

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และเสนอแนะแนวทาง

การบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารมาก และหลากหลายด้าน ตั้งแต่เริ่มต้นการจัดตั้งสำนักงาน จนถึงการบริหารสำนักงานในช่วงต่างๆ บทสรุปการวิจัยนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- 5.1 รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ในปัจจุบัน โดยใช้หลักการบริหารจัดการสำนักงาน 5 ด้านเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ คือ ด้านการตลาด ด้านบริหารธุรกิจสำนักงาน ด้านการจัดองค์กร ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 5.2 แนวทางของสำนักงานสถาปนิกในอนาคต และปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการสำนักงาน
- 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับสถาปนิกในการจัดตั้งสำนักงานของตนเอง

5.1 รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานของผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่

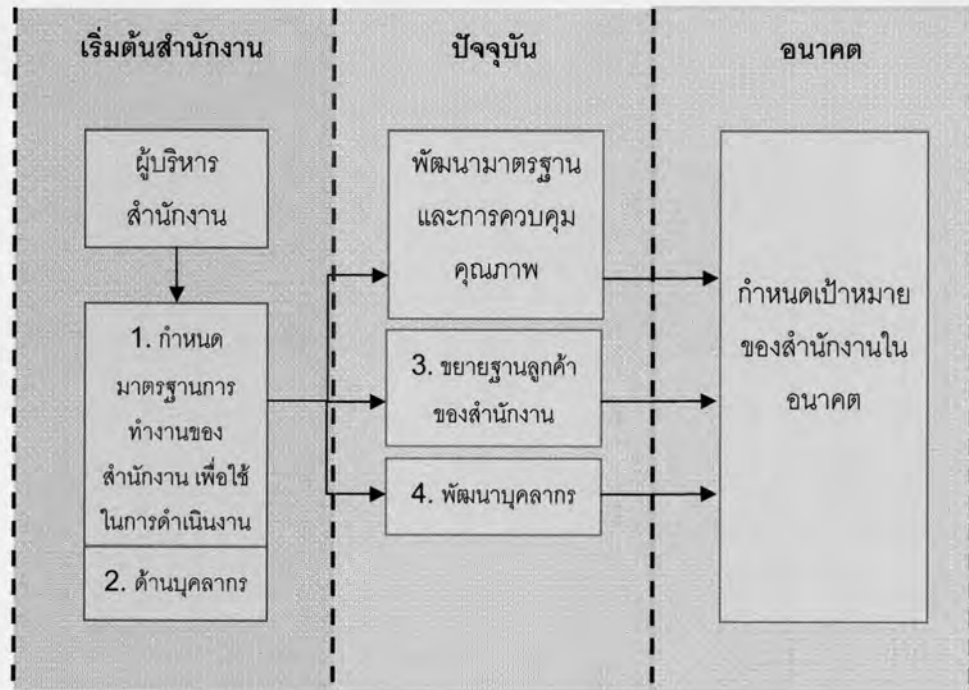
5.1.1 รูปแบบการดำเนินงานของสำนักงานในช่วงจัดตั้งสำนักงานจนถึงปัจจุบัน

จากบทวิเคราะห์ในบทที่ 4 พบว่าการบริหารจัดการสำนักงานทั้ง 19 แห่งมีความเหมือน และแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวทาง และวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสำนักงานเป็นหลัก โดยผู้วิจัยได้สรุปความแตกต่างออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1

เป็นกลุ่มของสำนักงานที่ผู้บริหารมีอายุประมาณ 30 ปี ประกอบไปด้วยสำนักงาน 2 แห่ง คือ 2A และ 3A สำนักงานกลุ่มนี้มีผู้บริหารเป็นกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และมีประสบการณ์การทำงานก่อนก่อตั้งสำนักงานไม่เกิน 4 ปี สำนักงานกลุ่มนี้เป็นสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับการควบคุมมาตรฐานผลงานมากที่สุด โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นก่อตั้งสำนักงาน

สำหรับสำนักงานกลุ่มนี้ผู้บริหารมีประสบการณ์การทำงานไม่มากนักทำให้ความรู้ความสามารถในด้านมาตรฐานการทำงานมีมากที่สุด โดยในช่วงเริ่มจัดตั้งสำนักงานสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสำนักงานกลุ่มนี้คำนึงถึงนอกจากมาตรฐานการทำงานคือ กลุ่มลูกค้าที่จะเข้ามาว่าจ้างสำนักงาน เพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินงานได้



ภาพที่ 5.1 แสดงหลักการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานกลุ่มที่ 1

สำนักงานกลุ่มนี้ควบคุมการดำเนินงานของสำนักงานทั้งหมดโดยผู้บริหารสำนักงาน โดยเฉพาะเรื่องมาตรฐานการทำงานของสำนักงานที่กำหนดโดยผู้บริหารสำนักงานทั้งหมด ในช่วงเริ่มต้นสำนักงานก่อนการจัดตั้ง ลูกค้าของสำนักงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสำนักงานต้องคำนึงถึง เนื่องจากหากไม่มีฐานลูกค้าในจำนวนหนึ่งก่อน หากก่อตั้งสำนักงานไปแล้วไม่มีโครงการที่เพียงพอ สำนักงานก็อาจจะอยู่รอดต่อไปได้ เมื่อสำนักงานดำเนินงานมาได้จนปัจจุบัน กลุ่มลูกค้าของสำนักงาน อาจเป็นตัวกำหนดแนวทางเบื้องต้นในการเติบโตของสำนักงานกลุ่มนี้ ซึ่งอาจตรง หรือยังไม่ตรงกับที่ผู้บริหารตั้งเป้าไว้ก็ได้ การคัดเลือกบุคลากรจึงเป็นสิ่งต่อมาที่สำนักงานให้ความสำคัญถึงเพื่อเข้ามาดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายหรือ แนวทางที่ผู้บริหารต้องการ

ดังนั้นโดยลักษณะของสำนักงานกลุ่มที่ 1 นี้ต้องการความมั่นคงของสำนักงานมาก่อน ซึ่งอาจใช้เวลา 3 ปี หรือมากกว่านั้นตามแต่ความสามารถของผู้บริหารสำนักงาน หากจะกล่าวโดยง่ายคือ สำนักงานกลุ่มที่ 1 เป็นสำนักงานที่ยังไม่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเมื่อเริ่มต้นจัดตั้งสำนักงาน และเมื่อดำเนินงานสำนักงานไปเรื่อยๆ ผู้บริหารสำนักงานจึงเริ่มเห็นแนวทางสำนักงานที่ต้องการชัดเจนมากยิ่งขึ้น และดำเนินงานสำนักงานต่อไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

2. **กลุ่มที่ 2** สำหรับสำนักงานในกลุ่มที่ 2 แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม เนื่องด้วยมีความคล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบางประเด็นในเรื่องแนวคิดในการบริหารสำนักงานของผู้บริหาร ดังนี้

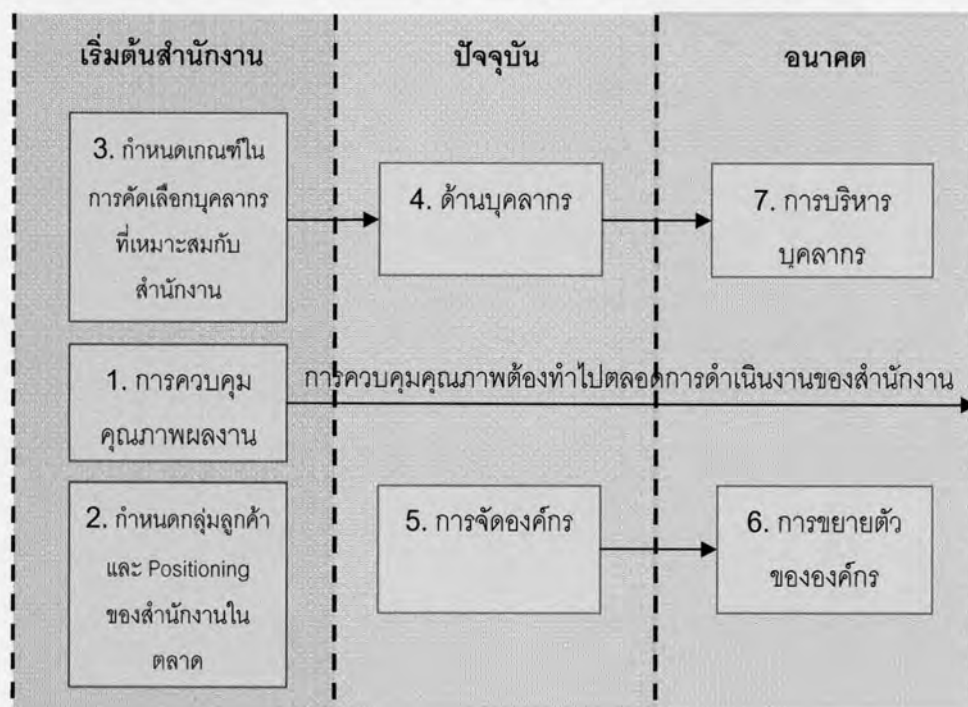
สำนักงานกลุ่ม 2.1

เป็นกลุ่มของสำนักงานที่ผู้บริหารมีอายุประมาณ 33 - 40 ปี ประกอบไปด้วยสำนักงาน 5 แห่ง คือ 6A, 8A, 2B, 3B และ 4B สำนักงานกลุ่มนี้มีทั้งผู้บริหารที่เป็นกลุ่ม และผู้บริหารคนเดียว มีประสบการณ์การทำงานก่อนก่อตั้งสำนักงานที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ 5 ปี ไปจนถึง 10 ปีขึ้นไป แต่สำนักงานกลุ่มที่ 2 นี้มีลักษณะเด่นที่เหมือนกันคือ

- สำนักงานมีแนวทางในการออกแบบที่ชัดเจนเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง
- สำนักงานมีลักษณะเฉพาะของโครงการที่รับทำ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เช่นงานแนวอนุรักษ์ หรือ งานรีสอร์ท เป็นต้น

สำนักงานในกลุ่ม 2.1 เป็นสำนักงานที่มีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งทีกล่าวใน 2 ข้อด้านบนอย่างชัดเจนในช่วงเริ่มต้นของสำนักงาน ซึ่งอาจเป็นการสร้างรากฐานลูกค้ามาตั้งแต่ก่อนจัดตั้งสำนักงาน บางสำนักงานผู้บริหารได้มีโอกาสออกแบบโครงการในขณะที่ทำงานอยู่ในสำนักงานเดิม และได้รับความชื่นชอบของลูกค้า รวมทั้งบุคคลทั่วไปที่ได้พบเห็นทำให้ได้รับความรู้จักอยู่ก่อน เมื่อออกมาจัดตั้งสำนักงานของตนเอง จึงได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า และคนที่ชื่นชอบแนวทางในการออกแบบของผู้บริหารตามมาเป็นลูกค้าของสำนักงาน หรือบางสำนักงานมีความชอบเกี่ยวกับลักษณะงานหนึ่งที่หาผู้ทำได้น้อยในประเทศ และได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของโครงการ และให้งานอย่างต่อเนื่องมาตลอด ทำให้สำนักงานมีแนวทางและเป็นที่รู้จักสำหรับเจ้าของโครงการลักษณะนั้นๆ

ผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม 2.1 มีความเชี่ยวชาญในด้านมาตรฐานการทำงานสำหรับแนวทางหรือโครงการที่ทำอยู่แล้ว เมื่อเริ่มจัดตั้งสำนักงานสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือเรื่องของบุคลากร สำหรับสำนักงานกลุ่มนี้บุคลากรของสำนักงานมีความสำคัญ โดยเฉพาะการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่เหมาะสมกับงานของสำนักงาน เนื่องจากหากทำการคัดเลือกบุคลากรมาไม่เหมาะสม ทำให้เกิดการเปลี่ยนบุคลากรบ่อยเป็นสาเหตุที่ทำให้สำนักงานเสียต้นทุนไปกับการรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน ดังนั้นผู้บริหารสำนักงานกลุ่มนี้จึงให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรในช่วงเริ่มต้นสำนักงานเช่นเดียวกับการควบคุมมาตรฐานการทำงานของสำนักงาน



