

บทที่ 2

แนวความคิดและทฤษฎี

การศึกษากิจการในองค์การธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในครั้งนี้จะใช้แนวความคิดและทฤษฎีดังนี้

- แนวความคิดและทฤษฎีการจัดการ
- การจัดการงานก่อสร้าง

แนวความคิดและทฤษฎีการจัดการ

เนื่องจากการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การธุรกิจ ผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ให้เหมาะกับขนาดและสภาพขององค์การ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากแนวความคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management)⁸ ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ให้ความสนใจต่องานที่ทำเป็นสำคัญ ถือว่างานบริหารเป็นปัญหาทางด้านเทคนิควิธีการทำงานที่ต้องมีการแก้ไขให้ถูกต้อง และมีแบบแผนที่สุด หัวใจของวิธีการคือ จะต้องพิจารณาว่า มีงานอะไรที่ต้องทำให้สำเร็จ และหาวิธีที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จอย่างได้ผล (Productivity) และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สุด ซึ่ง Henri Fayol ได้เป็นบุคคลสำคัญที่ได้วางหลักการ และทฤษฎีการบริหารไว้ โดย Fayol มีความเชื่อว่า เป็นไปได้ที่เราจะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด และการบริหารเป็นเรื่องที่มีความยืดหยุ่น และสามารถพัฒนาปรับปรุงได้ Fayol ได้สรุปสาระสำคัญตามแนวความคิด ไว้ดังนี้

หน้าที่การบริหาร (Management Functions) Fayol ได้แบ่งที่ทางการบริหารไว้เป็น 5 ประการ ที่จะเป็นวิถีทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ คือ⁹

⁸ James H. Donnelly, James L. Gibson and John m. Ivancevich, Fundamentals of Management (6 th.ed., Illinois : Business Publications, 1987), P.78.

⁹ Ibid., p.83.

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และ กำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือ วิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และ อำนาจหน้าที่ เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และ ตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึงหน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้สำเร็จผลด้วยดีก็โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และ กำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึงภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่างๆ Fayol ได้ชี้ให้เห็นว่า คุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนั้นสำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่ในระดับที่สูงขึ้นไปนั้น ความสามารถทางด้านการบริหารจะเพิ่มความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญที่สุดในระดับผู้บริหารสูงสุด Fayol ได้เน้นว่า วิชาการบริหารเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารควรมีการอบรมความรู้ทางด้านการบริหารควบคู่ไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

หลักการบริหาร (Management Principles) Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร หลักการต่างๆกล่าวถึง

1. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) คือการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ตามหลักการใช้ประโยชน์ของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

2. หลักเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Parity of Authority & Responsibility) อำนาจหน้าที่ และ ความรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนเองทำไปนั้นด้วย เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้รับ

ผิดชอบต่องานใดงานหนึ่ง ผู้นั้นควรได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป

3. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยในการทำงานเกิดจากการปฏิบัติ ตามข้อตกลงในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

4. หลักการของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) ในการกระทำการใด ๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันการเกิดความสับสนในคำสั่ง

5. หลักการของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of Direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกัน ควรต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ในทำนองเดียวกัน ที่สอดคล้องกัน ตามแผนงานเดียวกัน

6. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest) ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่างๆ และ เป้าหมายส่วนรวมของกลุ่ม จะต้องมีความสำคัญกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล หรือ ส่วนย่อยต่างๆ

7. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Fair Remuneration) การให้ และวิธีการจ่าย ผลประโยชน์ตอบแทนควรจะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

8. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) การบริหารควรมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ การกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดย่อมแล้วแต่กรณี

9. หลักการของการรียงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar Chain) คือการรียงไว้ซึ่งสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด

10. หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นคน สิ่งของ ต่างต้อง มีระเบียบ รู้ว่าตนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม

11. หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดหลักความเอื้ออาทร และ ความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

12. หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of Personnel)

13. หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บังคับบัญชาควรจะให้เปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง ซึ่งจะเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งขึ้น

14. หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) เน้นความเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ เน้นความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

ซึ่งหลักการบริหารที่กล่าวมา เป็นเรื่องที่ไม่แน่นอนตายตัว แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตาม ประสิทธิภาพของผู้บริหารในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารควรมีจริยธรรมในการจัดการ ซึ่งจะส่ง ผลต่อคุณภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร

สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจาก การจัดการ ประกอบไปด้วยองค์แห่งความรู้ มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ และ ในทางปฏิบัติ การจัดการยังขึ้นกับความสามารถ ประสิทธิภาพ และทักษะของผู้ บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย นับเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และ ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม สามารถโน้มน้าว จูงใจให้คนใน องค์การร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีความสุข¹⁰

การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความ สามารถของทีมบริหาร หรือ ผู้จัดการ ในการจัดการ ซึ่งการจัดการในที่นี้จะหมายถึง กระบวนการ หรือ หน้าที่การบริหาร ที่จะทำให้ทรัพยากรขององค์การ ทั้ง คน เงินลงทุน วัสดุอุปกรณ์ และ ทรัพยากรอื่นๆ สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา การจัดการงานก่อสร้าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรจำนวนมากและหลายระดับ การศึกษาจึงแยกหน้าที่ การจัดการกำลังคนออกจากหน้าที่การจัดองค์การ และ หน้าที่การสั่งการจะหมายรวมถึงหน้าที่ การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) และ การประสานงาน (Coordinating) ตามหลักการ หน้าที่การบริหารของ Henri Fayol ข้างต้น ดังนั้นหน้าที่ในการบริหารที่ผู้บริหารจะใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงานธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่ศึกษาในครั้งนี้ จะประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการกำลังคน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และ การควบคุม (Controlling)¹¹

การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

การวางแผนจะประกอบไปด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ

¹⁰ สมคิด บางโม, หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538), หน้า 30.

¹¹ John M. Ivancevich, Herbert L. Lyon and David P. Adams, Introduction to Business (Minnesota : West Publishing, 1983), p.105.

- การกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ และ
- การกำหนดแนวทางกระทำ หรือ แผนงานต่างๆที่จะนำมาปฏิบัติ เพื่อที่จะให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น

กระบวนการวางแผน ของผู้บริหาร ควรเป็นไปตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ทำการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เป็นการคาดการณ์ความเป็นไปของสิ่งต่างๆในสภาพแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนการทำงานต่างๆที่ต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้

2. กำหนดโครงสร้างของการวางแผน เป็นการพยายามที่จะให้สามารถจัดแผนได้ ด้วยวิธีการกำหนดสิ่งต่างๆให้เป็นสาระที่สามารถยึดถือเป็นเค้าโครงสำหรับการทำงานในอนาคตได้

3. กำหนดวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายต่างๆขององค์การ ซึ่งต้องทำควบคู่ไปกับการตรวจสอบสถานภาพของกิจการ และการกำหนดวัตถุประสงค์

4. การจัดทำแผนประเภทต่างๆ เป็นการทำแผนงาน โครงงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะทำควบคู่ไปกับการระบุทรัพยากรที่ต้องการ และการจัดทำงบประมาณ เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของแผน

5. การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน และการปรับแผน ซึ่งผู้บริหารควรมีการทบทวนเปรียบเทียบระหว่างแผนงานที่ได้วางไว้ กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง ถ้าแตกต่างกันก็ควรมีการวิเคราะห์และปรับแก้แผน ซึ่งเวลาในการทบทวนปรับแผนนั้นจะมีความถี่มากน้อยเท่าใดย่อมแล้วแต่เหตุผลความจำเป็น ปกติอาจถือเป็นหลักเกณฑ์ได้ว่า ควรมีการทบทวนแผนทุกไตรมาสเป็นอย่างน้อย

