

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำงานทางด้านสถาปัตยกรรมนั้นนอกจากการทำงานภายในสำนักงานในฐานะลูกจ้างแล้วนั้น อีกทางเลือกหนึ่งคือการจัดตั้งสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมเป็นของตนเอง ซึ่งการจัดตั้งสำนักงานนั้นเป็นเรื่องที่มีความละเอียด และซับซ้อน ซึ่งผู้จัดตั้งจำเป็นต้องมีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ไม่ใช่เพียงแต่เรื่องของการทำงานในโครงการสถาปัตยกรรมหนึ่งๆเท่านั้น หากแต่ต้องมีความรู้ในด้านการบริหารจัดการสำนักงานอีกด้วยซึ่งสำนักงานสถาปนิกนั้นเป็นสำนักงานที่มีความเฉพาะ และแตกต่างกับสำนักงานอื่นๆ ทั้งในเรื่องของกระบวนการทำงานของสถาปนิก บุคลิกลักษณะของบุคลากรในสำนักงาน ฯลฯ

ในรายงานฉบับนี้จะเป็นการศึกษาแบ่งแยกความรู้ในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ ออกเป็น 3 เรื่องหลักๆ ดังนี้

1. **สำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรม** เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาของวิชาชีพสถาปัตยกรรม ประวัติของวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย
2. **การจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก** ในส่วนที่ 2 เป็นรายละเอียดของปัจจัยต่างๆที่ต้องคำนึงถึงในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก ดังนี้
 - ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงาน
 - ด้านผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในสำนักงาน
 - ด้านที่ตั้งสำนักงาน
 - ด้านการจัดองค์กร
 - การเงิน ด้านของลูกค้า
3. **การบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก** เมื่อจัดตั้งสำนักงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เรื่องต่อมาคือการบริหารจัดการภายในสำนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทางการเงิน การจัดโครงสร้างองค์กรภายใน เป็นต้น

สำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรม

2.1 ประวัติ และความเป็นมาของการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย

การประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทยนั้น เริ่มต้นเมื่อไทยได้มีการติดต่อด้านค้าขายกับชาวต่างประเทศในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น เช่น จีน อินเดีย และหลายประเทศในยุโรป ในช่วงเริ่มแรกชาวตะวันตกยังไม่มีบทบาทในด้านสถาปัตยกรรมมากนัก มีการออกแบบอาคารสาธารณะ และอาคารพักอาศัย แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายนัก จนกระทั่งในช่วงปลายสมัยสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เริ่มมีการตื่นตัวต่อการรับอารยธรรมตะวันตก เกิดวิชาชีพสถาปัตยกรรมสมัยใหม่ขึ้น¹ ต่อเนื่องมายังสมัยสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. 2411-2453) ชาวตะวันตกได้นำความรู้ และเทคนิคในการก่อสร้างอาคาร ตลอดจนจรรยาบรรณของสถาปัตยกรรมตะวันตกเข้ามาเผยแพร่มากขึ้น มีการก่อสร้างอาคารทางราชการโดยมีช่างไทยเป็นผู้ช่วย ช่างชาวตะวันตกเหล่านี้ได้อยู่เผยแพร่ และถ่ายทอดความรู้ต่อเนื่องมาในสมัยสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งศาสตราจารย์มุสตี ทิพทัส ได้มีการรวบรวมลักษณะการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงช่วงที่เศรษฐกิจมีการขยายตัวอย่างมาก ในปี พ.ศ.2537 ในหนังสือ สถาปนิกสยาม พื้นฐาน บทบาท ผลงาน และแนวคิด (พ.ศ.2475-2537) เล่มที่ 1 และ 2 โดยกล่าวถึงการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมของไทย โดยสามารถแบ่งพัฒนาการออกเป็น 5 ช่วง สรุปได้ดังนี้

2.1.1 ช่วงที่ 1 (พ.ศ. 2475 – 2489) และช่วงที่ 2 (พ.ศ. 2490 - 2500)

การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทยในช่วงสมัยเริ่มต้นนั้น เริ่มจากการที่สถาปนิกชาวตะวันตกได้เข้ามาทำงาน รับราชการในหน่วยงานต่างๆ ในช่วงสมัยสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวต่อเนื่องมายังสมัยสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยรับหน้าที่ออกแบบอาคารต่างๆ ของทางราชการ เช่น กระทรวงโยธาธิการ กรมศิลปากร และได้ถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญทางด้านการออกแบบก่อสร้างแบบสากลมาสู่ช่างไทย ซึ่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมในสมัยนั้นยังเป็นที่รู้จักกันเฉพาะในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงานสถาปัตยกรรมในราชการและผู้มีฐานะดีในสังคม โดยในสมัยสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการบัญญัติศัพท์คำว่า "สถาปัตยกรรม" ขึ้น ซึ่งหมายถึง "ศิลปะและวิทยาการแห่งการก่อสร้างที่เฉลียวฉลาดและประกอบด้วยศิลปะลักษณะ"

หลังจากนั้นต่อมาในสมัยการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 ส่งผลให้สถาปนิกชาวต่างประเทศเริ่มลดน้อยลง ซึ่งเป็นช่วงเดียวกับที่นักศึกษาไทยที่จบวิชาด้านสถาปัตยกรรมมาจากประเทศอังกฤษ และฝรั่งเศส เริ่มกลับเข้ามาทำงานในประเทศไทย โดยรับราชการแทนสถาปนิกต่างชาติ ได้แก่ ม.จ. อธิเทพ สรรค์ กฤษดากร พระสาโรชรัตนนิมมานก์ อาจารย์นารด โพธิปราสาท ซึ่งถือเป็นผู้ให้กำเนิดและวางรากฐานการศึกษาสถาปัตยกรรมแผนใหม่ในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ. 2477 กลุ่มสถาปนิกไทยรุ่นบุกเบิกนี้ จึงได้ก่อตั้งสมาคมสถาปนิกสยามขึ้น (The Association of Siamese Architects) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ทางด้านสถาปัตยกรรม เพื่อให้ประชาชนได้รู้จักและเข้าใจงานสถาปัตยกรรมมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการรวมตัวของวิชาชีพสถาปัตยกรรมในยุคนั้น

¹ มุสตี ทิพทัส, พื้นฐาน บทบาท ผลงานและแนวความคิด 2475 - 2537 เล่ม 2, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงเทพฯ, 2539).

การประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมในยุคแรกนี้ สถาปนิกส่วนใหญ่จะทำงานในหน่วยงานราชการ เช่น กรมโยธาธิการ กรมศิลปากร กรมรถไฟ กรมอุทกหารเรือ เป็นต้น โดยทำหน้าที่ออกแบบก่อสร้างอาคารให้กับหน่วยงานราชการของตนเองและหน่วยงานอื่นๆ ที่ยังไม่มีสถาปนิกประจำ และเนื่องจากสถาปนิกในยุคแรกนี้มีจำนวนค่อนข้างจำกัด สถาปนิกจึงมีหน้าที่รับผิดชอบงานครอบคลุมทั้งการออกแบบ เขียนแบบก่อสร้างและควบคุมงานก่อสร้างจนเสร็จเรียบร้อย