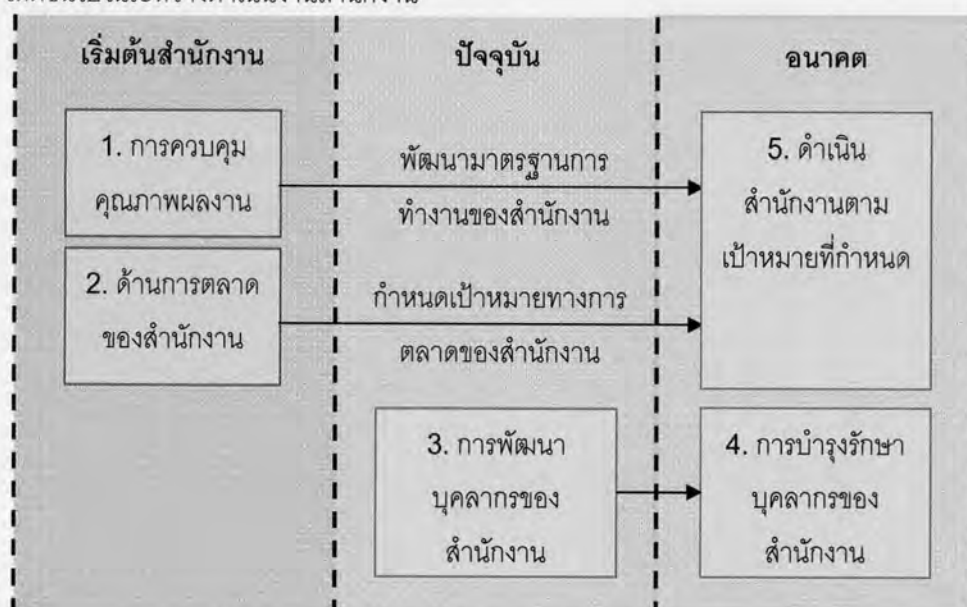
ภาพที่ 5.2 แสดงหลักการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานกลุ่ม 2.1

สำนักงานในกลุ่มที่ 2 นี้อาจไม่มีเป้าหมายทางการตลาดที่ชัดเจน และไม่ต้องทำการขยายฐานลูกค้าในช่วงแรกมากนักเนื่องจากเจ้าของโครงการที่ชื่นชอบ และทราบถึงลักษณะแนวทางการทำงานที่เฉพาะเจาะจงของสำนักงานจะเข้ามาทำการว่าจ้างสำนักงานเพื่อทำการออกแบบโครงการอยู่แล้ว และในช่วงเริ่มต้นสำนักงานมีขนาดเล็ก เพียงโครงการจำนวนหนึ่งต่อปีก็สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง แต่ในอนาคตหากเป้าหมายของผู้บริหารสำนักงานอยู่ที่การขยายตัวของสำนักงาน จำนวนบุคลากรที่เพิ่มมากขึ้นต้องมีความสัมพันธ์กับจำนวนงานของสำนักงานเช่นกัน การบริหารด้านการตลาด และด้านธุรกิจการเงินจะเข้ามามีส่วนมากขึ้นเพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรของสำนักงานสามารถดำเนินงานต่อไปได้

สำนักงานกลุ่ม 2.2

เป็นกลุ่มของสำนักงานที่ผู้บริหารมีอายุประมาณ 33 - 36 ปี ประกอบไปด้วยสำนักงาน 10A เพียงสำนักงานเดียวโดยเป็นสำนักงานที่มีผู้บริหารเป็นกลุ่มจำนวน 2 คน ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนตั้งสำนักงานประมาณ 5 - 8 ปี สำนักงานในกลุ่มที่ 3 นี้มีความคล้ายคลึงกับสำนักงานในกลุ่มที่ 2 คือ มีความโดดเด่นในการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว แต่สำหรับสำนักงาน 10A ผู้บริหารสำนักงานนั้นมีความเห็นกับการประกวดแบบโครงการต่างๆแตกต่างกันไปกับผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มที่ 2 ซึ่งส่วนใหญ่เห็นว่าการประกวดแบบโครงการนั้นเป็นการสิ้นเปลือง เสียกำลังเงิน กำลังบุคคล และเสียเวลาไปโดยไม่ได้สิ่งตอบแทนกลับมาอย่างคุ้มค่ากับสิ่งที่เสียไป

แต่สำนักงานในกลุ่มที่ 3 นี้มีความเห็นว่าการประกวดแบบโครงการเป็นโอกาสหนึ่งที่ทำให้สถาปนิกมีโอกาส และสามารถฝึกฝนฝีมือของตน ทำให้รู้ระดับความสามารถของตนเองเมื่อเทียบกับสถาปนิกอื่น สำหรับผู้บริหารสำนักงาน 10A ได้รับประโยชน์จากการประกวดแบบโครงการโดยเป็นสิ่งที่สร้างชื่อ และทำให้ผู้บริหารเป็นที่รู้จักแก่บุคคลทั่วไป สำหรับการเริ่มต้นสำนักงานกลุ่มที่ 3 ให้มีความสำคัญกับการควบคุมมาตรฐานมากที่สุดเช่นกัน แต่มีการคำนึงถึงภาพลักษณ์ และฐานลูกค้าทางด้านการตลาดของสำนักงานควบคู่กันไปด้วยทั้งการมีแนวทางการออกแบบที่ชัดเจน และปรับปรุงให้ดีขึ้นไปในระหว่างดำเนินงานสำนักงาน

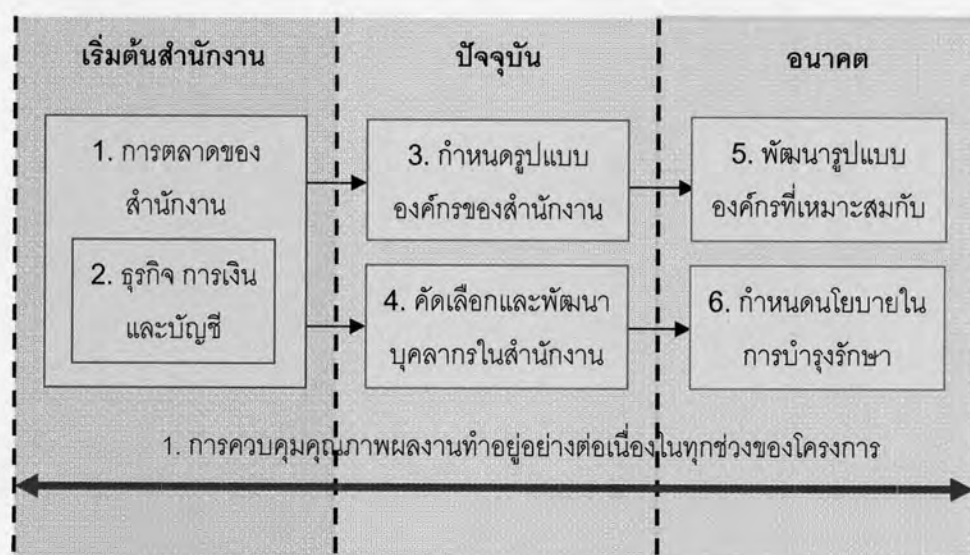


ภาพที่ 5.3 แสดงหลักการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานกลุ่ม 2.2

3. กลุ่มที่ 3

เป็นกลุ่มของสำนักงานที่ผู้บริหารมีอายุระหว่าง 36 - 54 ปี ประกอบไปด้วยสำนักงาน 3 แห่ง คือ 5A, 1B และ 8B สำนักงานกลุ่มนี้ทั้งหมดมีผู้บริหารเพียงคนเดียว และมีประสบการณ์การทำงาน ก่อนก่อตั้งสำนักงานที่แตกต่างกันตั้งแต่ 5 ปี จนถึง 20 ปี สำนักงานในกลุ่มที่ 3 เป็นสำนักงานที่ให้ ความสำคัญกับเรื่องของธุรกิจการเงิน และด้านการตลาดเป็นอันดับแรก ตั้งแต่ก่อตั้งสำนักงาน จนกระทั่งปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานกลุ่มนี้มีความเห็นว่าเมื่อมีการจัดตั้งสำนักงานขึ้นมา ย่อมเป็นการดำเนินการทางด้านธุรกิจส่วนหนึ่ง และการทำให้สำนักงานสามารถเติบโต และอยู่รอดได้ ตามที่ต้องการ การเงิน และลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญของสำนักงานที่จะต้องดูแลอย่างดี

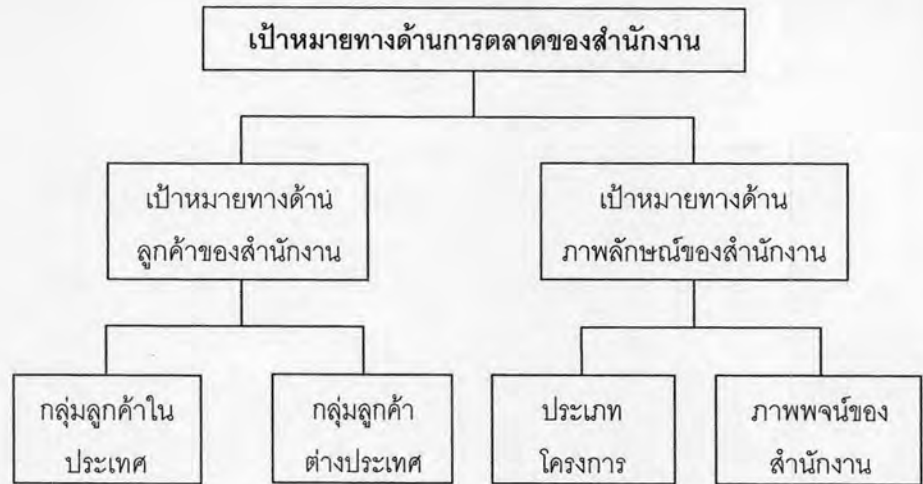
สำหรับสำนักงานกลุ่มที่ 3 นี้ จะมีเป้าหมายทางด้านการตลาด และเป้าหมายสำหรับ สำนักงานในอนาคตที่ชัดเจน โดยผู้บริหารสำนักงาน ทำให้บุคลากรรับรู้ และทำความเข้าใจเพื่อร่วมกัน ปฏิบัติ และดำเนินสำนักงานให้ไปถึงเป้าหมายได้



ภาพที่ 5.4 แสดงหลักการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานกลุ่มที่ 3

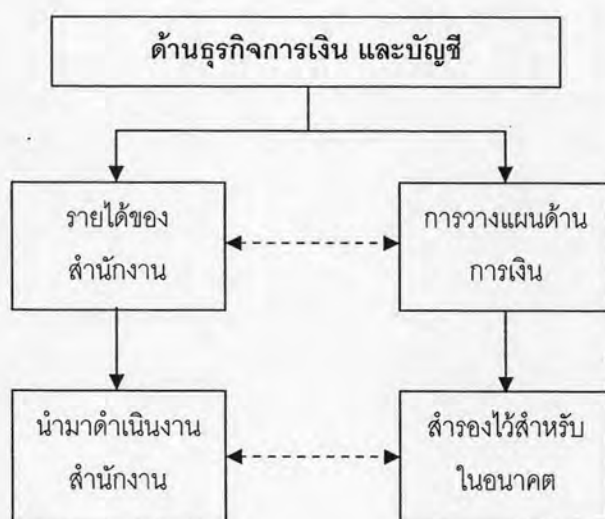
ช่วงจัดตั้งสำนักงานผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยให้ความสำคัญกับด้านการตลาด และธุรกิจการเงิน ดังนี้