หน้าที่ในการวางแผนถือเป็นหัวใจหรือส่วนที่สำคัญที่สุดของการจัดการ เนื่องจาก

- เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ ทิศทางการทำงานในอนาคตขององค์การ
- เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดที่ต้องใช้เหตุผล คิดให้ถูกต้องที่สุด เพื่อกำหนดว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไร หรือ ต้องทำอะไรบ้าง จึงจะทำให้สามารถดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายได้
- เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณากำหนดวิธี การแบ่งสรรการใช้ทรัพยากร และ สิ่งที่ต้องจำเป็นต้องกระทำต่างๆ
- เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการที่จะใช้ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ที่ได้ดำเนินการอยู่

การวางแผนเป็นงานที่ฝ่ายบริหารต้องกระทำในลักษณะที่ต่อเนื่องกันอยู่เสมอ และ ในการจัดทำแผนต่างๆนั้น ผู้บริหารจะต้องกระทำการตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะต้องปฏิบัติให้เหมาะสมที่สุด

จากหลายทางเลือก ซึ่งความสมบูรณ์ถูกต้องของการตัดสินใจ จะขึ้นอยู่กับกระบวนการคิดที่ควบคุมไปกับการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจมักจะเกี่ยวข้องกันกับเรื่องต่างๆเชื่อมโยงกัน การตัดสินใจในส่วนหนึ่งของระบบมักเกี่ยวข้องกระทบกับส่วนอื่นๆเสมอ กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงตัวปัญหา การค้นหาทางเลือก การประเมินผลทางเลือก และ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปใช้แก้ปัญหา

ในปัจจุบันนักวิชาการต่างๆได้พยายามศึกษาวิธีการตัดสินใจแบบใหม่ตามวิธีเชิงปริมาณ คือ การใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติเข้าช่วย เพื่อค้นหาเทคนิคใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในทางธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนของธุรกิจให้เป็นไปรวดเร็วขึ้น และเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารตัดสินใจดำเนินงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น

ในการวางแผนนั้นมักต้องกำหนดระยะเวลาไว้ว่า แผนดังกล่าวจะทำขึ้นสำหรับระยะเวลานานเท่าใด หากจำแนกชนิดของแผนตามระยะเวลา สามารถแบ่งชนิดของแผนออกได้เป็น¹²

1. แผนระยะสั้น (Short-range planning) เป็นแผนงานในรูปของกิจกรรมเฉพาะอย่าง ที่มุ่งหวังให้เกิดในอนาคตอันใกล้ และสอดคล้องกับแผนระยะยาว โดยมากมักกำหนดเวลา 1 ปี หรือสั้นกว่า
2. แผนระยะปานกลาง (Medium-range planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการมากกว่า 1 ปี ตามปกติอยู่ในระยะ 3 - 5 ปี
3. แผนระยะยาว (Long-range planning) เป็นแผนของกิจกรรมขนาดใหญ่ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานหลายฝ่าย หลายสาขา ต้องใช้กระบวนการวางแผน และ การทำงานสลับซับซ้อน ตลอดจนต้องใช้การศึกษาวิจัยเป็นเวลานานกว่า 5 ปี ขึ้นไป

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจมีมาก มีอัตราการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีอิทธิพลกระทบรุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารมีภาวะเสี่ยง ที่อาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์ได้ ผู้บริหารทุกคนจึงต้องดำเนินการวางแผนโดยพิจารณาถึงอิทธิพลแวดล้อมต่างๆให้ทั่วถึง ครบถ้วน ถูกต้องทุกด้าน ต้องมีการพิจารณาทั้งสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ เช่น เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง คณะกรรมการบริหาร วัฒนธรรมขององค์การ เป็นต้น และ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ส่งวัตถุดิบ สภาพตลาดแรงงาน การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ เป็นต้น

¹² สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, หน้า 52.

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน้าที่งานต่างๆภายในองค์การ หน้าที่การจัดองค์การจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแบ่งงานกันทำ พร้อมกับการแบ่งส่วนอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม และ การรวมอยู่เป็นกลุ่มของโครงสร้างเดียวกันที่ยังคงมีระเบียบที่จะติดต่อสัมพันธ์กันได้ตามปกติ เป็นกลุ่มที่มุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันตลอดเวลา

กระบวนการจัดองค์การจะหมายถึงการจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆที่จำเป็น เพื่อสำหรับที่จะให้สำเร็จผลในวัตถุประสงค์ในส่วนรวม และ ดำเนินการมอบหมายงานแต่ละกลุ่มให้กับผู้บริหาร ซึ่งควรจะต้องมีอำนาจหน้าที่ที่จำเป็น สำหรับการควบคุมบังคับบัญชาคนให้ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมนั้นๆให้เสร็จสิ้นไป

กระบวนการจัดองค์การประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 3 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และ ออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณา ตรวจสอบ แยกประเภทว่า กิจกรรมของตนมีงานอะไรที่ต้องจัดทำ เพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต่อมาจึงทำการจัดกลุ่มงาน หรือ จำแนกประเภทงาน โดยมีหลักพิจารณาว่า งานที่เหมือนกันควรจะอยู่รวมกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) จากนั้นจึงแบ่งงานของแต่ละกลุ่มเหล่านั้นออกเป็นส่วน ตามความสามารถ จนในที่สุด ได้เป็นงานชิ้นต่างๆ ที่แต่ละส่วนเหมาะกับคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในแต่ละระดับ

2. ระบุขอบเขตของงาน และ มอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และ ให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งประกอบไปด้วย

- การระบุให้เห็นขอบเขตของงาน ที่แบ่งให้ผู้ปฏิบัติแต่ละคน ตามที่ได้ออกแบบมาแล้ว เพื่อให้ทราบว่า งานแต่ละอย่างเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร มีขอบเขตงานเพียงใด โดยจะระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นๆไว้

- ผู้บริหารทำการมอบหมายงาน (Delegation) ให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป

- การมอบหมายงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป็นความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไป

3. การจัดวางความสัมพันธ์ เพื่อให้งานในส่วนต่างๆที่แบ่งกันนั้นสามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยไม่กระจัดกระจาย และ ให้อยู่ร่วมกันโดยไม่ขัดแย้ง และ มีระเบียบเมื่อได้ดำเนินการจนเสร็จสิ้นตามกระบวนการแล้ว สิ่งที่จะได้และปรากฏเป็นหลักฐาน

สำหรับองค์การ และ ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ได้แก่ ผังแสดงการจัดองค์การที่เป็นทางการ หรือ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ ชื่อตำแหน่ง รายละเอียดของงานที่จะต้องทำ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ต่างๆ

การจัดองค์การ เป็นกระบวนการขั้นตอนที่มีความสำคัญดังนี้

1. เป็นการแสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน
3. เป็นกรอบที่จะช่วยเชื่อมโยงการทุ่มเทความพยายามจากขั้นตอนการวางแผนไปสู่ผลสำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม

สำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม

4. เป็นการจัดช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสาร และ การตัดสินใจ
5. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน และ ขจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่งาน
6. ช่วยให้กำลังความพยายามมีจุดหมายชัดเจน โดยการจัดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับเป้าหมายต่างๆ

หมายต่างๆ

หลักเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการจัดแบ่งแผนงานอาจแบ่งได้เป็น

1. การจัดแผนงานโดยแบ่งคนงานออกเป็นจำนวนเท่าๆกัน โดยเพียงแต่แบ่งคนงานออกเป็นจำนวนเท่าๆกัน ให้กับหน่วยต่างๆภายในองค์การ และ คนเหล่านั้นก็มีลักษณะไม่ต่างกันนัก การแบ่งแบบนี้ ส่วนมากใช้ในการแบ่งคนเพื่อทำงานง่ายๆ ซึ่งความสำเร็จของงานขึ้นกับจำนวนกำลังคนเท่านั้น

