักจะเป็นบุคคลที่เกิดความเครียดได้ง่าย และเป็นกั่วงวลต่อการทำงาน ซึ่งความเครียดในงานส่งผลทำให้ความสุขในการทำงานลดลง

ผลจากการศึกษาในเชิงคุณภาพ พบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ได้ให้ความหมายความสุขในการทำงาน โดยมุ่งเน้นลักษณะงานคือ เป็นงานที่ตนเองชอบ มีความท้าทาย ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ การได้มีส่วนร่วมในงาน และได้ใช้ความสามารถในการสร้างผลงานที่มีคุณค่า และสามารถคิดงานใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับทฤษฎีความพึงพอใจในงานของ Locke (1976) คือ งานเป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่จะทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจ หากบุคคลนั้นชอบงานและมีความสนใจ ก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูง นอกจากนี้ ลักษณะงานที่ท้าทายก็จะทำให้เกิดความสนใจและต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมทั้งระดับความยากง่ายของงานต้องเหมาะสมกับบุคคลที่ทำงานด้วย และหากบุคคลสามารถควบคุมกระบวนการทำงานของตนเองได้ก็จะทำให้เกิดความสุขในการทำงานมากขึ้น

ปัจจัยด้านสภาพกับความสุขในการทำงาน

ผลการศึกษาเชิงปริมาณในด้านสภาพอันประกอบด้วย สุขภาพกาย สุขภาพจิตและสุขภาพสังคม พบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีสุขภาพโดยรวมในระดับมาก และปัจจัยสุขภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยจากในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อความสุขในการทำงาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมในงาน

ด้านผู้นำและการบริหารกับความสุขในการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบด้านผู้นำและการบริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในปัจจัยสภาพแวดล้อมในงาน และมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง กล่าวคือ บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขในด้านผู้นำและการบริหารในระดับมาก ซึ่งปัจจัยผู้นำและการบริหารมีความสำคัญกับต่อความสุขในการทำงานในระดับดีปานกลาง

ด้านโครงสร้างองค์การและกฎระเบียบกับความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ค่าเฉลี่ยด้านโครงสร้างองค์การและกฎระเบียบอยู่ในระดับที่มาก (ค่าเฉลี่ยที่ 4.42) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงาน ในระดับปานกลาง

ปัจจัยคุณลักษณะของงานกับความสุขในการทำงาน

จากทฤษฎีคุณลักษณะของงาน ของ Hackman and Oldham (1980) ประกอบด้วย 5 มิติ คือ ความสำคัญของงาน ความหลากหลายของงาน เอกลักษณะของงาน ความมีอิสระในการงาน และการทราบผลสะท้อนกลับจากงาน เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาคั้งนี้พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง กับความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

ปัจจัยผลลัพธ์ที่คาดหวังกับความสุขในการทำงาน

งานประสบผลสำเร็จกับความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า องค์ประกอบด้านงานประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่นในปัจจัยผลลัพธ์ที่คาดหวัง และองค์ประกอบด้านงานประสบผลสำเร็จมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า งานประสบผลสำเร็จเป็นสิ่งที่บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขในการทำงานมากที่สุดเป็นอันดับที่สาม

ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับความสุขในการทำงาน

ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยความสุขในปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับที่มาก และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับที่สูงปานกลาง และผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

น้อยที่สุด ก็คือ ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ความขัดแย้งในงาน และขาดความร่วมมือ ดังนั้น ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงมีความสำคัญต่อการเกิดความสุขในการทำงาน

การได้รับการยอมรับกับความสุขในการทำงาน จากผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยความสุขด้านการได้รับการยอมรับน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่นในปัจจุบัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขณะที่การได้รับการยอมรับมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยความสุขด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับสูงที่สุด เมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่นในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อธิบายได้ว่า องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนที่สำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงาน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้ดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการศึกษา

รูปแบบของการศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมุ่งเน้นการบูรณาการ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) คำถามปลายเปิด (Open Ended Question) และใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ในรูปของเอกสารหลักฐานบันทึก (Document Study) เพื่อมุ่งหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ ของทางราชการ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว รวมทั้งสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลความรู้ของเว็บไซต์ต่างๆ

1.2 ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว โดยมีประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.2.1 องค์ประกอบภายในองค์การออกเป็นระบบย่อย ตามแนวคิดของบริษัทที่ปรึกษา McKinsey เพื่อนำมาใช้ในการสำรวจการทำงานที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งองค์การออกเป็น 7 องค์ประกอบ (7s's) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ด้านยุทธศาสตร์ (Strategies) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (System) ด้านบุคคล (Staff) ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill) ด้านรูปแบบในการบริหาร (Style) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)

1.2.2 ศึกษาคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ตามแนวคิดองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace) ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริม สุขภาพ (สสส.) โดยใช้เครื่องมือ HAPPINOMETER ในการสำรวจความสุขด้วยตนเอง ซึ่งประกอบด้วย มิติที่ 1 สุขภาพดี (Happy Body) มิติที่ 2 ผ่อนคลายดี (Happy Relax) มิติที่ 3 น้ำใจดี (Happy Heart) มิติที่ 4 จิตวิญญาณดี (Happy Soul) มิติที่ 5 ครอบครัวดี (Happy Family) มิติที่ 6 สังคม (Happy Society) มิติที่ 7 ใฝ่รู้ดี (Happy Brain) มิติที่ 8 สุขภาพเงินดี (Happy Money) มิติที่ 9 การงานดี (Happy Work-Life)

1.3 ศึกษาประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว โดยการศึกษาเอกสารหลักฐานบันทึก (Documentary Study) เกี่ยวกับ Project Time Schedule ศึกษาข้อมูลรายงานสรุปผลการดำเนินงาน (ประมาณการกำไร-ขาดทุน) และศึกษาข้อมูลจากรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อศึกษาว่างานแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ ค่าใช้จ่ายอยู่ในงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่ และลูกค้ามีความพึงพอใจในผลความสำเร็จของงานหรือไม่

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

2.1 พนักงาน กฟผ. เฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ทุกคนซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 75 คน (ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2557) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบ่งตามโครงสร้างองค์การของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ดังนี้

2.2.1 Project Management	จำนวน 5 คน
2.2.2 Field Services - Power Plant	จำนวน 49 คน
2.2.3 Field Services - Water Resource	จำนวน 7 คน
2.2.4 Field Services - Transmission Line and Sub	จำนวน 5 คน
2.2.5 Field Services - Mining	จำนวน 9 คน
รวมจำนวนทั้งสิ้น 75 คน	

2.2 ผู้บริหารโครงการและผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า หงสา โดยเป็นพนักงาน กฟผ. ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ

2.2.1 ผู้ช่วยผู้ว่าการก่อสร้างโรงไฟฟ้า

2.2.2 ผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา

2.2.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา – ก่อสร้างโรงไฟฟ้า

2.2.4 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา – ก่อสร้างระบบส่งและติดตั้งเครื่องจักรกล

2.2.5 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา – บริหารและจัดส่งน้ำ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาไว้ ดังนี้

3.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยระดับองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ตามความเห็นของพนักงาน กฟผ. ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดการแบ่งองค์ประกอบองค์การ (7S's Model) ของ McKinsey แบบสอบถามเกี่ยวกับสุขภาวะของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา โดยผู้ศึกษาได้ใช้แบบตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์การด้วยตนเอง (Happy Workplace) ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามขึ้นมา

ในการสร้างเครื่องมือในการศึกษา เพื่อให้ได้เครื่องมือในการศึกษาที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นสูง ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัยเพื่อตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข และเมื่อแก้ไขปรับปรุงแล้ว จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบชุดเครื่องมือเพื่อตรวจสอบความแม่นยำตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบ โดยแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นมีโครงสร้าง ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงานในองค์การ ระดับตำแหน่ง สังกัดสายงาน โดยคำถามจะเป็นคำถามปลายเปิด รวม 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยระดับองค์การ ตามแนวคิดการแบ่งองค์ประกอบขององค์การออกเป็น 7 องค์ประกอบ (7S's) ของ McKinsey คือ ยุทธศาสตร์ (แผนการดำเนินงาน) โครงสร้างระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะความชำนาญ และค่านิยมร่วมรวม 28 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ประกอบด้วย ด้านสุขภาพ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านชีวิตการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ด้านรายได้สวัสดิการและการเงิน ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข รวม 36 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ประกอบด้วย คุณภาพงาน เวลางบประมาณ ความพึงพอใจ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์การ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน รวม 24 ข้อ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

3.2 แบบสัมภาษณ์ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) คำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เพื่อมุ่งหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการนำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกันกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ในที่นี้ได้แก่ พนักงาน กฟผ. เฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในด้านงานวิศวกรรม ซึ่งจะปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงาน กฟผ. ในประเทศไทย แต่จะเดินทางไปปฏิบัติงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป. ลาว เป็นบางครั้ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือมีความยากง่ายเพียงใด โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Alpha-coefficient) ซึ่งได้ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุด ซึ่งมีจำนวน 95 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ทดสอบชุดเครื่องมือเพื่อตรวจสอบความแม่นยำตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำเครื่องมือไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบ

4.2 นำเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวนทั้งสิ้น 75 ฉบับ โดยขอความร่วมมือผู้แทนแต่ละหน่วยงานในการแจกแบบสอบถามให้เพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งชี้แจงวิธีการตอบแบบสอบถามแก่ผู้แทนแต่ละหน่วยงานเพื่อความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม

เมื่อครบกำหนดเวลาแล้ว ผู้ศึกษาทำการรวบรวมแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำไปบันทึกลงในรหัส (Coding Form) และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป ส่วนแบบสัมภาษณ์ ผู้ศึกษานัดหมายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน เพื่อขอสัมภาษณ์และทำการสัมภาษณ์ตามรูปแบบที่กำหนดไว้

4.3 ประมวลวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่ได้จากชุดเครื่องมือ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

5.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสาร รายงานของหน่วยงาน ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา แจกแจงค่าความถี่ (Frequencies) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง

5.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง

5.4 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางใด

5.5 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา และข้อเสนอแนะต่างๆ จากแบบสอบถามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นเนื้อหาและนำเสนอในลักษณะความเรียงแบบพรรณนา

ผู้ศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ไว้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็น มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีความคิดเห็น มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	มีความคิดเห็น ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	มีความคิดเห็น น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	มีความคิดเห็น น้อยที่สุด

ผู้ศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ไว้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	2.33 – 3.00	หมายถึง	มีความคิดเห็น มี/เคย/มาก
คะแนนเฉลี่ย	1.67 – 2.32	หมายถึง	มีความคิดเห็น บางครั้ง/ไม่บ่อย/ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.66	หมายถึง	มีความคิดเห็น ไม่/ไม่เคย/น้อย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ไว้ ดังนี้

สัญลักษณ์เหล่านี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยมีความหมายดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
μ	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติใช้สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม
F	แทน	ค่าสถิติใช้สำหรับเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม
Sig	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
SS	แทน	ผลรวมกำลังสอง (Sum of Square)
df	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
MS	แทน	ผลรวมกำลังสองเฉลี่ย (Mean Square)
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
X ₁	แทน	ประสิทธิผล และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาด้านปัจจัยส่วนบุคคล
X ₂	แทน	ประสิทธิผล และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาด้านปัจจัยองค์ประกอบขององค์กร

X_3	แทน	ประสิทธิผล และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าทางด้านปัจจัย ด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน
X_4	แทน	ประสิทธิผลการส่งมอบงานให้ลูกค้าได้ตามคุณภาพ ตามที่กำหนด
X_5	แทน	ประสิทธิผลการส่งมอบงานให้ลูกค้าได้ทันเวลาที่กำหนด
X_6	แทน	ประสิทธิผลค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอยู่ภายใต้งบประมาณ ที่ประมาณการไว้
X_7	แทน	ประสิทธิผลด้านการดำเนินงานที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสีย/ลูกค้า มีความพึงพอใจ
Y_1	แทน	ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์กร ด้านแผนการดำเนินงาน
Y_2	แทน	ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์กร ด้านโครงสร้าง
Y_3	แทน	ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์กร ด้านระบบ
Y_4	แทน	ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์กร ด้านบุคลากร
Y_5	แทน	ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์กร ด้านทักษะความชำนาญ
Y_6	แทน	ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์กร ด้านรูปแบบในการบริหาร
Y_7	แทน	ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์กร ด้านค่านิยมร่วม
Y_{total}	แทน	ภาพรวมปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์กร
Z_1	แทน	ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านสุขภาพ
Z_2	แทน	ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว
Z_3	แทน	ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านชีวิตการทำงาน
Z_4	แทน	ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม
Z_5	แทน	ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน
Z_6	แทน	ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและมีความสุข
Z_{total}	แทน	ภาพรวมปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่ทำงานอยู่ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว จำนวน 75 คน ได้รับกลับคืน จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 93.33 การนำมาวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อหาค่าทางสถิติ ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอในรูปแบบของตาราง ข้อมูลประกอบคำบรรยายและความเรียง โดยการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 8 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง ดังตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (n=70)	ร้อยละ
ชาย	68	97.1
หญิง	2	2.9
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเป็นเพศชาย จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 97.1 และเป็นเพศหญิงจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (n=70)	ร้อยละ
21 – 30 ปี	9	12.9
31 – 40 ปี	13	18.5
41 – 50 ปี	32	45.7
51 ปีขึ้นไป	16	22.9
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 41 – 50 ปี โดยมีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 และอายุ 21 – 30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (n=70)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	30
ปริญญาตรี	35	50
ปริญญาโท	14	20
สูงกว่าปริญญาโท	0	0
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี โดยมีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และปริญญาโท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน (n=70)	ร้อยละ
โสด	12	17.1
สมรส/อยู่ด้วยกัน	52	74.3
สมรส/ไม่ได้อยู่ด้วยกัน	3	4.3
อยู่ด้วยกันโดยไม่แต่งงาน	1	1.4
หม้าย	0	0
หย่า/แยกทาง/เลิกกัน	2	2.9
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน โดยมีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 74.3 รองลงมาคือ โสด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 สมรส/ไม่ได้อยู่ด้วยกัน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 หย่า/แยกทาง/เลิกกัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 และอยู่ด้วยกันโดยไม่แต่งงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร

ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร	จำนวน (n=70)	ร้อยละ
1 – 2 ปี	2	2.8
3 – 5 ปี	7	10.0
6 – 10 ปี	9	12.9
11 – 20 ปี	9	12.9
มากกว่า 20 ปี	43	61.4
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานในองค์กรมากกว่า 20 ปี โดยมีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 รองลงมาคือ ระยะเวลา 6 – 10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ระยะเวลา 11 – 20 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ระยะเวลา 3 – 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และระยะเวลา 1 – 2 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (n=70)	ร้อยละ
ระดับ 4	4	5.7
ระดับ 5	6	8.5
ระดับ 6	9	12.9
ระดับ 7	24	34.4
ระดับ 8	12	17.1
ระดับ 9	9	12.9
ระดับ 10	6	8.5
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับ 7 โดยมีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4 รองลงมาคือ ระดับ 8 จำนวน 12 คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระดับ 6 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ระดับ 8 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ระดับ 5 จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ระดับ 10 จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 และระดับ 4 จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสังกัดสายงาน

สังกัดสายงาน	จำนวน (n=70)	ร้อยละ
รองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า	57	81.4
รองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง	4	5.7
รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง	9	12.9
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดรองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า โดยมีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4 รองลงมาคือ สังกัดรองผู้ว่าการเชื้อเพลิง จำนวน 9 คิดเป็นร้อยละ 12.9 และสังกัดรองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ที่มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา

ผู้ศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ไว้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็น มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็น มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็น ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็น น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็น น้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ย ผลวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวแปรอิสระ ด้านปัจจัยขององค์ประกอบองค์การ

ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์การ	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1) รูปแบบโครงสร้างองค์การของโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา ในปัจจุบันมีความเหมาะสม	3.57	.693	มาก
2) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการแบ่งงานและ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.60	.769	มาก
3) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการกระจายอำนาจ การบริหารไปสู่ระดับล่าง	3.57	.693	มาก
4) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสามีสายบังคับบัญชา ที่สั้นกะทัดรัด	3.59	.860	มาก
5) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการกำหนด เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	3.84	.735	มาก
6) แผนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า หงสา มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ	3.60	.750	มาก
7) ท่านมีความเข้าใจแผนการดำเนินงานโครงการ ก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	3.73	.721	มาก
8) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสามีการกำหนด แผนงานที่ชัดเจน	3.90	.705	มาก
9) ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน (โดยภาพรวมทั้ง ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ)	3.96	.751	มาก
10) การบริหารงานของผู้บริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา มีความโปร่งใส ชัดเจนใน กระบวนการดำเนินงาน (โดยภาพรวมทั้งผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ)	4.01	.771	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์การ	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
11) ผู้บริหารโครงการ / หัวหน้าโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา เป็นผู้มีความคิดก้าวหน้าและ สร้างสรรค์ (โดยภาพรวมทั้งผู้อำนวยการ และ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ)	3.86	.748	มาก
12) ผู้บริหารโครงการ / หัวหน้าโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้ได้บังคับบัญชา (โดยภาพรวมทั้งผู้อำนวยการ และ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ)	3.89	.713	มาก
13) กลุ่มการปฏิบัติงานมีเนื้อหาที่ชัดเจน คำชี้แจงและ คำอธิบายต่างๆ เข้าใจง่าย	3.41	.843	มาก
14) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาสามารถได้รับ การตรวจสอบจากทุกหน่วยงาน	3.96	.647	มาก
15) การนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการบริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา	3.91	.794	มาก
16) ระบบการควบคุม ติดตาม ประเมินผลของการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	3.71	.783	มาก
17) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีบุคลากรที่ปฏิบัติ งานในตำแหน่งหน้าที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ	4.11	.603	มาก
18) ท่านได้รับการยอมรับและได้รับการดูแลเอาใจใส่ เป็นอย่างดีจากองค์กร ในการปฏิบัติงานในโครงการ ก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	3.69	.826	มาก
19) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการจูงใจบุคลากร ให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.39	.889	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์การ	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
20) บุคลากรโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีความรู้สึก พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติงาน	3.96	.624	มาก
21) บุคลากรโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีความ ชำนาญงาน มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี ในการดำเนินงานด้านก่อสร้างโรงไฟฟ้า	4.06	.535	มาก
22) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีมาตรฐานในการ ปฏิบัติงาน	3.79	.778	มาก
23) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นองค์การ ที่มีบุคลากรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญในงาน ที่รับผิดชอบ	4.07	.598	มาก
24) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีบุคลากรที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษที่ได้รับการยอมรับจาก สังคมและองค์กรอื่น ๆ	3.87	.658	มาก
25) บุคลากร มีความเชื่อมั่นและยึดถือตามค่านิยมองค์กร “รักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม”	4.16	.862	มาก
26) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำค่านิยมองค์กร ไปดำเนินการปฏิบัติอย่างจริงจัง	3.84	.754	มาก
27) บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน และมีความรักและภักดี ต่อองค์กร	4.36	.591	มากที่สุด
28) บุคลากรมีความเชื่อมั่นในนโยบาย กลยุทธ์ และความมั่นคงขององค์กร	4.07	.589	มาก
รวม	3.84	.724	มาก

จากตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.84 เมื่อพิจารณาข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ 1) บุคลากรมีความรู้ลึกซึ้งผูกพัน และมีความรักและภักดีต่อองค์การ ค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมาคือ 2) บุคลากร มีความเชื่อมั่นและยึดถือตามค่านิยมองค์การ “รักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม” ค่าเฉลี่ย 4.16 3) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ค่าเฉลี่ย 4.11 และ 4) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นองค์การที่มีบุคลากรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญในงานที่ได้รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 4.07

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการจูงใจบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ค่าเฉลี่ย 3.39 2) คู่มือการปฏิบัติงานมีเนื้อหาที่ชัดเจน คำชี้แจงและคำอธิบายต่างๆ เข้าใจง่าย ค่าเฉลี่ย 3.41 และ 3) รูปแบบโครงสร้างองค์การของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ในปัจจุบันมีความเหมาะสม และโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการกระจายอำนาจการบริหาร ไปสู่ระดับล่าง ค่าเฉลี่ย 3.57 เท่ากัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน

ผู้ศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ไว้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 2.33 – 3.00 หมายถึง มีความคิดเห็น มี/เคย/มาก

คะแนนเฉลี่ย 1.67 – 2.32 หมายถึง มีความคิดเห็น บางครั้ง/ไม่บ่อย/ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.66 หมายถึง มีความคิดเห็น ไม่/ไม่เคย/น้อย

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ผลการวิเคราะห์จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ย ผลวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน โดยภาพรวม

ด้านสุขภาพคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	μ	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1) ด้านสุขภาพ	2.31	.591	ปานกลาง
2) ด้านชีวิตส่วนตัว	2.24	.256	ปานกลาง
3) ด้านชีวิตการทำงาน	2.41	.312	มาก
4) ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม	2.72	.278	มาก
5) ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน	2.51	.347	มาก
6) ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข	2.35	.256	มาก
รวม	2.42	0.317	มาก

จากตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.42 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ 1) ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ค่าเฉลี่ย 2.72 2) ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน ค่าเฉลี่ย 2.51 และ 3) ด้านชีวิตการทำงาน ค่าเฉลี่ย 2.41

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) ด้านชีวิตส่วนตัว ค่าเฉลี่ย 2.24 2) ด้านสุขภาพ ค่าเฉลี่ย 2.31 และ 3) ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข ค่าเฉลี่ย 2.35

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านสุขภาพ (ดัชนีมวลกาย)

BMI	จำนวน (n=70)	ร้อยละ
ผอม	0	0
น้ำหนักปกติ	30	42.9
น้ำหนักเกิน	25	35.7
อ้วน	12	17.1
อ้วนอันตราย	3	4.3
รวม	70	100

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีน้ำหนักปกติ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาคือ น้ำหนักเกิน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 อ้วน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และอ้วนอันตราย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านสุขภาพ

ด้านสุขภาพ	ไม่มี		มี		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1) ท่านมีโรคประจำตัวหรือไม่	57	81.4	13	18.6	70	100
2) ในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมา ท่านเจ็บป่วยหรือไม่สบาย จนไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ	65	92.9	5	7.1	70	100
3) ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา ท่านได้ตรวจสุขภาพประจำปี	20	28.6	50	71.4	70	100

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีโรคประจำตัว จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4 ในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมา ไม่พบว่ามีกลุ่มตัวอย่างไม่สบายจนไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 92.9 และในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา มีการตรวจสุขภาพประจำปีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านสุขภาพ

ด้านสุขภาพ	μ	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4) ภายในหนึ่งสัปดาห์ท่านได้ออกกำลังกายบ้าง	2.21	.778	ปานกลาง
5) โดยปกติท่านพักผ่อน นอนหลับ เพียงพอ	2.41	.648	มาก
รวม	2.31	0.713	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านสุขภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.31 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ โดยปกติท่านพักผ่อน นอนหลับเพียงพอ ค่าเฉลี่ย 2.41 รองลงมาคือ ภายในหนึ่งสัปดาห์ท่านได้ออกกำลังกายบ้าง ค่าเฉลี่ย 2.21