ส่วนการประกอบอาชีพในภาคเอกชนในยุคเริ่มต้นนั้น เนื่องจากในสังคมยังมีผู้ที่รู้จักวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่ในวงแคบ ดังนั้นสถาปนิกส่วนมากจึงทำงานประจำในหน่วยงานราชการเป็นหลัก ควบคู่ไปกับการทำงานออกแบบส่วนตัว โดยใช้บ้านเป็นสถานที่ทำงาน งานส่วนใหญ่ที่ได้รับออกแบบนั้น เป็นงานประเภทบ้านพักอาศัย ซึ่งสถาปนิกจะทำหน้าที่ทำงานแบบเบ็ดเสร็จเช่นเดียวกับในงานราชการ โดยภายในสำนักงานจะมีสถาปนิกเพียงคนเดียวเป็นหัวหน้าสำนักงาน ทำหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดทุกๆ ขั้นตอน การรับงานในสมัยนี้เป็นการรับงานแบบกันเอง โดยการรู้จักเป็นการส่วนตัวและชื่นชอบในผลงาน นอกจากนี้ยังเริ่มมีการประกวดแบบบ้างทั้งในภาครัฐและเอกชน แต่ก็ยังไม่มีการประกวดที่แน่นอนตายตัวมากนัก และเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศกำลังฟื้นฟูจากสงครามโลกครั้งที่สอง งานออกแบบจึงยังมีไม่มาก การบริหารและการปฏิบัติงานในสำนักงานสถาปนิกจึงยังไม่เต็มรูปแบบ เนื่องจากมีจำนวนพนักงานจำนวนน้อย ค่าใช้จ่ายภายในสำนักงานยังต่ำ สำนักงานสถาปนิกในสมัยนี้จึงถือเป็นสำนักงานขนาดเล็กและมีจำนวนไม่มากนัก

2.1.2 ช่วงที่ 3 (พ.ศ. 2501 – 2516)

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2501 – 2516 ซึ่งอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504) ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการพัฒนาประเทศ เศรษฐกิจของประเทศเริ่มเจริญเติบโตมากขึ้น มีการขยายตัวของการก่อสร้าง ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ตลอดจนมีการก่อสร้างอาคารต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่เริ่มเป็นระบบและได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาล ส่งผลต่อการพัฒนาการประกอบวิชาชีพด้านสถาปัตยกรรมในช่วงดังกล่าว

สำหรับการปฏิบัติวิชาชีพในหน่วยงานราชการนั้น ยังคงมีกรมโยธาธิการเป็นหน่วยงานหลักที่ให้บริการ ในการออกแบบให้แก่หน่วยงานอื่นๆ มีการก่อสร้างอาคารหลายประเภท เช่น อาคารราชการ บ้านพักข้าราชการ โรงพยาบาล โรงเรียน ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ส่วนการปฏิบัติวิชาชีพในภาคเอกชนในช่วงที่ 3 นี้ ถือเป็นยุคเริ่มต้นของสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย ซึ่งในช่วงแรกนี้มีสำนักงานสถาปนิกประมาณ 5 – 6 แห่ง เช่น สำนักงานสถาปนิกเจน สกลธนารักษ์ สำนักงานสถาปนิก ม.ล. สนั่นยา อิศรเสนา สำนักงานสถาปนิกดวง ยศสุนทร เป็นต้น โดยการทำงานในช่วงแรกนี้ สถาปนิกส่วนใหญ่ยังคงทำงานประจำอยู่ในหน่วยงานราชการ และรับงานออกแบบเอกชนนอกเวลา โดยงานส่วนใหญ่ยังคงเป็นอาคารบ้านพักอาศัย และอพาร์ทเมนท์ เช่นเดียวกับในช่วงที่ 1 และ 2 ภายในสำนักงานจะมีสถาปนิกเพียงคนเดียว ซึ่งเป็นหัวหน้าสำนักงาน ทำหน้าที่ออกแบบ และมีช่างเขียนแบบ 1-2 คน ซึ่งต่อมาสำนักงานสถาปนิกเจน สกลธนารักษ์ เป็นสำนักงานแห่งแรกที่มีการรับสถาปนิกเข้าร่วมงานเพิ่มมากขึ้น จึงถือเป็นสำนักงานสถาปนิกอิสระแห่งแรกในประเทศไทย

การดำเนินงานในสำนักงานสถาปนิกในช่วงนี้เป็นแบบ “โซ่วเดี่ยว” หรือ “one man show” มีการใช้ชื่อของสถาปนิกเป็นชื่อสำนักงานเพื่อเป็นจุดขาย เนื่องจากลูกค้ารู้จัก และมีความเชื่อมั่นในตัวสถาปนิกเจ้าของสำนักงานแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งในระยะปลายช่วงที่ 3 นี้ มีสำนักงานสถาปนิกเพิ่มขึ้นเป็น 10 กว่าแห่ง ทำให้ทราบ

ถึงปัญหาของการดำเนินงานในระบบนี้ นั่นคือ เมื่อสำนักงานขาดผู้นำหรือสถาปนิกหัวหน้าสำนักงาน สำนักงาน จะไม่สามารถอยู่รอดต่อไปได้ เพราะขาดความน่าเชื่อถือลง เนื่องจากลูกค้าไม่รู้จักและไม่ไว้วางใจสถาปนิกคนอื่น ๆ ในสำนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานได้ ในเวลาต่อมาสำนักงานสถาปนิกจึงมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานเป็นการทำงานแบบเป็นทีม โดยลักษณะการทำงานเป็นทีม จะไม่เน้นงานเฉพาะ หัวหน้าสถาปนิกอย่างในอดีต รวมถึงสำนักงานที่ก่อตั้งใหม่ในระยะปลายช่วงที่ 3 นี้ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของ สถาปนิก 3 - 4 คน ส่วนใหญ่จะมีแนวทางการทำงานแบบเป็นทีมเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นในช่วงนี้ ยังมี สำนักงานสถาปนิกต่างประเทศเข้ามาทำงานในประเทศไทยมากพอสมควร ซึ่งส่วนใหญ่จะมีสถาปนิกไทยเข้ามา ร่วมทำงานด้วย

สำหรับการได้งานของสำนักงานสถาปนิกเอกชนในช่วงนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพราะการที่สถาปนิกรู้จัก คู่แข่งกับลูกค้าเป็นการส่วนตัว และเมื่อสำนักงานมีผลงานออกสู่สาธารณชนแล้ว สำนักงานบางแห่งเริ่มมีการ ได้งานเพราะว่าลูกค้าพอใจในคุณภาพและถูกใจผลงาน นอกจากนี้การได้งานจากการประกวดแบบ ก็เป็นอีกวิธี หนึ่งเช่นกันด้วย

ส่วนแนวทางในการดำเนินงาน สำนักงานในช่วงที่ 3 มีการพัฒนาจากการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา สถาปนิกหัวหน้าสำนักงาน จะเป็นผู้ออกแบบและหาแนวความคิดเป็นหลัก และเป็นผู้ประสานงาน ติดต่อกับ ลูกค้า โดยในช่วงแรกมีรูปแบบการทำงานเป็นแบบสำนักงานนอกเวลา การบริหารจัดการยังไม่เต็มรูปแบบมากนัก ต่อมาเมื่อเริ่มมีสำนักงานที่ทำงานเต็มเวลา จึงมีรูปแบบที่ชัดเจนมากขึ้น โดยรูปแบบในการบริหารงานใน สมัยนั้น สามารถแยกได้หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบสำนักงานแบบครอบครัว (Family Type) เป็นรูปแบบในการ บริหารจัดการธุรกิจที่มีการทำงานที่พึ่งพาอาศัยกัน เนื่องจากหัวหน้าสำนักงานและสถาปนิกรู้จักและคุ้นเคยกัน เป็นอย่างดี สถาปนิกจะไม่คิดเรื่องเงินเดือนมาก เนื่องจากค่าครองชีพต่ำ ส่วนรูปแบบอื่นๆ เช่น รูปแบบการ ร่วมงานแบบที่มีแกนนำหลายคน โดยแกนนำแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ รูปแบบมีผู้ถือหุ้นและรูปแบบไม่มีผู้ถือหุ้น เป็นต้น แต่เนื่องจากในสมัยนั้นงานออกแบบอาคารสาธารณะยังมีน้อยมาก การจัดตั้งสำนักงานยังคงค่อนข้างเสี่ยง ต่อการดำเนินการ และการหางานเข้าสำนักงานค่อนข้างยาก ค่าใช้จ่ายในสำนักงานจึงสูง ไม่พอกับรายรับที่เข้า มา ทำให้จำนวนสำนักงานจึงยังมีจำนวนน้อย และยังคงเป็นสำนักงานขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่