2. การใช้หน้าที่ (Function) เป็นหลักเกณฑ์ เป็นวิธีที่ยอมรับกันแพร่หลาย เป็นการแบ่งงานออกตามความชำนาญเฉพาะอย่าง การแบ่งแบบนี้เป็นการจัดที่ถูกต้องตามเหตุผล เพราะหน้าที่หลักที่สำคัญเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ และ ยังช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถใช้อำนาจหน้าที่บริหารงานที่สำคัญ หรือ งานหลักขององค์การได้ด้วย และ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารสูงสุดก็สามารถประสานงานให้ทุกอย่างเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน

3. การใช้ผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นหลักเกณฑ์ โดยแบ่งตามผลิตภัณฑ์ หรือ ประเภทของสินค้า นิยมใช้ในองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เพราะการจัดองค์การตามหน้าที่ในองค์การขนาดใหญ่ นั้น การทำงานของหัวหน้าแผนกมักประสบปัญหาขาดความคล่องตัวในการทำงาน มีปัญหาเรื่องขนาดของการควบคุม การแบ่งแบบนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงานตามหน้าที่ต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ต่างๆไปให้กับผู้บริหารของหน่วยได้

4. การใช้พื้นที่ (Territory) เป็นหลักเกณฑ์ โดยจัดแผนงานแบ่งออกตามพื้นที่ทาง

ภูมิศาสตร์ เป็นวิธีที่ใช้ในกรณีที่การปฏิบัติการขององค์การธุรกิจกระจายออกไปตามพื้นที่ส่วนต่างๆ กิจกรรมทุกอย่างในเขตใดเขตหนึ่งจะถูกวมเข้าด้วยกัน และมอบหมายให้ผู้บริหารคนหนึ่ง

5. การใช้ลูกค้า (Customer) เป็นหลักเกณฑ์ วิธีนี้จะใช้เมื่อต้องการเน้น หรือ ให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้สินค้ากลุ่มต่างๆ และจะพิจารณาว่าบริษัทจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ดีมากน้อยเพียงใด

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจที่จะสั่งบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่ผู้ที่มีอำนาจจะเห็นสมควร ทั้งนี้การสั่งการให้กระทำการดังกล่าวจะต้องมีความหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจ โดยหลักการ จะยึดให้อำนาจหน้าที่ และ ความรับผิดชอบจะต้องเท่ากัน และ จะต้องมิตเหตุผลถูกต้องเสมอ

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

การมอบหมายงาน (Delegation) หมายถึง การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระบวนการมอบหมายงานประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ผู้บริหารทำการกำหนดภารกิจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่ถดถลงไป
2. ให้การอนุญาต (อำนาจหน้าที่) ที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจผูกพันเรื่องนั้น ให้มีสิทธิใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวกับงานนั้น และให้มีสิทธิดำเนินการต่างๆเท่าที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติการกิจดังกล่าว

3. พยายามสร้างภาวะผูกพัน (ความรับผิดชอบ) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะทำงานนั้นๆ ได้อย่างดี และ ส่งผลงานกลับมายังตัวผู้บริหารที่ได้เป็นผู้มอบหมายงานนั้น

การมอบหมายงาน หรือ อำนาจหน้าที่ จะก่อให้เกิดประโยชน์ 3 ประการใหญ่ๆ คือ

- ช่วยลดภาระของผู้บริหาร
- ช่วยในการพัฒนาผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้ฝึกฝน เรียนรู้งานที่สำคัญต่างๆมากขึ้น
- เป็นการสร้างขวัญที่ดีให้แก่พนักงาน

หากการมอบหมายงานเป็นไปอย่างเป็นระบบ และ ทั่วถึงตลอดทั้งองค์การ เท่ากับเป็นการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการพยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมดไปยังผู้บริหารระดับรองๆลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ยกเว้นอำนาจหน้าที่บางอย่างที่ยังจำเป็นต้องสงวนไว้ที่ส่วนกลาง ดังนั้นผู้บริหารระดับรองๆลงไปจึงมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

ดำเนินการใดๆ ในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย ในทางตรงข้าม การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการสงวนรักษาอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์การอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ

การกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาของการจัดองค์การและการบริหารทั้งหมด ซึ่งการพิจารณาถึงการกระจายอำนาจ และ การรวมอำนาจยังเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษว่า การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้างที่จะผลักดันไปให้ระดับที่อยู่ต่ำลงไปเป็นผู้ปฏิบัติแทน และ อะไรบ้างที่จะสงวนไว้ในระดับสูง

สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึงสายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการยึดถือปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาจะก่อให้เกิดประโยชน์คือไม่ทำให้ฐานะของผู้บริหารสูญเสียไป และ ในขณะเดียวกันต้องไม่ก่อให้เกิดความสับสนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ปกติหน้าที่การจัดคนเข้าทำงาน มักจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารงานบุคคล ที่สำคัญคือ¹³

- การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ซึ่งผู้บริหารจะต้องวางแผนคาดการณ์ว่า ในอนาคตองค์การจะมีความต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามารับตำแหน่งมากน้อยเท่าใด มีคุณสมบัติอย่างไร โดยผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์งานในขั้นตอนนี้อย่างละเอียด

- การเสาะหา (Recruitment) เป็นการพยายามเสาะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ในจำนวนที่ต้องการ ส่วนใหญ่จะเสาะหาได้จาก 2 แหล่งคือ จากแหล่งภายนอก และ การเลื่อนชั้นจากภายในกิจการ

- การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และ สัมพันธ์กับการสรรหา วิธีที่ใช้กันเสมอคือ การดูจากประวัติส่วนตัว การสัมภาษณ์ การทดสอบ ซึ่งเทคนิคในการเลือกบุคคลมักต้องใช้หลายวิธีควบคู่กันไป ไม่มีวิธีใดที่ถูกต้องโดยสิ้นเชิง

- การฝึกอบรม และ พัฒนาศักยภาพ (Training and Development) เป็นการประเมินผล

¹³ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ดวงกลมสมัย, 2539)

การทำงาน และ ฝึกอบรม พยายามรักษาคุณสมบัติของพนักงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งวิธีการฝึกอบรม และ พัฒนาบุคคล มีหลายวิธี เช่น การให้คำแนะนำ การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน การสอนงาน การพัฒนาอาชีพ

- การบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน (Compensation) ซึ่งรวมถึงการจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือน และ ผลประโยชน์ต่างๆ เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน รายได้พิเศษ ผลประโยชน์ต่างๆ

- การประเมินผลพนักงาน (Employee Evaluation) ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินคุณภาพในการทำงาน และ การสื่อสารของพนักงานภายในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลสะท้อนกลับไปให้พนักงาน อาจเป็นการปรับตำแหน่ง การจ่ายเงินโบนัสประจำปี โดยทั่วไปองค์การต่างๆจะมีการประเมินผลงาน และ แจ้งให้พนักงานทราบในการประชุมประจำปี

- การย้ายพนักงาน และ การแทนที่ (Employee Movement and Replacement) พนักงานที่ผลจากตำแหน่งในการทำงานภายในองค์การจะถูกแทนที่โดยบุคคลอื่น ซึ่งสาเหตุของการผลจากงานของพนักงานมีหลายสาเหตุ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การลดตำแหน่ง การสมัครใจ การเลิกจ้าง ซึ่งในขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้ จะกลับสู่ขั้นตอนแรกต่อไป

การสั่งการ (Directing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร หรือ ผู้นำองค์การ มีหน้าที่ชักจูง กระตุ้น ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานที่ดีที่สุด สามารถใช้อิทธิพลส่วนตัวให้เกิดผล และ สามารถชักจูงให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งใด ๆ
2. คนงาน หรือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ผู้นำต้องการจะชักจูง หรือ ควบคุม
3. การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นสื่อสำหรับการสั่งการระหว่างผู้นำ และ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนับได้ว่าเป็นสาระสำคัญของการเข้าใจระหว่างกัน และ เป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่มได้