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านสุขภาพ ข้อที่มีคะแนนต่ำสุดได้แก่ ภายในหนึ่งสัปดาห์ท่านได้ออกกำลังกายบ้าง ค่าเฉลี่ย 2.21 ซึ่งมีระดับความคิดเห็นปานกลาง

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว

ด้านชีวิตส่วนตัว	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1) เมื่อประสบปัญหาในชีวิต ท่านสามารถจัดการแก้ไขกับปัญหานั้นได้	2.70	.521	มาก
2) ท่านมีความเครียดจากการทำงาน จากเรื่องครอบครัวเรื่องอื่น	1.83	.701	ปานกลาง
3) ท่านปฏิบัติกิจตามศาสนา (เช่น ปฏิบัติธรรม ตักบาตร ไปโบสถ์ ทำละหมาด เป็นต้น)	1.83	.722	ปานกลาง
4) ท่านมีเวลาอยู่กับครอบครัวอย่างเพียงพอ	1.76	.711	ปานกลาง
5) ท่านมีความสุขเมื่อได้อยู่กับครอบครัว	2.90	.302	มาก
6) ชีวิตในปัจจุบันของท่านเป็นไปตามที่ท่านคาดหวัง	2.40	.600	มาก
รวม	2.24	0.592	มาก

จากตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.24 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ 1) ท่านมีความสุขเมื่อได้อยู่กับครอบครัว ค่าเฉลี่ย 2.90 รองลงมา คือ 2) เมื่อประสบปัญหาในชีวิต ท่านสามารถจัดการแก้ไขกับปัญหานั้นได้ ค่าเฉลี่ย 2.70 และ 3) ชีวิตในปัจจุบันของท่านเป็นไปตามที่ท่านคาดหวัง ค่าเฉลี่ย 2.40

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) ท่านมีเวลาอยู่กับครอบครัวอย่างเพียงพอ ค่าเฉลี่ย 1.76 รองลงมา คือ 2) ท่านมีความเครียดจากการทำงาน จากเรื่องครอบครัว เรื่องอื่น และท่านปฏิบัติกิจตามศาสนา ค่าเฉลี่ย 1.83 เท่ากัน

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านชีวิตการทำงาน

ด้านชีวิตการทำงาน	μ	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1) ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน (การถูกฟ้องร้อง/การได้รับอันตรายจากการทำงาน ฯลฯ)	2.10	.663	ปานกลาง
2) ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง / ปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมาด้วยความเหมาะสม	2.23	.618	ปานกลาง
3) อาชีพของท่านในขณะนี้มีความมั่นคง	2.81	.392	มาก
4) ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	2.83	.380	มาก
5) องค์กรของท่านมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแบบอย่างการทำงานระหว่างกัน	2.54	.530	มาก
6) ท่านได้มีโอกาสที่จะได้รับการอบรม / ศึกษาต่อ / ดูงาน เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง	1.96	.690	ปานกลาง
รวม	2.41	0.545	มาก

จากตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านชีวิตการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.41 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ 1) ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ค่าเฉลี่ย 2.83 รองลงมาคือ 2) อาชีพของท่านในขณะนี้มีความมั่นคง ค่าเฉลี่ย 2.81 และ 3) องค์กรของท่านมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแบบอย่างการทำงานระหว่างกัน ค่าเฉลี่ย 2.54

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) ท่านได้มีโอกาสที่จะได้รับการอบรม / ศึกษาต่อ / ดูงาน เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง ค่าเฉลี่ย 1.96 รองลงมา คือ 2) ค่าตอบแทนที่ท่าน ได้รับคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน (การถูกฟ้องร้อง/การได้รับอันตรายจากการทำงาน ฯลฯ) ค่าเฉลี่ย 1.83 และ 3) ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง / ปรับขึ้นเงินเดือน ประจำปีที่ผ่านมาด้วยความเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 2.23

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม

ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1) ท่านภูมิใจที่เป็นพนักงาน / บุคลากรขององค์กร/ ได้ทำงานในองค์กร	2.91	.282	มาก
2) ท่านรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมขององค์กรที่ท่านทำงาน ในปัจจุบัน	2.73	.509	มาก
3) ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม ในข้อเสนอแนะกับนายจ้างหรือหัวหน้างาน	2.37	.569	มาก
4) เพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อท่าน	2.83	.380	มาก
5) ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับของสังคม	2.74	.440	มาก
6) ปัจจุบันท่านใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข	2.74	.440	มาก
รวม	2.72	0.436	มาก

จากตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ค่าเฉลี่ย 2.72 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ 1) ท่านภูมิใจที่เป็นพนักงาน/บุคลากรขององค์กร/ได้ทำงานในองค์กร ค่าเฉลี่ย 2.91 รองลงมาคือ 2) เพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อท่าน ค่าเฉลี่ย 2.83 และ 3) ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับของสังคม ค่าเฉลี่ย 2.74

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะกับนายจ้างหรือหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 2.37 รองลงมา คือ 2) ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับของสังคม และปัจจุบันท่านใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ย 2.74 เท่ากัน

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน

ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน	μ	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1) เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับดีกว่ารัฐวิสาหกิจด้วยกัน	2.30	.667	ปานกลาง
2) ท่านได้รับการดูแลเกี่ยวกับสุขภาพที่ดีจากองค์กร	2.63	.487	มาก
3) ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความพอเพียงต่อการดำรงชีวิตในแต่ละเดือน	2.44	.605	มาก
4) ท่านมีเงินออมเก็บไว้ทุกเดือน	2.47	.607	มาก
5) ท่านผ่อนชำระหนี้ (ถ้ามี) ตามกำหนดเวลา	2.71	.515	มาก
6) ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้	2.53	.557	มาก
รวม	2.51	0.573	มาก

จากตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.51 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ 1) ท่านผ่อนชำระหนี้ (ถ้ามี) ตามกำหนดเวลา 2.71 รองลงมาคือ 2) ท่านได้รับการดูแลเกี่ยวกับสุขภาพที่ดีจากองค์กร ค่าเฉลี่ย 2.63 และ 3) ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ ค่าเฉลี่ย 2.53

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับดีกว่ารัฐวิสาหกิจด้วยกัน ค่าเฉลี่ย 2.30 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข

ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1) ท่านมีความปลอดภัยในการทำงาน เนื่องจากมีการควบคุมดูแลเกี่ยวกับ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ได้มาตรฐาน	2.47	.607	มาก
2) ท่านมีความสุขต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร	2.46	.530	มาก
3) ปัจจุบันท่านทำงาน อย่างมีความสุข	2.61	.490	มาก
4) หากมีองค์กรอื่นมาติดต่อให้ท่านไปทำงาน ท่านจะเปลี่ยนที่ทำงานใหม่ทันที	1.47	.607	น้อย
5) ท่านต้องการทำงานกับหน่วยงานนี้ต่อไป (กฟผ.)	2.84	.367	มาก
6) องค์กรของท่านมีกิจกรรมที่ช่วยให้ผ่อนคลาย	2.26	.652	มาก
รวม	2.35	0.542	มาก

จากตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.35 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 1) ท่านต้องการทำงานกับหน่วยงานนี้ต่อไป (กฟผ.) 2.84 รองลงมาคือ 2) ปัจจุบันท่านทำงาน อย่างมีความสุข ค่าเฉลี่ย 2.61 และ 3) ท่านมีความปลอดภัยในการทำงาน เนื่องจากมีการควบคุมดูแลเกี่ยวกับ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ได้มาตรฐาน ค่าเฉลี่ย 2.47

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) หากมีองค์กรอื่นมาติดต่อให้ท่านไปทำงาน ท่านจะเปลี่ยนที่ทำงานใหม่ทันที ค่าเฉลี่ย 1.470 ซึ่งแสดงว่าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร จึงไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนงานใหม่

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหาร
โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

ผู้ศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ไว้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 2.33 – 3.00 หมายถึง มีความคิดเห็น ไข่/มาก

คะแนนเฉลี่ย 1.67 – 2.32 หมายถึง มีความคิดเห็น ไม่แน่ใจ/ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.66 หมายถึง มีความคิดเห็น ไม่/น้อย

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา
ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยผลวิเคราะห์
ข้อมูลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการ
บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา

ประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ปัจจัยส่วนบุคคล			
1) ท่านคิดว่าเพศที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล ในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	1.00	.000	น้อย
2) ท่านคิดว่าอายุที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล ในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.47	.503	มาก
3) ท่านคิดว่าระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล ในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.54	.502	มาก
4) ท่านคิดว่าสถานภาพการสมรสที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.26	.652	ปานกลาง
5) ท่านคิดว่าระยะเวลาทำงานในองค์กรที่ต่างกัน มีความ สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา	2.54	.496	มาก

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ปัจจัยองค์ประกอบขององค์การ			
6) ท่านคิดว่าระดับตำแหน่งที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.36	.539	มาก
7) ท่านคิดว่าสังกัดสายงานที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	1.63	.783	น้อย
8) ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.60	.493	มาก
9) ท่านคิดว่าแผนการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.44	.500	มาก
10) ท่านคิดว่าระบบการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล ในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.40	.216	มาก
11) ท่านคิดว่าบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการ บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.43	.498	มาก
12) ท่านคิดว่าทักษะความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน มีความ สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา	2.47	.396	มาก
13) ท่านคิดว่ารูปแบบในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.70	.462	มาก
14) ท่านคิดว่าค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการ บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.41	.525	มาก
ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน			
15) ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานมีความ สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา	2.50	.504	มาก

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	μ	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
16) ท่านคิดว่าปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.67	.531	มาก
17) ท่านคิดว่าปัจจัยด้านชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.81	.392	มาก
18) ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสังคมและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.63	.569	มาก
19) ท่านคิดว่าปัจจัยด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงินของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.83	.380	มาก
20) ท่านคิดว่าปัจจัยด้านความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสามีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	2.67	.557	มาก
21) ท่านคิดว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา อยู่ภายใต้งบประมาณที่ประมาณการไว้	2.96	.204	มาก
22) ท่านคิดว่าจะสามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้คุณภาพตามที่กำหนด	2.91	.282	มาก
23) ท่านคิดว่าจะสามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้ทันเวลาที่กำหนด	2.90	.320	มาก
24) ท่านคิดการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ทำให้ผู้มีส่วนได้เสีย/ลูกค้า มีความพึงพอใจ	2.89	.320	มาก
รวม	2.55	.429	มาก

จากตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล ในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.55 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 1) ท่านคิดว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา อยู่ภายใต้งบประมาณที่ประมาณการไว้ ค่าเฉลี่ย 2.96 รองลงมาคือ 2) ท่านคิดว่าจะสามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้คุณภาพตามที่กำหนด ค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย 2.91 3) ท่านคิดว่าจะสามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้ทันเวลาที่กำหนด 2.90 และ 4) ท่านคิดการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ทำให้ผู้มีส่วนได้เสีย/ลูกค้า มีความพึงพอใจ 2.89

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) ท่านคิดว่าเพศที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ค่าเฉลี่ย 1.00 ซึ่งเพศไม่ได้มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา 2) ท่านคิดว่าสังกัดสายงานที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ค่าเฉลี่ย 1.63 และ 3) ท่านคิดว่าสถานภาพการสมรสที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ค่าเฉลี่ย 2.26

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เป็นการวิเคราะห์ โดยการหาความสัมพันธ์ ด้วยวิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient of Correlation) และการถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ โดยภาพรวมกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ รายด้าน และโดยภาพรวม

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ด้านปัจจัย องค์ประกอบขององค์การ

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇
Y ₁	0.15	.192	.118	-.053	-.068	-.005	.046
Y ₂	.128	.137	-.040	-.066	.067	.119	-.010
Y ₃	.185	.132	.079	-.057	.004	.045	.074
Y ₄	.075	.230	.009	.043	-.034	.000	.046
Y ₅	.091	.087	.157	.003	-.052	.116	.000
Y ₆	.229	.080	.139	.006	.078	.065	.011
Y ₇	.331**	.149	-.025	-.034	-.024	-.085	.023
Y _{total}	.198	.189	.077	-.031	-.003	.051	.037

* มีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์การทั้ง 7 ด้าน (Y_{total}) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับ ประสิทธิภาพ การบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

ตัวแปรอิสระ	b	T - test	Sig.
แผนดำเนินงาน (Y ₁)	-.023	-.129	.898
โครงสร้าง (Y ₂)	-.072	-.347	.730
ระบบ (Y ₃)	.053	.272	.786
รูปแบบการบริหาร (Y ₄)	.046	.235	.815

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	b	T - test	Sig.
บุคลากร (Y ₅)	.065	.360	.720
ทักษะความชำนาญ (Y ₆)	.166	1.050	.298
ค่านิยมร่วม (Y ₇)	-.018	-.119	.906
R = .203, R ² = .041, F = .379, Sig of F = .911			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวมไม่พบว่าตัวแปรอิสระมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า Sig of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ .203 และค่าสัมประสิทธิ์กำหนด (R²) มีค่าเท่ากับ .041

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ด้านปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇
Z ₁	-.083	-.097	.249*	.108	.133	.067	.123
Z ₂	.273*	.137	.186	.215	.196	-.084	-.097
Z ₃	.277*	-.032	.517**	.164	.092	.105	.110
Z ₄	.513**	.101	.175	.207	.213	-.032	-.020
Z ₅	.484**	.069	.198	-.050	.077	.284*	.037
Z ₆	.606**	.134	.263*	.023	.053	.020	-.032
Z _{total}	.559**	.070	.477**	.180	.214	.123	.053

* มีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน ทั้ง 6 ด้าน (Z_{total}) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านปัจจัยองค์ประกอบขององค์กร (X_1) ($r = .559$) และประสิทธิผลปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน (X_3) ($r = .477$)

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

ตัวแปรอิสระ	b	T - test	Sig.
สุขภาพ (Z_1)	.160	1.380	.172
ชีวิตส่วนตัว (Z_2)	.052	.439	.662
ชีวิตการทำงาน (Z_3)	.284	2.462	.017*
สังคมและการมีส่วนร่วม (Z_4)	.262	2.039	.046*
รายได้ สวัสดิการ และการเงิน (Z_5)	.159	1.338	.186
ความสุขในการทำงาน (Z_6)	.014	.097	.923
R = .559, R ² = .313, F = 4.780, Sig. of F = .000*			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม ตัวแปรอิสระทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ .559 และค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) มีค่าเท่ากับ .313 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ 31.3% และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรพบว่า ด้านชีวิตการทำงาน และด้านสังคมและการมีส่วนร่วมเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และทดสอบโดยใช้สถิติ T-test และ F-test ดังนี้

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามเพศ

ประสิทธิผลการบริหารโครงการ	ชาย (n = 68)		หญิง (n = 2)		t	Sig.
	μ	S.D.	μ	S.D.		
1) ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ	3.83	.433	4.04	.000	-.659	.126
2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	2.42	.212	2.50	.354	-.501	.371
รวม	3.12	.322	3.27	.177	-.580	.248

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามอายุ

ประสิทธิผลการบริหารโครงการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1) ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	1.190	3	.397	2.285	.087
	ภายในกลุ่ม	11.457	66	.174		
	รวม	12.647	69			
2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.162	3	.054	1.192	.320
	ภายในกลุ่ม	2.985	66	.045		
	รวม	3.147	69			

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามอายุ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามระดับการศึกษา

ประสิทธิผลการบริหารโครงการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1) ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	1.052	2	.526	3.038	.055
	ภายในกลุ่ม	11.596	67	.173		
	รวม	12.647	69			
2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.113	2	.057	1.252	.292
	ภายในกลุ่ม	3.034	67	.045		
	รวม	3.147	69			

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามสถานภาพสมรส

ประสิทธิผลการบริหารโครงการ	โสด (n = 12)		สมรส/อยู่ด้วยกัน (n = 52)		t	Sig.
	μ	S.D.	μ	S.D.		
1) ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ	3.86	.369	3.86	3.99	.002	.736
2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	2.35	.240	2.44	.206	-1.265	.738
รวม	3.10	.304	3.15	2.09	-.634	.737

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามสถานภาพสมรส เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์การ

ประสิทธิผลการบริหารโครงการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1) ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	1.036	4	.259	1.449	.228
	ภายในกลุ่ม	11.612	65	.179		
	รวม	12.647	69			
2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.266	4	.067	1.502	.212
	ภายในกลุ่ม	2.881	65	.044		
	รวม	3.147	69			

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ประสิทธิผลการบริหารโครงการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1) ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	1.6555	6	.276	1.581	.167
	ภายในกลุ่ม	10.992	63	.174		
	รวม	12.647	69			
2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.109	6	.018	.377	.891
	ภายในกลุ่ม	3.038	63	.048		
	รวม	3.147	69			

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามระดับตำแหน่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามสังกัดสายงาน

ประสิทธิผลการบริหารโครงการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1) ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	.187	2	.093	.502	.607
	ภายในกลุ่ม	12.460	67	.186		
	รวม	12.647	69			
2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.482	2	.241	6.058	.004*
	ภายในกลุ่ม	2.665	67	.040		
	รวม	3.147	69			

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ จำแนกตามสังกัดสายงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพบว่ามี ความแตกต่าง จึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธี LSD ดังปรากฏตามตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี LSD ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการ จำแนกตามสังกัดสายงาน

สังกัดสายงาน	μ	รองผู้ว่าการ	รองผู้ว่าการ	รองผู้ว่าการ
		พัฒนา โรงไฟฟ้า	ระบบส่ง	เชื้อเพลิง
		2.39	2.65	2.43
รองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า	2.39	-	-.260*	-.188*
รองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง	2.65	-	-	.072
รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง	2.43	-	-	-

จากตารางที่ 4.30 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสายงานรองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า มีความคิดเห็นแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสายงานรองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง และสังกัดสายงานรองผู้ว่าการเชื้อเพลิง ส่วนคู่อื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.31 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว โดยภาพรวม

ประสิทธิผลการบริหารโครงการ	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	สถานภาพสมรส	ระยะเวลาที่ทำงาน	ระดับตำแหน่ง	สังกัดสายงาน
ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ	-	-	-	-	-	-	-
ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	-	-	-	-	-	-	√

จากตารางที่ 4.31 ผลสรุปการเปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลสรุปได้ดังนี้

เพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 อายุ พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ระดับการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 สถานภาพสมรส พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ระดับตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 สังกัดสายงาน พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว สามารถสรุปได้ ดังนี้

7.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว จำนวน 23 คน จากทั้งหมด 70 คน คิดเป็นร้อยละ 32.85 สรุปได้ดังนี้

7.1.1 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
แผนการดำเนินงาน (Plan) / ยุทธศาสตร์ (Strategies)	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ ในระยะเริ่มต้นโครงการฯ แผนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะวางไว้ไม่ค่อยเหมาะสมมากนัก เช่น งานบางงานไม่ได้มีการกำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานหรืองานบางงานกำหนดแผนงานให้เริ่มต้นและแล้วเสร็จเร็วกว่าที่ควรจะเป็น ทำให้ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานที่แท้จริง 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ในฐานะ Owner's Engineer ได้มีการนำเสนอเจ้าของโครงการให้พิจารณาปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อจะได้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่แท้จริง สำหรับแผนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะอ้างอิงตามแผนการดำเนินงานของเจ้าของโครงการ และผู้รับเหมา ซึ่งผู้บริหารโครงการจะต้องนำมาจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานในส่วนที่โครงการรับผิดชอบ รวมถึงการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง และงบประมาณให้มีความเหมาะสม

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
โครงสร้าง (Structure)	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ โครงสร้างบางส่วนทำให้ไม่มีความคล่องตัว เช่น ผู้อำนวยการ โครงการ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการ โครงการ 3 คน รับผิดชอบงานในแต่ละส่วน จะมีรูปแบบการบริหารภายในกันเอง ในส่วนของงาน Test and Commissioning ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้ฝากสายการบังคับบัญชาไว้กับโครงการ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน บริหารคน ◆ การจัดโครงสร้างอิงตามรูปแบบของ กฟผ. ทำให้เกิดปัญหา ขาดความคล่องตัวในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ควรจัด โครงสร้างภายใน กฟผ. ที่เหมาะสม ในทางที่ดีควรจะ โอนผู้ปฏิบัติงานให้ไปสังกัดโครงการ ◆ รูปแบบโครงสร้างควรเป็นแบบบริษัท มีรูปแบบการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ มีโครงสร้างที่สั้น กระชับรัดกุมไม่ยุ่งยาก
ระบบ (System)	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Owner's Engineer ไม่สามารถตัดสินใจเองได้ ในทุกๆ เรื่องๆ สำคัญๆ บางเรื่องต้องรอให้เจ้าของโครงการเป็นผู้ตัดสินใจเอง เช่น เรื่องเทคนิคที่สำคัญๆและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่จะทำให้งานเปลี่ยนแปลงไปจากสัญญาหรือกระทบกับการแล้วเสร็จของงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้การทำงานไม่คล่องตัวเหมือนโครงการของ กฟผ. เอง ◆ กฎระเบียบระหว่าง กฟผ. กับลูกค้าขัดแย้งกัน เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม ระบบการขออนุญาตเข้าทำงานใน สปป.ลาว ระบบการติดต่อสื่อสาร 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ กฟผ. ควรปรับปรุงกฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นต่อการรับงานให้บุคคลภายนอก ควรมีการจัดทำขั้นตอนการทำงาน (Flow Chart) เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบ แก้ไขหรือปรับปรุงการทำงาน ได้ง่ายขึ้น
บุคลากร (Staff)	
<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำธุรกิจ - บุคลากรบางส่วนขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน - การพิจารณาความดีความชอบไม่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานธุรกิจและการให้บริการบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ - ควรเน้นระบบคุณธรรม มากกว่าระบบอุปถัมภ์

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ทักษะความชำนาญ (Skill)	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ ปัจจุบันขาดพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากปรับแก้พนักงานที่มีคุณวุฒิสูง ◆ ปัจจุบัน บุคลากรในรุ่นหลังของ กฟผ. ขาด ทักษะความชำนาญด้านก่อสร้าง โรงไฟฟ้า เชื้อเพลิงถ่านหิน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ
รูปแบบในการบริหาร (Style)	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ การบริหาร โครงการ ด้านงบประมาณ ใช้ รูปแบบของรัฐวิสาหกิจ ทำให้ขาดความยืดหยุ่น ◆ ขาดหน่วยงานบริหารงานภายในโครงการ เช่น การดูแลเรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ไม่ควรเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย
ค่านิยมร่วม (shared values)	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ บุคลากรบางส่วนยังขาดแนวคิด ค่านิยม ทักษะดี แรงจูงใจในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ เสริมสร้างแนวคิด ค่านิยม ทักษะดี และแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน

7.1.2 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านคุณภาพชีวิตและการทำงาน

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ด้านสุขภาพ	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ คุณภาพน้ำที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ที่ยังไม่ได้มาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ควรส่งผู้เชี่ยวชาญซึ่ง กฟผ. มีอยู่แล้วมาสำรวจลงพื้นที่และ/หรือส่งคนมาตรวจวัดคุณภาพน้ำทุกเดือน รวมทั้งหาแนวทางการแก้ไขเพื่อควบคุมคุณภาพของน้ำตลอดอายุโครงการ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ อยู่ห่างไกลสถานบริการด้านสาธารณสุข ต้องเดินทางกลับมารับการรักษาพยาบาลที่ประเทศไทย ใช้เวลาเดินทาง 2 ชั่วโมง ซึ่งอาจจะทำให้ถึงแก่ชีวิตได้หากนำส่งโรงพยาบาลไม่ทัน 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ คุณภาพชีวิตค่อนข้างต่ำ ค่าครองชีพสูง ขาดอุปกรณ์สันทนาการ - ออกกำลังกาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างประเทศมีข้อจำกัด 	