2.1.3 ช่วงที่ 4 (พ.ศ. 2517 - 2525)

ต่อมาในช่วง พ.ศ. 2517 - 2525 ซึ่งเป็นช่วงคาบเกี่ยวระหว่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม แห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2515 - 2519) ต่อกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524) ซึ่งในช่วงระยะแรกนั้น เศรษฐกิจของประเทศกำลังตกต่ำ เนื่องจากประสบปัญหาด้านการเมือง ภายในประเทศและเป็นช่วงหลังสงครามอินโดจีน แต่เมื่อวิกฤตการณ์ผ่านไปเศรษฐกิจของประเทศเริ่มดีขึ้น ทำให้การประกอบวิชาชีพด้านสถาปัตยกรรมมีการขยายตัวทั้งภาครัฐบาลและเอกชน มีสำนักงานสถาปนิกเพิ่มขึ้น เป็นจำนวนมากทั้งสำนักงานขนาดเล็กและขนาดกลาง และสำนักงานที่มีอยู่เดิมก็มีการปรับขยายตัวเป็น สำนักงานขนาดใหญ่

ในการริเริ่มก่อตั้งสำนักงานนั้นมีหลายแนวทาง เช่น เริ่มจากการเข้าไปหาประสบการณ์ในสำนักงาน ขนาดใหญ่ แล้วจึงออกมาก่อตั้งสำนักงานของตนเอง การหาเพื่อนร่วมงานที่มีแนวทางเดียวกันมาร่วมกันทำงาน เป็นต้น ซึ่งในระยะเริ่มแรกสำนักงานจะมีพนักงานเพียง 2 - 3 คน แล้วจึงขยายตัวเมื่อมีการรับงานเพิ่มมากขึ้น โดยงานที่รับมานั้นจะมีหลายแนวทางมากขึ้นจากช่วงก่อน แต่ส่วนใหญ่ยังคงได้มาจากการรู้จักลูกค้าเป็นการ

ส่วนตัว รวมถึงการรู้จักผลงานจากหนังสือวารสาร การประกวดแบบทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการให้เจ้าของโครงการ ส่วนรูปแบบในการดำเนินงานและบริหารสำนักงาน นั้น จะมีความแตกต่างจากสำนักงานสถาปนิกแบบ "one man show" ในช่วงก่อน แต่จะมีแนวทางในลักษณะที่สำนักงานมีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในสำนักงานเป็นส่วนใหญ่ แต่อาจมีความแตกต่างที่สัดส่วน จำนวน ผู้ถือหุ้นตลอดจนแนวความคิดในการพัฒนาองค์กร

ต่อมาเมื่อสมาคมสถาปนิกสยาม ริเริ่มให้มีการให้รางวัลแก่ผลงานสถาปัตยกรรมดีเด่นสำหรับงานประเภทต่างๆ ขึ้น ในปี พ.ศ. 2525 จึงเป็นการกระตุ้น ทำให้เกิดความตื่นตัวในวงการสถาปัตยกรรมมากขึ้น สำนักงานสถาปนิกชั้นแนวหน้าหลายแห่งมีการขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กที่เติบโตขึ้นและสำนักงานที่ก่อตั้งใหม่ สำนักงานมีพนักงานตั้งแต่ 10 - 80 คนซึ่งในช่วงนี้รัฐบาลได้อนุญาตให้กรมโยธาธิการอนุญาตให้สถาปนิกเอกชนรับงานออกแบบจากภาคราชการได้ จึงเป็นการเพิ่มงานให้แก่สำนักงานสถาปนิกด้วย

สำหรับการดำเนินงานสถาปนิกภาคเอกชนนั้น สำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่งจะแสดงให้เห็นผลงานเฉพาะตัวของแต่ละแห่งมากขึ้น เช่น สำนักงานเจน สกถนารักษ์ จะมีความถนัดในการออกแบบโรงพยาบาล สำนักงานสนธยา อัครเสนา ถนัดอาคารประเภทบ้านพักอาศัย สำนักงานคาซ่า ถนัดงานด้านโรงแรม สำนักงานสุเมธ ชุมสาย ถนัดงานด้านธนาคาร เป็นต้น ส่วนสำนักงานสถาปนิกที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนี้นั้น ส่วนใหญ่จะเริ่มจากการก่อตั้งสำนักงานขนาดเล็ก โดยสถาปนิกบางคนร่วมงานในสำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ก่อนเพื่อหาประสบการณ์และเรียนรู้วิธีการในการทำงาน แล้วจึงแยกตัวออกมาก่อตั้งสำนักงานขนาดเล็ก และเมื่อมีงานมากขึ้นจึงขยายสำนักงาน รับบุคลากรเพิ่มขึ้น ส่วนสำนักงานขนาดกลางก็มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ เช่น บริษัทคาซ่า บริษัท 103 ดีไซน์ เป็นต้น

ส่วนรูปแบบในการดำเนินงานและบริหารงานสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนนั้น จะมีความเป็นระบบกว่าในอดีตที่ผ่านมา เนื่องจากสำนักงานมีประสบการณ์ในการดำเนินงานมากขึ้นสำนักงานมีการจัดระบบองค์กร มีการจัดระบบผู้ถือหุ้นหลายๆ ระดับ มีการแบ่งหุ้นให้แก่สถาปนิกรุ่นใหม่ในสำนักงาน เพื่อผลักดันให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การใช้นโยบายการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน เพื่อให้หุ้นส่วนแต่ละคน พร้อมทั้งจะพัฒนากิจการของบริษัทให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนบุคลากรที่ไม่มีหุ้นส่วนก็ต้องมีการแบ่งผลประโยชน์และสวัสดิการอย่างยุติธรรม และยังมี การดำเนินงานในรูปแบบการแยกกิจการออกเป็นรูปบริษัทในเครือ เพื่อให้สามารถทำในแนวทางที่ผู้บริหารสนใจได้

โดยปัญหาของการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกนั้น เนื่องจากระบบสำนักงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงช่วงนี้ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน นั่นคือ สำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่งมีสถาปนิกทำงานเพียงรุ่นเดียว เมื่อเจ้าของสำนักงานมีความอาวุโสขึ้น ก็จะผันตัวเองออกจากวงการ หรือไม่ก็ออกไปตั้งสำนักงานของตนเอง ทำให้ขาดคนที่มีประสบการณ์สืบทอดในช่วงถัดมา ส่วนในสำนักงานผู้สืบทอดหรือสถาปนิกจะเป็นสถาปนิกรุ่นใหม่ ที่ยังขาดประสบการณ์และวุฒิภาวะ ไม่มีสถาปนิกอาวุโสในสำนักงาน ส่วนวิธีการได้งานของสำนักงานสถาปนิกในช่วงนี้ ส่วนใหญ่ได้งานจากการรู้จักกันเป็นการส่วนตัวและรู้จักผลงานกันมากที่สุด ส่วนการได้งานจากการประกวดแบบเริ่มมีบ้างและส่วนใหญ่สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นที่รู้จักในวงการจะได้งานไป การได้งานจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ และการรู้จักฎระเบียบ เทศบัญญัติในการขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งในการได้งานเช่นกัน

2.1.4 ช่วงที่ 5 (พ.ศ. 2526 – 2537)