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำองค์การ ต่างต้อง รับผิดชอบต่อผู้นำขององค์การ หากพิจารณาถึง การใช้อำนาจหน้าที่ จะสามารถแบ่งผู้นำได้ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ซึ่งเน้นการบังคับบัญชา และ การออก คำสั่ง ผู้นำมักตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีการใช้ อำนาจมาก และ จะสร้างบรรยากาศความเกรงกลัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) จะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้อำนาจ บังคับบัญชา ไม่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ หรือ ก่อให้เกิดความเกรงกลัว แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้อำนาจ บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย การแก้ไขปัญหามาตรึมจึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุก ฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้พนักงานออกความคิดเห็นได้ และ มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire or Free-rein Leadership) ผู้นำจะปล่อยให้ผู้อยู่ ใต้อำนาจ บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ หรือ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการต่างๆได้ตามชอบใจ ปัญหา ต่างๆที่เกิดขึ้น การจัดวางแผนต่างๆ ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเอง

การจูงใจ (Motivation) หมายถึงแรงผลักดันจากความต้องการ และ ความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ

A.H.Maslow ¹⁴ ได้พิจารณาความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้น จากระดับต่ำ สุดไปยังระดับสูงสุด และ ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมา ใช้เกี่ยวกับการจูงใจในการบริหารงาน คือ ลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์มีลักษณะดังนี้

- คนทุกคนมีความต้องการ และ ความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลา และ ไม่มีที่สิ้นสุด
- ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมิใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก
- ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความ

สำคัญ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow 's Hierarchy of Needs) ซึ่งกล่าว ว่า ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ มี 5 ระดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย การนอน การพักผ่อน

¹⁴ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 9 , กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537) หน้า 383.

2. ความต้องการความมั่นคง หรือ ความปลอดภัย (Security Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และ ความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร เป็นต้น

3. ความต้องการการยอมรับ หรือ ความผูกพัน (Affiliation Needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคม จะต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) บุคคลจะต้องการการยกย่องจากตนเอง และ จากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นความพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะ และ ความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self – actualization) ความต้องการในระดับสูงสุด เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพ และ บรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

ในการจูงใจคนให้ทำงาน ผู้บริหารสามารถเลือกใช้เครื่องมือ หรือ สิ่งที่ใช้จูงใจได้หลายอย่าง และ การให้สิ่งจูงใจแต่ละชนิดจะแตกต่างกัน ซึ่งเครื่องมือ หรือ สิ่งที่ใช้จูงใจที่ใช้กันอยู่มีหลายอย่างเช่น

- เงิน เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญ ซึ่งอยู่ในรูปของ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ประกัน หรือ สิ่งอื่นๆที่มอบให้พนักงาน
- การมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงการยอมรับ ความผูกพัน เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ
- คุณภาพชีวิตการทำงาน

การติดต่อสื่อสาร คือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งไปยังเบื้องล่าง และ รับข้อเสนอแนะความเห็นต่างๆกลับขึ้นมา การติดต่อสื่อสารในองค์การธุรกิจมีลักษณะ 3 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) เป็นการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาปกติ

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน (Upward Communication) ส่วนใหญ่จะเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน แต่กรณีของการเสนอแนะความคิดเห็นจะมีได้แต่กรณีที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เท่านั้น

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับตำแหน่ง หรือ ส่วนต่างๆที่จะต้องประสานงานกัน ซึ่งจะสามารถติดต่องานได้รวดเร็ว

การควบคุม (Controlling) หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่างๆเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเกี่ยวข้องกับด้วยเสมอ

ในกระบวนการควบคุม การตรวจสอบผลงาน มักจะกระทำโดยการพิจารณาจากรายงานที่เป็นทางการ แต่การควบคุมโดยพิจารณาจากรายงานนี้ถือว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการควบคุมเท่านั้น จริงๆแล้วการควบคุมควรจะต้องทำในระหว่างกระบวนการโดยตลอดด้วย เพราะการทราบถึงข้อผิดพลาดในระหว่างกระบวนการย่อมจะช่วยให้สามารถแนะนำหรือแก้ไขการปฏิบัติงานได้ถูกต้องขึ้น

การควบคุมมักทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์หลาย อย่าง เช่น

- การควบคุมจะมีไว้เพื่อบังคับให้ผลงานเข้ามาตรฐาน
- การควบคุมจะมีไว้เพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินของบริษัท
- การควบคุมจะมีไว้เพื่อบังคับให้คุณภาพของสินค้าหรือบริการได้มาตรฐาน
- การควบคุมมีไว้เพื่อให้มีการจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานต่างๆโดยไม่ต้องขออนุมัติ

จากผู้บริหารชั้นสูงอีกครั้งหนึ่ง

- การควบคุมมีเพื่อใช้วัดงานต่างๆที่กำลังปฏิบัติอยู่
- การควบคุมจะมีเพื่อใช้ประกอบการวางแผน และ กำหนดแผนการปฏิบัติงานต่างๆ
- การควบคุมมีเพื่อช่วยให้ผู้บริหารชั้นสูงสามารถจัดสมดุลในระหว่างแผนงานกลุ่มต่างๆ
- การควบคุมจะจัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับกระตุ้นเตือนหรือจูงใจตัวบุคคลในองค์การ

กระบวนการควบคุมจะประกอบไปด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายมาตรฐาน เป็นการระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นเครื่องมือ ในการที่นำการปฏิบัติงานและควบคุมงาน
2. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน เริ่มจากการกำหนดมาตรฐานของงานต่างๆ ที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินกิจกรรมหนึ่งๆ แล้ววัดผลการปฏิบัติงาน และ นำผลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้วางไว้
3. การดำเนินการแก้ไข ซึ่งอาจแก้ไขที่สาเหตุ แก้ไขที่มาตรฐาน แก้ไขวิธีดำเนินงาน หรือปรับปรุงแผนใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม หรือ มาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ผลของการปฏิบัติงานที่ได้ เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งในการเปรียบเทียบนี้ ผู้ควบคุมจะต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม หรือ มาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ มาตรฐานที่สำคัญมี 4 ประเภท คือ

1. ปริมาณงาน หมายถึงการควบคุมจำนวนชิ้นงานที่เจ้าหน้าที่แผนกต่างๆจะต้องทำให้ได้ตามมาตรฐาน จะใช้ในกรณีที่ผลงานที่จะวัดเป็นสิ่งที่สามารถนับออกมาเป็นจำนวนได้

2. คุณภาพ หมายถึงการควบคุมผลผลิตให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ เช่น รูปแบบ ส่วนประกอบ

3. เวลา เป็นการเปรียบเทียบเวลาที่ใช้สำหรับทำงานให้เสร็จลง

4. ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่าย นิยมใช้การตั้งงบประมาณ

เมื่อมีการควบคุมการทำงาน มักจะก่อให้เกิดผลทางอ้อมในทางที่กระทบถึงตัวบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การด้วย ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียบางประการ เช่น

- ทำให้พนักงานมีทัศนคติแคบ เพราะทุกคนจะสนใจแต่งานของตนไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดเท่านั้น

- ทำให้คนงานหวังผลระยะสั้นมากกว่าระยะยาว

- อาจทำให้มีการบิดเบือนรายงานเพื่อให้ได้มาตรฐานตามที่ถูควบคุม

- มีผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน

การจะปรับปรุงให้ระบบควบคุมมีประสิทธิภาพ จะกระทำได้โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น

- พยายามป้องกันไม่ให้เกิดกิจกรรมคนงานเป็นไปในทางที่ไม่ดี

- พิจารณาเลือกใช้วิธีการควบคุมที่ดี และ เหมาะสมกับสภาพงาน และ พนักงาน

- มีการใช้การควบคุมตามจุดที่สำคัญ

- พยายามให้มีระเบียบวิธีการควบคุมที่ค่อนข้างง่าย

การจัดการงานก่อสร้าง

กระบวนการก่อสร้าง (Construction Process)

ประเภทของงานก่อสร้างสามารถจำแนกได้มากมายหลายทาง แต่วิธีหนึ่งที่นิยมมากที่สุด คือ การจำแนกงานก่อสร้างออกเป็น 3 ประเภท¹⁵ คือ

1. ประเภทเกี่ยวกับอาคาร เช่น อาคารเรียน อาคารพาณิชย์ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก อาคารที่พักอาศัย โรงพยาบาล เป็นต้น

¹⁵ พนม ภัยหน่าย, การบริหารงานก่อสร้าง, หน้า 6.