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ด้านชีวิตส่วนตัว	
<ul style="list-style-type: none"> - โรงอาหารในที่พักของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ไม่ถูกสุขอนามัย - สถานที่ออกกำลังกายไม่เพียงพอ - อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในสถานที่พัก ไม่เพียงพอ เช่น ผู้เขียนต้องใช้ร่วมกัน รายการทีวี ไม่มากเท่าที่ควร - ระบบไฟฟ้าสำหรับที่พักขาดเสถียรภาพไฟฟ้า ดับบ่อย 	
ด้านชีวิตการทำงาน	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ ความเสี่ยงจากการใช้ยานพาหนะที่โครงการ กฎหมายและเจ้าหน้าที่รัฐคุ้มครองหากมี อุบัติเหตุระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. กับ ประชาชนของ สปป.ลาว ◆ การเข้ารับการอบรม ที่สำนักงานกลาง กฟผ. ขัดกับนโยบายของลูกค้า ทำให้เสียโอกาสใน การเข้ารับการอบรม หรือต้องเสียสละเวลา ในช่วงวันหยุดเข้ารับการอบรมแทน ◆ การทำงานมีความกดดันค่อนข้างสูง ส่งผลให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความเครียด เนื่องจากผู้รับเหมา ของโครงการไม่มีความเป็นมืออาชีพในการ ทำงาน ผู้ปฏิบัติงานยังต้องมีการทำงานใน ส่วนของ กฟผ. อีกด้วย จนบางครั้งผู้ปฏิบัติงาน ต้องเสียสละเวลาในการพักผ่อนมาทำงานเพื่อให้ ทำงานได้ตาม scope ในสัญญา ◆ การทำงานไม่มีเอกภาพ การพิจารณาเงินเดือนและ ความก้าวหน้าในการทำงานไม่เหมาะสม ความก้าวหน้าน้อยกว่าโครงการฯ ในประเทศ ซึ่งต่อไปจะไม่มีบุคลากรทำงานให้ 	

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ ต้องทำงาน ในพื้นที่ที่อยู่ภายใต้กฎหมายและข้อบังคับของ สปป.ลาว ทำให้การมีอิสระลดลง และมีข้อจำกัดในการใช้ชีวิต 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ จึงเห็นควรให้เพิ่มกิจกรรมให้กับผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น เช่น ฟิตเนส กิจกรรมบันเทิง พื้นที่พักผ่อน อื่นๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผ่อนคลายและมีความสุขเมื่ออยู่ที่นั่น
<p>ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ ฐานเงินเดือนของพนักงานที่เข้ามาก่อนกับพนักงานที่เข้ามาใหม่ ไม่มีความแตกต่างกัน ควรจะมีความต่างกันบ้าง เพื่อเป็นกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาก่อน ♦ ค่าตอบแทนควรเหมาะสมกับลักษณะงานความเป็นอยู่ ♦ ควรเพิ่มค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ♦ ควรทบทวนระเบียบการเบิกเบี้ยเลี้ยงในวันลาป่วยไม่เกิน 10 วัน ♦ ทบทวนเรื่องการจัดเก็บภาษีผู้ปฏิบัติงาน โครงการหงสาใหม่ ♦ ควรอำนวยความสะดวกในการเดินทางไป - กลับที่พัก 	

7.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหาร ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว และข้อเสนอแนะแนวทางการให้บริการ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาให้มีประสิทธิผล โดยสัมภาษณ์ทั้งหมด 5 คน ประกอบด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

คุณวิวัฒน์ ชาญเชิงพานิชย์ ผู้ช่วยผู้ว่าการก่อสร้างโรงไฟฟ้า

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

คุณสมเกียรติ ตั้งเจริญสุขจีระ ผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

คุณเกรียงศักดิ์ พูลเฉลิม ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา-บริหาร และจัดส่งน้ำ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

คุณชาคริต ภูษิตาภรณ์

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า
หงสา-ก่อสร้างโรงไฟฟ้า

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

คุณธงชัย รักจิตร

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า
หงสา-ก่อสร้างระบบส่งและติดตั้งเครื่องจักรกล

โดยผู้บริหารทั้ง 5 ท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบขององค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการ สรุปเป็นรายด้านดังนี้

7.2.1 ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1) แผนการดำเนินงาน (Plan) ผู้บริหารเห็นว่าด้านการวางแผนการดำเนินการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ เนื่องจากการดำเนินงานโครงการจะกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจนแน่นอน สำหรับแผนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะอ้างอิงตามแผนการดำเนินงานของเจ้าของโครงการและผู้รับเหมา ซึ่งผู้บริหารโครงการจะต้องนำมาจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานในส่วนที่โครงการรับผิดชอบ รวมถึงการจัดทำแผนอัตรากำลังและงบประมาณให้มีความเหมาะสม ทั้งนี้ ในระยะเริ่มต้นโครงการฯ แผนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะวางไว้ไม่ค่อยเหมาะสมมากนัก เช่น งานบางงานไม่ได้มีการกำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานหรืองานบางงานกำหนดแผนงานให้เริ่มต้นและแล้วเสร็จเร็วกว่าที่ควรจะเป็น ทำให้ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานที่แท้จริง ซึ่งในการบริหารโครงการฯ ในฐานะ Owner's Engineer ได้มีการนำเสนอเจ้าของโครงการให้พิจารณาปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อจะได้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่แท้จริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายงานผลการดำเนินงานโครงการได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ซึ่งในที่สุดเจ้าของโครงการก็ได้ขอปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานที่แท้จริง

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นโครงการที่ กฟผ. ให้บริการในฐานะเป็น Owner's Engineer ซึ่งประกอบด้วย 5 Package ได้แก่ Project Management, Power Plant, Water Resources System, Transmission Line and Substations, Mining Project ซึ่งในแต่ละ Package มีหน่วยงานที่รับผิดชอบจากหลายๆ หน่วยงานใน กฟผ. ซึ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละ Package จะต้องจัดทำแผนการดำเนินงานของแต่ละ Package ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของเจ้าของโครงการและ

ผู้รับเหมา แล้วนำมารวมกันเป็นแผนการดำเนินงานของโครงการทั้งในส่วน of แผนอัตรากำลังงบประมาณ แผนงานก่อสร้าง เพื่อให้การวางแผนการดำเนินงานสอดคล้องกับกำหนดแล้วเสร็จของโครงการ

2) โครงสร้าง (Structure) ผู้บริหารเห็นว่าโครงสร้างมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากโดยลักษณะทั่วไปของโครงการจะมีโครงสร้างที่เรียบง่าย กระชับกะทัดรัด รวดเร็ว แต่ต้องมีขั้นตอนที่รัดกุม ตรวจสอบได้และถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเข้าไปทำงานภายใต้โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ถึงแม้บุคลากรจะมาจากต่างสายงานกัน แต่เมื่อมาทำงานภายใต้โครงการเดียวกันก็ต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการประสานงานภายใน หากมีโครงสร้างที่ซับซ้อนเกินไปอาจทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานที่เร่งด่วน เสียเวลาโดยไม่จำเป็น

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นโครงการที่มีเอกชนเป็นเจ้าของโครงการ การจัดโครงสร้างภายในโครงการในส่วนของ กฟผ. จะมีลักษณะคล้ายๆ กับโครงการอื่นๆ ของ กฟผ. คือ มีผู้อำนวยการโครงการฯ เป็นผู้บริหารสูงสุดของโครงการ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการจำนวน 3 คน และแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบตามลักษณะงานเป็นด้านโยธา เครื่องกล ไฟฟ้า ระบบควบคุม บริหารสัญญา บริหารงานทั่วไป แต่ที่แตกต่างคือ ปกติจะมีเฉพาะงานก่อสร้างโรงไฟฟ้าอย่างเดียว แต่โครงการนี้จะมีทั้งในส่วน of งานก่อสร้างโรงไฟฟ้า งานก่อสร้างเขื่อน ก่อสร้างสายส่ง และก่อสร้างระบบเหมือง คือ รวมหลายๆ โครงการเข้ามาไว้ในโครงการเดียวกันภายใต้ผู้อำนวยการโครงการคนเดียว ซึ่งทำให้การบริหารได้อย่างคล่องตัว มีความเหมาะสม แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีโครงสร้างบางส่วนที่ทำให้โครงสร้างไม่มีความคล่องตัว เช่น การที่ผู้อำนวยการโครงการ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ 3 คน ดูแลรับผิดชอบงานในแต่ละส่วน ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีรูปแบบการบริหารภายในกันเอง หรือในส่วนของงาน Test and Commissioning ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะไม่ได้ฝากสายการบังคับบัญชาไว้กับโครงการ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน บริหารคน ในทางที่ดีควรจะโอนผู้ปฏิบัติงานให้ไปสังกัดโครงการ

3) ระบบ (System) ผู้บริหารเห็นว่าระบบมีความสัมพันธ์ต่อการประสิทธิภาพการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากระบบงานเป็นสิ่งสำคัญต้องมีความคล่องตัว มีระบบขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่สับสน หรือละเอียดซับซ้อนเล็กๆ น้อยๆ ซึ่งบางครั้งคิดว่าไม่จำเป็น ต้องสร้างระบบที่สามารถทำงานแทนกันได้ ในกรณีที่อีกคนไม่อยู่หรือเดินทางกลับ

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีเอกชนเป็นเจ้าของโครงการโดยได้ว่าจ้าง กฟผ. ให้ทำหน้าที่วิศวกรที่ปรึกษา (Owner's Engineer) รับผิดชอบดูแลงานวิศวกรรมและก่อสร้าง ดังนั้น การทำงานของ Owner's Engineer จะต้องระมัดระวังอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจให้คำตอบแก่ผู้รับเหมา โดยจะต้องมีการปรึกษาหารือกับเจ้าของโครงการฯ ก่อนตลอดเวลา เพราะ Owner's Engineer ไม่สามารถตัดสินใจเองได้ในทุกๆ เรื่อง เนื่องจากอาจจะมีเรื่องสำคัญๆ บางเรื่องต้องรอให้เจ้าของโครงการฯ เป็นผู้ตัดสินใจเอง เช่น เรื่องเทคนิคที่สำคัญๆ และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่จะทำให้ราคางานเปลี่ยนแปลงไปจากสัญญาหรือกระทบกับการแล้วเสร็จของงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้การทำงานไม่คล่องตัวเหมือนโครงการของ กฟผ. เอง

ส่วนเรื่องระบบ (System) อาจจะคิดขัดในเรื่องกฎระเบียบระหว่าง กฟผ. กับลูกค้าบ้างซึ่งอาจจะขัดแย้งกัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. จะกลับมารับการฝึกอบรมของ กฟผ. แต่ลูกค้ามองว่าทำงานให้ไม่เต็มที่ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ถ้าแม่ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. บางคนจะต้องกลับมารับการฝึกอบรม แต่จะมีการฝากงาน มอบหมายงานให้ทำแทน ซึ่งจะไม่ทำให้งานเสียหาย นอกจากนี้ในเรื่องเกี่ยวกับระบบการขออนุญาตเข้าทำงานใน สปป.ลาว (การขอ Work Permit) จะดำเนินการโดยเจ้าของโครงการที่จะทำให้กับผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ระบบอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เกี่ยวข้องก็ใช้ได้ดี ส่วนระบบการติดต่อสื่อสาร ก็จะมี Notebook ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้งานคุณภาพอาจจะไม่ดีมากนัก แต่ก็สามารถใช้งานได้ ระบบ Internet มี Wifi ให้ใช้ ซึ่งจะมีปัญหาในการติดต่อสื่อสารบ้างทำให้ไม่คล่องตัว บ่อยครั้งที่ระบบสื่อสารทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาด้านเทคนิค ในกรณีที่ Wifi ใช้งานไม่ได้ ผู้ปฏิบัติงานก็จะใช้บัตรโทรศัพท์ที่ขออนุมัติจาก กฟผ. แทนสำหรับการติดต่อสื่อสารระหว่าง สปป.ลาว-ประเทศไทย โดยภาพรวมถือว่าระบบ Support ถือว่าพอใช้ได้

4) บุคลากร (Staff) ผู้บริหารมีความเห็นว่าบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เป็นอย่างมาก เนื่องจากงาน Owner's Engineer ต้องใช้บุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญทางด้านวิศวกรรมช่าง และอื่นๆ ในหลายสาขา เช่น ด้านโยธา เครื่องกล ไฟฟ้า ระบบควบคุม บริหารงานและประสานงานทั่วไป และต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากลักษณะของงานโครงการก่อสร้างนั้นมักจะมีปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ดังนั้นบุคลากรเหล่านี้ควรมีทักษะและความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดี และต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ คิดนอกกรอบได้ ไม่ยึดติดกับประสบการณ์ที่เคยผ่านมาอย่างเดียว สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ได้

บุคลากรที่ กฟผ. ส่งไปทำงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือในระดับรองลงมา ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการให้เหมาะสม เนื่องจากคนที่มีความรู้สูงจะมีอัตราเงินเดือนที่สูง ซึ่งบางครั้งผู้บริหารจะต้องเจรจากับลูกค้าเพื่อขอส่งคนใหม่ที่มีความรู้ไม่มาก แต่สามารถทำงานได้ เนื่องจากได้รับการฝึกงานจากโครงการภายในของ กฟผ. ไปแล้วตั้งแต่ช่วงเริ่มทดลองงาน

5) ทักษะความชำนาญ (Skill) ผู้บริหารเห็นว่าด้านทักษะความชำนาญมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านสูง และมีงานที่ต้องดำเนินการหลายอย่าง เช่น การออกแบบระบบต่างๆ ของโรงไฟฟ้าและส่วนประกอบ การจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ของโรงไฟฟ้า การก่อสร้างและติดตั้งอุปกรณ์ของระบบต่างๆ ซึ่งงานเหล่านี้จำเป็นต้องใช้บุคลากรจากหลากหลายวิชาชีพที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญมาทำงานร่วมกัน รวมถึงงานได้ตอบเอกสารด้านเทคนิคและสัญญาต่างๆ จำนวนมาก ดังนั้น ถ้าบุคลากรไม่มีประสบการณ์เพียงพอจะทำให้การทำงานเกิดข้อผิดพลาดหรือล่าช้า และทำให้การแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำได้ยาก ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะความชำนาญ ประกอบกับจำนวนบุคลากรของโครงการฯ มีจำนวนน้อย การทำงานร่วมกันเป็นทีม จะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกัน มีการสื่อสาร 2 ทาง และมีการประชุมร่วมกันระหว่าง Contractor กับทีมงาน ดังนั้น นอกจากความชำนาญเฉพาะด้านแล้วบุคลากรจะต้องมีความชำนาญหลายๆ ด้านในคนๆ เดียว สำหรับความชำนาญในด้านการก่อสร้างโรงไฟฟ้า กฟผ. เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญมากกว่าหน่วยงานอื่นอย่างแน่นอน

แต่ในขณะเดียวกันปัญหาในด้านทักษะความชำนาญของบุคลากร ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ในระยะหลัง กฟผ. จะมีการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อน (Thermal Power Plant) เป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้มีการสร้างโรงไฟฟ้าที่ใช้เชื้อเพลิงจากถ่านหินมานานแล้ว จึงทำให้บุคลากรในรุ่นหลัง ขาดทักษะความชำนาญด้านก่อสร้างโรงไฟฟ้าเชื้อเพลิงถ่านหิน นอกจากนี้ พฤติกรรมการทำงานและการบริหารงานของผู้บริหารอาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า

6) รูปแบบในการบริหาร (Style) ผู้บริหารเห็นว่าด้านรูปแบบการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากรูปแบบในการบริหารถือว่ามีผลสำคัญต่อการบริหารจัดการที่ดี มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ร่วมกัน รูปแบบการบริหารจะมีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความตั้งใจทำงานอย่างมีความสุขขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา การบริหารที่เน้นรูปแบบหน้าที่มากเกินไป อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไม่ดีเท่ากับการใส่ใจในความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะในงานหรือนอกงาน ไม่ยึดติดกับตำแหน่งระดับมากเกินไป

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นแบบลักษณะชั่วคราว มีโครงสร้างบังคับบัญชาตามกลุ่มงานสาขาวิชาชีพต่างๆ ทั้งด้านเทคนิคและบริหารงานทั่วไป เช่น หน่วยโยธา หน่วยเครื่องกล หน่วยไฟฟ้า หน่วยเครื่องมือระบบควบคุม หน่วยบริหารสัญญา หน่วยบริหารงานทั่วไป สำหรับรูปแบบในการบริหารงานเป็น Style ของแต่ละบุคคล ซึ่งไม่เหมือนกันอยู่แล้ว ทั้งผู้อำนวยการโครงการและผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ จะมีรูปแบบในการบริหารงานที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารบางคนจะบริหารในลักษณะที่เข้มงวดกับมาตรฐานการทำงานของ กฟผ. จึงอาจจะทำให้คู่แข่ง แต่ไม่ใช่สิ่งที่ผิด เพราะเป็นการทำเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งในขณะเดียวกันก็ต้องมีผู้บริหารในลักษณะที่นุ่มนวลปรานีประนอมด้วย เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน โดยอาจจะลดความเข้มงวดลงบ้าง แต่จะต้องอยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ สำหรับผู้อำนวยการโครงการจะใช้รูปแบบการสื่อสารโดยตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาในเรื่องต่างๆ จะ Support ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ภายใต้กฎระเบียบของ กฟผ. การติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานจะใช้วิธีแจ้งทาง e-Mail ซึ่งจะทำได้รวดเร็ว ไม่เน้นการใช้บันทึก ยกเว้นที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฟผ. เช่น บันทึกขออนุมัติต่างๆ เท่านั้น

ทั้งนี้ ในส่วนของการบริหารงานโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ลูกค้าย่อมจะมีความเห็นขัดแย้ง ไม่ตรงกับการทำงานของทีมงาน กฟผ. ดังนั้น จะต้องพิจารณาว่าประสิทธิผลในการบริหารโครงการจะเน้นตรงไหน ระหว่างผลความสำเร็จของงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานการทำงาน หรือจะเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า และต้องการความพึงพอใจของลูกค้าในระดับไหน ซึ่งจะสามารถได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ลูกค้า

สำหรับข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน คือ ควรแก้ไขการสอบถามความพึงพอใจโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลจากลูกค้าตรงตามบุคคลที่ต้องการ เนื่องจากที่ผ่านมาพบว่าลูกค้าที่ระบุไปยังไม่สามารถบอกได้ว่าหมายความว่าอย่างไร เพราะไม่ได้ตอบแบบสอบถามเอง แต่มอบหมายให้ระดับปฏิบัติการเป็นผู้ตอบแบบสอบถามแทน ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเรื่องที่พูดยาก บางครั้งความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีก็มีผลต่อคะแนนความพึงพอใจด้วยเช่นกัน คำถามที่ใช้ในการสำรวจควรเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก

7) ค่านิยมร่วม (Share Values) ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าด้านค่านิยมร่วม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากบุคลากรในแต่ละทีมงานภายในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะต้องมีส่วนร่วมด้วยกันคือ ดำเนินงานก่อสร้างโรงไฟฟ้าและระบบสนับสนุนอื่นๆ ให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ อย่างมีคุณภาพตามข้อกำหนด ทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดและคำนึงถึงคุณภาพของผลงานที่จะออกมาเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและไม่เกิดปัญหา

บุคลากรที่ กฟผ. ส่งไปปฏิบัติงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเองว่าจะต้องทำงานให้สำเร็จตามแผนการดำเนินงานขององค์กรที่กำหนดไว้ จึงมีความมุ่งมั่นเพื่อให้งานสำเร็จและออกมาดีที่สุด ซึ่งในระหว่างทีมงานได้มีการถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงค่านิยมขององค์กรเพื่อให้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ค่านิยมขององค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ “รักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม” ในส่วนของคนที่ไม่ได้ยึดมั่นในค่านิยมร่วมจะมีการพิจารณาส่งตัวกลับ เพราะงานให้บริการบุคคลภายนอกจำเป็นต้องเร่งดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้

7.2.2 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน ผู้บริหารทั้ง 5 ท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงานของพนักงานว่า มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการ สรุปเป็นรายด้านดังนี้

ด้านสุขภาพ ผู้บริหารเห็นว่าด้านสุขภาพมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากพนักงานที่มาทำงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะต้องดูแลสุขภาพร่างกายของตนเองให้ดีและไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ สปป.ลาว เนื่องจากหากเริ่มมีอาการเจ็บป่วยขึ้นและไม่ได้ได้รับการตรวจดูแลรักษาอาการเจ็บป่วยอย่างถูกต้องอาจจะมีผลต่อเนื่องไปสู่ขั้นที่อาจเป็นอันตรายได้ เนื่องจากที่โครงการฯ หงสาและเมืองหงสามีบุคลากรทางการแพทย์ สถานที่และเครื่องมือทางการแพทย์ที่ใช้ในการรักษาพยาบาลในระดับขั้นพื้นฐานเท่านั้น ไม่สามารถให้การรักษาพยาบาลในขั้นที่เป็นมาตรฐานเหมือนในประเทศไทยได้ ดังนั้น พนักงานทุกคนจึงต้องระมัดระวังในเรื่องนี้มาก เพราะหากเจ็บป่วยและจะต้องเดินทางข้ามประเทศกลับไทยในเวลากลางคืนที่ด่านชายแดนปิดทำการแล้วอาจจะทำให้ยุ่งยากเสียเวลาได้ และการเดินทางจากโครงการฯ หงสาไปถึงชายแดนไทยซึ่งมีโรงพยาบาลท้องถิ่นจะใช้เวลาประมาณ 45-60 นาที หรือถ้าต้องเดินทางไปถึงในตัวเมือง จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่แล้วนั้นต้องใช้เวลารวมประมาณ 3 ชั่วโมง ส่วนด้านสุขภาพใจ

ผู้ปฏิบัติงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะต้องได้รับความยินยอมจากครอบครัว เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาครอบครัว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ จะต้องมีการตกลงกันภายในครอบครัว แต่ด้วยระบบการสื่อสารที่ทันสมัยในปัจจุบัน จึงสามารถติดต่อกันได้ทางโทรศัพท์ ทาง Line หรือช่องทางอื่นๆ ซึ่งสามารถผ่อนคลายปัญหาด้านสุขภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้พอสมควร