- เป้าหมายทางด้านการตลาดของสำนักงาน การกำหนดเป้าหมายทางด้านการตลาดที่ชัดเจนของสำนักงาน ทำให้ทราบได้ว่าสำนักงานต้องการงานแบบใด และงานประเภทนั้นๆจะได้จากลูกค้าแบบใด ซึ่งลักษณะงานเองจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของสำนักงานที่ออกไปสู่สายตาบุคคลภายนอก ซึ่งส่งผลต่อการขยายฐานลูกค้าของสำนักงานในอนาคต ดังนี้



ภาพที่ 5.5 แสดงความสัมพันธ์ต่างๆในเป้าหมายทางการตลาดที่ต้องพิจารณา

- เป้าหมายทางด้านลูกค้าของสำนักงาน ในปัจจุบันการวางแผนกลุ่มลูกค้าของสำนักงาน ตั้งแต่ต้นเช่นอัตราส่วนลูกค้าภายในประเทศ และต่างประเทศเป็นอย่างไร และทำอย่างไร ถึงจะได้มาซึ่งลูกค้าประเภทนั้นๆ ซึ่งในปัจจุบันการทำงานกับลูกค้าจากต่างประเทศมีมากขึ้นดังจะเห็นได้จากในบทวิเคราะห์ ที่เกือบทุกสำนักงานได้ทำงานร่วมกับลูกค้าต่างประเทศไม่มากนักน้อย และยังเป็นอีกกลุ่มเป้าหมายหนึ่งที่มีเงินในการลงทุนมากกว่ากลุ่มลูกค้าในประเทศอีกด้วย
 - เป้าหมายในประเภทของโครงการที่สำนักงานรับทำ ในช่วงต้นของการจัดตั้งสำนักงาน อาจไม่สามารถเลือกโครงการที่ต้องการทำได้ เนื่องจากสำนักงานยังใหม่และไม่เป็นที่รู้จักมาก แต่หลังดำเนินการได้ระยะหนึ่งสำนักงานเริ่มมีลูกค้า และเป็นที่รู้จักมากขึ้นจึงควรมีแนวทางในการเลือกรับประเภทโครงการให้เข้ากับเป้าหมายทางการตลาดที่สำนักงานตั้งไว้
- b. ด้านธุรกิจ การเงิน และบัญชี หลังจากมีการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่ชัดเจน รายได้ของสำนักงานเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้สำนักงานสามารถดำเนินกิจการไปได้อย่างต่อเนื่อง การกำหนดแนวทางการบริหารด้านบัญชี และการวางแผนทางการเงิน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับด้านการตลาด จึงเป็นลำดับต่อมาที่สำนักงานในกลุ่มที่ 4 ให้ความสำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลักคือ รายได้ของสำนักงาน และการวางแผนทางการเงินของสำนักงาน ทั้งนี้รายได้ของสำนักงานจะมีความเกี่ยวเนื่องกับฐานลูกค้าของสำนักงานในด้านการตลาด และการวางแผนทางการเงินจะเกี่ยวข้องกับเงินสำรองของสำนักงานที่เก็บไว้เพื่อพัฒนาสำนักงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ดังจะเห็นได้จากภาพความสัมพันธ์ที่ 5.6 ดังนี้



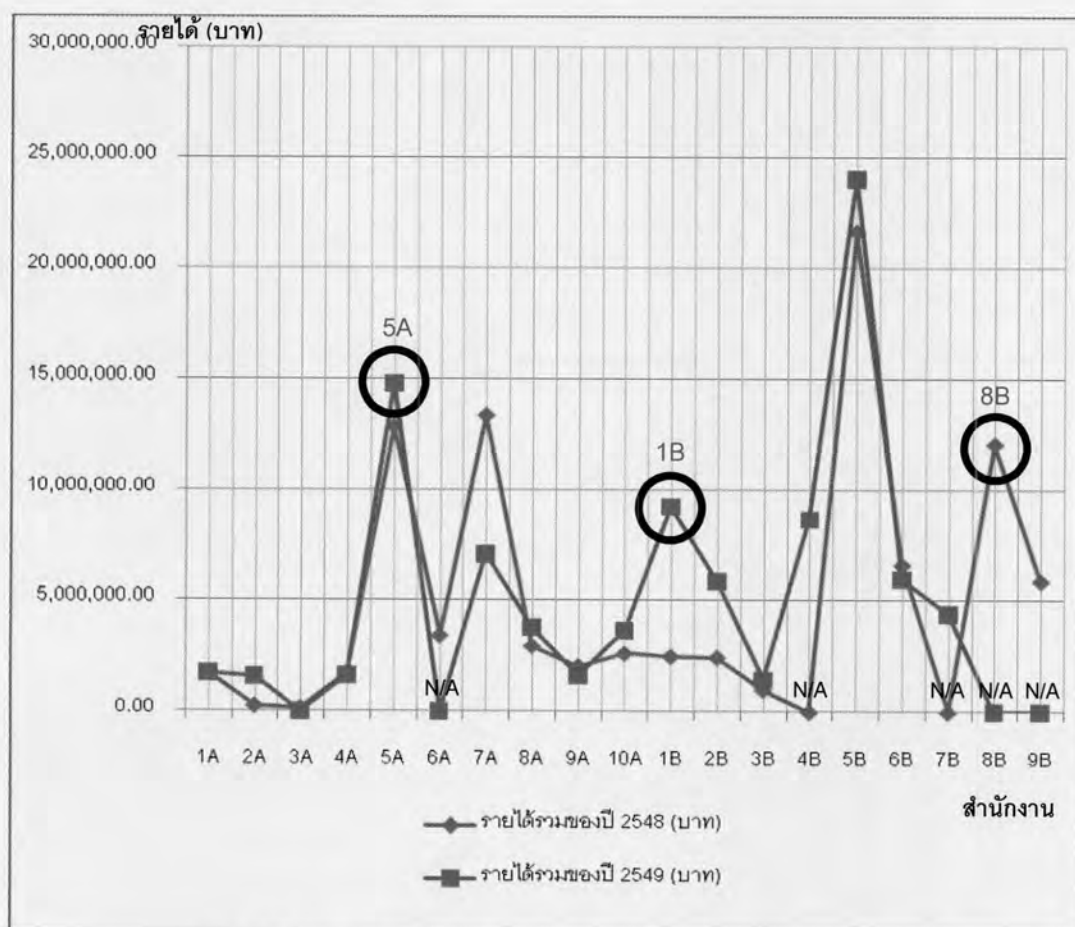
ภาพที่ 5.6 แสดงความสัมพันธ์ด้านการเงินของสำนักงานสถาปนิก

ซึ่งการบริหารการตลาด และด้านการเงิน จะเป็นตัวนำที่จะนำมาบริหารสำนักงานในด้านต่างๆต่อเนื่องมา ดังนี้

- a. ด้านการจัดองค์กร เมื่อสำนักงานดำเนินงานมาได้ในระยะหนึ่งทางด้านรูปแบบการทำงาน และการจัดองค์กรจะมีความชัดเจนมากขึ้นจากเป้าหมายในการตลาด ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของสำนักงาน ส่งผลต่อระบบการทำงาน และตำแหน่งบุคลากรต่างๆในสำนักงาน
- b. ด้านการบริหารบุคลากร เมื่อสำนักงานมีการเติบโตขึ้นตำแหน่งของบุคลากรย่อมมีมากขึ้น การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบองค์กร และระบบการทำงานจึงมีความสำคัญมากขึ้น รวมถึงเรื่องของการพัฒนา และรักษานักบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับสำนักงาน สำหรับวิชาชีพสถาปนิกในประเทศไทยนั้นหากเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้กับสถาปนิกในประเทศที่เจริญแล้วนั้นถือว่าน้อยกว่ามาก ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าเหตุผลหนึ่งเป็นเพราะค่าครองชีพที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารท่านหนึ่งให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การให้ค่าตอบแทนแก่สถาปนิกอย่างคุ้มค่าและยุติธรรมกับเวลา และกำลังที่ได้ให้ไปกับการทำงานของสำนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สถาปนิกเห็นว่า สำนักงานเห็นความสำคัญของตนเอง และทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงาน รวมไปถึงการเลื่อนตำแหน่งสำหรับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทำงานให้สำนักงานต่อไป¹
- c. ด้านการควบคุมคุณภาพผลงานของสำนักงาน สำหรับสำนักงานกลุ่มที่ 3 นี้การควบคุม และกำหนดมาตรฐานการทำงานของสำนักงานไม่ใช่เรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เหมือนกับ 2 กลุ่มที่ผ่านมา การไม่ให้ความสำคัญมิได้หมายความว่าไม่สนใจกับมาตรฐานการทำงานแต่ให้ความสำคัญ และให้ความใส่ใจเช่นกันหากแต่ไม่ได้เป็นเรื่องแรกๆที่ผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานกลุ่มนี้มีประสบการณ์การทำงานทั้งใน และ

¹ พงศธร รุ่งไพบูลย์กุล, 9 มกราคม 2551.

นอกประเทศ โดยเฉพาะนอกประเทศ ผู้บริหารทั้ง 3 สำนักงานมีประสบการณ์การทำงานกับสำนักงานต่างประเทศมาทั้งหมดไม่ต่ำกว่า 4 ปี และยังมีประสบการณ์ในสำนักงานในประเทศอีกเป็นเวลานานพอที่จะมีความรู้ และความเข้าใจในการกระบวนการทำงาน และมาตรฐานในการทำงานทางด้านสถาปัตยกรรมมาก ดังนั้นในการทำงานสำนักงานของตนเองจึงสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานได้ตั้งแต่เริ่ม และทำการพัฒนาให้เหมาะสมกับการทำงานของสำนักงานได้



แผนภูมิที่ 5.1 แสดงรายได้ ในปี 2548-2549² ของสำนักงานกลุ่มที่ 3

จากแผนภูมิด้านบนแสดงให้เห็นถึงรายได้ของสำนักงานในกลุ่มที่ 3 ที่มีรายได้ต่อปีมากกว่า 8 ล้านบาทขึ้นไป (สำนักงาน 5A, 1B และ 8B) สำนักงานในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายทางด้านการตลาด และการเงินตั้งแต่ต้นทำให้รูปแบบองค์กรของสำนักงานมีขนาดใหญ่กว่าสำนักงานอื่นในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยแต่ละสำนักงานมีเป้าหมายของสำนักงานที่ชัดเจน และแตกต่างกันออกไป ดังนี้

- สำนักงาน 5A ผู้บริหารสำนักงานมีบริษัทออกแบบ และบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อยู่ และบริหารสำนักงานทั้ง 2 แห่งให้พัฒนาโครงการร่วมกัน มีอัตราส่วนของกลุ่มลูกค้าของสำนักงานออกแบบอยู่ที่ 50:50 โดย 50% แรกผู้ว่าจ้างเป็นสำนักงานพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

² กระทรวงพาณิชย์. [ระบบออนไลน์]. มปป. แหล่งที่มา: <http://www.dbd.go.th/index.phtml>[18 กุมภาพันธ์ 2551]