2. ประเภทเกี่ยวกับทางหลวง เช่น ถนน สะพาน ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ การขุดดิน การทำไหล่ถนน การทำบาทวิถี รั้ว เป็นต้น

3. ประเภทงานก่อสร้างขนาดใหญ่ เช่น เชื้อเพลิง น้ำ สนามบิน งานเดินท่อ น้ำ งานเดินท่อระบายน้ำเสีย โรงงานอุตสาหกรรม ก่อเรือ เป็นต้น

กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้าง โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคล 4 กลุ่มใหญ่¹⁶ คือ

1. กลุ่มเจ้าของโครงการ คือกลุ่มผู้ลงทุนเพื่อให้ได้เป็นเจ้าของสิ่งก่อสร้างนั้น ประกอบด้วยเจ้าของโครงการ 2 ประเภทคือ

- เจ้าของโครงการภาครัฐราชการ เช่น กรมโยธาธิการ กรมทาง กรมชลประทาน
- เจ้าของโครงการภาคเอกชน ประกอบด้วยโครงการขนาดเล็กจนถึงโครงการขนาดใหญ่

2. กลุ่มที่ปรึกษาโครงการหรือกลุ่มจัดการงานก่อสร้าง คือกลุ่มที่ช่วยให้คำปรึกษา ดูแลผลประโยชน์ และ รับภาระงานจากกลุ่มเจ้าของโครงการ ทำหน้าที่ประสานงาน กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยอาจเริ่มจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การจัดหาแหล่งเงินทุน การจัดหาผู้ออกแบบโครงการ การจัดหาผู้รับเหมาก่อสร้าง การควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการ การควบคุมคุณภาพของงาน การแก้ปัญหาระหว่างการก่อสร้าง ซึ่งกลุ่มที่ปรึกษาโครงการก็คือผู้ดูแลผลประโยชน์ของกลุ่มเจ้าของโครงการนั่นเอง

3. กลุ่มผู้ออกแบบ คือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานตามความต้องการของเจ้าของโครงการในด้านการออกแบบสิ่งก่อสร้าง ทั้งด้านรูปทรง ประโยชน์ใช้สอย ความปลอดภัย เมื่อถึงขั้นตอนการลงมือทำงานจริง กลุ่มผู้ออกแบบก็ยังคงมีบทบาทในงานร่วมกับกลุ่มที่ปรึกษาโครงการด้วย

4. กลุ่มผู้ก่อสร้าง คือกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้าง แยกได้ 3 ประเภท คือ

- ผู้รับเหมาใหญ่ (General Contractor) คือ ผู้รับเหมาซึ่งรับงานส่วนใหญ่หรือทั้งหมดของโครงการ โดยรับงานมาจากเจ้าของโครงการและทำสัญญาโดยตรงกับเจ้าของโครงการ

- ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor) คือ ผู้รับเหมาซึ่งรับงานบางส่วนมาจากผู้รับเหมาใหญ่ และทำสัญญากับผู้รับเหมาใหญ่ภายใต้ความเห็นชอบของเจ้าของโครงการ

- ผู้รับเหมาย่อย (Sub Nominated Contractor) คือ ผู้รับเหมาซึ่งรับงานบางส่วนโดยตรงจากเจ้าของโครงการ ซึ่งงานนั้นอาจเป็นงานที่ต้องการผู้ชำนาญงานเฉพาะ เช่น งานระบบต่างๆ ได้

¹⁶ ประกอบ บำรุงผล, การบริหารและควบคุมงานก่อสร้าง (กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2541), หน้า 4.

แก่ งานสุขาภิบาล งานไฟฟ้า หรือ งานพิเศษอื่นๆ ได้แก่ งานโครงสร้างใต้ดิน เป็นต้น ผู้รับเหมา ย่อยจะทำสัญญาโดยตรงกับเจ้าของโครงการเช่นเดียวกับผู้รับเหมาใหญ่

การบริหารงานก่อสร้าง

การบริหารงานก่อสร้าง หมายถึง การจัดการให้งานก่อสร้างแต่ละโครงการบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการ คือ งบประมาณ ระยะเวลาทำงาน และ คุณภาพของ งาน¹⁷

การบริหารงานก่อสร้างจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับสิ่ง 2 ประการ คือ ต้องมีปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานก่อสร้าง และ ต้องมีหลักการบริหารงานก่อสร้างที่ ดี

การประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างก็เช่นเดียวกับธุรกิจอื่น คือ เมื่อถึงขั้นตอนดำเนินการก็ จำเป็นต้องมีปัจจัยมาสนับสนุน คือ

- เงินทุน (Money) ซึ่งประกอบด้วย เงินสด (Cash) และ เงินผ่อน เงินกู้ (Credit) เงิน ทุนเป็นปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานก่อสร้างที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าขาดเงินทุนก็จะทำให้ปัจจัย ตัวอื่นๆเกิดขึ้นไม่ได้ด้วย ผู้ประกอบการจะต้องจัดสถานะการเงินให้มั่นคงเพียงพอที่จะหมุนเวียนให้ เกิดสภาพคล่องอยู่เสมอ มิฉะนั้นจะทำให้งานก่อสร้างหยุดชะงัก

- กำลังคน (Man) งานก่อสร้างเป็นงานที่ต้องอาศัยกำลังคนทำงานเป็นจำนวนมาก และ ประกอบด้วยคนที่มีความรู้ความสามารถหลายระดับ คือ

ระดับวางแผนและนโยบาย (Professional) เป็นระดับผู้บริหารโครงการ ได้แก่ วิศวกร โครงการ วิศวกรสนาม เป็นต้น ทำหน้าที่วางแผนนโยบาย ควบคุมและเป็นที่ปรึกษาของโครงการ

ระดับช่างเทคนิค (Technician) เป็นระดับผู้ควบคุมงาน ได้แก่ Foreman ทำหน้าที่ควบคุม งานตามแผนและนโยบายของโครงการ

ระดับช่างฝีมือ (Skilled Labor) เป็นระดับปฏิบัติงานฝีมือ ได้แก่ ช่างฝีมือต่างๆ เช่น ช่าง ไม้ ช่างปูน ช่างเหล็ก ช่างสี เป็นต้น โดยทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ระดับแรงงาน (Labor) เป็นระดับปฏิบัติงานโดยใช้แรงงานอย่างเดียว เช่น งานขน งานชุด งานทุบหรือถอน เป็นต้น

¹⁷ เรืองเดียวกัน, หน้า 5.