ด้านชีวิตส่วนตัว ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากการที่พนักงานต้องมาปฏิบัติที่โครงการฯ หงสา ซึ่งเป็นโครงการที่ตั้งอยู่ในประเทศ สปป.ลาว นั้น พนักงานทุกคนจะต้องปรับการใช้ชีวิตส่วนตัวใหม่ทุกคน เนื่องจากขนบธรรมเนียมประเพณีและระเบียบข้อกฎหมายในเมืองหงสาที่แตกต่างจากประเทศไทยในบางเรื่อง จึงต้องศึกษาและระมัดระวังในการใช้ชีวิตให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีและข้อกฎหมายในท้องถิ่น เพื่อมิให้มีปัญหากระทบกับการทำงานและเรื่องต่างๆ อีกทั้งพนักงานส่วนใหญ่จะมีสมาชิกครอบครัวหรือญาติพี่น้องที่ต้องรับผิดชอบดูแลในประเทศไทย ดังนั้น จึงมีผลกระทบต่อสภาพชีวิตของครอบครัวที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปไม่ได้ด้วยตัวกัน และจะต้องปรับตัวให้ได้เพื่อจะได้ไม่กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน of โครงการฯ ในบางรายพบว่า มีปัญหาครอบครัวเกิดขึ้นในภายหลังจากที่ได้เดินทางมาปฏิบัติงานที่โครงการฯ หงสาแล้ว โครงการฯ ก็จะต้องแก้ปัญหาโดยจะต้องหาผู้ปฏิบัติงานคนใหม่มาทดแทนการทำงาน ซึ่งทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เพิ่มขึ้นด้วย ส่วนอาหารที่เมืองหงสาส่วนใหญ่จะมีแต่อาหารพื้นๆ ของท้องถิ่น ดังนั้น จึงไม่สามารถที่จะเลือกหาอาหารที่ต้องการได้ สะดวกสบายครบทุกอย่าง อีกทั้งราคาค่อนข้างแพงกว่าในประเทศไทย เนื่องจากหลายอย่างจะนำเข้ามาจากประเทศไทย

ด้านชีวิตการทำงาน ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากการปฏิบัติงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นการทำงานในลักษณะให้บริการเป็นที่ปรึกษาควบคุมงานก่อสร้างโรงไฟฟ้าแก่เจ้าของโครงการ ซึ่งมีผู้รับเหมาจากประเทศจีนเป็นผู้ดำเนินการก่อสร้างติดตั้ง มีปัญหาหลายๆ ด้านที่พนักงานจะต้องปรับตัวและเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ด้วย เช่น ต้องเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้รับเหมาซึ่งส่วนใหญ่จะมีบุคลากรเป็นชาวต่างชาติ เช่น จีน เวียดนาม ลาว ยุโรป ทำให้มีปัญหาด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะภาษาจีนและเวียดนาม เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ส่วนมากจะไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ ดังนั้น ทำให้เสียเวลาในการทำความเข้าใจกันค่อนข้างมาก อีกทั้งวัฒนธรรมก็แตกต่างกัน บางครั้งต้องใช้เวลาในการประชุมหาข้อสรุปกันหลายครั้งกว่าจะตกลงกันได้ และงานด้านโรงไฟฟ้าส่วนใหญ่จะใช้มาตรฐานของจีน ซึ่งพนักงานของ กฟผ. ไม่มีประสบการณ์มาก่อนจึงต้องศึกษาหาข้อมูลและนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากลที่เคยใช้งาน

ส่วนการพิจารณาความดีความชอบ ทางโครงการสงวนสิทธิ์ที่จะไม่พิจารณา เนื่องจากเป็นโครงการที่มีผู้ปฏิบัติงานไม่มาก จะทำให้ฐานเงินเดือนที่จะนำมาพิจารณามีน้อย ซึ่งจะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานเอง ดังนั้น จึงให้ต้นสังกัดของผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้พิจารณาเอง แต่ทางโครงการก็จะมีบันทึกถึงหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้พิจารณาตามความสามารถในการปฏิบัติงานโดยเรียงตามลำดับ

ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านสังคมและการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เนื่องจากพนักงานจะต้องเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นของ สปป.ลาว ให้เข้าใจว่ามีสิ่งใดบ้างที่คนท้องถิ่นชอบหรือไม่ชอบ อีกทั้งมีระเบียบและข้อกฎหมายอะไรบ้าง เพื่อจะได้ไม่ทำให้พนักงานกระทำผิดและอาจจะต้องถูกปรับหรือกักขังได้โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล สปป.ลาวได้ เนื่องจาก สปป.ลาว มีการปกครองแบบสังคมนิยมประชาธิปไตย ซึ่งไม่เหมือนกับประเทศไทย ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องระมัดระวังในเรื่องการทำผิดระเบียบและข้อกฎหมายให้มาก และบางครั้งจะต้องมีส่วนร่วมปรึกษาคณะสนับสุนนในการจัดประเพณีหรืองานต่างๆ ของท้องถิ่นที่มีการจัดขึ้นด้วย

ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เนื่องจากพนักงานที่มาปฏิบัติงานที่โครงการฯหงสา จะมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากปกติที่สำนักงานกลางคือ รายได้จากค่าเบี้ยเลี้ยงรายวันที่อยู่ปฏิบัติงานใน สปป.ลาว โดยจะได้รับเบี้ยเลี้ยงในพื้นที่ทุรกันดาร ซึ่งจะมากกว่าพื้นที่ปกติอยู่เล็กน้อย แต่หากเดินทางกลับประเทศไทยในวันหยุดชดเชยก็จะถูกตัดเบี้ยเลี้ยงไป มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานเกินกว่าเวลาทำงานปกติ (ทำงานล่วงเวลา) ซึ่งส่วนมากผู้รับเหมาจะมีการทำงานเลยเวลาทำงานปกติเนื่องจากเป็นงานโครงการฯ ที่มีกำหนดเวลาแล้วเสร็จที่ชัดเจน หากล่าช้าจะถูกปรับเป็นเงินจำนวนมาก และค่าใช้จ่ายทางด้านอาหารที่ สปป.ลาวนั้นจะสูงกว่าในประเทศไทยพอสมควร เนื่องจากวัตถุดิบส่วนใหญ่นำเข้ามาจากประเทศไทย โดยรวมแล้วถือว่ารายได้และสวัสดิการมีความเหมาะสม แต่หากต้องถูกตัดให้ได้รับเบี้ยเลี้ยงในอัตราพื้นที่ปกติ ก็จะทำให้รายได้ในส่วน of ค่าเบี้ยเลี้ยงลดลงไปพอสมควร ในขณะที่ค่าใช้จ่ายมีเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจ

ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุขมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เนื่องจากพื้นที่บริเวณโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาเป็นเมืองเล็กๆ ใน สปป.ลาว ดังนั้น คุณภาพชีวิตความเป็นอยู่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ จึงไม่ค่อยมีพนักงานมาปฏิบัติที่โครงการฯ จึงต้องปรับตัวเองให้สามารถอยู่ได้อย่างปกติสุข โดยจะต้องไม่แสวงหาสิ่ง

อำนวยความสะดวกหรือสิ่งสนองความบันเทิงและความสุขต่างๆ เกินกว่าที่จะหาได้ในท้องถิ่น ถ้าปฏิบัติตนได้ก็จะทำให้ชีวิตมีความพึงพอใจและมีความสุขได้ตามสมควร แต่หากไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะเกิดความทุกข์และอาจจะกระทบต่อการปฏิบัติงานได้ สถานที่โครงการฯ จะมีเครื่องเสียงส่วนกลาง ซึ่งในช่วงเย็นของวันเสาร์ 1-2 เดือน จะมีการนัดพบปะสังสรรค์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน โครงการ รับประทานอาหารร่วมกัน และร้องคาราโอเกะ ซึ่งก็เป็นการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ก็จะมีการเล่นกีฬา เช่น ฟุตบอล หรือตะกร้อ ตามแต่ความชอบของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีกิจกรรมผ่อนคลายต่างๆ กันไป

7.2.3 แนวทางการบริหารโครงการสู่ความมีประสิทธิผล

1) การส่งมอบงานให้ “ลูกค้า” โดยได้คุณภาพตามที่กำหนดลูกค้าหรือเจ้าของโครงการนั้นคาดหวังที่จะได้งานที่มีคุณภาพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ในความเป็นจริงมีองค์ประกอบหลายๆ อย่างที่มีผลต่อคุณภาพของงาน และคุณภาพของงานส่วนใหญ่จะขึ้นกับคุณภาพของผู้รับเหมาที่เจ้าของโครงการฯ เป็นผู้เลือกสรรมา เนื่องจากเป็นผู้ที่ทำงานก่อสร้างติดตั้งจริง ผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. เป็นเพียงผู้ตรวจสอบคุณภาพงานที่ทำโดยผู้รับเหมาเท่านั้น ไม่สามารถควบคุมสั่งการผู้ที่ทำงานได้โดยตรง จึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้รับเหมาว่าจะยินดีแก้ไขปรับปรุงตามข้อคิดเห็นจาก กฟผ. เพียงใด ซึ่งโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาในบางงาน เช่น งานโรงไฟฟ้างานสายส่ง ซึ่งเป็นผู้รับเหมาจากประเทศจีน คุณภาพของอุปกรณ์สำหรับบางงานไม่ได้ตามมาตรฐานสากลนัก เพราะอุปกรณ์ที่นำมาติดตั้งมีหลากหลายและมาจากหลายๆ โรงงาน ซึ่งบางโรงงานก็ผลิตอุปกรณ์ออกมาได้ดีมีคุณภาพ บางโรงงานก็ผลิตออกมาไม่ค่อยได้คุณภาพ ดังนั้น จึงมีอุปกรณ์บางอย่างที่จัดส่งมาติดตั้งแล้วพบว่าอุปกรณ์นั้นประกอบจากโรงงานแล้วไม่ได้คุณภาพ หรือการบรรจุหีบห่อที่ขนส่งอุปกรณ์มาไม่ได้คุณภาพทำให้อุปกรณ์ชำรุดเสียหายระหว่างขนส่ง ทำให้ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงที่หน้างานทำให้เสียเวลา หรือบางครั้งการติดตั้งไม่ได้มาตรฐานทำให้เสียเวลาต้องแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

ส่วนคุณภาพงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของอุปกรณ์ที่นำมาติดตั้งนั้นไม่สามารถจะแก้ไขได้มากนัก เนื่องจากขึ้นอยู่กับคุณภาพ Suppliers ของอุปกรณ์ต่างๆ ที่เจ้าของโครงการฯ ได้เลือกสรรในช่วงการทำสัญญากับผู้รับเหมาไปแล้ว จึงไม่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงอะไรได้ แต่ถ้าเป็นคุณภาพของงานที่ขึ้นอยู่กับกรก่อสร้างติดตั้ง สามารถแก้ไขได้โดยจะต้องให้ผู้ควบคุมงานของ กฟผ. ดูแลให้ใกล้ชิดมากขึ้น แต่ต้องใช้ปริมาณของผู้ควบคุมงานและใช้เวลาในการติดตามตรวจสอบเพิ่มมากขึ้น และจะทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เพิ่มตามไปด้วย

การส่งมอบงานให้ลูกค้าจะสามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในสัญญา ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ลูกค้าก็จะต้องให้ความเห็นชอบก่อน

2) การส่งมอบงานให้ “ลูกค้า” ไม่ทันเวลาตามที่ต้องการ เนื่องจากงานก่อสร้างสายส่งไฟฟ้าและงานก่อสร้างเขื่อนและระบบจัดส่งน้ำดำเนินการได้ล่าช้ากว่าสัญญา แต่ไม่กระทบกับการใช้งานของงานทั้งสองระบบมากนัก ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าของโครงการฯ ได้วางแผนการทำงานแล้วเสร็จของงานสายส่งไฟฟ้าและระบบจัดส่งน้ำไว้เร็วกว่าเวลาที่ต้องการใช้งานจริงเพื่อไว้แล้ว ทำให้ไม่กระทบกับแผนการใช้งานมากนัก ส่วนงานก่อสร้างโรงไฟฟ้าดำเนินการได้ล่าช้ากว่าแผนงานในบางระบบ สาเหตุที่ล่าช้าส่วนใหญ่เกิดจากการวางแผนการทำงานไว้ค่อนข้างเร็วกว่าที่ควรจะเป็นในหลายๆ งาน ทำให้การรายงานผลความก้าวหน้าออกมาล่าช้า แต่บางงานที่ผู้รับเหมาดำเนินการได้ล่าช้าจริงซึ่งจะต้องเร่งรัดให้ผู้รับเหมาปรับปรุงวิธีการทำงานให้เร็วขึ้น เพื่อไม่ให้กระทบกับเป้าหมายการแล้วเสร็จ

การที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ทันตามแผนงานนั้น ถ้าเกิดจากวิธีการทำงานก็อาจจะสามารถจะปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้ แต่ถ้าเกิดจากองค์ประกอบที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพอากาศ คุณภาพของอุปกรณ์ที่จัดส่งมา ประสิทธิภาพของผู้รับเหมา หรือการออกแบบที่ล่าช้า งบประมาณของเจ้าของโครงการที่มีจำกัด ก็ไม่สามารถจะช่วยแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้มากนัก

หากไม่คิดขัดปัญหาอะไรคาดว่าจะสามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้ทันเวลาตามที่กำหนดไว้ แต่ทั้งนี้จะสามารถระบุได้ชัดเจนต้องรอถึงประมาณเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2558 ซึ่งภาพรวมของงานจะเห็นได้ชัดเจนกว่า

3) งบประมาณโครงการมีเพียงพอต่อการบริหารโครงการ ในส่วนของงบประมาณโครงการฯ หงสา ของ กฟผ. ที่ได้รับมาสำหรับการใช้บริหารงานโครงการฯ ทั่วๆ ไปนั้น มีเพียงพอต่อการดำเนินงานของโครงการฯ ที่ยังขาดอยู่จะเป็นงบในส่วนของ การต้อนรับผู้มาดูงานของโครงการฯ ซึ่งในส่วนนี้ตามระเบียบของ กฟผ. ไม่สามารถจัดหาได้ เพราะไม่มีระเบียบรองรับ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีงบประมาณในการรับรองแขกต่างๆ ที่มาเยี่ยมโครงการฯ ทำให้โครงการฯ ต้องรบกวนให้แขกที่จะมาเยี่ยมจัดเตรียมงบประมาณเอง

ควรปรับปรุงกฎระเบียบของ กฟผ. ให้สามารถจัดสรรงบประมาณหรือวิธีการอื่นๆ ให้สามารถเบิกค่าใช้จ่ายสำหรับการต้อนรับแขกที่มาเยี่ยมโครงการฯ ได้ เนื่องจากจะมีแขกที่มาเยี่ยมชมโครงการฯ อยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ

4) การบริหารโครงการได้รับความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)/ลูกค้าได้มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริหารงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จากเจ้าของโครงการ จากข้อมูลที่ได้รับ พบว่า มีทั้งในส่วนที่พึงพอใจและยังไม่ค่อยพึงพอใจด้วย ซึ่งถือเป็นเรื่องที่จะต้องรับมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้ดีและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เจ้าของ

โครงการฯ คาดหวังที่จะได้งานก่อสร้างติดตั้งที่มีคุณภาพดีมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ในความเป็นจริงนั้นมีหลายองค์ประกอบที่มีทั้งผู้ควบคุมงานของ กฟผ. สามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น คุณภาพของงานที่ออกมาจึงไม่เป็นไปตามที่เจ้าของโครงการฯ คาดหวังในหลายๆ อย่าง เช่น การดูแลด้านความปลอดภัย สุขภาพอนามัย และสิ่งแวดล้อม คุณภาพของอุปกรณ์ที่นำมาติดตั้ง การล่าช้าของงานก่อสร้าง คุณภาพของงานก่อสร้าง ฯลฯ ปัญหาต่างๆ ซึ่งไม่ได้ปรับปรุงแก้ไขหรือทำได้ล่าช้า เนื่องจากผู้รับเหมาไม่ได้ดำเนินการตามข้อกำหนดที่ระบุไว้หรือไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เนื่องจากผู้รับเหมาไม่ค่อยให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านั้น เพราะถือว่าไม่ใช่สาระสำคัญ

แนวทางแก้ไขในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การจัดหาบุคลากรของ กฟผ. ที่จะมาปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีคุณภาพดีเพียงพอ เพื่อแสดงให้เจ้าของโครงการฯ เห็นว่า กฟผ. ให้ความสำคัญกับงานของเจ้าของโครงการฯ เสมือนเป็นงานโครงการฯ ของ กฟผ. หากมีสิ่งใดที่คาดว่าจะปัญหาต่อการบริหารงานของโครงการฯ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ควรจะมีการตกลงและระบุรายละเอียดในสัญญาฉบับเจ้าของโครงการฯ ให้ชัดเจน เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การลาประเภทต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. จะมีข้อกำหนดและมีผลต่อการคิดค่าบริการกับเจ้าของโครงการฯ อย่างไร ขอบเขตของการทำงานควรระบุให้ชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สำหรับงานของโครงการฯ หงสา ไม่ค่อยชัดเจนนัก ในส่วนของงาน Commissioning ว่ารับผิดชอบมากเพียงใด เพราะเขียนเอาไว้กว้างๆ ซึ่งเจ้าของโครงการฯ คาดหวังที่จะให้โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบในทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสัญญาของผู้รับเหมา รวมทั้งการช่วยเหลืองานที่เกี่ยวข้องกับ PPA Test ด้วย

ทั้งนี้ จากผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าแล้วถือว่าอยู่ในระดับที่มีความพึงพอใจมาก แต่ไม่ถึงระดับมากที่สุด ส่วนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากความร่วมมือให้การสนับสนุน ถือว่าได้รับการตอบรับสนับสนุนเป็นอย่างดี

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ผู้ศึกษาได้ใช้ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในส่วนของ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) และใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ในรูปของเอกสารหลักฐานบันทึก (Document Study) เพื่อมุ่งหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา พร้อมนี้ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ของทางราชการ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว รวมทั้งสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลความรู้ของเว็บไซต์ต่างๆ ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นคือ

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการสรุปผลการศึกษาไว้ 4 ประเด็น คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา สมมติฐานการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และผลการศึกษา ซึ่งจะได้เสนอตามลำดับดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบขององค์การกับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของพนักงาน กฟผ. กับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว

1.1.3 เพื่อทราบข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว

1.2 สมมติฐานการศึกษา

การศึกษานี้ มีสมมติฐานการศึกษา 3 ประการ คือ

1.2.1 ปัจจัยองค์ประกอบขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว ในระดับมาก

1.2.2 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว ในระดับมาก

1.2.3 ปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว ในระดับมาก

1.3 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เป็นการบูรณาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามแบบปลายเปิดและปลายปิด ทำเพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดการแบ่งองค์ประกอบองค์การ (7'S Model) ของ McKinsey และแบบสอบถามเกี่ยวกับสุขภาวะของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา โดยผู้ศึกษาได้ใช้แบบตรวจสอบสุขภาวะระดับองค์กรด้วยตนเอง (Happy Workplace) ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริม สุขภาพ (สสส.) เป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามขึ้นมา ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) คำถามปลายเปิด (Open Ended Question) และใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ซึ่งอยู่ในรูปของเอกสารหลักฐานบันทึก (Document Study) เพื่อมุ่งหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ

1) พนักงาน กฟผ. เฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เท่านั้น ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 75 คน (ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2557) ใช้ในการเก็บข้อมูลทั้งหมด โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา 70 คน

2) ผู้บริหารโครงการและผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว โดยเป็นพนักงาน กฟผ. ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จำนวน 5 คน

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแทนประชากร คือ พนักงานและผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เท่านั้น

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ดังนี้

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดและแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง สังกัดสายงาน โดยคำถามจะเป็นคำถามปลายเปิด รวม 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยระดับองค์กรเพื่อศึกษาว่ามีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว อย่างไร โดยแบ่งองค์ประกอบองค์กรออกเป็น 7 องค์ประกอบ คือ แผนการดำเนินงาน โครงสร้างระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะความชำนาญ และค่านิยมร่วม รวม 28 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงานของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ประกอบด้วย ด้านสุขภาพ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านชีวิตการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ด้านรายได้สวัสดิการ และการเงิน ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข รวม 36 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว ของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว ประกอบด้วย คุณภาพงาน เวลางบประมาณ ความพึงพอใจ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน รวม 24 ข้อ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

2) การสัมภาษณ์ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ในการถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้ คำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ประเด็นคำถามมีการกำหนดเนื้อหาสาระของการสัมภาษณ์ การจัดลำดับคำถามและคำตอบที่คาดว่าจะได้รับการศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้บริหาร ซึ่งได้รับการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นประเด็นความคิดเห็นที่มุ่งหาคำตอบตามวัตถุประสงค์การศึกษา

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้า ผู้ศึกษาได้ดำเนินการนำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกันกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ในที่นี้ได้แก่ พนักงาน กฟผ. เฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว ในส่วนของงาน Engineering ซึ่งปฏิบัติงานที่สำนักงาน กฟผ. ในประเทศไทย โดยจะมีการเดินทางไปปฏิบัติงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว เป็นบางครั้ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือมีความยากง่ายเพียงใด โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Alpha-coefficient) ซึ่งได้ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งมีจำนวน 95 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ และการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง คือ พนักงาน กฟผ. เฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สปป.ลาว และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

(1) ขออนุญาตหน่วยงานเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากพนักงาน กฟผ. เฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

(2) ส่งแบบสอบถามให้แก่พนักงาน กฟผ. เฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว รวม 75 คน พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนด โดยขอความร่วมมือผู้แทนของแต่ละหน่วยงานในการแจกแบบสอบถามให้เพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งชี้แจงวิธีการตอบแบบสอบถามแก่ผู้แทนของแต่ละหน่วยงานเพื่อความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม

(3) เก็บรวบรวมแบบสอบถาม พร้อมตรวจสอบความถูกต้องด้วยตนเอง

(4) ในส่วนของแบบสัมภาษณ์ ผู้ศึกษานัดหมายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน เพื่อขอสัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์ตามรูปแบบที่กำหนดไว้

2) การเก็บข้อมูลทุกข้อมู เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมโดยการศึกษาจากเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความ บริหารค้นหาข้อมูลภายใต้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยเฉพาะในการนำมาสร้างเครื่องมือ ซึ่งแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบางส่วนไปใช้ประเด็นสนับสนุนหรือเป็นข้อโต้แย้ง

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้นำเอาโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ทำการวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานหรืออ้างอิง (Inferential Statistics) ทำการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-Test) ในการวิเคราะห์สมมติฐานผลสัมฤทธิ์ของประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป. ลาว และใช้ค่าสถิติวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางใด

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามตอนที่ 5 ซึ่งมีข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันตามตัวแปรที่ศึกษา และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย ในการนี้ได้้นำค่าสถิติซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบคำถามนั้นๆ

1.4 ผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” สามารถแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ประเด็น คือ

1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งครอบคลุมข้อมูลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ระดับ และสังกัดสายงาน

2) ระดับความคิดเห็นความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว อย่างไร โดยแบ่งองค์ประกอบองค์การออกเป็น 7 องค์ประกอบ คือ แผนการดำเนินงาน โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทัศนคติความชำนาญ และค่านิยมร่วม

3) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน ของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ประกอบด้วย ด้านสุขภาพ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านชีวิตการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข

4) ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับประสิทธิผลด้านปัจจัยองค์ประกอบขององค์การ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต ปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

1.4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของประชากร มีดังนี้

ข้อมูลของ ประชากร ซึ่งเป็นพนักงาน กฟผ. เฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว จำนวน 70 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 97.1 ซึ่งมีมากกว่าเพศหญิง โดยกลุ่มที่มีอายุเฉลี่ย 41 – 50 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.7 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50 มีจำนวนมากที่สุด สถานภาพสมรส ร้อยละ 74.3 มีจำนวนมากที่สุด ระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.4 มีจำนวนมากที่สุด ระดับตำแหน่งในระดับ 7 คิดเป็นร้อยละ 34.4 มีจำนวนมากที่สุด และมีสังกัดสายงานระดับรองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า คิดเป็นร้อยละ 81.4 มีจำนวนมากที่สุด