หลังจากนั้นต่อมาในช่วงปีพ.ศ. 2526 – 2537 ประเทศไทยอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 5 และ 6 รวมต่อเนื่องไปถึงแผนพัฒนาฉบับที่ 7 ซึ่งเป็นช่วงที่มีความเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจในประเทศสูง ถือได้ว่าเป็นยุคทองของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย เพราะในปี พ.ศ. 2530 ซึ่งมาจากกรณีที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศภาวะลอยตัวของค่าเงินบาทไทย ไม่ผูกพันกับสกุลเงินดอลลาร์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสำคัญอื่นๆ เช่น ธนาคารต่างลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การลดและตรึงราคาไฟฟ้า น้ำประปา น้ำมันและวัสดุก่อสร้างต่างๆ ทำให้ต้นทุนการลงทุนลดลง มีการส่งเสริมการส่งออกและส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศ รวมถึงรัฐบาลมีการลดหย่อนภาษีเงินผ่อนสำหรับการกู้ยืมเงินเพื่อการอยู่อาศัย ตลอดจนรัฐบาลอนุมัติให้ชาวต่างชาติสามารถซื้อคอนโดมิเนียมได้ในอัตราส่วนไม่เกิน 25 % จากเดิมซึ่งไม่สามารถถือกรรมสิทธิ์ได้ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุให้เศรษฐกิจของประเทศเริ่มดีขึ้นต่อเนื่องไปจนถึงปี พ.ศ. 2533

จากภาวะเศรษฐกิจของประเทศพื้นตัวนี้ ส่งผลให้ดัชนีการก่อสร้างของภาคเอกชนเพิ่มขึ้นถึง 21% สำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนมีงานออกแบบและควบคุมการก่อสร้างเข้ามาอย่างมากมาย เนื่องจากตลาดผู้มีรายได้ปานกลางถึงรายได้สูง มีความต้องการอาคารประเภทบ้านเดี่ยว คอนโดมิเนียม ทั้งยังมีความต้องการอาคารประเภทสำนักงาน ห้างสรรพสินค้า โรงแรม เพื่อรองรับธุรกิจการท่องเที่ยว ทั้งโรงแรมต่างอากาศและโรงแรมในเมือง นอกจากนี้รัฐบาลยังมีโครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการของหน่วยงานราชการต่างๆ ขึ้นมากมาย รวมทั้งอาคารในสถาบันการศึกษาด้วย เป็นสาเหตุให้วิชาชีพสถาปัตยกรรมเริ่มมีความขาดแคลน รัฐบาลต้องเร่งดำเนินนโยบายเพิ่มจำนวนการผลิตบุคลากรในสาขานี้ในปี พ.ศ. 2536

แม้จะมีการออกแบบก่อสร้างอาคารประเภทต่างๆ มากมายกว่าในช่วงที่ผ่านมา แต่วิธีการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกในยุคนี้ยังคงคล้ายคลึงกับช่วงที่ผ่านมา คือ ได้งานจากการรู้จักลูกค้าเป็นการส่วนตัวและการแนะนำต่อๆ กันมาและการได้งานเพราะลูกค้าเชื่อถือในผลงานเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังได้งานเพราะสถาปนิกมีความถนัดในอาคารประเภทนั้นๆ เช่น โรงพยาบาล โรงแรม ธนาคาร เป็นต้น ได้งานเพราะเจ้าของเห็นฝีมือจากการเขียนรูปทัศนียภาพประกอบการออกแบบ เช่น คุณนิธิ สถาปิตานนท์ และได้งานเพราะสถาปนิกออกแบบโดยควบคุมราคาค่าก่อสร้างให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนด รวมถึงการได้งานเพราะเจ้าของงานเชื่อในฝีมือและให้การบริการได้อย่างถูกต้องครบวงจรของบริษัท

และเนื่องจากในช่วงที่ 5 นี้ เป็นช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศเติบโตสูง มีโครงการก่อสร้างอาคารต่างๆ เกิดขึ้นมากมายในช่วง พ.ศ. 2531 – 2533 ส่งผลให้วงการสถาปนิกมีการแข่งขันสูงมาก มีการก่อตั้งสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก และขนาดกลาง โดยการแยกตัวมาจากสำนักงานขนาดใหญ่ ทำให้มีจำนวนสำนักงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ละสำนักงานเริ่มมีการออกไปหาลูกค้า แทนการให้ลูกค้าติดต่อเข้ามาเหมือนในอดีต มีการลดค่าบริการลงเพื่อให้ได้งาน รวมถึงการเปิดตลาดออกไปรับงานในต่างประเทศ

ส่วนรูปแบบและลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกนั้น มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนระบบใหม่ในหลายๆ สำนักงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับองค์กรตาม Nature ของคนไทย และความต้องการของผู้บริหาร มีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ เช่น ระบบสตูดิโอ (Studio) ระบบแยกเป็นแผนก (Department) ระบบ Project Management Team บางสำนักงานมีการใช้ระบบแยกเป็นหลายบริษัทตามความถนัดของผู้บริหาร ตามประเภทของงาน และระบบบริษัทในเครือ ซึ่งระบบจะมีความซับซ้อนมากขึ้น

สรุปแล้วกล่าวได้ว่าวิชาชีพสถาปัตยกรรมของไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการประกอบวิชาชีพในภาคเอกชนนั้น เริ่มต้นจากการที่สถาปนิกทำงานในหน่วยงานราชการควบคู่ไปกับการประกอบวิชาชีพอิสระ ต่อมาเมื่อสังคมเริ่มรู้จักวิชาชีพนี้มากขึ้น จึงมีการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก จากสำนักงานขนาดเล็ก บางแห่งมีการขยายกิจการกลายเป็นสำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ตามภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัว มีการพัฒนาด้านระบบการบริหารจัดการในสำนักงาน ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับศักยภาพ ความเชี่ยวชาญและวัฒนธรรมองค์กรของคนไทย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการขยายตัวของสำนักงานสถาปนิกนั้นขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2535 - 2537 ซึ่งถือเป็นยุคที่วงการสถาปัตยกรรมเจริญรุ่งเรืองเรื่องมาก มีการเร่งผลิตบุคลากรขึ้นมารองรับ สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่มีจำนวนพนักงานมากถึง 250 คน บางแห่งมีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้มีจำนวนสำนักงานที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมสถาปนิกสยามทั้งหมดประมาณ 274 แห่ง แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยอย่างรวดเร็วในเวลาต่อมา ทำให้สำนักงานปิดตัวลงจำนวนมาก ในช่วงปีพ.ศ. 2540 - 2546 มีจำนวนสำนักงานที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมสถาปนิกสยามลดลงเหลือเพียงจำนวน 73 แห่ง คิดเป็นสัดส่วนลดลงถึงร้อยละ 74 ในปี พ.ศ. 2546 โดยที่มาข้อมูลตัวเลขจากสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์

2.2 การจัดตั้งสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรม

ในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกนั้น อวยชัย วุฒิโมสิตได้กล่าวว่า สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดตั้งสำนักงานคือ การทำกิจกรรมร่วมกัน อันหมายถึงร่วมทำงานกันเป็นระยะยาว ดังนั้นก่อนที่จะตัดสินใจร่วมกิจการกันจึงมี ข้อพิจารณาในการจัดตั้งสำนักงานออกแบบแบ่งออกได้เป็น²

1. ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงาน
2. ด้านผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในสำนักงาน
3. ด้านที่ตั้งสำนักงาน
4. ด้านการจัดองค์กร
5. ด้านการเงิน
6. ด้านลูกค้า

Jame R. Frankin แห่งสมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกา AIA (American Institute of Architects) ได้กล่าวถึงการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกในประเทศสหรัฐอเมริกาว่า สมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกาได้ทำการสำรวจพบว่า ในแต่ละปีจะมีสำนักงานสถาปนิกเกิดขึ้นใหม่ประมาณ 1,000 แห่ง โดยเหตุผลที่เป็นแรงผลักดันทำให้มีสำนักงานสถาปนิกเกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา นั้น มีหลายประการด้วยกัน เช่น สถาปนิกได้งานโครงการใหม่ๆ ที่น่าสนใจ การเล็งเห็นถึงความต้องการของตลาด การลาออกจากงานด้วยเหตุผลส่วนตัว การตกลงแผนโครงการร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินงานของสำนักงานนั้น สถาปนิกจะต้องมี

² อวยชัย วุฒิโมสิต, การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), หน้า 175.