- เครื่องทุ่นแรง (Machine) งานก่อสร้างบางอย่างต้องอาศัยเครื่องทุ่นแรงเข้าช่วย เช่น งานขนส่งทางสูง งานขุดดิน งานรื้อถนน งานบดอัด งานคอนกรีต เป็นต้น โครงการก่อสร้างหากขาดแคลนหรือมีเครื่องทุ่นแรงไม่เพียงพอกับปริมาณงาน อาจทำให้โครงการล่าช้าไปได้ ผู้ประกอบการที่มีเครื่องทุ่นแรงพร้อมย่อมได้เปรียบผู้ประกอบการที่พียงตัวเดียวกันในการขอรับงาน เพราะเจ้าของโครงการมักพิจารณาข้อได้เปรียบนี้เป็นเงื่อนไขในการรับงานด้วย

- วัสดุและอุปกรณ์ (Material) เป็นปัจจัยหลักอีกตัวหนึ่งของงานก่อสร้าง โครงการก่อสร้างใดขาดวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างในขณะดำเนินการอยู่ ย่อมเกิดผลเสียต่อโครงการแน่นอน

โครงการใดที่มีปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานก่อสร้างทั้ง 4 ประการที่กล่าวมา แต่ผู้บริหารโครงการไม่มีความสามารถในการจัดการกับปัจจัยดังกล่าวอย่างมีระบบระเบียบ ให้เกิดประสิทธิผล ก็ถือเป็นความล้มเหลว ดังนั้น การจะนำปัจจัยสนับสนุนทั้งหลายมาช่วยให้การบริหารงานก่อสร้างได้ผลตามวัตถุประสงค์ จึงควรใช้หลักการบริหารงานก่อสร้างที่ดี

ภาระงานของผู้รับเหมาก่อสร้าง ประกอบไปด้วยงานหลายด้าน ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ คือ

งานจัดการทั่วไป (General Management)

งานประมาณการ (Estimating)

งานทางด้านบัญชี และการเงิน (Fiscal)

งานเกี่ยวกับการจัดซื้อ (Purchasing)

งานทางด้านวิศวกรรม (Engineering)

การหางาน หรือ งานขาย (Sales)

งานเกี่ยวกับการก่อสร้าง (Construction)

งานรับเหมาก่อสร้างเป็นงานที่มีข้อจำกัดของงานมาก ส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยเรื่องใหญ่ๆ¹⁸ คือ

ข้อจำกัดด้านการเงิน

ข้อจำกัดด้านแรงงานและค่าจ้าง

ข้อจำกัดเกี่ยวกับลมฟ้าอากาศและภูมิประเทศ

ข้อจำกัดเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์และเครื่องทุ่นแรง

¹⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 2.

ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาทำงาน

ข้อจำกัดเกี่ยวกับแบบและรายการประกอบแบบก่อสร้าง

ข้อจำกัดเกี่ยวกับวิธีทำงาน

ข้อจำกัดเกี่ยวกับการคมนาคมขนส่ง

ข้อจำกัดเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมาย

ข้อจำกัดเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโครงการก่อสร้าง (Project Management)

พนม ภัยหน่าย ได้อธิบายลำดับขั้นตอนการบริหารโครงการก่อสร้าง โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน¹⁹ คือ

1. การกำหนดโครงการก่อสร้าง (Project Identification) เป็นการศึกษาสภาพโดยทั่วไปกว้างๆ เพื่อบ่งชี้บรรยากาศในการลงทุน การกำหนดโครงการในการลงทุน ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ จัดทำเอกสารแสดงรายละเอียดต่างๆ เสนอต่อผู้ลงทุน เพื่อพิจารณาตัดสินใจ

2. การจัดเตรียมโครงการก่อสร้าง (Project Preparation) เมื่อผู้ลงทุนตัดสินใจจะทำโครงการ โดยกำหนดช่วงเวลาการเริ่มโครงการแล้ว ขั้นต่อไปจึงเป็นการออกแบบก่อสร้าง(Design) การกำหนดผังบริเวณ และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เมื่อรูปแบบรายการก่อสร้าง (Specification) กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว จึงถึงขั้นตอนการหาผู้ดำเนินการก่อสร้าง

5. การจัดการก่อสร้าง (Construction Management) เป็นการบริหารงานของผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อนำปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานก่อสร้าง ทั้งเงินทุน กำลังคน เครื่องทุ่นแรง วัสดุและอุปกรณ์ มาช่วยให้การบริหารงานก่อสร้างได้ผลตามวัตถุประสงค์ โดยใช้หลักการต่างๆดังนี้คือ การวางแผนงาน การจัดองค์การบริหารงานก่อสร้าง ตารางกำหนดเวลาทำงาน การกำหนดงบประมาณ การรายงาน การทำบัญชี การจัดการเกี่ยวกับเอกสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจ

การจัดการก่อสร้าง เริ่มขึ้นเมื่อผู้รับเหมาก่อสร้างได้ลงนามในสัญญาก่อสร้างแล้ว และพร้อมที่จะก่อสร้างได้ทันที แต่ก่อนที่จะมีการก่อสร้าง จะต้องมีการวางแผนงานก่อสร้างอีกครั้งหนึ่ง เพราะแผนงานครั้งแรกที่เสนอให้เจ้าของพิจารณาในขั้นตอนการประกวดราคาก่อสร้างนั้น เป็น

¹⁹ พนม ภัยหน่าย, การบริหารงานก่อสร้าง, หน้า 17.

เพียงแผนงานที่ใช้ประกอบการพิจารณาราคาก่อสร้างว่าสมเหตุสมผลหรือไม่ ซึ่งมีรายละเอียดไม่เพียงพอที่จะดำเนินการก่อสร้างได้ การกำหนดแผนงานใหม่นี้ถือเสมือนเป็น แผนปฏิบัติการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ การวางแผนงาน และ การจัดงาน

การวางแผนงาน (Planning the Work) ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการก่อสร้างนั้น การวางแผนถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด ควรมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ให้ให้พร้อมมากที่สุด เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจกำหนดแผนงาน โดยมีลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อกำหนดแผนงานดังนี้

- แผนงานร่าง (Tentative Plan) ผู้รับเหมาจะต้องจัดเตรียมแผนงานอย่างคร่าวๆ แล้วจัดทำรายการงานที่จะทำ กำหนดวันเริ่มงาน และ วันทำงานแล้วเสร็จ และตัดสินใจถึงแนวทางที่จะใช้ดำเนินงานโดยทั่วไป ตามชนิด ขนาดของงานก่อสร้าง และ ตามอุปกรณ์ที่ต้องการใช้สำหรับงานนั้นๆ

- การไปตรวจสอบสถานที่ก่อสร้าง (Visiting the Site) ก่อนเริ่มทำแผนงานละเอียด จะต้องไปตรวจสอบสถานที่ทำงานก่อสร้าง โดยไปร่วมกันทุกฝ่ายทั้งผู้รับเหมา ผู้ควบคุมงาน หัวหน้างานก่อสร้าง เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดในงานก่อสร้าง

- การวางแผนโรงงานและอุปกรณ์ (Planning Plant and Equipment) เป็นการกำหนดสถานที่ตั้งโรงงานในบริเวณก่อสร้างเพื่ออำนวยความสะดวกให้ได้มากที่สุด

- ลำดับขั้นของงาน (Sequence of Work) เป็นการกำหนดกรรมวิธีปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อจัดความล้นเลขของผู้ปฏิบัติงาน

- การวางแผนคนงาน (Planning Labor) เป็นการกำหนดระดับคนงาน จำนวนคนงานตามประเภทของงาน

- การวางแผนวัสดุ (Planning Material) ทั้งในเรื่องราคาวัสดุ ช่วงเวลาที่จะซื้อ ปริมาณ ผู้ขาย การขนส่ง การตรวจสอบ การประกัน เป็นต้น

- การวางแผนค่าโสหุ้ย (Planning Overhead) ซึ่งเป็นราคาทางอ้อม นอกเหนือจากราคาก่อสร้างโดยตรง เช่น ค่าเช่าสำนักงาน ค่าภาษี ค่าดอกเบี้ย ค่าประกันภัย ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ค่าปรับ ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างควรจะรวมค่าใช้จ่ายต่างๆนี้ในต้นทุนค่าก่อสร้างด้วย