1.4.2 สรุประดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

จากการศึกษาในด้านระดับความคิดเห็นของประชากรซึ่งเป็นพนักงาน กฟผ. ซึ่งครอบคลุมปัจจัยปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ ในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่

- 1) บุคลากรมีความรู้ลึกผูกพัน และมีความรักและภักดีต่อองค์การ ค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมาคือ
- 2) บุคลากร มีความเชื่อมั่นและยึดถือตามค่านิยมขององค์การ “รักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม” ค่าเฉลี่ย 4.16
- 3) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ค่าเฉลี่ย 4.11 และ
- 4) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นองค์การที่มีบุคลากรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 4.07

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการจูงใจบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ค่าเฉลี่ย 3.39 2) คู่มือการปฏิบัติงานมีเนื้อหาที่ชัดเจน คำชี้แจงและคำอธิบายต่างๆ เข้าใจง่าย ค่าเฉลี่ย 3.41 3) รูปแบบโครงสร้างองค์การของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ในปัจจุบันมีความเหมาะสม และโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการกระจายอำนาจการบริหารไปสู่ระดับล่าง ค่าเฉลี่ย 3.57 เท่ากัน

1.4.3 สรุประดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

การศึกษาในด้านระดับความเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงาน กฟผ. เกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ในด้านสุขภาพ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านชีวิตการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ด้านรายได้ สวัสดิการและการเงิน ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข ในภาพรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความเห็นเกี่ยวกับด้านสังคมและการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.278 ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดประกอบดังนี้

ดัชนีมวลกายหรือน้ำหนักของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในเกณฑ์ปกติ ในระดับมากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9

ด้านสุขภาพ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ด้านสุขภาพ โดยรวมพบว่าส่วนใหญ่ไม่มีโรคประจำตัว 57 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4 และในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมา ไม่พบว่ากลุ่มตัวอย่างไม่สบายจนไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 92.9 มีการพักผ่อนนอนหลับเพียงพอ อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.648

ด้านชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ด้านชีวิตส่วนตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.592

ด้านชีวิตการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ด้านชีวิตการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.545

ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.436

ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.573

ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.542

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) ด้านชีวิตส่วนตัว ค่าเฉลี่ย 2.24 2) ด้านสุขภาพ ค่าเฉลี่ย 2.31 และ 3) ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข ค่าเฉลี่ย 2.35

1.4.4 ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์ประกอบขององค์การ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต ปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน กับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 1 ปัจจัยองค์ประกอบขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

จากการวิเคราะห์สมมติฐานด้านปัจจัยองค์ประกอบขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในระดับมาก ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติการทดสอบค่าที (t-Test) และหาความสัมพันธ์โดยวิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient of Correlation) และการถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว โดยภาพรวมพบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ ทั้ง 7 ด้าน (Y_{total}) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว และไม่พบว่าตัวแปรอิสระมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า Sig of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ .203 และค่าสัมประสิทธิ์กำหนด (R^2) มีค่าเท่ากับ .041 ซึ่งไม่เป็นตามสมมติฐาน

ทั้งนี้ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการจูงใจบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ค่าเฉลี่ย 3.39 2) คู่มือการปฏิบัติงานมีเนื้อหาที่ชัดเจน คำชี้แจงและคำอธิบายต่างๆ เข้าใจง่าย ค่าเฉลี่ย 3.41 3) รูปแบบโครงสร้างองค์การของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ในปัจจุบันมีความเหมาะสม และโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการกระจายอำนาจการบริหารไปสู่ระดับล่าง ค่าเฉลี่ย 3.57 เท่ากัน

สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 2 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า หงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

จากการวิเคราะห์สมมติฐานปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในทางบวก โดยใช้ค่าสถิติวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรได้มากที่สุด พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน ทั้ง 6 ด้าน (Z_{total}) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านปัจจัยองค์ประกอบขององค์กร (X_1) ($r = .559$) ประสิทธิภาพปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน (X_2) ($r = .477$) เมื่อพิจารณาโดยรวม ตัวแปรอิสระทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ .559 และค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) มีค่าเท่ากับ .313 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ 31.3% และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ด้านชีวิตการทำงาน และด้านสังคมและการมีส่วนร่วม เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน

ทั้งนี้ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและมีความสุขในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) ท่านมีเวลาอยู่กับครอบครัวอย่างเพียงพอ ค่าเฉลี่ย 1.76 รองลงมาคือ 2) ท่านมีความเครียดจากการทำงาน จากเรื่องครอบครัว เรื่องอื่น และท่านปฏิบัติตามศาสนา ค่าเฉลี่ย 1.83 เท่ากัน

สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 3 ปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว

จากการวิเคราะห์สมมติฐานปัจจัยด้านความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในทางบวก โดยใช้ค่าสถิติ t-Test และ F-test จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร และระดับตำแหน่ง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนสังกัดสายงาน พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและมีความสุขในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

1.4.5 ข้อเสนอจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว และข้อเสนอแนะแนวทางการให้บริการโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ให้มีประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น สรุปเป็นรายด้านดังนี้

1) ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์การ ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

(1) แผนการดำเนินงาน (Plan) ผู้บริหารเห็นว่าด้านการวางแผนการดำเนินการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ เนื่องจากการดำเนินงานโครงการจะมีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจนแน่นอน สำหรับแผนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะอ้างอิงตามแผนการดำเนินงานของเจ้าของโครงการและผู้รับเหมา ซึ่งผู้บริหารโครงการจะต้องนำมาจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานในส่วนที่โครงการรับผิดชอบ รวมถึงการจัดทำแผนอัตรากำลัง และงบประมาณให้มีความเหมาะสม

ทั้งนี้ ในระยะเริ่มต้นโครงการฯ แผนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะวางไว้ไม่ค่อยเหมาะสมมากนัก เช่น งานบางงานไม่ได้มีการกำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน หรืองานบางงานกำหนดแผนงานให้เริ่มต้นและแล้วเสร็จเร็วกว่าที่ควรจะเป็น ทำให้ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานที่แท้จริง ซึ่งในการบริหารโครงการฯ ในฐานะ Owner's Engineer ได้มีการนำเสนอเจ้าของโครงการให้พิจารณาปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อจะได้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่แท้จริง ซึ่งจะส่งผลต่อการรายงานผลการดำเนินงานโครงการได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ซึ่งในที่สุดเจ้าของโครงการก็ได้ขอปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานที่แท้จริง

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นโครงการที่ กฟผ. ให้บริการในฐานะเป็น Owner's Engineer ซึ่งประกอบด้วย 5 Package ได้แก่ Project Management, Power Plant, Water Resources System, Transmission Line and Substations, Mining Project ซึ่งในแต่ละ Package มีหน่วยงานที่รับผิดชอบจากหลายๆ หน่วยงานใน กฟผ. ซึ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละ Package จะต้องจัดทำแผนการดำเนินงานของแต่ละ Package ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของเจ้าของโครงการและผู้รับเหมา แล้วนำมารวมกันเป็นแผนการดำเนินงานของโครงการ ทั้งในส่วน of แผนอัตรากำลัง งบประมาณ แผนงานก่อสร้าง เพื่อให้การวางแผนการดำเนินงานสอดคล้องกับกำหนดแล้วเสร็จของโครงการ

(2) โครงสร้าง (Structure) ผู้บริหารเห็นว่าโครงสร้างมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว เนื่องจากโดยลักษณะทั่วไปของโครงการ จะมีโครงสร้างที่เรียบง่าย กระชับกระทัดรัด รวดเร็ว แต่ต้องมีขั้นตอนที่รัดกุม ตรวจสอบได้และถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างแต่ละหน่วยงานซึ่งเข้าไปทำงานภายใต้โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ถึงแม้บุคลากรจะมาจากต่างสายงานกัน แต่เมื่อมาทำงานภายใต้โครงการเดียวกัน ก็ต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการประสานงานภายใน หากมีโครงสร้างที่ซับซ้อนเกินไปอาจทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานที่เร่งด่วน เสียเวลาโดยไม่จำเป็น

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นโครงการที่มีเอกชนเป็นเจ้าของโครงการ การจัดโครงสร้างภายในโครงการในส่วนของ กฟผ. จะมีลักษณะคล้ายๆ กับโครงการอื่นๆ ของ กฟผ. คือ มีผู้อำนวยการโครงการฯ เป็นผู้บริหารสูงสุดของโครงการ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ จำนวน 3 คน และแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบตามลักษณะงานเป็นด้านโยธา เครื่องกล ไฟฟ้า ระบบควบคุม บริหารสัญญา บริหารงานทั่วไป แต่ที่แตกต่างคือ ปกติจะมีเฉพาะงานก่อสร้างโรงไฟฟ้า อย่างเดียว แต่โครงการนี้จะมีทั้งในส่วนองงานก่อสร้างโรงไฟฟ้า งานก่อสร้างเขื่อน ก่อสร้างสายส่ง และก่อสร้างระบบเหมือง คือ รวมหลายๆ โครงการเข้ามาไว้ในโครงการเดียวภายใต้ผู้อำนวยการโครงการคนเดียว ซึ่งก็ทำให้บริหารให้คล่องตัว มีความเหมาะสม แต่ในขณะเดียวกันก็มีโครงสร้างบางส่วนที่ทำให้โครงสร้างไม่มีความคล่องตัว เช่น การที่ผู้อำนวยการโครงการ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ 3 คน ดูแลรับผิดชอบงานในแต่ละส่วน ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีรูปแบบการบริหารภายในกันเอง หรือในส่วนของงาน Test and Commissioning ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะไม่ได้ฝากสายการบังคับบัญชาไว้กับโครงการ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน บริหารคน ในทางที่ดีควรจะโอนผู้ปฏิบัติงานให้ไปสังกัดโครงการ

(3) ระบบ (System) ผู้บริหารเห็นว่าระบบมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว เนื่องจากระบบงานเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีความคล่องตัว มีระบบขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่สับสน หรือละเอียดข้ามขั้นตอนเล็กๆ น้อยๆ ซึ่งบางครั้งคิดว่าไม่จำเป็นต้องสร้างระบบที่สามารถทำงานแทนกันได้ในกรณีที่อีกคนไม่อยู่หรือเดินทางกลับ

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีเอกชนเป็นเจ้าของโครงการ โดยได้ว่าจ้าง กฟผ. ให้ทำหน้าที่วิศวกรที่ปรึกษา (Owner's Engineer) รับผิดชอบดูแลงานวิศวกรรม และก่อสร้าง ดังนั้นการทำงานของ Owner's Engineer จะต้องระมัดระวังอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจให้คำตอบแก่ผู้รับเหมา โดยจะต้องมีการปรึกษาหารือกับเจ้าของโครงการฯ ก่อนตลอดเวลา เพราะ Owner's Engineer ไม่สามารถตัดสินใจเองได้ในทุกๆ เรื่อง เนื่องจากอาจจะมีเรื่องสำคัญๆ บางเรื่องต้องรอให้เจ้าของโครงการฯ เป็นผู้ตัดสินใจเอง เช่น เรื่องเทคนิคที่สำคัญๆ และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่จะทำให้ราคางานเปลี่ยนแปลงไปจากสัญญาหรือกระทบกับการแล้วเสร็จของงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้การทำงานไม่คล่องตัวเหมือนโครงการของ กฟผ. เอง

ในเรื่องระบบ (System) อาจจะมีติดขัดในเรื่องกฎระเบียบระหว่าง กฟผ. กับลูกค้าบ้าง ซึ่งอาจจะขัดแย้งกัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. จะกลับมารับการฝึกอบรมของ กฟผ. แต่ลูกค้ามองว่าทำงานให้ไม่เต็มที่ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ถึงแม้ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. บางคนจะต้องกลับมารับการฝึกอบรม แต่ก็จะมีภาระงาน มอบหมายงานให้ทำแทน ซึ่งจะไม่ทำให้งานเสียหาย นอกจากนี้ในเรื่องเกี่ยวกับระบบการขออนุญาตเข้าทำงานใน สปป.ลาว (การขอ Work Permit) จะดำเนินการโดยเจ้าของโครงการที่จะทำให้กับผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ระบบอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เกี่ยวข้องก็ใช้ได้ดี ส่วนระบบการติดต่อสื่อสาร ก็จะมี Notebook ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้งานคุณภาพอาจจะไม่ดีมากนัก แต่ก็สามารถใช้งานได้ ระบบ Internet มี Wifi ให้ใช้ ซึ่งก็จะมีปัญหาในการติดต่อสื่อสารบ้างทำให้ไม่คล่องตัว บ่อยครั้งที่ระบบสื่อสารทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาด้านเทคนิค ในกรณีที่ Wifi ใช้ไม่ได้ ผู้ปฏิบัติงานก็จะใช้บัตรโทรศัพท์ที่ขออนุมัติจาก กฟผ. แทนสำหรับการติดต่อสื่อสารระหว่าง สปป.ลาว-ประเทศไทย โดยภาพรวมถือว่าระบบ Support พอใช้ได้

(4) บุคลากร (Staff) ผู้บริหารมีความเห็นว่าบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว เป็นอย่างมาก เนื่องจากงาน Owner's Engineer ต้องใช้บุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญทางด้านวิศวกรรม ช่าง และอื่นๆ ในหลายสาขา เช่น ด้านโยธา เครื่องกล ไฟฟ้า ระบบควบคุม บริหารงาน และประสานงานทั่วไป และต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากลักษณะของงานโครงการก่อสร้างนั้นมักจะมีปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ดังนั้นบุคลากรเหล่านี้ควรจะมีทักษะและความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดี และต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ คิดนอกกรอบได้ ไม่ยึดติดกับประสบการณ์ที่เคยผ่านมาอย่างเดียว สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ได้

บุคลากรที่ กฟผ. ส่งไปทำงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือในระดับรองลงมา ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการให้เหมาะสม เนื่องจากคนที่มีประสบการณ์สูงจะมีอัตราเงินเดือนที่สูง ซึ่งบางครั้งผู้บริหารจะต้องเจรจากับลูกค้าเพื่อขอส่งคนใหม่ที่มีประสบการณ์ไม่มาก แต่สามารถทำงานได้ เนื่องจากได้รับการฝึกงานจากโครงการภายในของ กฟผ. ไปแล้วตั้งแต่ช่วงเริ่มทดลองงาน

(5) ทักษะความชำนาญ (Skill) ผู้บริหารเห็นว่าด้านทักษะความชำนาญ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป. ลาว เนื่องจากการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญ เฉพาะด้านสูง และมีงานที่ต้องดำเนินการหลายอย่าง เช่น การออกแบบระบบต่างๆ ของโรงไฟฟ้า และส่วนประกอบ การจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ของโรงไฟฟ้า การก่อสร้างและติดตั้งอุปกรณ์ของระบบต่างๆ ซึ่งงานเหล่านี้จำเป็นต้องใช้บุคลากรจากหลากหลายวิชาชีพที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ มาทำงานร่วมกัน รวมถึงงานโต้ตอบเอกสารด้านเทคนิคและสัญญาต่างๆ จำนวนมาก ดังนั้นถ้าบุคลากรไม่มีประสบการณ์เพียงพอก็จะทำให้การทำงานเกิดข้อผิดพลาดหรือล่าช้า และทำให้การแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สำเร็จ ลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีทักษะความชำนาญ ประกอบกับจำนวนบุคลากรของโครงการฯ มีจำนวนน้อย การทำงานร่วมกันเป็นทีม จะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกัน มีการสื่อสาร 2 ทาง และมีการประชุมร่วมกันระหว่าง Contractor กับทีมงาน ดังนั้น นอกจากความชำนาญเฉพาะด้านแล้ว บุคลากรจะต้องมีความชำนาญหลายๆ ด้านในคนๆ เดียว สำหรับความชำนาญในด้านการก่อสร้างโรงไฟฟ้า กฟผ. เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญมากกว่าหน่วยงานอื่นอย่างแน่นอน

แต่ในขณะเดียวกันปัญหาในด้านทักษะความชำนาญของบุคลากร ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ในระยะหลัง กฟผ. จะมีการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อน (Thermal Power Plant) เป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้มีการสร้างโรงไฟฟ้าที่ใช้เชื้อเพลิงจากถ่านหินมานานมากแล้ว จึงทำให้บุคลากรในรุ่นหลัง ขาดทักษะความชำนาญด้านก่อสร้างโรงไฟฟ้าเชื้อเพลิงถ่านหิน นอกจากนี้ พฤติกรรมการทำงานและการบริหารงานของผู้บริหารอาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า

(6) รูปแบบในการบริหาร (Style) ผู้บริหารเห็นว่าด้านรูปแบบการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากรูปแบบในการบริหารถือว่ามีความสำคัญ ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน รูปแบบการบริหารจะมีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความตั้งใจทำงานอย่างมีความสุขขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา การบริหารที่เน้นรูปแบบหน้าที่มากเกินไป อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไม่ดีเท่ากับการใส่ใจในความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าในงานหรือนอกงาน ไม่ยึดติดกับตำแหน่งระดับมากเกินไป

โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นแบบลักษณะชั่วคราว มีโครงข่ายบังคับบัญชาตามกลุ่มงานสาขาวิชาชีพต่างๆ ทั้งด้านเทคนิคและบริหารงานทั่วไป เช่น หน่วยโยธา หน่วยเครื่องกล หน่วยไฟฟ้า หน่วยเครื่องมือระบบควบคุม หน่วยบริหารสัญญา หน่วยบริหารงานทั่วไป สำหรับรูปแบบในการบริหารงานเป็น Style ของแต่ละบุคคล ซึ่งไม่เหมือนกันอยู่แล้ว ทั้งผู้อำนวยการ โครงการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ โครงการ จะมีรูปแบบในการบริหารงานที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารบางท่านจะบริหารในลักษณะที่ดูเข้มงวดกับมาตรฐานการทำงานของ กฟผ. จึงอาจจะทำให้คู่แข่ง แต่ไม่ใช่สิ่งที่ผิด เพราะเป็นการทำเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งในขณะเดียวกันก็ต้องมีผู้บริหารในลักษณะที่นุ่มนวลประนีประนอมด้วย เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน โดยอาจจะลดความเข้มงวดลงบ้าง แต่จะต้องอยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ สำหรับผู้อำนวยการ โครงการจะใช้รูปแบบการสื่อสารโดยตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาในเรื่องต่างๆ จะ Support ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ภายใต้กฎระเบียบของ กฟผ. การติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานจะใช้วิธีแจ้งทาง e-Mail ซึ่งจะทำให้สะดวกรวดเร็ว ไม่เน้นการใช้บันทึก ยกเว้นที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฟผ. เช่น บันทึกขออนุมัติต่างๆ เท่านั้น

ทั้งนี้ ในส่วนของการบริหารงานโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ลูกค้าย่อมจะมีความเห็นขัดแย้ง ไม่ตรงกับการทำงานของทีมงาน กฟผ. ดังนั้น จะต้องพิจารณาว่าประสิทธิผลในการบริหารโครงการจะเน้นตรงไหน ระหว่างผลความสำเร็จของงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานการทำงาน หรือจะเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า และต้องการความพึงพอใจของลูกค้าในระดับไหน ซึ่งจะสามารถได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ลูกค้า

สำหรับข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน คือควรแก้ไขการสอบถามความพึงพอใจโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลจากลูกค้าตรงตามบุคคลที่ต้องการ เนื่องจากที่ผ่านมาพบว่าลูกค้าที่ระบุไปยังไม่สามารถบอกได้ว่าหมายความว่าอย่างไร เพราะไม่ได้ตอบแบบสอบถามเอง แต่มอบหมายให้ระดับปฏิบัติการเป็นผู้ตอบแทน ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเรื่องที่พุดยาก บางครั้งความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีก็มิส่งผลต่อคะแนนความพึงพอใจด้วยเช่นกัน คำถามที่ใช้ในการสำรวจควรเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก

(7) ค่านิยมร่วม (Share Values) ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าด้านค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากบุคลากรในแต่ละทีมงานภายใน โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาจะต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ ดำเนินงานก่อสร้างโรงไฟฟ้าและระบบสนับสนุนอื่นๆ ให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ อย่างมีคุณภาพตามข้อกำหนด ทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดและคำนึงถึงคุณภาพของผลงานที่จะออกมาเป็นสำคัญเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและไม่เกิดปัญหา

บุคลากรที่ กฟผ. ส่งไปปฏิบัติงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเองว่าจะต้องทำงานให้สำเร็จ ตามแผนการดำเนินงานขององค์กร กำหนดไว้จึงมีความมุ่งมั่นเพื่อให้งานสำเร็จ และออกมาดีที่สุดในระหว่างทีมงานได้มีการถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงค่านิยมขององค์กรเพื่อให้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ค่านิยมองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ “รักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม” ในส่วนของคนที่ไม่ได้ยึดมั่นในค่านิยมร่วมจะมีการพิจารณาส่งตัวกลับ เพราะงานให้บริการบุคคลภายนอกจำเป็นต้องเร่งดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้

2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสูงในการทำงาน

ผู้บริหารทั้ง 5 ท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสูงในการทำงานของพนักงานว่ามีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหาร โครงการสรุปเป็นรายด้าน ดังนี้

(1) ด้านสุขภาพ ผู้บริหารเห็นว่าด้านสุขภาพมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากพนักงานที่มาทำงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะต้องดูแลสุขภาพร่างกายของตนเองให้ดีและไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ สปป.ลาว เนื่องจากหากเริ่มมีอาการเจ็บป่วยขึ้นและไม่ได้รับการตรวจดูแลรักษาอาการเจ็บป่วยอย่างถูกต้องอาจจะมีผลต่อเนื่อง

ไปสู่ขั้นที่อาจเป็นอันตรายได้ เนื่องจากที่โครงการฯ หงสาและเมืองหงสามีมูลค่าการแพทย์ สถานที่และเครื่องมือทางการแพทย์ที่ใช้ในการรักษาพยาบาลในระดับขั้นพื้นฐานเท่านั้น ไม่สามารถให้การรักษาพยาบาลในขั้นที่เป็นมาตรฐานเหมือนในประเทศไทยได้ ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องระมัดระวังในเรื่องนี้มาก เพราะหากเจ็บป่วยและจะต้องเดินทางข้ามประเทศกลับไทย ในเวลากลางคืนที่ด่านชายแดนปิดทำการแล้ว อาจจะทำให้ยุ่งยากเสียเวลาได้ และการเดินทางจากโครงการฯ หงสาไปถึงชายแดนไทยซึ่งมีโรงพยาบาลท้องถิ่นจะใช้เวลาประมาณ 45-60 นาที หรือถ้าต้องเดินทางไปถึงในตัวเมือง จ.น่าน ซึ่งเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ นั้นต้องใช้เวลารวมประมาณ 3 ชั่วโมง

ในด้านสุขภาพใจ ผู้ปฏิบัติงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะต้องได้รับความยินยอมจากครอบครัว เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาครอบครัว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ จะต้องมีการตกลงกันภายในครอบครัว แต่ด้วยระบบการสื่อสารที่ทันสมัยในปัจจุบัน ซึ่งสามารถติดต่อกันได้ทางโทรศัพท์ ทาง Line หรือช่องทางอื่นๆ ก็สามารถผ่อนคลายปัญหา ด้านสุขภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้พอสมควร