ทักษะต่างๆ ที่นอกเหนือจากการรู้ขั้นตอนในการออกแบบ ได้แก่ วิธีการหางาน การเจรจาต่อรอง สัญญา การตลาด เป็นต้น³

นอกจากนี้ Stephen Emmitt แห่งสมาคมสถาปนิกแห่งอังกฤษ RIBA ได้กล่าวว่าการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกนั้น จะต้องมีการคัดเลือกลูกค้าอย่างละเอียดถี่ถ้วน และอยู่ในกลุ่มตลาดที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องรู้ว่า จะเสนอบริการใดให้แก่ลูกค้า ที่สามารถทำให้อำนาจงานมีผลกำไร และเป็นการบริการที่สำนักงานมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงาน สำนักงานนั้นจึงจะสามารถประสบความสำเร็จได้ โดยมีปัจจัยที่ทำให้สำนักงานแต่ละแห่งประสบความสำเร็จแตกต่างกัน⁴ ได้แก่

1. ระบบการบริหารจัดการของสำนักงาน
2. ตลาดรองรับ
3. วัฒนธรรมขององค์กร
4. ประเภทของงานโครงการ
5. กลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกนั้น สถาปนิกจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายๆ ด้านประกอบกัน ทั้งในด้านการเงิน ความพร้อมของบุคลากร ความพร้อมของผู้ว่า ตลาดและกลุ่มลูกค้าที่จะรองรับ ประเภทงานที่เกี่ยวข้องชาวยุบรวมทั้งระบบการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งตัวผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะและมีประสบการณ์ในการทำงาน รู้ขั้นตอนในการออกแบบเป็นพื้นฐาน มีประสบการณ์ในการทำงานในวิชาชีพทั้งด้านการประกอบธุรกิจและการบริการวิชาชีพ จึงจะทำให้สำนักงานประสบความสำเร็จได้

2.2.1 ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงาน

1. กิจการเจ้าของคนเดียว (Proprietorship)
2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Ordinary Partnership)
3. ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล (Juristic Partnership)
4. ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited Partnership)
5. บริษัทจำกัด (Limited Company)
6. บริษัทจำกัดมหาชน (Limited Public Company)
7. กิจการร่วมค้า (Joint Venture)

โดยส่วนใหญ่แล้วสำนักงานสถาปนิกนั้นจะทำการจดทะเบียนในรูปแบบของบริษัทจำกัด และในบางส่วนจะเป็นการจัดตั้งแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด

ลักษณะของสำนักงานในช่วงเริ่มต้น Peter Piven และ Bradford Perkins (AIA)⁵ ได้กล่าวไว้ว่าในช่วงปีแรกนั้นเป้าหมายของสำนักงานสามารถเป็นเป้าหมายพื้นฐานเบื้องต้นได้ โดยไม่จำเป็นต้องตั้งเป้าที่ชัดเจนมากนัก เช่น

³ Jame R. Frankin (AIA), (1997), p. 151.

⁴ Stephen Emmitt (RIBA), (1999), p. 159.

⁵ Peter Piven and Bradford Perkins (AIA), Architect's essential of starting a design firm, (Canada: John Wiley&Sons, 2003), p. 8.

- เป้าหมายที่จะอยู่รอดต่อไป
- เป้าหมายที่จะทำงานให้สำเร็จ 3 – 4 งาน
- เป้าหมายในการดำเนินงานที่รอบคอบเพียงพอที่จะได้ทำงานต่อไปในปีถัดไป

2.2.2 ข้อพิจารณาด้านผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในสำนักงาน

การจัดตั้งสำนักงานออกแบบในรูปแบบของนิติบุคคลไม่ว่าจะเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือบริษัทจำกัดก็ดี สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการทำกิจการร่วมกัน อันหมายถึงการร่วมทำงานกันเป็นเวลายาวนาน ดังนั้นก่อนที่จะตัดสินใจร่วมกิจการกันแต่ละฝ่ายควรคำนึงถึงปัญหาต่างๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตหลายกรณีเช่น

1. **ความซื่อสัตย์** เป็นสิ่งที่นับว่าสำคัญที่สุด การร่วมงานกับคนที่ไม่ซื่อสัตย์ หรือเห็นแก่ได้แล้ว กิจการนั้นย่อมถึงจุดสลายในเวลาอันรวดเร็ว
2. **ความสามารถ** ความสามารถของผู้ที่ร่วมงาน มีมากน้อยเพียงใด แขนงใด ร่วมงานกันแล้วจะเหมาะสมหรือไม่ ทั้งนี้รวมถึงอายุ และประสบการณ์ในการทำงานด้วย
3. **งานในอนาคต** ควรจะต้องมองเห็นแนวทางของงานที่จะเข้ามาสู่สำนักงานไม่ว่าจะเป็นงานที่ทำอยู่หรืองานที่จะเข้ามาในอนาคตอันใกล้ เพราะไม่มีประโยชน์อันใดที่ตั้งสำนักงานขึ้นมาแล้วไม่มีงานทำ มีแต่รายจ่ายอยู่อย่างเดียว
4. **ความตั้งใจในการทำงาน** เมื่อมีงานแล้วก็ต้องมีความตั้งใจ ทุ่มเทเวลาให้กับงานเพื่อความสำเร็จ และก้าวหน้าต่อไปด้วย
5. **ความมีมนุษยสัมพันธ์** ความสามารถในการเข้ากับสังคม และบุคคลที่ร่วมงาน รวมถึงการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทางการงานได้ดีเพียงใด

2.2.3 ข้อพิจารณาด้านที่ตั้งสำนักงาน

- การใช้สถานที่เดิมที่มีอยู่แล้ว และขยายเพิ่มออกไป
- การเช่าพื้นที่ใหม่
- การซื้อพื้นที่ใหม่ เช่น Townhouse Condominium
- การซื้อที่ดินปลูกสร้างอาคารของตนเอง

สิ่งเหล่านี้จะต้องคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอย เงินทุน เงินทุนสำรอง ปริมาณงานในปัจจุบัน-อนาคต ให้เหมาะสมกับสถานะการในทุกๆด้าน ก่อนการตัดสินใจ

2.2.4 ข้อพิจารณาด้านการลักษณะขององค์กร และการเงิน

- จัดองค์กรในรูปแบบใด เช่น บริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด
- การกำหนดตำแหน่งต่างๆในสำนักงาน
- เงินเดือนพนักงาน
- ข้อได้เปรียบเสียเปรียบในเรื่องภาษี การจัดรูปบัญชี
- การรับบุคลากรที่มีอยู่เดิม – รับเข้ามาใหม่
- การจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่มเติม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือซื้อใหม่ทั้งหมด

Peter Piven ได้กล่าวไว้ใน Architect's Essentials of Starting a Design Firm ไว้ในเรื่องของโมเดลลักษณะต่างๆในการดำเนินงานสำนักงานสถาปนิกในอเมริกา ดังนี้⁶