- การวางแผนสัญญาจ้างรับช่วงงาน (Planning Subcontracts) ส่วนมากสัญญาจ้างรับเหมาช่วงมักทำก่อนเริ่มดำเนินงาน จึงต้องทำแผนกำหนดการทำงานของผู้รับเหมาช่วง

- การวางแผนเกี่ยวกับการจัดการก่อสร้าง (Planning the Management of the Job) เป็นการกำหนดแผนงานเบื้องต้น ก่อนที่จะลงมือทำงาน และ วางแผนงานก่อสร้างในขั้นตอนระหว่างการทำงาน

- ตารางกำหนดเวลาทำงาน (Time and Work Schedules) แสดงเวลาเริ่มต้น เวลาแล้วเสร็จ รายงานความก้าวหน้าของงาน

- การเลือกผู้รับเหมาช่วง (Selecting Subcontractors) โดยต้องพิจารณาให้ถ่วงถี่ทั้ง ราคาที่ผู้รับเหมาช่วงเสนอ ประวัติผู้รับเหมาช่วง ลักษณะงาน ผลงานที่เคยทำมา ฐานะ ระยะเวลาที่จะใช้ ความสามารถของผู้รับเหมาช่วง

การจัดงาน (Managing the Job) คือการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่ เงินทุน กำลังคน เครื่องทุ่นแรง วัสดุและอุปกรณ์ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

- การเริ่มต้นงาน (Starting the Work) โดยดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ ควรมีการแนะนำสถานที่ต่างๆ ในที่ก่อสร้างให้ผู้ทำงานทราบ

- งานในสำนักงานใหญ่ (Work in the Main Office) จะมีส่วนช่วยเหลือฝ่ายดำเนินการก่อสร้างได้มาก ทั้งในด้านคำแนะนำ การแก้ปัญหาต่างๆ

- ในขณะเวลาทำงาน (Work on the Job) ฝ่ายสำนักงานใหญ่ควรมีการตรวจ ที่สถานที่ทำงานก่อสร้าง เพื่อแนะนำผู้ควบคุมงาน ให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้องเรียบร้อย

- การรายงานและบันทึก (Reports and Records) เป็นการรายงานเกี่ยวกับรายละเอียดของงานที่ทำ ควรมีการรายงาน และตรวจสอบรายงานอย่างสม่ำเสมอ

- รายงานความก้าวหน้าและแผนภูมิ (Progress Reports and Charts) เพื่อให้ทราบถึงผลงานที่ทำได้ แผนภูมิที่ทำได้ต้องเป็นปัจจุบัน โดยจัดเตรียมจากข้อมูลที่ได้จากการรายงานประจำวัน ควรให้เป็นที่เข้าใจได้ทั่วไปง่าย ๆ

- การจัดการเกี่ยวกับงานก่อสร้างขนาดเล็ก (Managing a Small Contracting Job) ไม่จำเป็นต้องวางแผนงานไว้ละเอียดถี่ถ้วนเหมือนงานก่อสร้างขนาดใหญ่ เพียงใช้วิธีการจัดการทั่วไปก็สามารถกระทำให้ลุล่วงไปได้

จากแนวความคิด และ ทฤษฎีการจัดการในเรื่องหน้าที่การบริหาร (Management Functions) ที่กล่าวมา จะพบว่า หน้าที่การบริหารงานรับเหมาก่อสร้างจะประกอบไปด้วย 5 หน้าที่ดังนี้ คือ

1. การวางแผน (Planning) การวางแผนงานก่อสร้างมีข้อควรนำมาพิจารณา 5 ประการ คือ

1.1 การวางแผนการเงิน การวางแผนการเงินไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะรับงานจากเจ้าของโครงการ จะเป็นผลให้การดำเนินงานคล่องตัว เพราะการวางแผนการเงินที่ดีจะเป็นตัวชี้สถานะการเงิน ตลอดเวลาดำเนินการ

1.2 การวางแผนกำลังคน หมายถึงการวางแผนกำลังคนระดับต่างๆ เพื่อใช้ในการก่อสร้าง ซึ่งแบ่งเป็นกำลังคนระดับวางแผนและบริหารโครงการ ระดับควบคุมงานตามนโยบายและแผน และ ระดับปฏิบัติงาน การวางแผนกำลังคนจะพิจารณาจากขนาดของโครงการเป็นหลัก โดยจะวางแผนเรื่อง ปริมาณแรงงาน ค่าแรงงาน และ สภาพแรงงาน

1.3 การวางแผนวัสดุและอุปกรณ์ ควรยึดหลักการสำรวจปริมาณ ราคาวัสดุอุปกรณ์ และ คาดการณ์แนวโน้มในอนาคต การเตรียมวิธีการจัดหา การใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด และ ก่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

1.4 การวางแผนเครื่องทุ่นแรง ควรยึดหลักการจัดหา จัดซื้อ การใช้ การซ่อมบำรุง เครื่องทุ่นแรง ให้เพียงพอ และมีประสิทธิภาพที่สุด

1.5 การวางแผนการทำงาน ซึ่งแบ่งเป็น การดูสถานที่ก่อสร้าง การจัดฝั้่งงานชั่วคราว และการศึกษาแบบ รายการประกอบแบบ สัญญาหรือเงื่อนไขของโครงการที่จะทำ

2. การจัดองค์การ (Organizing) ซึ่งกระบวนการจัดองค์การ (Process of Organization) ประกอบไปด้วย

2.1 การแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงาน

2.2 ระบุขอบเขตของงาน มอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3 การจัดวางความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งสายการบังคับบัญชา

2.4 การกำหนดขนาดของการควบคุม

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง หน้าที่ในการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนกำลังคน การคัดเลือก บรรจุคนเข้าทำงาน และธำรงรักษาให้มีคนงานที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่างๆภายในองค์การ

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องใช้ศิลปะในการบังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ และการติดต่อสื่อสาร

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่างๆเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ การควบคุมเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ

การรายงานความก้าวหน้าในงานก่อสร้าง ปกติจะรายงานเป็นช่วงเวลา ซึ่งกิจการจะกำหนดเป็นเงื่อนไขไว้ต่อกัน โดยทั่วไปจะมีการรายงานประจำวัน รายงานประจำสัปดาห์ และ รายงานประจำเดือน

- การรายงานประจำวัน (Daily Reports) มีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมงานของผู้จัดโครงการ เพื่อให้รู้สภาพของงานโดยทั่วไป เช่น ได้รู้แต่ละส่วนของขั้นตอนการทำงานว่าดำเนินการไปได้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาข้อขัดข้องอย่างไร ทำให้ผู้จัดการโครงการได้รับรู้ภาวะของงาน สามารถติดตามงานได้ทันทุกระยะ

- การรายงานประจำสัปดาห์ (Weekly Reports) เป็นการรวบรวมรายงานประจำวันมาสรุปเป็นรายงานประจำสัปดาห์ ทำให้ทราบสภาพงานประจำสัปดาห์ว่า ก้าวหน้า หรือ ล้าหลังกว่าตารางกำหนดเวลา ใช้จ่ายเงินไปเท่าใด ได้ผลงานมากน้อยเพียงใด มีปัญหาใดบ้าง จะแก้ไขได้อย่างไร

- การรายงานประจำเดือน (Monthly Reports) ปกติจะเป็นการรายงานเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงานกับค่าใช้จ่าย ซึ่งรายงานประจำเดือนจะรายงานให้ทราบสภาพการณ์โดยทั่วไป เช่น รายงานความก้าวหน้าของงาน สรุปรายงานราคาค่าใช้จ่ายประจำเดือน ค่าใช้จ่ายทั่วไป โดยรายงานตามความเหมาะสมกับสภาพงานว่าต้องการทราบในเรื่องใด

การบริหารงานก่อสร้างจะต้องมีการควบคุม 3 ประการคือ²⁰

5.1 การควบคุมเวลาทำงาน (Schedule Control) เป็นการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเวลาที่วางแผนไว้ โดยแสดงความก้าวหน้าของการทำงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ ที่ได้ทำไปแล้วจริงๆ นำมาเปรียบเทียบกับแผนที่ได้วางไว้ โดยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้ตลอดระยะเวลาการทำงานของโครงการ เมื่อเห็นว่างานได้ล่าช้ากว่าแผนที่ได้วางไว้ก็ต้องมีการเร่งงาน

5.2 การควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost Control) คือการควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการให้เป็นไปตามที่ได้ประมาณการไว้ ทั้งในด้าน

²⁰ ประกอบ บำรุงผล, การบริหารและควบคุมงานก่อสร้าง, หน้า 35.