(2) ด้านชีวิตส่วนตัว ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว เนื่องจากการที่พนักงานต้องมาปฏิบัติที่โครงการฯ ซึ่งตั้งอยู่ใน สปป.ลาว นั้น พนักงานทุกคนจะต้องปรับการใช้ชีวิตส่วนตัวใหม่ทุกคน เนื่องจากขนบธรรมเนียมประเพณี และระเบียบข้อกฎหมายในเมืองหงสา นั้นแตกต่างจากประเทศไทย ในบางเรื่องจึงต้องศึกษาและระมัดระวังในการใช้ชีวิตให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีและข้อกฎหมายในท้องถิ่น เพื่อให้มีปัญหากระทบกับการทำงานและเรื่องต่างๆ อีกทั้งพนักงานส่วนใหญ่จะมีสมาชิกครอบครัวหรือญาติพี่น้องที่ต้องรับผิดชอบดูแลในประเทศไทย ดังนั้นจึงมีผลกระทบต่อสภาพชีวิตของครอบครัวที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปไม่ได้อยู่ด้วยกัน ซึ่งจะต้องปรับตัวให้ได้เพื่อจะได้ไม่กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน of โครงการฯ ในบางรายซึ่งพบว่ามีปัญหาครอบครัวเกิดขึ้นในภายหลังจากที่ได้เดินทางมาปฏิบัติงานที่โครงการฯ แล้ว ผู้บริหารก็ต้องแก้ปัญหาโดยจะต้องหาผู้ปฏิบัติงานคนใหม่มาทดแทนการทำงาน ซึ่งทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เพิ่มขึ้นด้วย ทางด้านอาหารที่เมืองหงสาส่วนใหญ่จะมีแต่อาหารพื้นๆ ของท้องถิ่น ดังนั้น จึงไม่สามารถที่จะเลือกหาอาหารที่ต้องการได้ สะดวกสบายครบทุกอย่าง อีกทั้งราคาก็จะค่อนข้างแพงกว่าในประเทศไทยเนื่องจากหลายอย่างจะนำเข้ามาจากประเทศไทย

(3) ด้านชีวิตการทำงาน ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไซยะบุรี สปป.ลาว เนื่องจากการปฏิบัติงานที่โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นการทำงานในลักษณะให้บริการเป็นที่ปรึกษาควบคุมงานก่อสร้างโรงไฟฟ้าแก่เจ้าของโครงการ ซึ่งมีผู้รับเหมาจากประเทศจีนเป็นผู้ดำเนินการก่อสร้างติดตั้ง มีปัญหาหลายๆ ด้านที่พนักงานจะต้องปรับตัวและเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ด้วยเช่น การจะต้องเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้รับเหมาซึ่งส่วนใหญ่จะมีบุคลากรเป็นชาวต่างชาติเช่น จีน เวียดนาม ลาว ยุโรป ทำให้มีปัญหาด้านการสื่อสารโดยเฉพาะภาษาจีนและเวียดนาม เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ส่วนมากจะไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ ดังนั้นจะทำให้เสียเวลาในการทำความเข้าใจกันค่อนข้างมาก อีกทั้งวัฒนธรรมก็แตกต่างกัน บางครั้งต้องใช้เวลาในการประชุมหาข้อสรุปกันหลายครั้งกว่าจะตกลงกันได้ และงานทางด้านโรงไฟฟ้าส่วนใหญ่จะใช้มาตรฐานของจีน ซึ่งพนักงานของ กฟผ. ไม่มีประสบการณ์มาก่อนจึงต้องศึกษาหาข้อมูลและนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากลที่เคยใช้งาน

ส่วนของการพิจารณาความดีความชอบ ทางโครงการสงวนสิทธิ์ที่จะไม่พิจารณา เนื่องจากเป็นโครงการที่มีผู้ปฏิบัติงานไม่มาก จะทำให้ฐานเงินเดือนที่จะนำมาพิจารณามีน้อย ซึ่งจะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานเอง ดังนั้น จึงให้ต้นสังกัดของผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้พิจารณาเอง แต่ทางโครงการก็จะมีบันทึกถึงหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้พิจารณาตามความสามารถในการปฏิบัติงานเรียงตามลำดับ

(4) ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านสังคมและการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เนื่องจากพนักงานจะต้องเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นของ สปป.ลาว ให้เข้าใจว่ามีสิ่งใดบ้างที่คนท้องถิ่นชอบหรือไม่ชอบ อีกทั้งมีระเบียบและข้อกฎหมายอะไรบ้าง เพื่อจะได้ไม่ทำให้พนักงานกระทำผิดและอาจจะต้องถูกปรับหรือกักขังได้โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล สปป.ลาว ได้ เนื่องจาก สปป.ลาว มีการปกครองแบบสังคมนิยมประชาธิปไตย ซึ่งไม่เหมือนกับประเทศไทย ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องระมัดระวังในเรื่องการทำผิดระเบียบและข้อกฎหมายให้มาก และในบางครั้งจะต้องมีส่วนร่วมบริจาคสนับสนุนในการจัดประเพณีหรืองานต่างๆ ของท้องถิ่นที่มีการจัดขึ้นด้วย

(5) ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงินมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เนื่องจากพนักงานที่มาปฏิบัติงานที่โครงการฯ จะมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากปกติที่สำนักงานกลางคือ รายได้จากค่าเบี้ยเลี้ยงรายวันที่อยู่ปฏิบัติงานใน สปป.ลาว โดยจะได้รับเบี้ยเลี้ยงในพื้นที่ทุรกันดาร ซึ่งจะมากกว่าพื้นที่ปกติอยู่เล็กน้อย แต่หากเดินทางกลับประเทศไทยในวันหยุดชดเชย

ก็จะถูกตัดเบียดเสียไป มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานเกินกว่าเวลาทำงานปกติ (ทำงานล่วงเวลา) ซึ่งส่วนมากผู้รับเหมาจะมีการทำงานเลยเวลาทำงานปกติเนื่องจากเป็นงาน โครงการฯ ที่มีกำหนดเวลาแล้วเสร็จที่ชัดเจน หากล่าช้าจะถูกปรับเป็นเงินจำนวนมาก และค่าใช้จ่ายทางด้านอาหารที่ สปป.ลาวนั้นจะสูงกว่าในประเทศไทยพอสมควร เนื่องจากวัตถุดิบส่วนใหญ่นำเข้าจากประเทศไทย

โดยรวมแล้วถือว่ารายได้และสวัสดิการมีความเหมาะสม แต่หากต้องถูกตัดให้ได้รับเบียดเสียในอัตราพื้นที่ปกติ ก็จะทำให้รายได้ในส่วนของค่าเบียดเสียลดลงไปพอสมควร ในขณะที่ค่าใช้จ่ายมีเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจ

(6) ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้าน ความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุขมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เนื่องจากพื้นที่บริเวณโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาเป็นเมืองเล็ก ๆ ใน สปป.ลาว ดังนั้นคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ จึงไม่ค่อยมี พนักงานที่มาปฏิบัติที่โครงการฯ จึงต้องปรับตัวเองให้สามารถอยู่ได้อย่างปกติสุข โดยจะต้องไม่แสวงหาสิ่งอำนวยความสะดวกหรือสิ่งสนองความบันเทิงและความสุขต่างๆ เกินกว่าที่จะหาได้ในท้องถิ่น ถ้าปฏิบัติตนได้ก็จะทำให้ชีวิตมีความพึงพอใจและมีความสุขได้ตามสมควร แต่หากไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะเกิดความทุกข์และอาจจะกระทบต่อการปฏิบัติงานได้ ที่โครงการฯ จะมีเครื่องเสียงส่วนกลาง ซึ่งในช่วงเย็นของวันเสาร์ 1-2 เดือน จะมีการนัดพบปะสังสรรค์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานโครงการ รับประทานอาหารร่วมกัน และร้องคาราโอเกะ ซึ่งก็เป็นการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ก็จะมีการเล่นกีฬา เช่น ฟุตบอล หรือ ตะกร้อ ตามแต่ความชอบของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะมีกิจกรรมผ่อนคลายต่างๆ กันไป

3) แนวทางการบริหารโครงการสู่ความมีประสิทธิผล

(1) การส่งมอบงานให้ “ลูกค้า” โดยได้คุณภาพตามที่กำหนดลูกค้าหรือเจ้าของโครงการ นั้นคาดหวังที่จะได้งานที่มีคุณภาพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ในความเป็นจริงมีองค์ประกอบหลายๆอย่างที่มีผลต่อคุณภาพของงาน และคุณภาพของงานส่วนใหญ่จะขึ้นกับคุณภาพของผู้รับเหมาที่เจ้าของโครงการฯเป็นผู้เลือกสรรมา เนื่องจากเป็นผู้ที่ทำงานก่อสร้างติดตั้งจริง ผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. เป็นเพียงผู้ตรวจสอบคุณภาพงานที่ทำโดยผู้รับเหมาเท่านั้นไม่สามารถควบคุมสั่งการผู้ที่ทำงานได้โดยตรง จึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้รับเหมาว่าจะยินดีแก้ไขปรับปรุงตามข้อคิดเห็นจาก กฟผ. เพียงใด ซึ่งโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาในบางงาน เช่น งานโรงไฟฟ้า งานสายส่งซึ่งเป็นผู้รับเหมาจากประเทศจีน คุณภาพของอุปกรณ์ สำหรับบางงานไม่ได้ตามมาตรฐานสากลนัก เพราะอุปกรณ์ที่นำมาติดตั้งมีหลากหลายและมาจากหลายๆ โรงงาน ซึ่งบาง

โรงงานก็ผลิตอุปกรณ์ออกมาได้ดีมีคุณภาพ บางโรงงานก็ผลิตออกมาไม่ค่อยได้คุณภาพ ดังนั้นจึงมีอุปกรณ์บางอย่างที่จัดส่งมาติดตั้งแล้วพบว่าอุปกรณ์นั้นประกอบจากโรงงานแล้วไม่ได้คุณภาพหรือการบรรจุหีบห่อที่ขนส่งอุปกรณ์มาไม่ได้คุณภาพทำให้อุปกรณ์ชำรุดเสียหายระหว่างขนส่ง ทำให้ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงที่หน้างานทำให้เสียเวลา หรือบางครั้งการติดตั้งไม่ได้มาตรฐานทำให้เสียเวลาต้องแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น

ถ้าเป็นในส่วนของคุณภาพงานที่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของอุปกรณ์ที่นำมาติดตั้งนั้น ไม่สามารถจะแก้ไขได้มากนักเนื่องจากขึ้นอยู่กับคุณภาพ Suppliers ของอุปกรณ์ต่างๆที่เจ้าของโครงการฯ ได้เลือกสรรไปแล้วจากการทำสัญญากับผู้รับเหมาไปแล้ว ไม่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงอะไรได้ แต่ถ้าเป็นคุณภาพของงานที่ขึ้นอยู่กับก่อสร้างติดตั้งนั้น สามารถแก้ไขได้โดยจะต้องให้ผู้ควบคุมงานของ กฟผ. ดูแลให้ใกล้ชิดมากขึ้น แต่ก็ต้องใช้ปริมาณของผู้ควบคุมงานและใช้เวลาในการติดตามตรวจสอบเพิ่มมากขึ้น และจะทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เพิ่มตามไปด้วย

การส่งมอบงานให้ลูกค้าจะสามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในสัญญา ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ลูกค้าก็จะต้องให้ความเห็นชอบก่อน

(2) การส่งมอบงานให้ “ลูกค้า” ไม่ทันเวลาตามที่ต้องการ เนื่องจากงานก่อสร้างสายส่งไฟฟ้าและงานก่อสร้างเขื่อนและระบบจัดส่งน้ำดำเนินการได้ล่าช้ากว่าสัญญา แต่ก็ไม่ได้กระทบกับการใช้งานของงานทั้งสองระบบมากนัก ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าของโครงการฯ ได้วางแผนการทำงานแล้วเสร็จของงานสายส่งไฟฟ้าและระบบจัดส่งน้ำไว้เร็วกว่าเวลาที่ต้องการใช้งานจริงเสียแล้ว ทำให้ไม่ได้กระทบกับแผนการใช้งานมากนัก ส่วนงานก่อสร้างโรงไฟฟ้าดำเนินการได้ล่าช้ากว่าแผนงานในบางระบบ สาเหตุที่ล่าช้าส่วนใหญ่เกิดเนื่องจากได้วางแผนการทำงานไว้ค่อนข้างเร็วกว่าที่ควรจะเป็นในหลายๆงานทำให้การรายงานผลความก้าวหน้าออกมาล่าช้า แต่ก็มีบางงานที่ผู้รับเหมาดำเนินการได้ล่าช้าจริงซึ่งจะต้องเร่งรัดให้ผู้รับเหมาปรับปรุงวิธีการทำงานให้เร็วขึ้นเพื่อไม่ให้กระทบกับเป้าหมายการแล้วเสร็จ

การที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ทันตามแผนงานนั้น ถ้าเกิดจากวิธีการทำงานก็อาจจะสามารถจะปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้ แต่ถ้าเกิดจากองค์ประกอบที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพอากาศ คุณภาพของอุปกรณ์ที่จัดส่งมา ประสิทธิภาพของผู้รับเหมา หรือการออกแบบที่ล่าช้า งบประมาณของเจ้าของโครงการที่มีจำกัด ก็ไม่สามารถจะช่วยแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้มากนัก

หากไม่ติดขัดปัญหาอะไรคาดว่าจะสามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้ทันเวลาตามที่กำหนดไว้ แต่ทั้งนี้จะสามารถระบุได้ชัดเจนต้องรอถึงประมาณเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2558 ซึ่งภาพรวมของงานจะเห็นได้ชัดเจนกว่า

(3) งบประมาณโครงการมีความเพียงพอต่อการการบริหารโครงการในส่วนของงบประมาณโครงการฯ หงสาของ กฟผ. ที่ได้รับมาสำหรับการใช้บริหารงานโครงการฯ ทั่วๆ ไปนั้น มีเพียงพอต่อการดำเนินงานของโครงการฯ ที่ยังขาดอยู่จะเป็นงบในส่วนของงบการต้อนรับผู้มาดูงานของโครงการฯ ซึ่งในส่วนนี้ตามระเบียบของ กฟผ. ไม่สามารถจัดหาได้เพราะไม่มีระเบียบรองรับ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีงบประมาณใช้ในการรับรองแขกต่างๆ ที่มาเยี่ยมโครงการฯ ทำให้โครงการฯ ต้องรบกวนให้แขกที่จะมาเยี่ยมจัดเตรียมงบมากันเอง

ควรปรับปรุงกฎระเบียบของ กฟผ. ให้สามารถจัดสรรงบประมาณหรือวิธีการอื่นๆ ให้สามารถเบิกค่าใช้จ่ายสำหรับการต้อนรับแขกที่มาเยี่ยมโครงการฯ ได้ เนื่องจากจะมีแขกที่มาเยี่ยมชมโครงการฯ อยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ

(4) การบริหารโครงการได้รับความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) /ลูกค้า ได้มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริหารงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จากเจ้าของโครงการ จากข้อมูลที่ได้รับพบว่ามีส่วนที่พึงพอใจและยังไม่ค่อยพึงพอใจด้วย ซึ่งถือเป็นเรื่องที่จะต้องรับมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เจ้าของโครงการฯ คาดหวังที่จะได้งานก่อสร้างติดตั้งที่มีคุณภาพดีมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ในความเป็นจริงนั้นมีหลายองค์ประกอบที่มีทั้งที่ผู้ควบคุมงานของ กฟผ. สามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นคุณภาพของงานที่ออกมาจึงไม่เป็นไปตามที่เจ้าของโครงการฯ คาดหวังในหลายๆ อย่างเช่น การดูแลด้านความปลอดภัย สุขภาพอนามัย และสิ่งแวดล้อม คุณภาพของอุปกรณ์ที่นำมาติดตั้ง การล่าช้าของงานก่อสร้าง คุณภาพของงานก่อสร้าง ฯลฯ ปัญหาต่างๆ ซึ่งไม่ได้ปรับปรุงแก้ไขหรือทำได้ล่าช้าเนื่องจากผู้รับเหมาไม่ได้ดำเนินการตามข้อกำหนดที่ระบุไว้แล้วหรือไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เนื่องจากผู้รับเหมาไม่ค่อยให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านั้นเพราะถือว่าไม่ใช่สาระสำคัญ

แนวทางแก้ไขในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การจัดหาบุคลากรของ กฟผ. ที่จะมาปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีคุณภาพดีเพียงพอ เพื่อแสดงให้เห็นว่าเจ้าของโครงการฯ เห็นว่า กฟผ. ให้ความสำคัญกับงานของเจ้าของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าเสมือนเป็นงานโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าของ กฟผ. หากมีสิ่งใดที่คาดว่าจะมีปัญหาต่อการบริหารงานของโครงการฯ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ควรจะมีการตกลงและระบุรายละเอียดในสัญญาฉบับเจ้าของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า ให้ชัดเจน เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การลาต่างๆ

ของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. จะมีข้อกำหนดและมีผลต่อการคิดค่าบริการกับเจ้าของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าอย่างไร ขอบเขตของการทำงานควรระบุให้ชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สำหรับงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าไม่ค่อยชัดเจนนักในส่วนของงาน Commissioning ว่ารับผิดชอบมากเพียงใด เพราะเขียนเอาไว้กว้างๆ ซึ่งเจ้าของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า คาดหวังที่จะให้โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบในทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสัญญาของผู้รับเหมา รวมทั้งการช่วยเหลืองานที่เกี่ยวกับ PPA Test ด้วย

ทั้งนี้ จากผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าแล้วถือว่าอยู่ในระดับที่มีความพึงพอใจมาก แต่ไม่ถึงระดับมากที่สุด ส่วนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากความร่วมมือให้การสนับสนุน ถือว่าได้รับการตอบรับสนับสนุนเป็นอย่างดี

2. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลประสิทธิภาพการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” มีประเด็นสำคัญควรนำมาอภิปรายไว้ในที่นี้ ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบขององค์การกับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สปป.ลาว ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

2.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบขององค์การกับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สปป.ลาว ทั้ง 7 ด้าน โดยผู้ศึกษาได้ใช้หลักการวิเคราะห์โดยวิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient of Correlation) (ตามตารางที่ 4.19) ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์การทั้ง 7 ด้าน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์การ ด้านค่านิยมร่วม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากบุคลากรในแต่ละทีมงานภายในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะต้องมีส่วนร่วมกัน คือ ดำเนินงานก่อสร้างไฟฟ้าและระบบสนับสนุนอื่นๆ ให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้อย่างมีคุณภาพตามข้อกำหนด ทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดและคำนึงถึงคุณภาพของผลงานที่จะออกมาเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและไม่เกิดปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ นัฐกานต์ อัสวแก้วฟ้า ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหาร ลักษณะองค์การและกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานภายใน โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง ตามเกณฑ์รางวัลแห่งชาติ โดยอาศัยทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแบบจำลอง 7- S ของ McKinsey ผลการศึกษาพบว่า

- 1) โครงสร้างองค์การ มีลักษณะเรียบง่าย การบริหารงานค่อนข้างเป็นเอกเทศ องค์การจึงมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง
- 2) กลยุทธ์ขององค์การ เน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อรักษาลูกค้า และสร้างความภักดี
- 3) ระบบการทำงาน มีจุดเด่นคือ การใช้ระบบ Cross Functional Team หรือ การสื่อสารข้ามสายงาน เป็นการสื่อสารที่ข้ามสายงานแบบไม่เป็นทางการ ทำให้ทราบถึงปัญหาพร้อมทั้งการดำเนินงานของอีกฝ่าย จึงปรับการทำงานให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน และไม่เป็นอุปสรรคต่อกันดำเนินงาน
- 4) ลักษณะการทำงาน มีความเรียบง่าย มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน โดยอาศัยแนวคิดการทำงานเป็นทีม ในส่วนผู้บริหารก็เป็นแบบอย่าง ให้ความสำคัญกับพนักงาน ค่อยให้คำปรึกษา สอนงาน และติดตามผลการดำเนินงานของพนักงานอยู่เสมอ
- 5) ทักษะ มุ่งทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่ โดยมีการขยายธุรกิจของตนให้มีความเข้มแข็งและมั่นคงมากยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพและขยายกำลังการผลิตออกไปอย่างกว้างขวาง
- 6) บุคลากร เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของกิจการ โดยองค์การเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพโดยคน เนื่องจากความสำเร็จขององค์การที่ผ่านมานั้นเกิดจากการร่วมแรง ร่วมใจกันคิด วางแผน ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่
- 7) ค่านิยมร่วม เกิดจากการระดมสมองของคนในองค์กรเพื่อหาจุดร่วมหาความเป็นตัวตนขององค์การ และองค์การจะเติบโตไปทิศทางใด ดังนั้นค่านิยมร่วมจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์การ ทำให้พนักงานรู้เป้าหมายขององค์กรว่าจะเดินไปทิศทางใด เพื่อปฏิบัติงานได้ยังกลมกลืนและเต็มใจ

สอดคล้องกับรายงานสรุปผลการดำเนินงาน (ประมาณการกำไร-ขาดทุน) ประจำปี 2556 – 2557 ที่กองการขายและบริหารสัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง ฝ่ายจัดการธุรกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้จัดทำขึ้น ข้อมูลสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีผลการดำเนินงานเปรียบเทียบรายได้ทางบัญชีกับต้นทุนทางบัญชีแล้วมีผลประมาณการกำไร เป็นไปตามที่ตั้งไว้

สอดคล้องกับรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ประจำปี 2556 กองการขายและบริหารสัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง ฝ่ายจัดการธุรกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้จัดทำรายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการงานภายนอก ปี 2556 พบว่า หัวข้อการสำรวจ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้ 1) คุณภาพงาน 2) งานแล้วเสร็จตรงเวลา 3) ความสะดวกในการติดต่อประสานงาน 4) มนุษย์สัมพันธ์ของผู้ให้บริการ 5) ความรวดเร็วในการให้บริการ 6) ความรู้ความชำนาญของผู้ให้บริการ 7) การให้บริการหลังส่งมอบงาน ซึ่งโครงการ Hongsa Mine-Mouth Power Project มีผลการสำรวจความพึงพอใจ จัดเป็นระดับความพึงพอใจมาก

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของพนักงาน กฟผ. กับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

2.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของพนักงาน กฟผ.กับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สปป.ลาว ทั้ง 6 ด้าน (Z_{total}) (ตามตารางที่ 4.21) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านปัจจัยองค์ประกอบขององค์การ (X_1) ($r = .559$) และประสิทธิผลปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน (X_3) ($r = .477$) จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของพนักงาน กฟผ. ด้านสุขภาพ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านชีวิตการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วมด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุขมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลและเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ด้านปัจจัยส่วนบุคคล และประสิทธิผลและเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกลุ่มสาระนิพนธ์ HAPPY ศึกษาเรื่อง องค์การสุขภาวะ (Happy Workplace) กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง 1) ปัจจัยด้านบุคคล 2) ปัจจัยด้านองค์การและลักษณะงาน และ 3) ปัจจัยด้านองค์การสุขภาวะกับความผูกพันต่อองค์การทั้งในเชิงทัศนคติและเชิงพฤติกรรมของบุคลากรภายใน