- ของผู้บริหารเอง และอีก 50% เป็นผู้ว่าจ้างภายนอก เป้าหมายจำนวนบุคลากรในสำนักงาน ออกแบบมีจำนวนไม่เกิน 10 คน กลุ่มโครงการเป้าหมายของสำนักงาน 5A ประกอบไปด้วย โครงการอสังหาริมทรัพย์เช่น คอนโดมิเนียม เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ หมู่บ้านจัดสรร และงานวางผังโครงการ โดยงานจากกลุ่มลูกค้าภายนอกจะเป็นงานตกแต่งภายในของโครงการสำนักงาน
- สำนักงาน 1B ผู้บริหารสำนักงานมีเป้าหมายที่จะพัฒนาสำนักงานให้เป็นระบบเครือข่าย โดยมีสำนักงาน 5 ประเภทด้วยกันดังนี้ สำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรม สำนักงานออกแบบตกแต่งภายใน สำนักงานทางด้านวิศวกรรม สำนักงานที่เน้นการให้บริการด้านสถาปัตยกรรม และสำนักงานตรวจสอบอาคาร ที่สามารถทำงานได้อย่างครบถ้วนในเครือข่ายเดียว โดยเป้าหมายทางด้านลูกค้าของสำนักงานมีทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยเป็นลูกค้าภาคเอกชนทั้งหมด โดยเป้าหมายด้านบุคลากรเฉพาะของสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรม ต้องการให้มีไม่มากกว่า 20 คน กลุ่มโครงการเป้าหมายของสำนักงาน 1B ประกอบด้วย โครงการพักอาศัยเช่น คอนโดมิเนียม บ้านพักอาศัย รีสอร์ท นอกจากนี้มีสถาบันการศึกษา และงานตกแต่งภายในโรงแรม สนามบิน เป็นต้น
 - สำนักงาน 8B ผู้บริหารสำนักงานเป็นสถาปนิกที่มีประสบการณ์มากที่สุดในกลุ่มนี้ โดยมีประสบการณ์การทำงานสำนักงานมาประมาณ 24 ปี โดยมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารด้วย เมื่อออกมาจัดตั้งสำนักงานของตนเองจึงมีเป้าหมายทางการตลาดที่ชัดเจน และมีฐานลูกค้าที่แน่นอน โดยมีเป้าหมายทางการตลาดในการขยายฐานลูกค้าในต่างประเทศ โดยต้องการอัตราส่วนของลูกค้าในประเทศ และต่างประเทศอย่างเท่าๆกันคือ 50:50 ซึ่งการจะก้าวไปถึงเป้าหมายได้นั้น นอกจากประสบการณ์ของผู้บริหารเองแล้วยังจำเป็นต้องมีทีมงานที่ดีเพื่อช่วยให้สามารถไปถึงเป้าหมายได้ สำนักงาน 8B นี้ปัจจุบันมีบุคลากร 24 คน และผู้บริหารมีเป้าหมายในการขยายสำนักงานให้อยู่ที่ 40 คนในอนาคต กลุ่มโครงการเป้าหมายของสำนักงาน 8B แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือโครงการภายในประเทศ และโครงการต่างประเทศดังนี้

1. โครงการภายในประเทศ ประกอบด้วยโครงการพักอาศัยเช่น คอนโดมิเนียม รีสอร์ท โรงแรม เป็นต้น
2. โครงการในต่างประเทศ ประกอบด้วยโครงการโรงแรมในเครือของบริษัทต่างชาติ คอนโดมิเนียม อาคารสำนักงาน และงานวางผังโครงการ

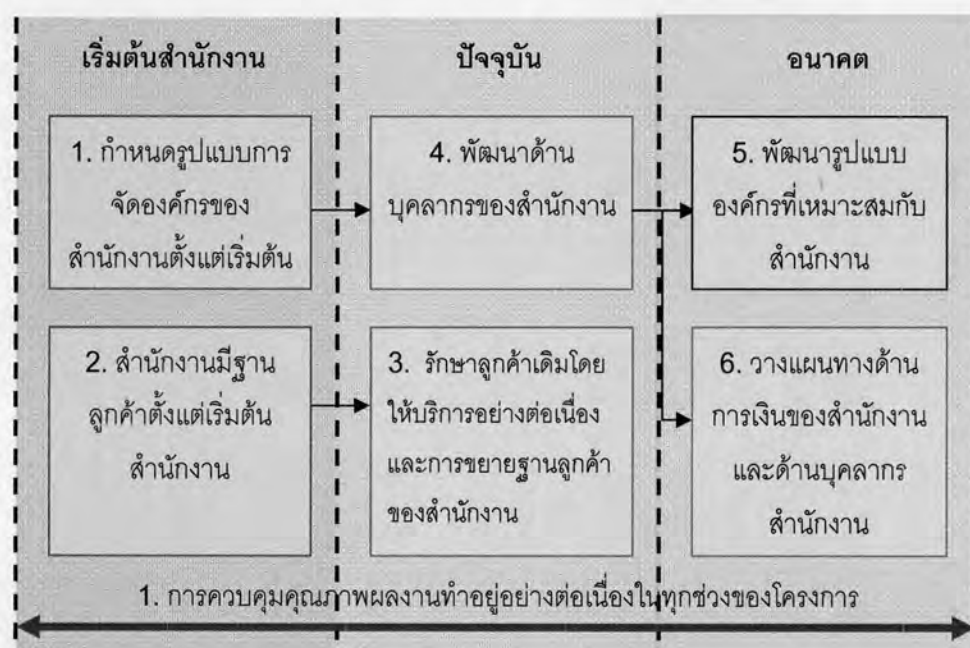
จากรายละเอียดของสำนักงานทั้ง 3 กลุ่มพบว่า ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญในเรื่องของธุรกิจสำนักงานมากกว่ากลุ่มอื่น ผู้บริหารในกลุ่มนี้เห็นว่าเมื่อดำเนินงานสำนักงานย่อมต้องมีกำไร และสำนักงานต้องมีการเติบโต ไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม รวมไปถึงความน่าเชื่อถือของสำนักงาน สำนักงานทั้ง 3 แห่งมีสถานที่ตั้งอยู่บนอาคารสำนักงานทั้งหมด ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของสำนักงานที่มีต่อลูกค้า ที่เข้ามาว่าจ้างสำนักงาน จากรายละเอียดข้างต้นพบว่าผู้บริหารสำนักงานทั้ง 3 มีเป้าหมายในการดำเนินกิจการสำนักงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม

ลูกค้า การขยายตัวของสำนักงานในอนาคต แต่ทั้ง 3 คนมีการกำหนดตัวแปรข้างต้นที่ชัดเจน เพื่อดำเนินกิจการสำนักงานไปได้อย่างถูกต้อง

4. กลุ่มที่ 4

เป็นกลุ่มของสำนักงานที่ผู้บริหารมีอายุระหว่าง 40 - 55 ปี ประกอบไปด้วยสำนักงาน 3 แห่ง คือ 5B 7B และ 9B สำนักงานกลุ่มนี้มีผู้บริหารเป็นกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และมีประสบการณ์การทำงานก่อนก่อตั้งสำนักงานอยู่ระหว่าง 9 - 16 ปี เป็นสำนักงานที่มีทั้งผู้บริหารคนเดียว และผู้บริหารเป็นกลุ่ม ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในรูปแบบองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารสำนักงาน

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้เห็นว่าการวางระบบรูปแบบการทำงาน และการจัดองค์กรเป็นสิ่งที่จะนำไปให้การบริหารจัดการสำนักงานในด้านอื่นๆ ให้สามารถดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม



ภาพที่ 5.7 แสดงการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานในกลุ่มที่ 4

จากรูป ผู้บริหารสำนักงานกลุ่มนี้เห็นว่ารูปแบบองค์กรเป็นตัวนำแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานทั้งหมด และหลักการบริหารสำนักงานอื่นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นลำดับ ในช่วงเริ่มจัดตั้งสำนักงานเมื่อมีรูปแบบองค์กรที่กำหนดไว้ บุคลากรเป็นสิ่งต่อมาที่ผู้บริหารสำนักงานต้องคำนึง บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจึงจะสามารถทำผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน เมื่อมีผลงานที่มีประสิทธิภาพมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป จึงสามารถมาส่งเสริมเป้าหมายทางการตลาดของผู้บริหาร รวมไปถึงด้านธุรกิจการเงินของสำนักงาน

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มที่ 4 นี้มีประสบการณ์ในการทำงานกับสำนักงานสถาปนิกมาไม่น้อยกว่า 9 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานในประเทศทั้งหมด และมีความเข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย มีความเห็นว่าการดำเนินกิจการของสำนักงานให้คงอยู่ได้อยู่ที่การ

ควบคุมองค์กรให้เหมาะสมที่สุด โดยทั้ง 3 สำนักงานมีเป้าหมายของสำนักงานที่แตกต่างกันดังเช่นในสำนักงานกลุ่มที่ 3 ดังนี้

- สำนักงาน 5B มีจำนวนบุคลากรในปัจจุบัน 40 คน โดยแบ่งหน้าที่ออกเป็นหลายฝ่ายด้วยกัน
 ดังนี้ สถาปนิก ตกแต่งภายใน ภูมิสถาปนิก และส่วนผลิตผลงาน ซึ่งรูปแบบองค์กรที่ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบันเป็นแบบ Studio เนื่องจากสำนักงานมีการแบ่งแยกหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน และมีจำนวนบุคลากรค่อนข้างมาก เมื่อเทียบกับสำนักงานอื่น การทำงานในสำนักงานไม่แบ่งส่วนผลิตผลงานออกเป็นฝ่ายแต่จะให้ทำงานร่วมอยู่ใน Group ของโครงการเลย เมื่อมีโครงการหนึ่งๆเข้ามาก็ทำการจัดทีมงานที่มีอยู่เข้ามาทำงานในรูปแบบ Group ของ Studio โดยจำนวนคนแตกต่างกันไปตามขนาด และความซับซ้อนของโครงการ ซึ่งผู้บริหารสำนักงาน 5B ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบขององค์กรนั้นมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรไม่สามารถเจริญเติบโตไปได้โดยยังคงรูปแบบเดิมไว้ เนื่องจากเมื่อจำนวนคนเปลี่ยนแปลงไป ระบบการทำงานย่อมมีความเปลี่ยนแปลงไป³ รูปแบบองค์กรเดิมๆจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนซึ่งขึ้นอยู่กับการประเมิน และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสำนักงาน
- สำนักงาน 7B มีจำนวนบุคลากรในปัจจุบัน 2 คน โดยอีก 5 คนเป็นบุคลากรอิสระ หมายถึงไม่จำเป็นต้องเข้าทำงานในสำนักงานอย่างตรงเวลา หรือต้องเข้าทำงานในสำนักงานทุกวัน ผู้บริหารสำนักงาน 7B มีความเห็นว่า ในปัจจุบันการทำงานไม่จำเป็นต้องทำที่สำนักงานเสมอไป บุคลากรสามารถทำงานโดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม และเต็มประสิทธิภาพ ผู้บริหารสำนักงานให้ความสำคัญกับคุณภาพของงาน และความตรงต่อเวลาในการส่งงานของบุคลากรเป็นหลัก ดังนั้นบุคลากรในสำนักงานจึงสามารถมีอิสระในการทำงานตลอดไปตราบเท่าที่มีความรับผิดชอบต่องานได้ดีที่สุด⁴ การบริหารสำนักงาน 7B จึงมีความยืดหยุ่นอย่างมาก โดยผู้บริหารสำนักงานมี Project Architect 3 คนที่เข้ามาช่วยในการบริหารโครงการของสำนักงาน และใช้ระบบการทำงานแบบ Outsource สำหรับบุคลากรอื่น เมื่อมีโครงการขนาดใหญ่ที่ไม่สามารถรับได้ รวมไปถึงพนักงานเขียนแบบด้วย
- สำนักงาน 9B มีจำนวนบุคลากรในปัจจุบัน 14 คน มีรูปแบบการทำงานของสำนักงานเป็นแบบ Studio และ Outsource โดยผู้บริหารสำนักงาน 9B มีความเห็นว่าการดำเนินงานทางวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย หากพิจารณาจากหลักการบริหารจัดการสำนักงานทั้ง 5 อย่าง การบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถทำได้และสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารมีความเห็นว่าในด้านการควบคุมคุณภาพผลงานเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดทางด้านมาตรฐานในการทำงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทำให้เกิดขีดจำกัดในการพัฒนามาตรฐานการทำงานของสำนักงาน ในส่วนบุคลากรปัจจุบันมีสถาปนิกจบใหม่จากสถาบันการศึกษามากมาย และแต่ละแห่งย่อมมีคุณภาพ และความรู้ที่ไม่เท่ากัน ซึ่งส่งผลต่อการทำงานของสำนักงานโดยเฉพาะสำนักงานสถาปนิกที่จัดตั้งใหม่ ใน

³ ดวงฤทธิ์ บุญาค, 4 มกราคม 2551.