1. Major client as "Booster Rocket" ในโมเดลที่ 1 นี้เป็นลักษณะของสำนักงานที่มีลูกค้าหลักที่ให้ความไว้วางใจในการมอบหมายงานให้ทำอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะของลูกค้านี้จะมีเชื่อมั่นในฝีมือและความสามารถของสำนักงานนั้นๆ ในสำนักงานส่วนมากที่ประสบความสำเร็จ หากย้อนกลับไปในจุดเริ่มต้นก็จะพบว่ามียุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ถึง 2 รายที่ให้โครงการหลักๆในช่วงแรกที่ทำให้สำนักงานสามารถอยู่รอดได้
2. House of Mother โมเดลนี้เจ้าของโครงการจะเป็นคนในครอบครัวที่ให้การสนับสนุนสำนักงานโดยมอบหมายงานในขั้นแรกๆให้สำนักงานดังเช่น Charles Gwathmey, Robert Venturi, และ Philip Johnson เป็นต้น
3. Academic Incubator เป็นลักษณะของสำนักงานที่เจ้าของ หรือหัวหน้าสำนักงาน เป็นอาจารย์สอน อยู่ในสถาบันการศึกษา และได้รับความเชื่อถือจากลูกค้า รวมไปถึงใช้รายได้หลักจากการสอนหนังสือมาสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานในช่วงแรก เช่น Thom Mayne จาก Morphosis ที่เป็นอาจารย์สอนให้แก่ Southern California Institute of Architecture เป็นต้น
4. Finding a Need and Filling It (the Better Mousetrap) เป็นโมเดลของสำนักงานที่มีการกำหนดลักษณะงานตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น โดยดูจากความต้องการ และลักษณะพิเศษของงานที่จะทำให้สามารถได้งาน เช่น งานเกี่ยวกับชุมชน หรืองาน Sustainable Design เป็นต้น
5. Supersalesperson สำหรับโมเดลนี้ขอยกตัวอย่างที่ชัดเจนมากคือ Kohn Pedersen Fox ที่ให้ความสำคัญกับความสามารถทางการตลาด การขาย และการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้จัดตั้งเป็นหลัก สำนักงานมากมายที่มีความสามารถทางการขาย แต่น้อยรายที่จะสามารถทำให้ลูกค้ามีความเชื่อถือกับโครงการที่จะเกิดขึ้นโดยสำนักงานอย่างเช่น KPF
6. Sponsor ลักษณะนี้เป็นการให้ความสนับสนุนของสำนักงานสถาปนิกด้วยกันโดยสำนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ และมีชื่อเสียงแล้ว ได้ให้การสนับสนุนสำนักงานที่ยังไม่มีชื่อเสียงโดยนำชื่อสำนักงานของตนเป็นเสมือนผู้ยืนยันถึงความสามารถของสำนักงานนั้นๆว่าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามในการประกวดแบบของโครงการขนาดใหญ่ ตัวอย่างที่มีให้เห็นเช่น Charles Moore นั้นได้ให้สำนักงานสถาปนิกใหม่ๆหลายสำนักงานยืมชื่อของเขาไปใช้ในการทำโครงการ หรือ Philip Johnson ที่เป็นผู้ให้การสนับสนุน Michael Graves ในการส่งผลงานประกวดแบบโครงการแรกของสำนักงาน
7. Golden Handshake เป็นโมเดลของสำนักงานที่ผู้บริหารสำนักงานเคยทำงานอยู่ในสำนักงานหนึ่งๆ โดยได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของสำนักงานนั้น และเมื่อตนเองได้ออกมาจัดตั้งสำนักงานเอง ก็ได้รับความช่วยเหลือจากเจ้านายเก่าโดยการแนะนำงานให้เพื่อให้ได้รายได้มาดำเนินกิจการของสำนักงานในช่วงเริ่มต้นได้
8. Spin-off เป็นโมเดลของสำนักงานที่ผู้ก่อตั้งแยกตัวออกมาจากสำนักงานเดิมที่ทำอยู่ โดยมีความรู้ความสามารถที่มากพอจะสามารถจัดตั้งสำนักงานได้

⁶ Ibid., p. 10-14.

9. Phoenix ตัวอย่างนี้เป็นแบบตรงกันข้ามกับ Spin-off คือเป็นการที่สถาปนิกได้ทำการซื้อกิจการสำนักงานออกแบบเดิมที่มีอยู่ และเข้าไปทำการบริหารงาน
10. Starting Small เป็นลักษณะที่ผู้บริหารสำนักงานมีเป้าหมายที่จะรับงานขนาดเล็ก เป็นหลักในช่วงเริ่มต้น

2.2.5 การจัดองค์กรในสำนักงานสถาปนิก

การจัดรูปแบบขององค์กรในส่วนของสำนักงานสถาปนิกทั่วไปจะประกอบด้วย

1. ส่วนบริหาร (Administration Office) มีคณะกรรมการฝ่ายบริหารอันประกอบด้วย

- ประธานกรรมการ (President)
- กรรมการบริหาร (Board of Director)
- ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)
- และกรรมการอื่นๆ แล้วแต่บริษัทจะแต่งตั้ง

หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารคือ

- กำหนดแนวนโยบายของบริษัททั้งหมด
- กำหนดแนวนโยบายการออกแบบ
- การวางกำลังบุคลากร
- การควบคุมอนุมัติการปฏิบัติงานต่างๆ ภายในบริษัท
- อื่นๆตามแนวนโยบายของแต่ละบริษัทที่วางไว้

2. ส่วนออกแบบ (Design Office) เป็นส่วนที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการออกแบบตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆดังนี้

2.1 สถาปนิกอาวุโส (Senior Architect) ประกอบด้วยผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เป็นผู้รับผิดชอบโครงการทุกขั้นตอน รวมทั้งการประสานงานกับผู้ร่วมงานออกแบบทั้งหมดกับสถาปนิกโครงการ (Project Architect) ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการออกแบบโครงการ และควบคุมการออกแบบให้เป็นไปตามแนวความคิดที่กำหนดจนจบโครงการ

2.2 สถาปนิก (Architect) มีหน้าที่รับผิดชอบในการช่วยสถาปนิกโครงการดำเนินการออกแบบเขียนแบบ และควบคุมโครงการ

2.3 ผู้ช่วยสถาปนิก (Junior Architect) เป็นผู้ช่วยสถาปนิกในการออกแบบตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพยายามเรียนรู้งานเพื่อพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสถาปนิกในโอกาสต่อไป

2.4 สถาปนิกฝึกหัด (Trainee Architect) เป็นสถาปนิกที่เพิ่งเข้ามาใหม่ยังไม่มีประสบการณ์ จะต้องใช้เวลาฝึกหัดในการช่วยออกแบบโครงการกับสถาปนิกไปก่อนตั้งแต่เริ่มต้นงานจนกระทั่งจบโครงการ

3. ส่วนผลิต (Production Office) เป็นส่วนที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานเขียนแบบร่าง (Preliminary Drawing) งานเขียนแบบก่อสร้าง (Construction Drawing) ทั้งนี้ในปัจจุบันได้หันมาใช้คอมพิวเตอร์ในการเขียนแทนหมดแล้ว รวมไปถึงงานทำ Presentation ต่างๆเช่น งานเขียน Perspective และงานทำหุ่นจำลอง (Model) ในส่วนผลิตประกอบไปด้วยตำแหน่งต่างๆดังต่อไปนี้