หน่วยงานของมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีค่าเฉลี่ยความสุขในมิติ สุขภาพดี 59.7 ฟ่อนคลายดี 52.2 น้ำใจดี 66.8 จิตวิญญาณดี 67.0 ครอบครัวยดี 59.4 สังคมดี 57.5 ใฝ่รู้ดี 58.6 สุขภาพเงินดี 52.4 การงานดี 56.6 ตามลำดับ โดยสรุปในภาพรวมบุคลากรมีความสุข 59.2 และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการในระดับเพิ่มขึ้น มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพเพิ่มขึ้น ได้รับค่าตอบแทนที่มีความคุ้มค่าเพิ่มขึ้น มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นเพิ่มขึ้น ทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น และเมื่อมีอายุการทำงานเพิ่มขึ้น ทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น และผลงานวิจัยของ วิภาดา แก้วนิยมชัยศรี ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ

ผลศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ ประกอบด้วย ปัจจัยในการทางด้านผู้นำและนโยบาย ปัจจัยในการทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยในการทำงานด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน สถานภาพโสด ตำแหน่งงานในกลุ่มที่ 2 กลุ่มงานการเงินและการคลัง รายได้ต่อเดือน และปัจจัยในการทำงานด้านสวัสดิการผลตอบแทน ที่มีประสิทธิภาพร่วมกันกับพยากรณ์และอธิบายความแปรปรวนของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬได้ร้อยละ 87.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

2.3 ผลการศึกษาข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการปรับปรุงการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว โดยผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 23 คน และผู้บริหารทั้ง 5 ท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการ เป็นรายด้าน

- โครงสร้าง (Structure)
- แผนการดำเนินงาน/ยุทธศาสตร์ (Plan/ Strategies)
- รูปแบบในการบริหาร (Style)
- ระบบ (System)
- บุคลากร (Staff)
- ทักษะความชำนาญ (Skill)
- ค่านิยมร่วม (Share Values)

การบริหารโครงการตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้บริหาร ทั้ง 7 ข้อ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทยอุดม ซึ่งได้ให้ความเห็นไว้ใน “การจัดการสมัยใหม่” โดย กล่าวว่า 7S's Model ซึ่งถูกพัฒนาโดย Pascale และ Athos แนวความคิด การแบ่งองค์การออกเป็นระบบย่อย เป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาเพื่อนำมาใช้ในการสำรวจการทำงาน ของบริษัทต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ โดยแบ่งองค์การออกเป็น 7 องค์ประกอบด้วยกัน องค์ประกอบแต่ละด้านจะขึ้นต้นด้วยการนำเสนอแนวความคิด 7S's ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structure) องค์ประกอบในเรื่องโครงสร้างองค์การ ได้แก่ รูปพรรณสัณฐานขององค์การ การจัดแบ่งหน่วยงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สายการ บังคับบัญชาในองค์การ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปคือ แผนผังองค์การ

2) องค์ประกอบด้านยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นองค์ประกอบที่พิจารณาถึง วัตถุประสงค์ขององค์การ การกำหนดนโยบายและแผน วิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่องค์การ ใช้ในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อคู่แข่ง การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และการ จัดสรรทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ มิติด้านยุทธศาสตร์ขององค์การจึงเป็นการ มององค์การในภาพกว้าง

3) องค์ประกอบด้านรูปแบบในการบริหาร (Style) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรม การทำงานและการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงานใน องค์การสไตล์ในการบริหารงานเป็นสิ่งที่ไม่มีภาระระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถรับรู้ สัมผัสได้ เป็นลักษณะนิสัยในการทำงานขององค์การ หรือสิ่งที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรม เช่น การ พิจารณาจากสิ่งที่ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญ หรือปฏิบัติในเรื่องต่างๆ จะทำให้เราทราบถึง สไตล์การบริหารงานขององค์การ

4) องค์ประกอบด้านระบบ (System) หมายถึง วิธีการทำงานการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตามของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งใช้บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวก ต่างๆ ในการขับเคลื่อนให้บรรลุตามภารกิจหน้าที่

5) องค์ประกอบด้านบุคคล (Staff) ได้แก่ องค์ประกอบขององค์การในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์การมีอยู่ รวมถึงลักษณะและคุณสมบัติต่างๆ ของบุคคล เหล่านั้น เกี่ยวกับพฤติกรรม แนวคิด ค่านิยม ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถ และรวมถึง ระบบประเมินผล การได้รับผลตอบแทน การฝึกอบรม ซึ่งกล่าวโดยรวมก็คือ คุณภาพขวัญ-กำลังใจ บุคลากรนั่นเอง

6) องค์ประกอบด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill) ได้แก่ สมรรถนะขององค์การในการดำเนินงานอันเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ลักษณะพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงานในองค์การ

7) องค์ประกอบด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) ได้แก่ ความเชื่อพื้นฐานร่วมกัน ความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ที่ทำให้เป็นสิ่งที่ผูกโยงบุคคลต่างๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน รวมถึงความคาดหวังที่สมาชิกมีต่อองค์การด้วย และเป็นแรงผลักดันให้เกิดผลงานในองค์การ

สอดคล้องกับสรุปความก้าวหน้าโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา สปป.ลาว ที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น ความก้าวหน้างานโครงการ ณ เดือนธันวาคม 2557 ในภาพรวมช้ากว่าแผนเล็กน้อย คือ มีความก้าวหน้า 94.30% (แผน 96.20%) ช้ากว่าแผน -1.90%

2.4 ผลการศึกษา วิเคราะห์ สมมติฐาน

จากสมมติฐานข้อที่ 1 สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 1 ปัจจัยองค์ประกอบขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในระดับมาก

จากการวิเคราะห์สมมติฐานด้านปัจจัยองค์ประกอบขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในระดับมาก ซึ่งวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติการทดสอบค่าที (t-Test) และหาความสัมพันธ์โดยวิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient of Correlation) และการถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการ โดยภาพรวม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบองค์การทั้ง 7 ด้าน (Y_{total}) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา และไม่พบว่าตัวแปรอิสระมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า Sig of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ .203 และค่าสัมประสิทธิ์กำหนด (R_2) มีค่าเท่ากับ .041 ซึ่งไม่เป็นตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินทร แซ่ฉั่ว ศึกษาเรื่องความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงานของบุคลากร 2) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยและองค์ประกอบด้านความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน

3) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน 4) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในแต่ละบุคคล ในด้านสุขภาพที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน 5) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในส่วนของปัจจัยองค์ประกอบขององค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการจูงใจบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ค่าเฉลี่ย 3.39 ซึ่งเป็นระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าบุคลากร (Staff) ของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีความคิดเห็นว่าการบริหารโครงการยังขาดการจูงใจ บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ จึงทำให้มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นระดับความคิดเห็นที่มีค่าน้อยที่สุด ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตามความเห็นของ Delamotte และ Takezawa (1984) ซึ่งได้กล่าวถึงเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน มีดังนี้

- 1) ความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตคนทำงาน เช่น การมีโอกาสตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น
- 2) นิยามคุณภาพชีวิตการทำงาน คือ ความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 3) สถานประกอบการควรให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน เนื่องจากเมื่อคนทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี สถานประกอบการก็จะได้รับการทำงานที่ดีขึ้น

สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 2 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในทางบวก

จากการวิเคราะห์สมมติฐานปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในทางบวก โดยใช้ค่าสถิติวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรได้มากที่สุด พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน ทั้ง 6 ด้าน (Z_{total}) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านปัจจัยองค์ประกอบขององค์กร (X_1) ($r = .559$) และประสิทธิผลปัจจัยด้าน

คุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน (X_2) ($r = .477$) เมื่อพิจารณาโดยรวม ตัวแปรอิสระทุกตัวร่วมกัน อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ .559 และค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) มีค่าเท่ากับ .313 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ 31.3% และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ด้านชีวิตการทำงาน และด้านสังคมและการมีส่วนร่วม เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เศรษฐศาสตร์ ไชยแสง ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ผลการศึกษารูปได้ว่า 1) บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน ด้านระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในส่วนของปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) ด้านชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ย 2.24 อยู่ในระดับปานกลาง 2) ด้านสุขภาพ มีค่าเฉลี่ย 2.31 อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรยังมีความคิดเห็นว่าการทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ยังขาดความเหมาะสมในด้านชีวิตส่วนตัว เช่น ทำให้มีเวลาได้อยู่กับครอบครัวไม่เพียงพอ มีความเครียดจากการทำงาน จากเรื่องครอบครัว และเรื่องอื่น ทำให้ปฏิบัติกิจตามศาสนาได้น้อยลง และด้านสุขภาพ เนื่องจากมีเวลาในการออกกำลังกายน้อย และในด้านชีวิตการทำงานพบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ 1) ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการอบรม/ศึกษาต่อ/ดูงาน เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 1.96 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง 2) ค่าตอบแทน ท่านได้รับคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน (การถูกฟ้องร้อง/การได้รับอันตรายจากการทำงาน ฯลฯ) ค่าเฉลี่ย 2.10 และ 3) ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง / ปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมาด้วยความเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 2.23 อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณ์กุล (2555) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ในสภาพสังคมปัจจุบันและอนาคต ที่สภาวะแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี หลายสิ่งหลายอย่าง มีความซับซ้อน

เชื่อมโยงกัน ในขณะที่เดียวกันก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้องค์กร หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ ต่างก็ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งย่อม หมายถึงพนักงานขององค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามไปด้วย ซึ่งหากไม่มี การจัดการที่ดี อาจทำให้มีความเครียดและไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งจะส่ง ผลกระทบหลายด้านตามมา ทั้งต่อตัวพนักงาน องค์กร ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

การสร้างความสุขในองค์กร (Happy Workplace) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งการสร้างความสุขในองค์กรในที่นี้หมายถึง การสร้างสุขภาวะให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งครอบคลุมในทุกมิติของชีวิต ซึ่งสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุน สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้สนับสนุนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ตามแนวทางแห่งความสุข 8 ประการ (Happy 8) ได้แก่

Happy Body มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ เป็นการส่งเสริมด้าน การดูแลสุขภาพร่างกาย ออกกำลังกายและรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ เพื่อให้พนักงานมีร่างกายที่แข็งแรง จิตใจแจ่มใส เบิกบาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Happy Heart มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อกันและกัน เป็นการส่งเสริมความมีน้ำใจไมตรี เอื้ออาทรต่อกันในที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรักใคร่ ประองดองกัน สามัคคีกัน

Happy Soul มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต เป็นการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้มีชีวิตที่ดี มีความสุข และมีความสุขทางจิตใจ

Happy Relax รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่างๆ เป็นการสร้างความสนุกสนาน ผ่อนคลาย ความเมื่อยล้า ความเครียดจากการทำงาน ช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี และทำให้พนักงานมีโอกาสสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันด้วย

Happy Brain ใฝ่รู้ มีการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ โอกาสต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพและความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน

Happy Money มีเงินรู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้สิน เป็นการส่งเสริมให้พนักงานใช้จ่ายอย่างประหยัด มีเงินเก็บออมไว้ใช้ในยามจำเป็น

Happy Family มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง เป็นการส่งเสริมการสร้างความรัก ความผูกพันในครอบครัว และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างครอบครัวของ พนักงานกับองค์กร

Happy Society สังคมดี เป็นการส่งเสริมความรักสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ทำงาน และที่พักอาศัย ช่วยเหลือสังคมรอบข้าง ซึ่งหากสังคมรอบข้างดี องค์กรที่อยู่ในสังคมนั้นก็มีความสุขไปด้วย

แนวทางแห่งความสุข 8 ประการนี้ หากองค์กรสามารถส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้ย่อมทำให้องค์กรเป็นองค์กรสุขภาวะที่พนักงานขององค์กรทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานตามมา อันหมายถึงผลกระทบระยะยาวในเชิงบวกต่อสังคมโดยส่วนร่วมด้วย

สมมติฐานการศึกษาคือที่ 3 ปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในทางบวก

จากการวิเคราะห์สมมติฐานปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ในทางบวก โดยใช้ค่าสถิติ t-Test และ F-test จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนสังกัดสายงานพบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและมีความสุขในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินทร แซ่ฉั่ว ศึกษาเรื่อง ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงานของบุคลากร 2) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยและองค์ประกอบด้านความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน 3) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน 4) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในแต่ละบุคคล ด้านสุขภาพที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน 5) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อ และกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขในการทำงานและมีสุขภาพอยู่ในระดับมาก ปัจจัยสุขภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง ส่วนความสุขอันเกิดจากปัจจัยภายในองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งเรียงปัจจัยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คุณลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และสภาพแวดล้อมในงาน ซึ่งปัจจัยภายในองค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับ

ปานกลาง นอกจากนี้ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขจากการได้ทำงานที่ตนเองรัก งานมีความอิสระและมีเอกลักษณ์ของงาน กฎระเบียบและเวลางานที่ยืดหยุ่น การได้ลาพักผ่อนติดต่อกัน การได้รับความชมเชยและการยอมรับ มีความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน เป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสุขในการทำงาน ในขณะที่การจ่ายค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน ความสมดุลในชีวิตการทำงานและปริมาณงาน ยังมีในระดับที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ปัญหาและข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาในครั้งนี้

สรุปข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาในครั้งนี้ แยกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบขององค์การ และด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ดังนี้

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>แผนการดำเนินงาน (Plan) /</p> <p>ยุทธศาสตร์ (Strategies)</p> <p>◆ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ไม่ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีเฉพาะแผนการดำเนินงาน</p>	<p>◆ ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน ควรกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจนและกระชับ ลดขั้นตอนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายรวดเร็ว</p> <p>◆ กฟผ. ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลประสานงานโครงการ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโครงการขึ้นมา เพื่อจะได้มีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น SWOT รวมถึงเครื่องมืออื่นๆ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารโครงการ และทีมงานเกิดภาพที่ชัดเจนมากที่สุดของแง่มุมต่างๆ นำข้อมูลมาเป็นตัวช่วยในการใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ</p>

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>แผนการดำเนินงาน (Plan) / ยุทธศาสตร์ (Strategies) (ต่อ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ในระยะเริ่มต้นโครงการฯ แผนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาจะวางไว้ไม่ค่อยเหมาะสมมากนัก เช่น งานบางงานไม่ได้มีการกำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน หรืองานบางงานกำหนดแผนงานให้เริ่มต้นและแล้วเสร็จเร็วกว่าที่ควรจะเป็น ทำให้ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานที่แท้จริง 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ควรกำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการจัดทำกรดำเนินงานของโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานแผนของโครงการควรจะมีการเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเพื่อการวางแผนการดำเนินงานอื่นๆต่อไป แผนโครงการที่ได้นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีด้วย
<p>โครงสร้าง (Structure)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ โครงสร้างภายในมีเฉพาะหน่วยงานด้านควบคุมการก่อสร้างเท่านั้น ส่วนหน่วยงานด้านวิศวกรรมและหน่วยงานสนับสนุนไม่ได้อยู่ในโครงสร้าง ทำให้ขาดการประสานงานทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงทำให้เกิดความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของปฏิบัติงาน ◆ ขาดหน่วยงานบริหารงานภายในโครงการ เช่น การดูแลเรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ควรจัดโครงสร้างภายใน กฟผ. ที่เหมาะสม โครงสร้างควรเป็นแบบบริษัท มีรูปแบบการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ มีโครงข่ายที่สั้นกะทัดรัดไม่ยุ่งยาก ◆ การดำเนินงานในโครงการอื่นๆ ในลักษณะเดียวกันในอนาคต ผู้บริหารระดับสูงของ กฟผ. ควรจะพิจารณาด้านการออกแบบโครงสร้างการบริหารตามความเหมาะสม กำหนดอำนาจหน้าที่ตามลำดับ และกำหนดความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างโครงการกับหน่วยงานอื่นในสายงานต่างๆ รวมถึงบุคลากร และกำหนดวิธีการในการสื่อสารระหว่างกันด้วย เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการเกิดประสิทธิภาพแลประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>ระบบ (System)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ระบบการทำงานของโครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา อิงรูปแบบระบบงานของ กฟผ. ภาวะเบียบคำสั่งข้อบังคับ กฟผ. ขาดความยืดหยุ่นหลายประเด็นไม่เอื้อต่อการทำงานในรูปแบบธุรกิจ เช่น ระบบจัดซื้อ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบการวัดประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน ระบบการฝึกอบรม ระบบบัญชีและภาษี ระบบการให้บริการลูกค้า ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการสื่อสารระหว่างกัน เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ กฟผ. ควรปรับปรุงภาวะเบียบคำสั่งข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นต่อการรับงานให้บุคคลภายนอก ควรมีการจัดทำขั้นตอนการทำงาน (Flow Chart) เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบ แก้ไขหรือปรับปรุงการทำงาน ได้ง่ายขึ้น
<p>บุคลากร (Staff)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความชำนาญ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาใหม่ ◆ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำธุรกิจ ◆ การพิจารณาความดีความชอบ ไม่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานธุรกิจและการให้บริการบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ การให้บริการบุคคลภายนอก ควรใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญอยู่แล้ว เนื่องจากไม่มีเวลามากพอสำหรับการฝึกอบรม รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรมในงานก่อสร้างด้วย เนื่องจากในงานก่อสร้างจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่หลายฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายจะทำงานร่วมกันเพื่อให้โครงการก่อสร้างสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งหมายของแต่ละฝ่าย โดยอาจต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ซึ่งมักมีสาเหตุมาจากผลประโยชน์หรือความต้องการที่ขัดแย้งกัน ◆ ควรเน้นระบบคุณธรรม มากกว่าระบบอุปถัมภ์

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>ทักษะความชำนาญ (Skill)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ปัจจุบันขาดพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากปรับแต่พนักงานที่มีคุณวุฒิสูง ◆ บุคลากรในรุ่นหลังของ กฟผ. ขาดทักษะความชำนาญด้านก่อสร้างโรงไฟฟ้าเชื้อเพลิงถ่านหิน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ ◆ กฟผ. ควรจัดให้มีการพัฒนาด้านทักษะความรู้ความชำนาญให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Technical Skills) เช่น การจัด KM เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Management Skills) ให้แก่พนักงานในระดับหัวหน้า ◆ ตามรูปแบบการบริหารโครงการ ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญอยู่แล้ว เนื่องจากไม่มีเวลามากพอสำหรับการฝึกอบรม
<p>รูปแบบในการบริหาร (Style)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร โครงการหลายครั้ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหาร / การถ่ายทอดหน้าที่ ◆ การบริหารงานภายในขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน กฟผ. และระหว่างโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา กับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ไม่ควรเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย ◆ ผู้จัดการโครงการควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ลักษณะ ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) ทางด้านเทคนิค คือมีความรู้ทางเทคนิค และมีความน่าเชื่อถือทางด้านการบริหารและการปกครอง สามารถบริหารงานโครงการให้ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างถูกต้อง 2) มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สามารถเข้าใจการเมืองขององค์กรที่มีผลต่อการบริหารโครงการ สามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและไม่มีอาการหมกเม็ดกับปัญหาที่เกิดขึ้น 3) มีทักษะของการบริหารและความเป็นผู้นำ

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>รูปแบบในการบริหาร (Style)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโครงการหลายครั้ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหาร / การถ่ายทอดหน้าที่ ◆ การบริหารงานภายในขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน กฟผ. และระหว่างโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา กับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ไม่ควรเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย ◆ ผู้จัดการโครงการควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ลักษณะ ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) คือ ความน่าเชื่อถือทางด้านเทคนิค คือมีความรู้ทางเทคนิคเพื่อใช้ในการสั่งงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความน่าเชื่อถือทางด้านการบริหารและการปกครอง คือสามารถบริหารงานโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้อย่างถูกต้องและอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด และมีการรายงานผลของโครงการได้อย่างถูกต้องและตรงตามเวลาที่ต้องการ 2) มีความอ่อนไหว (Sensitivity) หมายถึงสามารถเข้าใจถึงการเมืองขององค์กรที่มีผลต่อการบริหารโครงการ มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและไม่มีการหมกมุ่นกับปัญหาที่เกิดขึ้น 3) มีทักษะของการบริหารและความเป็นผู้นำ

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>ค่านิยมร่วม (Shared Values)</p> <p>◆ ไม่มีปัญหาในเรื่องของค่านิยมร่วม แต่เนื่องจากค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญและส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีแนวคิด ค่านิยมร่วมขององค์กร ขาดทัศนคติแรงจูงใจในการทำงาน</p>	<p>◆ กฟผ. ในฐานะเป็นองค์กรหลักจะต้องให้การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ เสริมสร้างแนวคิด ค่านิยม ทัศนคติ และแรงจูงใจที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากร เพราะพฤติกรรมแนวคิด ค่านิยม ทัศนคติ แรงจูงใจของบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ควรมีการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อม ในหน้าที่พื้นฐานของตนเอง มีความพร้อมด้านทักษะการปฏิบัติงานและมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร และต้องเข้าใจลักษณะงานที่ตนเองได้รับมอบหมายว่ามีลักษณะอย่างไร มีส่วนสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ในขณะที่เดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องให้ความสำคัญและใส่ใจกับค่านิยมร่วมด้วยจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และต่อสังคม</p>
<p>ด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน</p> <p>◆ ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้ตนเองดำเนินชีวิตไปอย่างมีความสุขตามเงื่อนไข หรือเกณฑ์บางอย่างที่ต้องการเพิ่มมากขึ้น เช่น ความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน ต้องการทำงานในองค์กรที่มั่นคง ต้องการได้รับการโอกาสในการพัฒนา ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง เป็นบุคคลที่มีคุณค่าในองค์กร ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ได้รับสวัสดิการที่พึงพอใจ มีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดี</p>	<p>◆ กฟผ. ในฐานะองค์กรหลักของหน่วยงานควรนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ มาพิจารณาและหาแนวทางในการจัดการด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความเหมาะสมต่อไป</p>