- การควบคุมค่าวัสดุอุปกรณ์ ทั้งการควบคุมราคา จังหวะการใช้ ปริมาณการซื้อ การใช้งาน การจัดเก็บ การป้องกันโจรกรรม การทุจริตของเจ้าหน้าที่ วัสดุเหลือใช้ คุณภาพวัสดุ
- การควบคุมค่าแรงงาน ทั้งการควบคุมสมรรถภาพการทำงาน การควบคุมวิธีปฏิบัติงาน จำนวนคนงาน ฝีมือการทำงาน ค่าแรงงาน การทุจริตแรงงาน
- การควบคุมค่าดำเนินการ (ค่าใส่ห่วย) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่แปรปรวนสูงมาก ควรมีการประมาณการและควบคุมค่าใช้จ่ายให้ใกล้เคียงที่สุด

5.3 การควบคุมคุณภาพงาน (Quality Control) ให้เป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการ โดยต้องควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเงื่อนไข ฝีมือการทำงานดี เทคนิควิธีการทำงานเป็นไปตามหลักวิชาการ คุณภาพวัสดุอุปกรณ์ต้องไม่เสื่อมสภาพหรือชำรุด

เอกสารและการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดร.ไกรวุฒิ เกียรติโกมล ได้ให้สัมภาษณ์ในวารสารข่าวช่วง ฉบับที่ 305 เดือนกันยายน 2540 ในหัวข้อ ทางรอดของอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทยปัจจุบันมีสถานภาพดังนี้คือมี

- จุดแข็ง อยู่ที่การมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน มีประสบการณ์เพียงพอที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้าง มีผู้ประกอบการมากมาย มีความสามารถในการปรับตัวสูง และมีอุตสาหกรรมสนับสนุนมาก

- จุดอ่อน สำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยได้แก่ การขาดนโยบายส่งเสริม สนับสนุนที่ชัดเจน เป็นการพัฒนาอย่างไร้ทิศทาง ความสามารถในการแข่งขันกับต่างชาติต่ำ ขาดการพัฒนาฝีมือแรงงานและเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ระบบการจัดซื้อจัดจ้างไม่สะท้อนความเป็นจริง ขาดแหล่งข้อมูลที่ใช้อ้างอิง ขาดเกณฑ์มาตรฐานในการวัดการทำงาน ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐในการแข่งขันระดับสากล ขาดความคล่องตัวในการทำงานเนื่องจากมีหน่วยงานของรัฐเกี่ยวข้องมาก ระบบการจ่ายเงินลำสมัยของทางราชการ คนงานมีคุณภาพชีวิตต่ำ การไหลออกจากระบบของแรงงานที่มีฝีมือ

- โอกาส ที่อุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยจะเติบโตไปในแนวทางที่ดีขึ้น เนื่องจากอุตสาหกรรมมีขนาดใหญ่ และใช้เทคโนโลยีจำนวนมาก ประเทศเพื่อนบ้านกำลังพัฒนาโครงการก่อสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานขนาดใหญ่มีมาก อุตสาหกรรมและงานบริการที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก ซึ่งไทยยังมีโอกาสแข่งขันได้

- อุปสรรค ของอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยคือ ภัยคุกคามในรูปแบบต่างๆ เช่นการบังคับให้เปิดเสรีทางการค้าและบริการขององค์การการค้าระหว่างประเทศ เช่น WTO APEC AFTA และ การบังคับใช้มาตรฐานที่สูงขึ้นจากประเทศที่เจริญแล้ว²¹

แก้วตา ล้อกิตติกุล ได้ให้สัมภาษณ์ในวารสารข่าวช่าง ฉบับที่ 309 เดือนมกราคม 2541 ในหัวข้อ Contractor Corner ว่า ในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา วงการรับเหมาก่อสร้าง โดยเฉพาะผู้รับเหมาก่อสร้างระดับกลางและเล็กจากส่วนภูมิภาค คือกลุ่มที่ได้รับความเดือดร้อนอย่างมากจากผลพวงของปัญหาเศรษฐกิจและมาตรการแก้ไข แม้ว่านโยบายในการแก้ไขปัญหาสถาบันการเงินที่ผ่านมาจะเป็นเรื่องที่ถูกต้อง แต่ในขณะเดียวกัน ภาครัฐน่าจะมีมาตรการรองรับความเดือดร้อนของผู้ประกอบการในส่วนต่างๆได้รวดเร็วกว่านี้ เพราะการหยุดทำธุรกรรมทั้งหมดของสถาบันการเงินที่ยังคงเหลืออยู่ในปัจจุบัน ได้สร้างความเดือดร้อน และก่อให้เกิดปัญหามากมายต่อการดำเนินงานของผู้รับเหมา โดยเฉพาะการขาดสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากไม่สามารถเบิกจ่ายเงินล่วงหน้าเพื่อนำมาใช้จ่ายในการดำเนินงานก่อสร้างได้ เพราะวงเงินในหนังสือค้ำประกันที่มีอยู่ไม่เพียงพอ

ปัญหาสภาพคล่องทางการเงินของผู้รับเหมาเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเกิดขึ้นจากผลกระทบทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศที่ชะลอตัวลง ประกอบกับมาตรการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจที่ผ่านมา ตลอดจนมาตรการเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของผู้รับเหมาแทบทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นปัญหาอีกมากมายที่บั่นทอนสภาพคล่องของผู้รับเหมา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาระบบเครดิตที่สูญหายไปตามสถานการณ์ของตลาด เพราะผู้ประกอบการทั่วไปขาดความเชื่อมั่นในสถานภาพทางการเงิน

การค้าประกันผลงาน 2 ปี ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของผู้รับเหมา

ทั้งนี้ แม้ว่ารัฐบาลจะให้ความช่วยเหลือในบางกรณีแก่ผู้รับเหมาเพื่อให้การดำเนินงานดำเนินต่อไปได้ แต่รัฐบาลยังมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงานบางอย่างให้เกิดความโปร่งใสและชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินงานที่มีลักษณะผูกขาด และเชื้อประโยชน์ให้กลุ่มทุนบางกลุ่ม

²¹ ไกรวุฒิ เกียรติโกมล, "ทางรอดของอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย," ข่าวช่าง 26 (กันยายน 2540) : 48.

สถาบันการเงินก็สมควรเข้ามามีบทบาทในการกอบกู้ระบบธุรกิจให้มากขึ้น โดยเฉพาะการปล่อยสินเชื่อเพื่อฟื้นฟูสภาพคล่องของผู้รับเหมา และสร้างรายได้ให้แก่ประชาชน

ส่วนผู้ประกอบการในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ต้องพยายามปรับเปลี่ยน และพัฒนาการบริการงานของตนด้วยเช่นกัน โดยอาศัยความร่วมมือกัน และ หันมาเน้นในเรื่องของการจัดการ ทั้งด้านของทรัพยากรบุคคล เครื่องจักรกลต่างๆ รวมถึงการลงทุน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน²²

²² แก้วตา ล้อกิตติกุล. "เสียงครวญจากผู้รับเหมาท้องถิ่น," ข่าวช่วง 27 (มกราคม 2541) :