- 3.1. **พนักงานเขียนแบบอาวุโส (Senior Technician)** เป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุมดูแลรับผิดชอบงานเขียนแบบทั้งหมดให้เสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ตรงตามเวลา รวมทั้งการตรวจสอบคุณภาพของงานให้ดีครบถ้วนถูกต้องทุกโครงการทั้งยังมีหน้าที่ประสานงานกับส่วนอื่นๆ เช่น ส่วนออกแบบ ส่วนสนับสนุน อีกด้วย
 - 3.2. **พนักงานเขียนแบบ (Technician)** เป็นพนักงานเขียนแบบคอมพิวเตอร์ทั่วไป มีหน้าที่เขียนแบบโครงการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากพนักงานเขียนแบบอาวุโสหรือจากสถาปนิก ให้เสร็จเรียบร้อยทันเวลา และมีคุณภาพที่ดีครบถ้วนสมบูรณ์ทุกประการ
 - 3.3. **พนักงานเขียนทัศนียภาพ และทำหุ่นจำลอง (Perspective and Model Presentation)** เป็นพนักงานซึ่งมีหน้าที่ในการเขียนทัศนียภาพด้วยคอมพิวเตอร์ หรือด้วยฝีมือ ของโครงการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากส่วนออกแบบ และพนักงานทำหุ่นจำลอง ซึ่งอาจมีทั้งที่เป็นลักษณะเพื่อการศึกษารูปทรงอาคาร (Mass Study Model) ว่าเหมาะสมเพียงใดในช่วงของงานแบบร่าง หรือการทำหุ่นจำลองขั้นสุดท้ายตามสัญญาเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้าตามสัญญา
4. **ส่วนสนับสนุน (Supporting Office)**
 - 4.1. **แผนกคอมพิวเตอร์ (Computer Department)** ทำหน้าที่ดูแลเรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ทั้งหมด ช่วยเหลือให้คำแนะนำต่างๆ แก่พนักงานทั่วไปในกรณีมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องคอมพิวเตอร์ ทดสอบโปรแกรมต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อการใช้งานในระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัท
 - 4.2. **แผนกประมาณราคา และเขียนรายละเอียดประกอบแบบ (Estimation and Specification Department)** มีหน้าที่เกี่ยวกับการถอดแบบประมาณราคาค่าก่อสร้าง และรับผิดชอบดูแลการทำรายละเอียดประกอบแบบก่อสร้างทุกโครงการ รวมทั้งหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบในการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์วัสดุชนิดใหม่ๆ ที่ผลิตออกมาขายในตลาดวงการก่อสร้าง
 - 4.3. **แผนกวิจัย และวางแผน (Research and Planning Department)** มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางจัดเก็บ และรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของบริษัท โดยแยกเก็บรักษาเป็นหมวดหมู่ โดยเฉพาะประวัติ และผลงานของบริษัทต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อใช้ศึกษา และเสนอตัวในการทำ Presentation ในโอกาสต่างๆ หน้าที่ในการจัดทำโครงการวิจัยเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ที่ทางบริษัท รับทำ เช่น การทำรายงาน การศึกษารายละเอียดความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ในโครงการต่างๆ รวมทั้งมีหน้าที่รวบรวมกฎหมายทุกประเภทที่เกี่ยวข้อง และใช้ในการออกแบบให้ครบถ้วน และติดตามความเคลื่อนไหว รวบรวมจัดหมวดหมู่ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
 5. **ส่วนธุรการ และบุคลากร (Business and Personnel Department)** ส่วนธุรการหมายความถึงเลขานุการของส่วนต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่ดูแลเอกสาร และธุรการต่างๆ ของบริษัท และส่วนบุคลากรซึ่งมีหน้าที่ดูแลงานทั่วไปของบริษัท เช่น ในเรื่องการเบิกจ่ายเครื่องมือเครื่องใช้ประจำสำนักงาน เรื่องสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน รวมทั้งการดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถ พนักงานดูแลอาคาร พนักงานถ่ายแบบ ถ่ายเอกสาร และแม่บ้าน เป็นต้น

6. **ส่วนการเงิน และบัญชี (Accounting Department)** ส่วนการเงินมีหน้าที่ประมาณการรายได้ และรายจ่ายของบริษัททุกระยะ เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวสถานการณ์การเงินได้ตลอดเวลา และมีหน้าที่ทำจดหมายติดตามทวงถาม และจัดเก็บค่าบริการวิชาชีพให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนบัญชีมีหน้าที่ตรวจสอบเอกสารการชำระเงิน ดูแลการเบิก-จ่าย รายรับ รายจ่ายของบริษัท การจัดทำบัญชี ทำงบดุลการเงินของบริษัท การยื่นเสียภาษี และดูแลเรื่องภาษีต่างๆของบริษัท เป็นต้น
7. **ฝ่ายบริการ (Service Department)** พนักงานในส่วนนี้ จะมีหน้าที่ปฏิบัติคล้ายกับสำนักงานทั่วไป ดังนี้
 - 7.1. **พนักงานทำความสะอาด (Janitor)** เป็นพนักงานดูแลความสะอาดของสำนักงาน สำนักงานขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่บาง แห่งจะจ้าง บริษัทภายนอกที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยตรงมาดูแล เพื่อตัดปัญหาความยุ่งยากจำนวนพนักงานขึ้นอยู่กับขนาดของสำนักงาน และจะจ้างแม่บ้าน (House Keeper) เอาไว้ดูแลควบคุมการทำงาน รวมทั้งหน้าที่ปลีกย่อยทั่วไป เช่นการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์การทำทำความสะอาด เครื่องอุปโภค บริโภคต่างๆ เป็นต้น
 - 7.2. **พนักงานถ่ายเอกสารและทำเล่ม (Copier & Binder Staff)** ในสำนักงานขนาดใหญ่บาง แห่งจะมีผู้รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง เพราะจะมีการถ่ายเอกสารและเข้าเล่มอยู่เสมอ
 - 7.3. **พนักงานส่งเอกสาร (Messenger)** เป็นพนักงานส่งแบบและเอกสารด้วยมอเตอร์ไซด์ เหมือนสำนักงานทั่วไป
 - 7.4. **พนักงานขับรถ (Driver)** สำนักงานบางแห่งอาจมีรถประจำตำแหน่งหรือรถประจำสำนักงาน จึงต้องมีตำแหน่งพนักงานขับรถ
 - 7.5. **ยาม (Guard)** ถ้าเป็นอาคารสำนักงานที่ปลูกแยกเป็นอาคารโดยเฉพา ไม่ได้เช่าพื้นที่รวมอยู่ในอาคารใหญ่ อาจต้องมียามไว้ดูแลความปลอดภัย โดยเฉพาะในเวลากลางคืน ซึ่งวิธีการจ้างบริษัทภายนอกที่รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรงดูแล จะเป็นการตัดปัญหายุ่งยากไปส่วนหนึ่ง

2.2.6 โครงสร้างขององค์กรในสำนักงานสถาปนิก (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อการบริหารจัดการสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรม)

1. **แบบ Studio Structure** เป็นการจัดแบบสำนักงานในรูปของ Studio แต่ละ Studio จะมี Team ของตนเองตั้งแต่ Project Team, Project Architect จนกระทั่งถึง Technician โดยมี Supporting Team เป็นลักษณะ Pool ร่วมกันทุก Studio
2. **แบบ Project Team Structure** คล้ายแบบ Studio แต่ต่างกันคือ สามารถสลับ Team กันได้โดยมี Project Manager เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบลูกทีม Team สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะงาน และความเหมาะสมกับระยะเวลา
3. **แบบ Department Structure** เป็นการแบ่งความรับผิดชอบเป็นแผนก คือแผนกออกแบบ แผนกการผลิต และแผนกสนับสนุน แต่ละแผนกมี Team ของตนเอง โดยหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบคุณภาพของงานในแผนก

4. แบบ Matrix Structure คล้ายแบบ Department Structure แต่มี Project Manager เข้ามาเป็นผู้ดูแลงานแต่ละแผนก มีหน้าที่เป็นคนกลางที่ติดต่อกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายขึ้น
5. แบบ Hybrid Structure เป็นการผสมผสานกันระหว่างแบบ Studio Structure และ Department Structure ขึ้นอยู่กับความคล่องตัวของแต่ละสำนักงาน

2.2.7 การตลาด และการขายของสำนักงานสถาปนิก

ในการตั้งสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมนั้นย่อมต้องมีการวิเคราะห์ทางการตลาด และการขายของสำนักงาน ขึ้นตอนเบื้องต้นในการวิเคราะห์มีดังนี้⁷