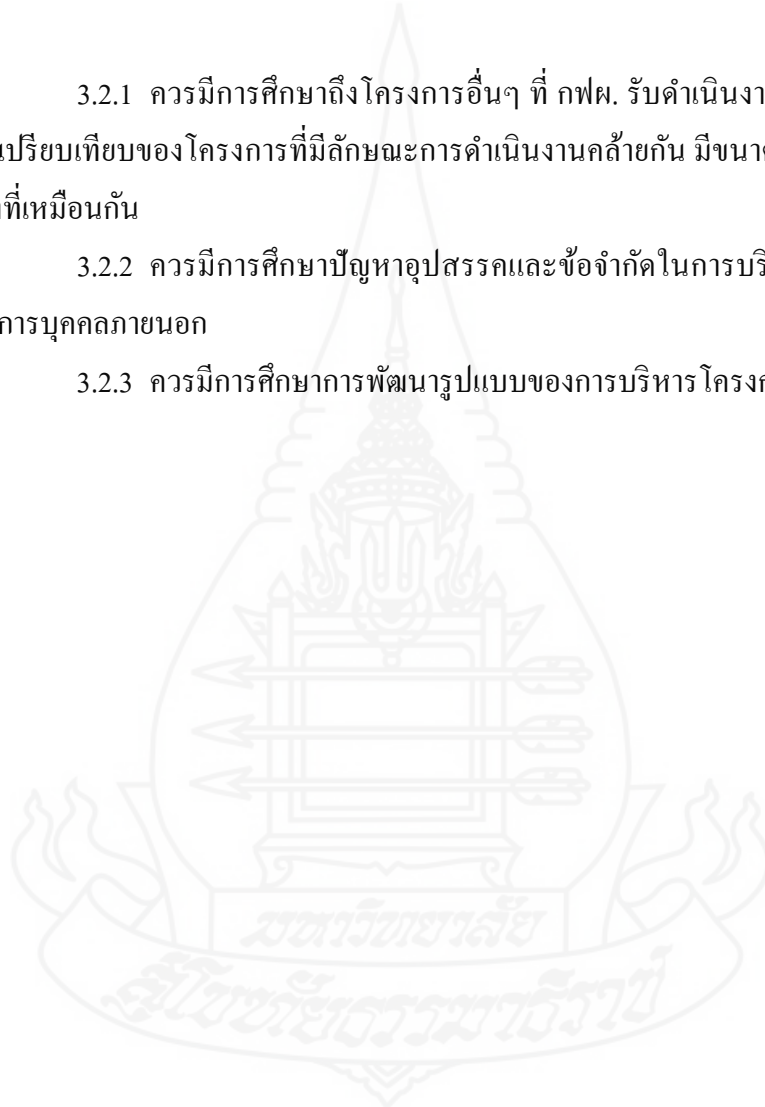
3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะ โครงการการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ซึ่งเป็นงานให้บริการบุคคลภายนอกในต่างประเทศด้านวิศวกรรม โครงการเป็นครั้งแรกที่ดำเนินงานในต่างประเทศ ดังนั้น เพื่อให้การบริหาร โครงการที่ดำเนินการในต่างประเทศในอนาคตของ กฟผ. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในการทำธุรกิจ

3.2.1 ควรมีการศึกษาถึงโครงการอื่นๆ ที่ กฟผ. รับดำเนินงานให้บุคคลภายนอก โดยศึกษาเปรียบเทียบของโครงการที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกัน มีขนาดใกล้เคียงกัน และมีโครงสร้างที่เหมือนกัน

3.2.2 ควรมีการศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการบริหารโครงการที่เป็นงานให้บริการบุคคลภายนอก

3.2.3 ควรมีการศึกษาการพัฒนา รูปแบบของการบริหารโครงการ





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กลุ่มสาระนิพนธ์ HAPPY. (2555). องค์การสุขภาวะ (Happy Workplace) กับความผูกพันต่อ
องค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล. มหาวิทยาลัยมหิดล
- กองการขายและบริหารสัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง. (2557). รายงานผลการสำรวจ
ความพึงพอใจลูกค้า ประจำปี 2556. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.
_____. (2557). สรุปผลการดำเนินงาน (ประมาณการกำไร-ขาดทุน) ประจำปี 2557.
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.
- โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา. (2557) “สรุปความก้าวหน้าโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา
สปป. ลาว” ใน ความก้าวหน้างานโครงการ ณ เดือนธันวาคม 2557. การไฟฟ้าฝ่ายผลิต
แห่งประเทศไทย.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2547). แนวคิดเกี่ยวกับโครงการ. ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชา นโยบาย
สาธารณะและการวางแผน (หน่วยที่ 9, หน้า 6). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2531). ปัญหาหลักของระบบราชการไทยและแนวทางแก้ไข ใน
การปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม. กรุงเทพฯ: มาสเตอร์เพรส.
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์. (2552). องค์การแห่งความสุข. ใน ข่าวประกันคุณภาพการศึกษา
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ (หน้า 1). ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา. สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ฉบับที่ 198 ปีภษหลัง สิงหาคม 2552.
กรุงเทพฯ: ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
_____. (2552). สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2557, จาก <http://libkm.kku.ac.th/kmlib/?p=1679>
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2553). การบริหารโครงการ. ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชา นโยบาย
สาธารณะและการวางแผน. (หน่วยที่ 12, หน้า 163). พิมพ์ครั้งที่ 8. นนทบุรี: สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2555). ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์ ใน เอกสารประมวลสาระ
ชุดวิชาแนวคิดทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์. (หน่วยที่ 15, หน้า 451).
พิมพ์ครั้งที่ 8. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- เทพศักดิ์ บุญรัตน์. (2536). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร.* (คุุณานิพนธ์ปริญญาการพัฒนการบริหารคุุณบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. (2553). การบริหารองค์การ; บุคคลและกลุ่มในองค์การ. ใน *เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ* (หน่วยที่ 8, หน้า 8-3). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นัฐกานต์ อัสวแก้วฟ้า. (2551). รูปแบบการบริหาร ลักษณะองค์การและกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง. *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ. (2540). *การวิเคราะห์และการประเมินโครงการ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2529). “การวิจัยประเมินผล” ใน หลักการและกระบวนการ. กรุงเทพฯ: การพิมพ์พระนคร.
- วันชัย มีชาติ. (2553). “การประเมินประสิทธิผลองค์การ” ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ. (หน่วยที่ 15, หน้า 15-6) นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิเชียร วิทญูคม. (2554). *การจัดการสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: คณะบุคคลวิทญูคมสาส์น.
- วิภาดา แก้วนิยมชัยศรี. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ. *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- วิสูตร จิระคำแข็ง. (2555). *การบริหารโครงการสำหรับผู้บริหาร.* ปทุมธานี: วรณกวี.
- _____. (2556). *การบริหารงานก่อสร้าง.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- เศรษฐศาสตร์ ไชยแสง. (2553). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์. มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.*
- สมชาย ดุรงค์เดช. (2542). *การประเมินผลโครงการแนวคิดและวิธีการ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2540). *รวบรวมบทความทางการประเมินโครงการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิรินทร แซ่ฉั่ว. (2553). ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและองค์การ) คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. (2556). *การบริหารโครงการ: เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพร เลียนสลาย. (2547). “การประเมินผลโครงการ” ใน *เอกสารประมวลสาระชุดวิชา นโยบาย มาตรการและการวางแผน*. (หน่วยที่ 14, หน้า 407). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2556). องค์การทริปเปิ้ลเอช: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ. ใน *โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งาร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณ์กุล. (2555). *สร้างสรรค์สานฝันองค์กรแห่งความสุข: มองผ่าน Happy 8 Menu*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.).
- Angelo Kinicki and Brian K. Williams. (2009). *Management 3/e; Organizational Behavior*.
- Clifford F. Gray and Erik W. Larson. (2000). *Project Management: The Managerial Process*. Mc Graw-Hill Companies.
- Jerry C. Wofford. (1989). *Organizational Behavior: Foundation for Organizational Effectiveness*. Kent Pub. Co.
- Steers, R.M. (1985). *Organizational Effectiveness; A Behavioral View*. Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing Comonay.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter. (2007). *Management; Management Yesterday and Today*. _____ . (2008). *Management*. Pearson Education Indochina Ltd.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

นายพงษ์ศักดิ์	วิจิตรพงษ์	ครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโครงการพัฒนาโรงไฟฟ้าพระนครเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
นายธานีินทร์	อินทราช	วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	ตำแหน่ง	หัวหน้ากองประสานงานก่อสร้าง ฝ่ายก่อสร้างพลังความร้อน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
นางปรียาวดี	บุญยะชัย	สถิติศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	ตำแหน่ง	หัวหน้ากองการขายและบริหารสัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง ฝ่ายจัดการธุรกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



เรียน ผู้ปฏิบัติงาน อค-หส. (ผู้ที่เคยปฏิบัติงานที่ อค-หส.) ทุกท่าน

ด้วยดิฉัน นางรุ่งทิwa วงศ์แสน หัวหน้าแผนกประสานงานธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง (หปง-ธ.) กองการขายและบริหารสัญญาธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง (กขบว-ธ.) ฝ่ายจัดการธุรกิจ (อกธ.) ปัจจุบันกำลังศึกษาในระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (Master of Public Administration) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (มสธ.)

ตามหลักสูตรดังกล่าวนักศึกษาจะต้องทำวิทยานิพนธ์ หรือการศึกษาค้นคว้าอิสระ (IS) ซึ่งดิฉันได้เลือกทำ IS ในหัวข้อ “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการก่อสร้าง โรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)” ซึ่งในการวิจัยดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโครงการฯ และข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน โครงการ รวมถึงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหาร โครงการฯ

จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาด้วยนี้ และขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

(นางรุ่งทิwa วงศ์แสน)

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

E-mail: Rungtiwa.n@gat.co.th

โทรศัพท์ 67442 โทรศัพท์มือถือ 08 1638 4054

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา
แขวงไชยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้สอบถามพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และผู้บริหารโครงการ และผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานเท่านั้น เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)

นิยามของ “ประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา” ประกอบด้วย

- (1) ส่งมอบงานให้ “ลูกค้า” โดยได้คุณภาพที่กำหนด
- (2) ส่งมอบงานให้ “ลูกค้า” ทันเวลาที่ต้องการ
- (3) ค่าใช้จ่ายรวมอยู่ภายใต้งบประมาณที่เตรียมไว้
- (4) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ลูกค้าพึงพอใจ

นิยามของ “ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา” ประกอบด้วย

- (1) ผู้อำนวยการโครงการ
- (2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง โดยคำถามจะเป็นคำถามปลายเปิด รวม 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยระดับองค์กรเพื่อศึกษาว่ามีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาอย่างไร โดยแบ่งองค์ประกอบองค์กรออกเป็น 7 องค์ประกอบ คือ แผนการดำเนินงาน โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ ความชำนาญ และค่านิยมร่วม รวม 28 ข้อ

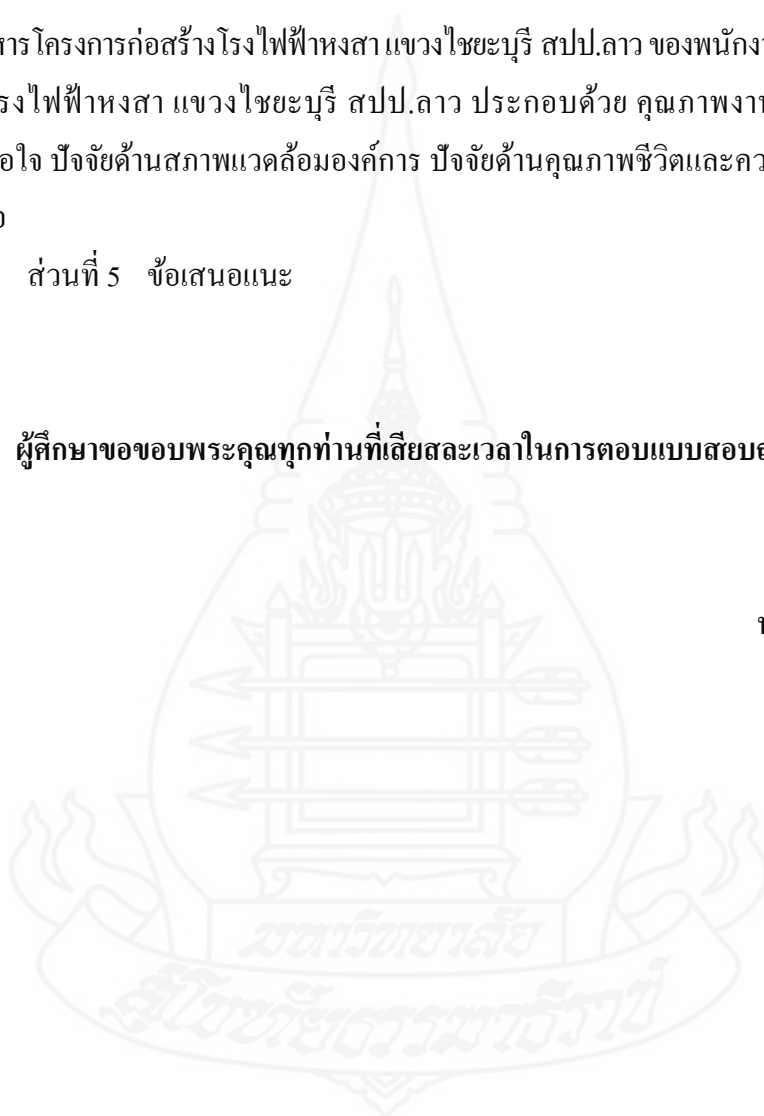
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ประกอบด้วย ด้านสุขภาพ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านชีวิตการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข รวม 36 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา แขวงไชยบุรี สปป.ลาว ประกอบด้วย คุณภาพงาน เวลา งบประมาณ ความพึงพอใจ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์การ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน รวม 24 ข้อ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

นางรุ่งทิwa วงศ์แสน
ผู้ศึกษา



ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. 21-30 ปี

2. 31 - 40 ปี

3. 41 – 50

4. 51 ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. สูงกว่าปริญญาโท

4. สถานภาพสมรส

1. โสด

2. สมรส/อยู่ด้วยกัน

3. สมรส/ไม่ได้อยู่ด้วยกัน

4. อยู่ด้วยกันโดยไม่ได้แต่งงาน

5. หม้าย

6. หย่า/แยกทาง/เลิกกัน

5. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในองค์กรปัจจุบัน รวมทั้งหมด

1. น้อยกว่า 1 ปี

2. 1 - 2 ปี

3. 3 – 5 ปี

4. 6 - 10 ปี

5. 11 - 20 ปี

6. มากกว่า 20 ปี

6. ระดับตำแหน่ง

1. ระดับ 4

2. ระดับ 5

3. ระดับ 6

4. ระดับ 7

5. ระดับ 8

6. ระดับ 9

7. ระดับ 10

7. สังกัดสายงาน

1. รองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า
2. รองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง
3. รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า
หงสา แขวงไซยะบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีความสัมพันธ์ต่อ
ประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา

คำชี้แจง ขอให้ท่านตอบคำถามโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความคิดเห็น
ของผู้ตอบแบบสอบถามว่าองค์ประกอบของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีลักษณะ
ในด้านนั้นๆ มากน้อยเพียงใด โดยมีระดับคะแนนดังนี้

	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. รูปแบบโครงสร้างองค์การของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ในปัจจุบันมีความเหมาะสม					
2. โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการแบ่งงานและการกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน					
3. โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการกระจายอำนาจการบริหาร ไปสู่ระดับล่าง					
4. โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสามีสายบังคับบัญชาที่สั้นกะทัดรัด					
5. โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีการกำหนดเป้าหมายการทำงาน ที่ชัดเจน					
6. แผนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ					

ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. ท่านมีความเข้าใจแผนการดำเนินงาน โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา					
8. โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสามีการกำหนดแผนงานที่ชัดเจน					
9. ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน (โดยภาพรวมทั้งผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ โครงการ)					
10. การบริหารงานของผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีความโปร่งใส ชัดเจนในกระบวนการดำเนินงาน (โดยภาพรวมทั้งผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ โครงการ)					
11. ผู้บริหารโครงการ / หัวหน้าโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นผู้มีความคิดก้าวหน้าและสร้างสรรค์ (โดยภาพรวมทั้งผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ โครงการ)					
12. ผู้บริหารโครงการ / หัวหน้าโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา เป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา (โดยภาพรวมทั้งผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ โครงการ)					
13. คู่มือการปฏิบัติงานมีเนื้อหาที่ชัดเจน คำชี้แจงและคำอธิบายต่างๆ เข้าใจง่าย					
14. โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาสามารถรับการตรวจสอบจากทุกหน่วยงาน					
15. การนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา					

ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
16. ระบบการควบคุม ติดตาม ประเมินผลของการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา					
17. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน ณ โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ					
18. ท่านได้รับการยอมรับและได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากองค์กรในการปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา					
19. โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสามีการจูงใจให้บุคลากรเชื่อว่า จะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
20. ท่านมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติงาน					
21. บุคลากรโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีความชำนาญงาน มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีในการดำเนินงานด้านก่อสร้างโรงไฟฟ้า					
22. โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
23. โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสาเป็นองค์กรที่มีบุคลากรที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญชำนาญในงานที่รับผิดชอบ					
24. โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา มีบุคลากรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษที่ได้รับการยอมรับจากสังคมและองค์กรอื่นๆ					
25. ท่านมีความเชื่อมั่นและยึดถือตามค่านิยมองค์กร “รักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม”					
26. ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ให้ความสำคัญกับการนำค่านิยมองค์กรไปดำเนินการปฏิบัติอย่างจริงจัง					
27. ท่านมีความรู้สึกผูกพัน และมีความรักและภักดีต่อองค์กร					
28. ท่านมีความเชื่อมั่นในนโยบาย กลยุทธ์ และความมั่นคงขององค์กร					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ประกอบด้วย ด้านสุขภาพ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านชีวิตการทำงาน ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข

คำชี้แจง ขอให้ท่านตอบคำถามโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ ทุกข้อและบันทึกข้อความที่เป็นคำตอบลงบนเส้นประ ตามความเป็นจริง ดังนี้

1. ปัจจุบันท่านมีน้ำหนัก.....กิโลกรัม ส่วนสูง..... เซนติเมตร เส้นรอบเอวนิ้ว

ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	ไม่	บางครั้ง	มี
	ไม่เคย	ไม่บ่อย	เคย
	น้อย	ปานกลาง	มาก
	(1)	(2)	(3)
ด้านสุขภาพ			
2. ท่านมีโรคประจำตัวหรือไม่ เลือกตอบ (1) ไม่มี กับ (3) มี			
3. ในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมา ท่านเจ็บป่วยหรือไม่สบายจนไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ เลือกตอบ (1) ไม่มี กับ (3) มี			
4. ในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมา ท่านได้ตรวจสุขภาพประจำปี เลือกตอบ (1) ไม่มี กับ (3) มี			
5. ภายในหนึ่งสัปดาห์ท่านได้ออกกำลังกายบ้าง			
6. โดยปกติท่านพักผ่อน นอนหลับ เพียงพอ			
ด้านชีวิตส่วนตัว			
7. เมื่อประสบปัญหาในชีวิต ท่านสามารถจัดการแก้ไขกับปัญหานั้นได้			
8. ท่านมีความเครียดจากการทำงาน จากเรื่องครอบครัว เรื่องอื่น			
9. ท่านปฏิบัติตามศาสนา (เช่น ปฏิบัติธรรม ตักบาตร ไปโบสถ์ ทำละหมาด เป็นต้น)			

ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	ไม่	บางครั้ง	มี
	ไม่เคย	ไม่บ่อย	เคย
	น้อย	ปานกลาง	มาก
	(1)	(2)	(3)
10. ท่านมีเวลาอยู่กับครอบครัว อย่างเพียงพอ			
11. ท่านมีความสุขเมื่อได้อยู่กับครอบครัว			
12. ชีวิตในปัจจุบันของท่านเป็นไปตามที่ท่านคาดหวัง			
ด้านชีวิตการทำงาน			
13. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากการทำงาน (การถูกฟ้องร้อง / การได้รับอันตรายจาก การทำงาน ฯลฯ)			
14. ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง / ปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมาด้วยความเหมาะสม			
15. อาชีพของท่านในขณะนี้มีความมั่นคง			
16. ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม			
17. องค์กรของท่านมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแบบอย่าง การทำงานระหว่างกัน			
18. ท่านได้มีโอกาสที่จะได้รับการอบรม / ศึกษาต่อ /ดูงาน เพื่อพัฒนาทักษะ และความสามารถของตนเอง			
ด้านสังคมและการมีส่วนร่วม			
19. ท่านภูมิใจที่เป็นพนักงาน / บุคลากรขององค์กร/ ได้ทำงานในองค์กร			
20. ท่านรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมขององค์กรที่ท่านทำงาน ในปัจจุบัน			
21. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมใน ข้อเสนอแนะกับนายจ้าง หรือหัวหน้างาน			
22. เพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อท่าน			
23. ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับของสังคม			
24. ปัจจุบันท่านใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข			

ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน	ไม่	บางครั้ง	มี
	ไม่เคย	ไม่บ่อย	เคย
	น้อย	ปานกลาง	มาก
	(1)	(2)	(3)
ด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงิน			
25. เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับดีกว่ารัฐวิสาหกิจด้วยกัน			
26. ท่านได้รับการดูแลเกี่ยวกับสุขภาพที่ดีจากองค์กร			
27. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความพอเพียงต่อการดำรงชีวิตในแต่ละเดือน			
28. ท่านมีเงินออมเก็บไว้ทุกเดือน			
29. ท่านผ่อนชำระหนี้ (ถ้ามี) ตามกำหนดเวลา			
30. ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้			
ด้านความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสุข			
31. ท่านมีความปลอดภัยในการทำงาน เนื่องจากมีการควบคุมดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ได้มาตรฐาน			
32. ท่านมีความสุขต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร			
33. ปัจจุบันท่านทำงาน อย่างมีความสุข			
34. หากมีองค์กรอื่นมาติดต่อให้ท่านไปทำงาน ท่านจะเปลี่ยนที่ทำงานใหม่ทันที			
35. ท่านต้องการทำงานกับหน่วยงานนี้ต่อไป (กฟผ.)			
36. องค์กรของท่านมีกิจกรรมที่ช่วยให้ผ่อนคลาย			

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ของพนักงาน กฟผ. ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์การ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน คุณภาพงาน เวลา งบประมาณ ความพึงพอใจ

คำชี้แจง ขอให้ท่านตอบคำถามโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ ทุกข้อและบันทึกข้อความที่เป็นคำตอบลงบนเส้นประ ตามความเป็นจริง ดังนี้

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	ไม่	ไม่แน่ใจ	ใช่
	น้อย	ปานกลาง	มาก
	(1)	(2)	(3)
ปัจจัยส่วนบุคคล			
1. ท่านคิดว่าเพศที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
2. ท่านคิดว่าอายุที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
3. ท่านคิดว่าระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
4. ท่านคิดว่าสถานภาพการสมรสที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
5. ท่านคิดว่าระยะเวลาทำงานในองค์กรที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
6. ท่านคิดว่าระดับตำแหน่งที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	ไม่	ไม่แน่ใจ	ใช่
	น้อย	ปานกลาง	มาก
	(1)	(2)	(3)
7. ท่านคิดว่าสังกัดสายงานที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
ปัจจัยองค์ประกอบขององค์กร 8. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
9. ท่านคิดว่าแผนการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
10. ท่านคิดว่าระบบการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
11. ท่านคิดว่าบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
12. ท่านคิดว่าทักษะความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
13. ท่านคิดว่ารูปแบบในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
14. ท่านคิดว่าค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล การบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา	ไม่	ไม่แน่ใจ	ใช่
	น้อย	ปานกลาง	มาก
	(1)	(2)	(3)
ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงาน			
15. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
16. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
17. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
18. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสังคมและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
19. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านรายได้ สวัสดิการ และการเงินของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
20. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสามีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา			
21. ท่านคิดว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหงสา อยู่ภายใต้งบประมาณที่ประมาณการไว้			
22. ท่านคิดว่าจะสามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้คุณภาพตามที่กำหนด			

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์



6. ท่านคิดว่าการบริหารโครงการได้รับความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)/
ลูกค้า หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความร่วมมือนของท่านเป็นอย่างยิ่ง



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางรุ่งทิวา วงศ์แสน
วัน เดือน ปีเกิด	15 พฤษภาคม 2512
สถานที่เกิด	อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกประสานงานธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้าง