⁴ อนุชา ตั้งศรีวิริยะกุล, 25 มกราคม 2551.

ด้านของธุรกิจการเงินของสำนักงานสถาปนิกยังมีข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเจ้าของโครงการ ซึ่งส่วนมากยังไม่มีความเข้าใจในวิชาชีพพวมไปถึงกระบวนการทำงานที่เพียงพอ โดยเฉพาะ เรื่องของค่าบริการวิชาชีพ ที่ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดต่อการดำเนินโครงการทางสถาปัตยกรรมสำหรับสำนักงานส่วนใหญ่ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายของสำนักงานโดยเริ่มจากการจัดภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สามารถทำให้ได้ตามที่ต้องการมากที่สุด⁵

จากรายละเอียดดังกล่าวจะเห็นว่าผู้บริหารสำนักงานทั้ง 3 คน มีรูปแบบในการบริหารจัดการทางด้านองค์กรที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายการดำเนินกิจการ และวิสัยทัศน์ในการมองภาพรวมของการปฏิบัติวิชาชีพในปัจจุบัน ที่แตกต่างกัน

จากบทสรุปข้างต้นสามารถสรุปความสัมพันธ์อย่างง่ายของหลักการบริหารจัดการได้หลายรูปแบบด้วยกัน โดยหลักการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกันประกอบด้วย

1. สถานที่ตั้งสำนักงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace)
2. ผลงาน และบริการของสำนักงาน (Product & Service)
3. ความคล่องตัว และระบบในการทำงาน (Workflow)
4. ลูกค้า (Customer) หรือการตลาดของสำนักงาน (Marketing)
5. บุคลากร (Staff)
6. การเงิน (Financial)

กลุ่มการบริหารจัดการสำนักงานทั้ง 4 กลุ่มได้ใช้หลักการใน 6 ข้อด้านบนเข้ามาบริการจัดการสำนักงานทั้งหมดโดยมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละกลุ่ม บางสำนักงานใช้หลักการ 2 ด้าน บางสำนักงานใช้หลักการทั้งหมดในการบริหารจัดการสำนักงาน ทั้งหมดขึ้นอยู่กับความรู้ และความเข้าใจในหลักการทั้ง 6 ด้านของผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก และการให้ความสำคัญเชื่อมโยงกันของหลักการแต่ละข้อที่แตกต่างไปตามแนวคิดและเป้าหมายของผู้บริหารสำนักงาน ดังนี้

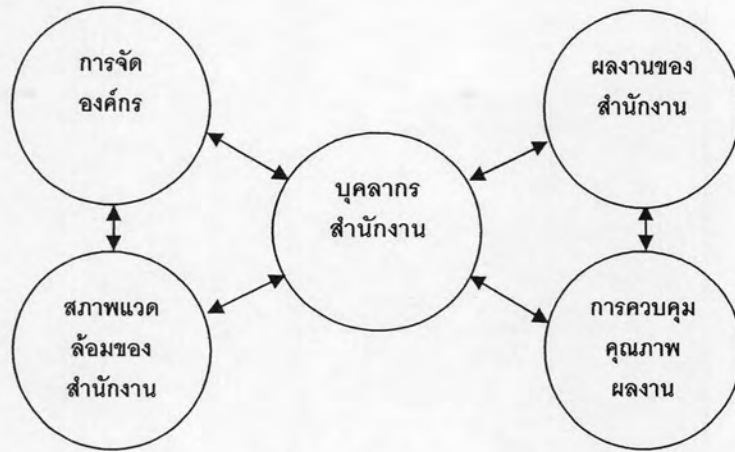
สำนักงานกลุ่มที่ 1



ภาพที่ 5.8 แสดงความสัมพันธ์อย่างง่ายของสำนักงานกลุ่มที่ 1

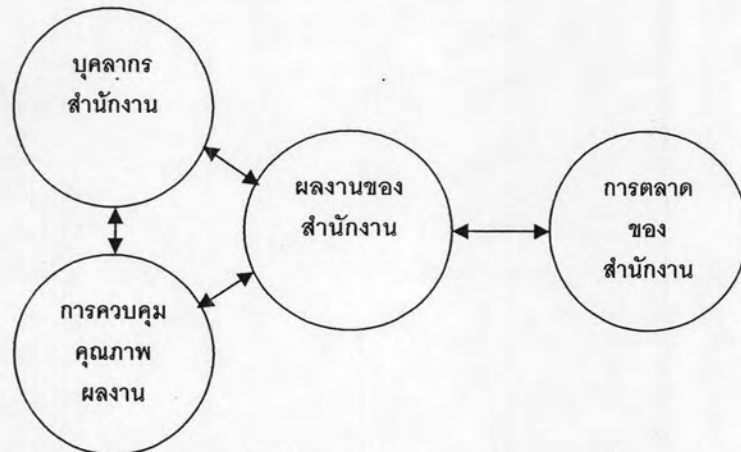
⁵ อนุสรณ์ ภัคดีสุขเจริญ, 14 มกราคม 2551.

สำนักงานกลุ่มที่ 2.1



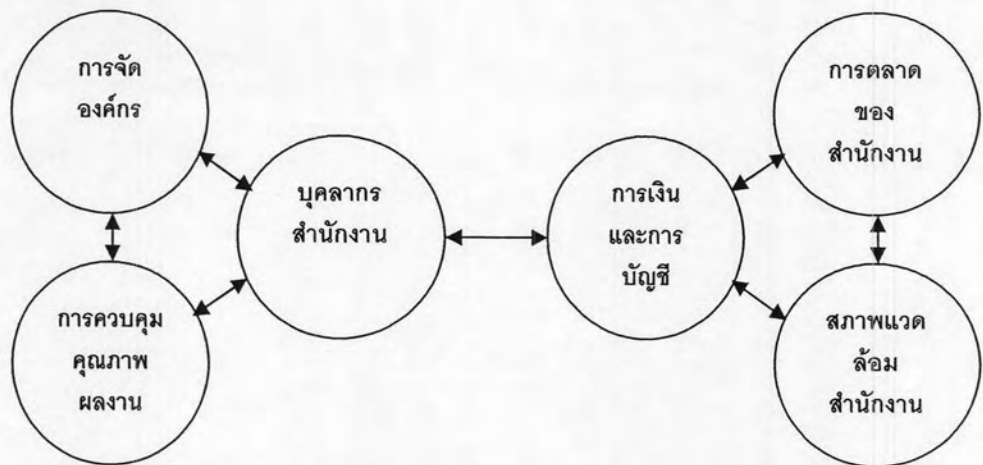
ภาพที่ 5.9 แสดงความสัมพันธ์อย่างง่ายของสำนักงานกลุ่มที่ 2.1

สำนักงานกลุ่มที่ 2.2



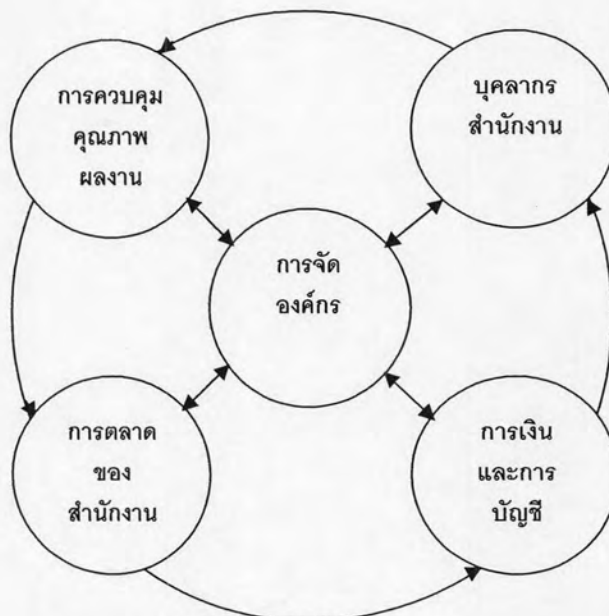
ภาพที่ 5.10 แสดงความสัมพันธ์อย่างง่ายของสำนักงานกลุ่มที่ 2.2

สำนักงานกลุ่มที่ 3



ภาพที่ 5.11 แสดงความสัมพันธ์อย่างง่ายของสำนักงานกลุ่มที่ 3

สำนักงานกลุ่มที่ 4



ภาพที่ 5.12 แสดงความสัมพันธ์อย่างง่ายของสำนักงานกลุ่มที่ 4

จากผังแสดงความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการสำนักงานทั้ง 4 กลุ่มจะเห็นว่ามีความแตกต่างกัน มีความเปลี่ยนแปลงเพียงแนวความคิด ตามแต่มุมมอง และประสบการณ์ของผู้บริหารสำนักงานเป็นสำคัญที่ต้องให้ความใส่ใจในเรื่องการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกอย่างมาก

จากการสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักงานทั้ง 4 กลุ่มเป็นการสรุปโดยใช้ข้อมูลของสำนักงานกลุ่มตัวอย่างที่เป็นการแสดงให้เห็นตัวอย่างการบริหารจัดการสำนักงานจัดตั้งใหม่ในปัจจุบันซึ่งอาจมีรูปแบบหรือความคิดเห็นในการบริหารจัดการที่แตกต่างจากที่อยู่ในงานวิจัยชิ้นนี้ ที่อาจต้องขยาย หรือเปลี่ยนแปลงกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้เห็นรูปแบบที่ครบถ้วน และชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ตาราง 5.1 แสดงความเปลี่ยนแปลงของแนวความคิดในการบริหารจัดการสำนักงานของผู้นักงานแต่ละกลุ่ม

กลุ่ม	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2.1	กลุ่ม 2.2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4	
สำนักงาน	2A, 3A	6A, 8A, 2B, 3B และ 4B	10A	5A, 1B และ 8B	5B, 7B และ 9B	
ประสบการณ์	4 ปี	5 - 10 ปี	5 - 8 ปี	5 - 20 ปี	9 - 16 ปี	
ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน	1 กำหนดมาตรฐานการทำงาน พัฒนามาตรฐานการทำงาน มาตรฐานการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน	1 กำหนดมาตรฐานการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน	1 กำหนดมาตรฐานการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน	1 มีมาตรฐานในการทำงานอยู่แล้ว พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน	1 มีมาตรฐานในการทำงานอยู่แล้ว พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน	พัฒนามาตรฐานการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน พัฒนาการทำงาน
ด้านบุคลากร	2 การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ 3 การพัฒนาบุคลากร 4 การพัฒนาบุคลากร 3 การพัฒนาบุคลากร 4 การพัฒนาบุคลากร 4 การพัฒนาบุคลากร 4 การพัฒนาบุคลากร	3 กำหนดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม 4 การพัฒนาบุคลากร 7 บำรุงรักษาบุคลากร 4 การพัฒนาบุคลากร 4 การพัฒนาบุคลากร 4 การพัฒนาบุคลากร	3 กำหนดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม 4 การพัฒนาบุคลากร 7 บำรุงรักษาบุคลากร 4 การพัฒนาบุคลากร 4 การพัฒนาบุคลากร 4 การพัฒนาบุคลากร	1 มีเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน 4 กำหนดเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4 กำหนดเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4 กำหนดเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1 มีเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน 4 กำหนดเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4 กำหนดเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4 กำหนดเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4 จำนวนบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายด้านองค์กร พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ระเบียบข้อบังคับของการทำงานร่วมกันในสำนักงาน 3 ภายหลังจากเดิมโดยการใช้บริการอย่างต่อเนื่องมีโครงการเกิดขึ้นไปแล้ว ขยายฐานลูกค้าของสำนักงาน
ด้านการตลาด	3 กระจายฐานลูกค้าของสำนักงาน	2 กลุ่มลูกค้าและ Positioning ของสำนักงานในตลาด แนวทางการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในโครงการบางประเภท	2 การสร้างฐานลูกค้าสำนักงานสร้างแนวทางขายแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของสำนักงาน เพิ่มโอกาสให้สำนักงานขยายเข้าไปประกวดแม่โครงการ	1 ฐานลูกค้าของสำนักงานภาพลักษณ์ของสำนักงาน ลูกค้าของสำนักงาน ภาพลักษณ์ของสำนักงาน	2 ฐานลูกค้าที่แน่นอนตั้งแต่เริ่มต้นสำนักงาน ขยายฐานลูกค้าของสำนักงาน	
ด้านการเงิน				2 การวางแผนทางด้านเงินควบคู่กับการตลาด การวางแผนทางด้านเงินควบคู่กับการตลาด	5 วางแผนด้านการเงินควบคู่กับเป้าหมายทางด้านองค์กร 7 จำนวนบุคลากรในภาคเงินทุนของสำนักงาน 6 จำนวนบุคลากรในภาคเงินทุนของสำนักงาน	
ด้านการจัดองค์กร		5 กำหนดรูปแบบการจัดองค์กรของสำนักงาน 6 การจัดตำแหน่งบุคลากรสำนักงาน	6 การจัดตำแหน่งบุคลากรสำนักงาน	3 ฐานบุคลากรของสำนักงาน สำนักงาน สำนักงาน สำนักงาน สำนักงาน สำนักงาน	1 ฐานบุคลากรของสำนักงาน สำนักงาน สำนักงาน สำนักงาน สำนักงาน สำนักงาน	
หมายเหตุ	ตัวอย่างของหัวหน้างานแต่ละกลุ่ม	หมายถึง หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสำนักงานใช้ควบคุมและบริหารจัดการสำนักงาน หมายถึง หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสำนักงานใช้พัฒนาในลำดับต่อมาจนถึงปัจจุบัน	หมายถึง หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสำนักงานใช้ควบคุมและบริหารจัดการสำนักงาน หมายถึง หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสำนักงานใช้พัฒนาในลำดับต่อมาจนถึงปัจจุบัน	หมายถึง หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสำนักงานใช้ควบคุมและบริหารจัดการสำนักงาน หมายถึง หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสำนักงานใช้พัฒนาในลำดับต่อมาจนถึงปัจจุบัน	หมายถึง หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสำนักงานใช้ควบคุมและบริหารจัดการสำนักงาน หมายถึง หลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสำนักงานใช้พัฒนาในลำดับต่อมาจนถึงปัจจุบัน	

5.1.2 ลักษณะที่แตกต่างกันในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ในปัจจุบัน

จากข้อมูลการแบ่งประเภทสำนักงานจาก Architect's Essentials of Starting a Design Firm ในบทที่ 2⁶ ซึ่งเป็นการจัดลักษณะสำนักงานจัดตั้งใหม่ของประเทศสหรัฐอเมริกา ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยทำการจัดแบ่งลักษณะที่แตกต่างกันของเหตุผลในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกกลุ่มตัวอย่างในประเทศไทย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นหลายลักษณะดังนี้

1. สำนักงานในกลุ่มนี้ประกอบด้วยสำนักงาน 2A 5A 7B เป็นสำนักงานที่มีกลุ่มลูกค้าหลักที่รู้จักกับผู้บริหารสำนักงาน และทำการว่าจ้างสำนักงานเมื่อทำการจัดตั้งขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้การดำเนินงานของสำนักงานในช่วงเริ่มต้นเป็นไปได้เป็นอย่างดี โดยมีประเภทของลูกค้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละสำนักงาน
2. สำนักงานในกลุ่มนี้ประกอบด้วยสำนักงาน 9A ผู้บริหารสำนักงานมีฐานะทางการเงินที่ดี สามารถสนับสนุน และช่วยเหลือสำนักงานเมื่อเกิดปัญหาได้ทั้งด้านโครงการ และด้านการเงิน
3. สำนักงานในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วยสำนักงาน 8A 10A 3B และ 9B ผู้บริหารในกลุ่มนี้มีอีกบทบาทหนึ่งคือเป็นอาจารย์สอนในสถาบันการศึกษาทางด้านสถาปัตยกรรมพร้อมทั้งดำเนินกิจการสำนักงานไปด้วย ซึ่งทำให้ได้รับทราบมุมมองทางด้านวิชาการ และสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานในสำนักงานได้
4. สำนักงานในกลุ่มนี้ประกอบด้วยสำนักงาน 6A 2B และ 4B สำนักงานในกลุ่มนี้ผู้บริหารจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็น แนวทางในการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของสำนักงาน หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของโครงการประเภทหนึ่งๆ เช่น งานรีสอร์ท งานด้านการอนุรักษ์ เป็นต้น
5. สำนักงานในกลุ่มนี้ประกอบด้วยสำนักงาน 4B คือผู้บริหารสำนักงานมีประสบการณ์การทำงานในสำนักงานเดิมมานานจนได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของสำนักงานมาก เมื่อออกมาจัดตั้งสำนักงานเองในบางครั้งก็ได้รับความสนับสนุนจากเจ้าของสำนักงานเดิมเช่น แนะนำลูกค้าใหม่ให้ หรือชักชวนร่วมทำโครงการขนาดใหญ่ด้วยกัน เพื่อให้สำนักงานมีรายได้ และสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ในช่วงเริ่มต้นของสำนักงาน
6. สำนักงานในกลุ่มนี้ประกอบด้วยสำนักงาน 5B ลักษณะสำนักงานประเภทนี้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี.ศ 2540 ได้รับโอกาสจากสำนักงานขนาดใหญ่บางสำนักงานที่มีนโยบายสนับสนุนให้สถาปนิกโครงการในสำนักงานแยกตัวออกไปจัดตั้งสำนักงานของตนเองโดยให้ความช่วยเหลือในช่วงเริ่มต้นแก่สำนักงาน
7. สำนักงานในกลุ่มนี้ประกอบด้วยสำนักงาน 8B โดยผู้บริหารสำนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานระดับผู้บริหารร่วมกับหุ้นส่วนหรือเพื่อนมาก่อน และในปัจจุบันได้แยกตัวออกมาจัดตั้งสำนักงานของตนเอง เป็นการบริหารสำนักงานเพียงคนเดียวเนื่องจากมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสำนักงานมาก่อนเป็นเวลานาน

⁶ Peter Piven and Bradford Perkins (AIA), Architect's essential of starting a design firm, (Canada: John Wiley&Sons, 2003), p. 10-14.

8. สำนักงานในกลุ่มสุดท้ายประกอบด้วยสำนักงาน 1A 3A 4A และ 7A เป็นกลุ่มของสำนักงานที่ผู้บริหารสำนักงานมีความต้องการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกเป็นของตนเอง โดยไม่ได้มีลักษณะพิเศษดังใน 7 กลุ่มข้างต้นแต่อย่างใด โดยอาศัยประสบการณ์ และการเรียนรู้ด้านการบริหารสำนักงานในระหว่างการทำงานสำนักงาน

จากลักษณะของการจัดตั้งสำนักงานทั้ง 8 กลุ่มที่กล่าวมาจะเห็นว่าทั้งผู้บริหารสำนักงานที่มีเหตุผลในการจัดตั้งสำนักงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงาน และผู้บริหารที่ลองจัดตั้งสำนักงานตามความต้องการของตนเอง ซึ่งกลุ่มหลังเป็นกลุ่มสำนักงานที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญถึงความพร้อมของตนเองอย่างมาก เพราะจะส่งผลต่อมาตรฐานการทำงานของวิชาชีพ เนื่องจากลูกค้าที่ต้องการคุณภาพงานทางด้านสถาปัตยกรรมในระดับสูงที่มีรายละเอียดตามที่ต้องการนั้นจะให้ความไว้วางใจกับสถาปนิกที่ทำงานในรูปแบบสำนักงานมากกว่าสถาปนิกที่ทำงานอิสระ

ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นการจัดแบ่งลักษณะสำนักงานที่พบจากการวิจัยชิ้นนี้ ซึ่งในอนาคตอาจมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นด้วยลักษณะ และความซับซ้อนของรูปแบบที่มีมากขึ้น รวมไปถึงปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกในอนาคต

5.2 แนวทางของสำนักงานสถาปนิกในอนาคต และปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่

5.2.1 แนวทางของสำนักงานสถาปนิกในอนาคต

สำนักงานสถาปนิกในปัจจุบันมีจำนวนเพิ่มขึ้น และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ เพราะความต้องการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกโดยสถาปนิกรุ่นใหม่มีมากขึ้น สำนักงานขนาดเล็กมีมากขึ้น การทำงานร่วมกันระหว่างสำนักงานมีมากขึ้นในโครงการขนาดใหญ่เพื่อแบ่งภาระความรับผิดชอบให้สามารถดำเนินการโครงการได้สำเร็จ ระบบการทำงานจะเป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นสูง เช่นระบบ Studio เป็นต้นเนื่องจากมีความเปลี่ยนแปลงในการทำงานตลอดเวลา ลักษณะการทำงานในสำนักงานที่มีอิสระมากขึ้นในเรื่องของเวลาการทำงานอาจมีมากขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสารที่สะดวก และรวดเร็วมากขึ้น

สำนักงานที่เกิดขึ้นใหม่จะมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เนื่องจากสำนักงานมีขนาดเล็กขอบเขตของการทำงานมีได้จำกัด และนโยบายของสำนักงานจะถูกดำเนินการโดยผู้บริหารเป็นหลัก ดังนั้นแนวทางในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือความโดดเด่นทางด้านการออกแบบจะเป็นสิ่งที่สำนักงานสถาปนิกจะให้ความสำคัญมากขึ้น เพื่อให้การเข้าถึงสำนักงานของลูกค้า ทำได้ง่ายขึ้น ทำให้สามารถอยู่รอดได้ในอนาคต

5.2.2 ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่

การจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกในปัจจุบันประกอบไปด้วยหลายปัจจัยสำคัญที่ผู้จัดตั้งสำนักงานต้องคำนึงถึง โดยจากการวิจัยชิ้นนี้สรุปปัจจัยดังกล่าวได้ 2 ประเด็นหลักดังนี้

1. **ผู้บริหารสำนักงาน** ผู้บริหารหรือผู้จัดตั้งสำนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สำนักงานสามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นหรือไม่ โดยประกอบไปด้วย

- ประสิทธิภาพของผู้บริหารสำนักงาน ประสิทธิภาพการทำงานในด้านวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงานเป็นสิ่งจำเป็นก่อนการจัดตั้งสำนักงานไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ในสำนักงาน หรือประสบการณ์จากการทำงานอิสระ แต่ประสบการณ์จากทั้ง 2 รูปแบบย่อมให้ประโยชน์ที่แตกต่างกันไป ดังนี้

- การทำงานในสำนักงานให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการทำงานของสำนักงาน การควบคุมการทำงาน การสื่อสารภายในสำนักงาน ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เมื่อทำการจัดตั้งสำนักงานของตนเอง ข้อดีของการทำงานในสำนักงานคือการมีมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วโดยผู้บริหารสำนักงานนั้นๆ ทำให้สถาปนิกจบใหม่หรือประสบการณ์น้อยได้สามารถเรียนรู้ระบบการทำงานด้านสถาปัตยกรรมที่ถูกต้องจากสถาปนิกอาวุโส หรือรุ่นพี่ในสำนักงาน
- การทำงานอิสระนั้นเป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเองทั้งหมด ซึ่งการทำงานอิสระทำให้สถาปนิกได้รับรู้ในด้านต่างๆที่อาจไม่เคยทราบหากทำงานในสำนักงานเช่น การบริหารด้านการเงิน การหาลูกค้า และรักษาสถาปัตยกรรมของลูกค้าของตนเอง ทั้งนี้การจะออกมาทำงานอิสระสำหรับสถาปนิกรุ่นใหม่ ควรได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่ถูกต้อง และมีมาตรฐานที่ดีมาก่อนเพื่อให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ

จากที่กล่าวมาประสิทธิภาพการทำงานในสำนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถาปนิกที่ยังไม่มีประสบการณ์หรือประสบการณ์น้อยการจัดตั้งสำนักงานของตนเองโดยไม่มีทั้งประสบการณ์ในการทำงาน และความรู้ในการบริหารงานอย่างเพียงพอ จะทำให้การดำเนินกิจการไม่เป็นไปตามที่ต้องการ เสียโอกาส และทรัพยากรอันมีค่าไปโดยเปล่าประโยชน์

- จำนวนผู้บริหารในการจัดตั้งสำนักงาน เป็นอีกปัจจัยที่จะทำให้สำนักงานสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

- ผู้บริหารคนเดียว สำนักงานที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียว อาจเนื่องด้วยประสบการณ์ความสามารถและชื่อเสียงที่มี สามารถดำเนินการจัดตั้งสำนักงานได้โดยไม่ต้องมีผู้ร่วมบริหารหรือผู้ร่วมทุนแต่อย่างใด
- ผู้บริหารเป็นกลุ่ม สำนักงานประเภทนี้ประกอบไปด้วยผู้บริหารตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การบริหารสำนักงานเป็นกลุ่มนั้นแบ่งออกเป็นหลายลักษณะเช่น
 - a. มีแนวความคิดในทางเดียวกันและสามารถทำงานเข้ากันได้จึงมาทำงานร่วมกัน
 - b. มีความถนัดในด้านต่างๆของงานสถาปัตยกรรมที่แตกต่างกันเช่น การออกแบบแนวความคิด การจัดการ หรือด้านการก่อสร้าง แล้วเข้ามาทำงานร่วมกัน

2. **ลูกค้า** เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สำนักงานสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้หรือไม่ เพราะลูกค้าเป็นผู้ว่าจ้างสำนักงานในการออกแบบโครงการทางสถาปัตยกรรม และเป็นผู้จ่ายค่าบริการวิชาชีพหรือรายได้ให้แก่สำนักงานเพื่อใช้จ่ายดำเนินการว่าจ้างบุคลากรเข้ามาทำงาน กลุ่มลูกค้าในปัจจุบันแบ่ง 2 ประเภทคือ

- ลูกค้าในประเทศ เป็นกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ในตลาด ในปัจจุบันลูกค้ากลุ่มนี้มีความเข้าใจในวิชาชีพสถาปนิกมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าวัยกลางคน หรือรุ่นใหม่ (ช่วงอายุ 30-40 ปี) ซึ่งมีความเข้าใจในมุมมองทางด้านสถาปัตยกรรมมากขึ้น อาจด้วยสื่อด้านต่างๆ ซึ่งเป็นแนวโน้มของในอนาคต แต่ในปัจจุบันลูกค้าในประเทศไทยจำนวนมากยังไม่เข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรมหรืออาชีพของสถาปนิกดีพอ และทำให้เกิดปัญหาต่างๆในกระบวนการทำงานหรือการเจรจา
 - ลูกค้าในต่างประเทศ เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในอนาคต หากแต่การได้มาของลูกค้าในกลุ่มนี้ยากกว่ากลุ่มที่ 1 แต่ลูกค้าต่างประเทศมีความเข้าใจในวิชาชีพสถาปนิกอยู่แล้ว และบางรายเข้าใจในกระบวนการสถาปัตยกรรมอีกด้วย ลูกค้ากลุ่มนี้จึงจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่สถาปนิกทำออกมาและมีความเข้าใจในค่าบริการวิชาชีพที่สถาปนิกคิดมากกว่าลูกค้าในประเทศ
3. ปัจจัยทางการจัดการบริหารจัดการสำนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ปัจจัยดังนี้
- 3.1 ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน ประกอบไปด้วย
- 3.1.1 การกำหนด และควบคุมมาตรฐานในการทำงานของสำนักงาน
- 3.1.2 การวางระบบการทำงานของบุคลากรในสำนักงาน รวมไปถึงการแบ่งภาระหน้าที่ในการทำงานของบุคลากร
- 3.1.3 มาตรฐานการเก็บข้อมูลของสำนักงานซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทตามความต้องการของผู้บริหารสำนักงานเช่น การเก็บข้อมูลโครงการของสำนักงาน การเก็บและพัฒนาข้อมูลที่เป็นส่วนเสริมความรู้แก่บุคลากรเช่น หนังสือ เทคโนโลยีในการออกแบบ หรือก่อสร้าง
- 3.2 ด้านการตลาดของสำนักงาน ดังที่กล่าวไปข้างต้นลูกค้าเองเป็นส่วนหนึ่งของการตลาด แต่ประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องกับด้านการตลาดที่ผู้บริหารสำนักงานต้องคำนึงถึงประกอบด้วย
- 3.2.1 การวางแผนด้านภาพลักษณ์ของสำนักงานในตลาดวิชาชีพสถาปัตยกรรม ดังที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 5.1.2 ภาพลักษณ์ของสำนักงานเป็นสิ่งที่จะต้องมี ในอนาคตที่การแข่งขันมีสูงขึ้น สำนักงานจัดตั้งใหม่ซึ่งมีขนาดเล็กด้วยข้อจำกัดที่มีอยู่มาก ด้านภาพลักษณ์ และจุดยืนจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สำนักงานสามารถยืนหยัดอยู่ได้
- 3.2.2 การวางแผนด้านการขยายฐานลูกค้าของสำนักงานในอนาคต ผู้บริหารสำนักงานต้องมีวิสัยทัศน์ และเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ แนวโน้มทางการตลาดในทุกช่วงเพื่อวางแผนรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ
- 3.3 ด้านธุรกิจการเงินของสำนักงาน ในด้านนี้จะมีความเกี่ยวเนื่องกับด้านการตลาด เป็นการวางแผนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ดังนี้
- 3.3.1 ในช่วงเริ่มต้นสำนักงานเป็นการวางแผนในระยะสั้น หรือเป็นการวางแผนในระยะเวลา 6 เดือน ถึง 1 ปี จนกระทั่งสำนักงานสามารถดำเนินการและมีรายได้อย่างมั่นคง ซึ่งระยะเวลาก่อนที่สำนักงานจะมีความมั่นคงนั้นจะมีความแตกต่างกันไปตามความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสำนักงานแต่ละคน

3.3.2 ในช่วงการวางแผนระยะยาว เป็นการวางแผนทางการเงินให้สำนักงานสามารถดำเนินการตามนโยบาย หรือเป้าหมายของผู้บริหารสำนักงานได้ หลังจากสำนักงานมีความมั่นคง และขนาดองค์กรคงที่

3.4 **ด้านการจัดองค์กรของสำนักงาน** การบริหารสำนักงานนั้นมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาขนาดขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ จำนวนโครงการที่เข้ามาในสำนักงาน และเป้าหมายในเรื่องขนาดองค์กรของผู้บริหารสำนักงาน จากงานวิจัยจะเห็นว่าผู้บริหารแต่ละคนมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไปในเรื่องขนาดองค์กร มีทั้งที่ต้องการให้สำนักงานคงขนาดเล็กไว้ และต้องการขยายขนาดสำนักงานไปให้ถึงจุดที่ต้องการ จากงานวิจัยขึ้นนี้ระบบการบริหารองค์กรแบบ Studio เป็นระบบที่สำนักงานเกือบทั้งหมดใช้เนื่องจากมีความเหมาะสมกับสำนักงานที่มีจำนวนบุคลากรน้อย และมีความยืดหยุ่นสูงในการปรับใช้

3.5 **ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** การจัดตั้งสำนักงานขึ้นมาจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินโครงการได้ โดยต้องคำนึงถึงหลักการบริหารบุคลากรดังนี้

3.5.1 การคัดเลือกบุคลากร เข้ามาทำงานร่วมกันในสำนักงาน

3.5.2 การพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน

3.5.3 การส่งเสริม และบำรุงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับสำนักงาน

3.6 **ด้านสถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน** สถานที่ตั้งของสำนักงานต้องมีความเหมาะสมกับภาพลักษณ์ และรูปแบบการทำงานของสำนักงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานจะส่งผลต่อบุคลากรของสำนักงาน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าผู้บริหารสำนักงานจะมีประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญอย่างไรก็ตาม เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้สำนักงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีแบบแผน และมีขั้นตอนที่ชัดเจน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับสถาปนิกในการจัดตั้งสำนักงานของตนเอง

ในหัวข้อนี้จะเป็นการสรุปปัญหา วิธีแก้ไข และข้อเสนอแนะต่างๆในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่โดยจะแบ่งออกเป็น หัวข้อดังนี้

5.3.1 ด้านผู้บริหารสำนักงาน

ดังที่กล่าวมาในหัวข้อ 5.2.2. เกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ในปัจจุบันโดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือผู้บริหารคนเดียว และผู้บริหารเป็นกลุ่ม ซึ่งมีข้อดี และข้อเสียที่แตกต่างกัน ดังนี้

สำนักงานที่มีผู้บริหารคนเดียว มีข้อดีคือ การตัดสินใจเรื่องต่างๆทำได้เร็ว แต่ข้อเสียคือการเติบโตของสำนักงานขึ้นอยู่กับคนเพียงคนเดียว หากขาดผู้บริหารสำนักงาน สำนักงานก็ไม่อาจอยู่ต่อไปได้ สำนักงานลักษณะนี้ผู้บริหารจึงมีแนวคิดในการคัดเลือก และพัฒนาบุคลากรที่มี

ความสามารถเข้ามาร่วมทำงานเพื่อให้แบ่งเบาภาระหน้าที่ในการทำงาน อย่างไรก็ตามการมีผู้บริหารหรือมีอำนาจหลักเพียงคนเดียวช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน และตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

ส่วนสำนักงานที่มีผู้บริหารเป็นกลุ่มนั้นมีข้อควรระวังในการบริหารงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะเรื่องของการบริหารธุรกิจการเงิน ผู้บริหารแต่ละคนต้องมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และต่อกันและกัน จากงานวิจัยชิ้นนี้พบว่า มีหลายสำนักงานที่ผู้บริหารซึ่งผ่านประสบการณ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบบริหารเนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้บริหาร รวมไปถึงแนวความคิดในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านสถาปัตยกรรม และเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร ซึ่งแนวทางที่จะช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้หากจำเป็นต้องมีการบริหารงานเป็นกลุ่มคือการแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละคนให้มีความชัดเจน ไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพ และความจริงใจต่อกัน บางสำนักงานใช้วิธีแบ่งแยกหน้าที่รวมถึงการกำหนดนโยบายของสำนักงานของแต่ละคนออกไปเลยทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งทางความคิดซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในภายหลังได้

5.3.2 ด้านการบริหารจัดการองค์กรของสำนักงาน

ในด้านการบริหารจัดการองค์กรสำหรับสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ ในช่วง 2 - 3 ปีแรก โครงสร้างองค์กรของสำนักงานจะไม่มี ความซับซ้อน เนื่องจากสำนักงานมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสำนักงานสามารถควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง แต่เมื่อสำนักงานเติบโตขึ้น และมีเป้าหมายของสำนักงานที่ชัดเจนมากขึ้น ลักษณะองค์กรเริ่มมีความเปลี่ยนแปลงไป บางสำนักงานคงขนาดเท่าเดิม บางสำนักงานต้องการขยายตัวมากขึ้นเล็กน้อย หรือบางสำนักงานมีเป้าหมายในการเติบโตเป็นสำนักงานขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ซึ่งผู้บริหารสำนักงานดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ และการเรียนรู้ข้อดี และข้อเสียของการบริหารสำนักงานไม่ว่าจะเป็นสำนักงานที่เคยทำ หรือการบริหารสำนักงานของตนเองเข้ามาปรับใช้ ซึ่งอาจใช้ระยะเวลาในการทดลองเพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมกับระบบ และสภาพการทำงานของสำนักงาน

5.3.3 ด้านการบริหารบุคลากร และการควบคุมคุณภาพผลงานของสำนักงาน

ในส่วนของการบริหารบุคลากร และการควบคุมคุณภาพผลงานของสำนักงานมีความเกี่ยวเนื่องกันโดยตรง การพัฒนามาตรฐานการทำงานของสำนักงานย่อมต้องทำควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานด้วย เพื่อให้ผลงานของสำนักงานออกมาได้อย่างมีคุณภาพ ปัญหาที่พบต่อไปนี้เป็นปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับทั้ง 2 ด้านของการบริหารสำนักงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงรูปแบบหรือลักษณะการใช้ชีวิตในองค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร เริ่มจากการรับบุคลากรของสำนักงานซึ่งเป็นอำนาจของผู้บริหารสำนักงานโดยตรงซึ่งนโยบายของผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดความหลากหลายของบุคลากรในสำนักงานซึ่งมีข้อดี และข้อเสียที่แตกต่างกันไป โดยสำนักงานที่ผู้บริหารมีความต้องการรับบุคลากรจากสถาบันเดียวกันเนื่องด้วยสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีอยู่แล้วได้ง่ายเพราะมีความเข้าใจ และเคยชินกับสภาพแวดล้อมที่เหมือนกัน สำหรับบางสำนักงานอาจต้องการรับบุคลากรที่มีมาจากสถาบันที่แตกต่างกันเนื่องจากต้องการความหลากหลายทางความคิดซึ่งมีส่วนช่วยอย่างมากในการพัฒนาความคิดซึ่งกันและกัน

2. ระเบียบข้อบังคับของสำนักงานในการเข้าทำงาน เป็นเรื่องของกฎเกณฑ์ ต่างๆที่ผู้บริหารกำหนด เพื่อให้สำนักงานเกิดระเบียบซึ่งมีความแตกต่างกันดังนี้
 - สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับระเบียบในการเข้าทำงาน โดยมีการกำหนดเวลาเข้าทำงานของสำนักงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในความเป็นจริงอาจมีความยืดหยุ่นอยู่บ้าง แต่อยู่ในกรอบของเกณฑ์ที่กำหนด
 - สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับผลงานของการทำงาน เป็นสำนักงานที่ผู้บริหารจะดูที่ผลงานของบุคลากรรับผิดชอบเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงระเบียบในการเข้าทำงาน ซึ่งในบางครั้งจะมีความเกี่ยวเนื่องกับวัฒนธรรมขององค์กรที่กำหนดไว้เบื้องต้น

ซึ่งทั้ง 2 รูปแบบมีความแตกต่างกันในเรื่องของสถานที่ทำงาน ในกลุ่มแรกนั้น บุคลากรจำเป็นต้องเข้ามาทำงานในสำนักงานให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนกลุ่มที่ 2 บุคลากรไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานในสำนักงานเสมอไป ผู้บริหารสำนักงานบางคนขอเพียงมีงานที่เสร็จ ถูกต้องอย่างเรียบร้อยเข้ามาส่งให้ตรงเวลาก็เพียงพอแล้ว ความแตกต่างดังกล่าวส่งผลต่อการควบคุมคุณภาพผลงานเช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการวางมาตรฐานการทำงานของสำนักงานให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานของสำนักงาน และเหมาะสมกับสภาพการทำงานของบุคลากรตามที่ตนเองเป็นผู้กำหนดนโยบาย
3. ระยะเวลาในการทำงานของสำนักงาน โดยปกติสำนักงานจะกำหนดระยะเวลาการทำงานใน 1 วันของบุคลากรไว้ที่ 8 ชั่วโมง แต่ในความเป็นจริง โดยส่วนใหญ่ของสำนักงานสถาปนิกแล้ว บุคลากรจำเป็นต้องทำงานเกินระยะเวลาที่กำหนด เป็นการทำงานล่วงเวลาซึ่งส่งผลต่อรายได้ของบุคลากรที่ต้องมีมากขึ้นตามเวลาที่ใช้ไป ซึ่งในหลายสำนักงานเกิดปัญหาเมื่อมีการทำงานล่วงเวลาบ่อยขึ้น ทำให้บุคลากรทำงานช้าลง เนื่องจากเห็นว่อย่างไรก็ต้องทำงานเกินอยู่แล้ว และหากทำงานเกินเวลาก็กึ่งได้เงินเพิ่มมากขึ้น ในการแก้ปัญหานี้บางสำนักงานจึงต้องยกเลิกเงินค่าทำงานล่วงเวลา และตัดการทำงานล่วงเวลาในสำนักงานให้หมด หรือให้มีน้อยที่สุด เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประสิทธิภาพการทำงานอย่างเต็มที่ในเวลาทำงาน และเป็นการเพิ่มเวลาส่วนตัวของบุคลากรที่จะใช้ในแต่ละวันให้มากขึ้นเพื่อเป็นการพักผ่อนไปในตัว
4. ความรับผิดชอบของบุคลากร เป็นประเด็นสำคัญที่เกิ่ปัญหาขึ้นแทบทุกสำนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณีคือ
 - บุคลากรไม่เข้าใจในความรับผิดชอบของตนเอง ในกรณีนี้เกิดขึ้นโดยเฉพาะกับบุคลากรที่เป็นสถาปนิกจบใหม่ และเข้ามาทำงานโดยไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองต่อโครงการที่ได้รับมอบหมาย ทำให้บางครั้งทิ้งงาน และให้บุคลากรคนอื่นรับผิดชอบ ซึ่งตามปกติสำหรับสำนักงานจัดตั้งใหม่ที่มีขนาดเล็ก เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงาน หรือ Senoir Architect ที่จะเข้ามาทำการตักเตือน และทำความเข้าใจต่อบุคลากรนั้นๆ ให้แก้ไขตนเอง ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในภายหลังซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงการสำนักงานจึงควรมีนโยบายในการอบรมบุคลากรที่เข้ามาใหม่ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเสมอไป อาจมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานมานาน

และเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรใหม่ ให้เข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบเมื่อเข้ามาทำงานในสำนักงาน

- ความไม่เท่าเทียมกันในภาระงานของบุคลากรแต่ละคน เป็นปัญหาเฉพาะบุคคล ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรมีภาระงานไม่เท่ากันในขณะที่ได้รับค่าตอบแทนในจำนวนที่เท่ากัน ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจ ในการแก้ปัญหา เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้อนุมัติจำนวนเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคนในสำนักงานงาน ผู้บริหารจึงต้องมีการสังเกตและดูแลบุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาประสิทธิภาพของบุคลากรและทำการเพิ่มเงินเดือนให้อย่างยุติธรรม

อย่างไรก็ตามปัญหาที่กล่าวถึงข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างที่พบในสำนักงานกลุ่มเป้าหมายเท่านั้น ซึ่งอาจมีปัญหามากมายที่ผู้บริหารสำนักงานจะต้องแก้ไขเมื่อทำการจัดตั้ง และบริหารสำนักงานด้วยตนเอง

5.3.4 ด้านการตลาด และการเงินของสำนักงาน

ดังที่ได้กล่าวในหัวข้อ 3.2 และ 3.3 ปัจจัยทางด้านการตลาด และการเงินมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงที่จะทำให้สำนักงานมีงาน และมีเงินเข้ามาหมุนเวียนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการของสำนักงานได้อย่างต่อเนื่อง การวางแผนทางด้านการตลาดของสำนักงานแบ่งออกได้เป็นหลากหลายรูปแบบตามแต่ความถนัดของผู้บริหารสำนักงาน ดังที่ได้กล่าวมาในบทวิเคราะห์รูปแบบการบริหารสำนักงาน 5.1 ในกลุ่มที่ 2 - 4

สำหรับทางด้านการเงินของสำนักงาน จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่าในกลุ่มสำนักงานที่มีผู้บริหารเป็นกลุ่ม บางสำนักงานมีปัญหาทางด้านการเงินของระดับผู้บริหารเองซึ่งแนวทางในการแก้ไขอยู่ที่ความซื่อสัตย์ที่มีต่อกัน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มีวุฒิภาวะใกล้เคียงกัน อาจพบปัญหาในการบริหารการเงินในระยะยาว

ทั้งนี้สถาปนิกที่ปฏิบัติวิชาชีพอยู่นั้นต้องตระหนักในความรู้ และความพร้อมของตนเองก่อนทำการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการสำนักงาน และผลิตผลงานที่มีคุณภาพออกสู่สังคมภายนอกได้ เพื่อส่งเสริมให้วิชาชีพสถาปนิกเป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับในสังคมมากยิ่งขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรทางวิชาชีพ

การจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก และดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกันทั้งผู้บริหาร บุคลากรในสำนักงาน นโยบายของสำนักงาน เป็นต้น ซึ่งต้องลงทุนและใช้ทรัพยากรหลายอย่างดังนั้นก่อนการจัดตั้งสำนักงานจึงควรเตรียมความพร้อมทั้งประสบการณ์ และความรู้ ที่สถาปนิกจำเป็นต้องเรียนรู้เอง แต่ในปัจจุบันแนวโน้มการจัดตั้งสำนักงานของสถาปนิกรุ่นใหม่มีมากขึ้นทั้งสถาปนิกที่เตรียมความพร้อมมาอย่างดี และสถาปนิกที่อยากลองทำงานในรูปแบบสำนักงานทั้งที่อาจไม่มีความพร้อมดังนั้น องค์กรทางวิชาชีพ และสถาบันการศึกษาควรมีการสนับสนุนให้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก ดังนี้

1. สถาบันการศึกษา ควรสนับสนุนให้มีการเรียนการสอนในด้านการปฏิบัติวิชาชีพมากขึ้น เพื่อให้ นักศึกษาเกิดความเข้าใจในกระบวนการทำงานทางด้านสถาปัตยกรรมมากขึ้นก่อนการออกไปหา ประสบการณ์จริงเมื่อจบไป
2. องค์กรทางวิชาชีพ ควรให้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการสำนักงานแก่สถาปนิก ไม่ว่าจะเป็นการจัด สัมมนา หรือเปิดอบรมในด้านการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก เพื่อให้สถาปนิกมีความรู้ และ สามารถดำเนินกิจการได้เมื่อทำการจัดตั้งสำนักงาน

5.5 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานนั้น ผู้ศึกษาพบว่าในการดำเนินงานสำนักงาน สถาปนิกมีปัจจัยแวดล้อมมากมายทั้งภายใน และภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารสำนักงาน ซึ่งเห็นว่า ประเด็นสำคัญที่จะส่งผลกับสำนักงานสถาปนิกในอนาคตมีดังนี้

1. การศึกษาต่อเนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่แตกต่างออกไป เพื่อให้เห็นความ แตกต่างที่ครอบคลุมชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. มาตรฐานในการดำเนินสำนักงานสถาปนิกซึ่งส่งผลต่อการควบคุมคุณภาพผลงานในสำนักงานที่มีอยู่ หลายด้านเช่น มาตรฐานการเขียนแบบ มาตรฐานการจัดเก็บข้อมูล เป็นต้น
3. การบริหารจัดการทางการเงิน และการวางแผนทางการเงิน ที่จะส่งผลต่อการแข่งขันกัน ใน ด้านธุรกิจของสำนักงานสถาปนิกที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในอนาคต
4. การศึกษารายละเอียดในการจัดองค์กร และระบบการทำงานของสำนักงานสถาปนิกที่เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อสำนักงาน