1. มีความเข้าใจในการตลาด ณ ขณะนั้น
2. วิเคราะห์คู่แข่งที่มีอยู่ในขณะนั้น
3. ศึกษา และวิเคราะห์จุดแข็งของสำนักงาน
4. ศึกษา และวิเคราะห์จุดอ่อนของสำนักงาน
5. วางแผนในการสร้างจุดแข็ง และพยายามลด หรือกำจัดจุดอ่อนของสำนักงาน
6. ทำการวิจัย และศึกษาเทคนิคอื่นที่จะระบุ และทำให้เกิดความเป็นผู้นำในตลาดกลุ่มเป้าหมาย
7. ศึกษาวัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นในการสนับสนุนกระบวนการขายที่มีประสิทธิภาพ
8. Image-Building Ideas
9. ระบุเป้าหมายในระยะสั้น (1 ปี) และเป้าหมายในระยะยาว

การจัดการทางการเงิน (Financial Management)

การจัดการทางการเงินประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้⁸

1. Funding เป็นแหล่งเงินทุนที่จะสามารถได้เงินมาลงทุนสำนักงาน
2. General Accounting เป็นการเก็บข้อมูลทางการใช้เงินในกิจกรรมต่างๆ
3. Project Cost Accounting เป็นการเก็บข้อมูลทางการเงินของโครงการเช่น รายได้ รายรับ ค่าใช้จ่ายทางตรง
4. Profit Planning เป้าหมายสำหรับกำไร การวางแผนการใช้เงินทุนที่มี และการวางแผนรายจ่าย
5. Cash Flow การเปลี่ยนแปลงการเงินของสำนักงานในช่วงเวลาต่างๆ
6. Cash Management เช่น การเรียกเก็บค่าใช้จ่าย เป็นต้น
7. Remuneration ได้แก่ เงินเดือน กำไร เป็นต้น
8. Firm Valuation เป็นมูลค่าของสำนักงานสำหรับการเปลี่ยนถ่ายเจ้าของ

2.2.8 ข้อพิจารณาในด้านของลูกค้า

ข้อพิจารณาในการหาลูกค้า

เมื่อได้ก่อตั้งสำนักงานออกแบบขึ้นมาแล้ว การหาผู้ว่าจ้าง หรือลูกค้า (Client) เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากค่าใช้จ่ายประจำเกิดขึ้นตลอดเวลา ตั้งแต่เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่า หรือผ่อนสำนักงานรวมทั้งค่า

⁷ Ibid., p. 20-21.

⁸ Ibid., p. 48.

อุปโภค และสาธารณูปโภคต่างๆ ดังนั้นก่อนตัดสินใจตั้งสำนักงาน ควรมีช่องทางพอที่จะเห็นลู่ทางว่ามีงานเข้ามาพอเลี้ยงสำนักงานได้บ้าง เช่นจากลูกค้าเก่าที่เคยรู้จัก เคยทำงานให้มาก่อน ตั้งแต่ยังไม่ได้ตั้งสำนักงาน เป็นต้น โดยเฉพาะสถาปนิกจบใหม่ ควรจะทำงานหาความรู้ความชำนาญในวิชาชีพนี้ไป ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน เพราะถ้าเปิดเป็นสำนักงานตั้งแต่เพิ่งเรียนจบออกมา อาจจะมีปัญหาได้ง่าย เนื่องจากยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนเลย

วิธีการหาลูกค้ามีหลายแนวทางด้วยกัน และมีวิธีการมากมายที่ต้องอาศัยทั้งฝีมือ ฝีปาก และความสามารถเฉพาะตัวซึ่งจะต้องค่อยๆ เรียนรู้ไป ตัวอย่างเช่น

1. ลูกค้าเก่า

ได้แก่ลูกค้าเก่าที่เคยให้ทางสำนักงานออกแบบ และผลงานเป็นที่พอใจ มีความสัมพันธ์ด้วยดีกันมาตลอด เมื่อมีงานครั้งต่อไป ก็จะมีใจให้ทำ ซึ่งงานที่ได้รับจากลูกค้าประเภทนี้จะมีมากถ้าเรามีความสามารถ และตั้งใจทำงาน

2. ลูกค้าที่ได้รับคำแนะนำมา

เมื่อลูกค้าเก่าในข้อแรกมีคนที่รู้จักซึ่งต้องการหาสถาปนิก ก็จะแนะนำให้เราได้รู้จัก เพื่อที่จะให้เรามีโอกาสได้ออกแบบงานของเขา ถ้าสำนักงานของเราสามารถให้บริการได้ดีแล้ว ก็จะมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ด้วยวิธีการเช่นเดียวกันนี้

3. ลูกค้าที่เป็นญาติพี่น้อง หรือคนรู้จัก

กรณีนี้สถาปนิกที่มีเพื่อนมาก มีญาติพี่น้องมาก อยู่ในตระกูลใหญ่โต ร่ำรวย มีการลงทุนอยู่เสมอ ย่อมจะได้เปรียบ เพราะจะทำให้มีโอกาสได้งานจากคนที่รู้จัก หรือญาติพี่น้อง ถึงแม้อาจจะไม่ดีเด่นก็ตาม แต่โอกาสที่จะได้ทำงานโครงการใหญ่โตจะมีมากกว่า

4. ลูกค้าที่ได้เห็นผลงาน

เป็นลูกค้าที่ได้เห็นผลงานของสำนักงานออกแบบที่ปรากฏจริงตามที่ออกแบบไว้ตามสถานที่ต่างๆ หรือในรูปจากวารสารทางด้านสถาปัตยกรรม ก็จะพยายามสืบเสาะจนสามารถติดต่อกับสำนักงานของสถาปนิกที่ออกแบบได้ ลูกค้าประเภทนี้จะมีไม่มากนัก นอกจากสำนักงานนั้นจะมีชื่อเสียงจริงๆ ส่วนใหญ่จะพาสถาปนิกของตนไปดู Style การออกแบบว่าชอบลักษณะอาคารตามนั้นตามนี้มากกว่า

5. ลูกค้าประเภทเดินเข้ามาเอง

ลูกค้าประเภทนี้มีน้อยมาก เช่นจะใช้วิธีเปิดสมุดโทรศัพท์ เพื่อสอบถามข้อมูลต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องเงินค่าบริการวิชาชีพ ทางที่ดีควรจะนัดให้มาพบที่สำนักงาน เพื่อที่เราจะได้ทราบถึง Background ของเขาด้วย เพราะการที่ทำงานกับผู้ที่เราไม่รู้จักมาก่อน ทำให้เสี่ยงต่อการโดนหลอกวงเพื่อใช้งานได้

6. ลูกค้าที่รู้จักผลงานจากสื่อต่างๆ

ถึงแม้งานวิชาชีพสถาปัตยกรรม โดยจรรยาบรรณแล้ว จะห้ามโฆษณาตัวเอง แต่สำนักงานแต่ละแห่งอาจมีวิธีการที่จะประชาสัมพันธ์สำนักงานของตนโดยการเผยแพร่ผลงานทางสื่อด้วยวิธีอื่น เช่น การออกมาในรูปของข่าวสาร การให้สัมภาษณ์ การแสดงผลงานนิทรรศการ เป็นต้น หรือในรูปของวิชาการ เช่น การอภิปรายตอบคำถามต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องทางสถาปัตยกรรม ทั้งทางวิทยุ และโทรทัศน์ ซึ่งวิธีต่างๆ เหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็นการผิดจรรยาบรรณ (ถ้าอยู่ในขอบเขตพอสมควร) แต่จะทำให้ผู้คนรู้จักในทางอ้อม และมอบหมายไว้วางใจให้ทำงาน

7. การพิมพ์ Brochure สำนักงาน

บางครั้งการพิมพ์ Brochure ของสำนักงานให้ดูสวยงาม โดยยอมเสียค่าใช้จ่ายสูงจะเป็นที่นำเชื่อถือของลูกค้าได้ระดับหนึ่ง แสดงให้เห็นถึง Credit ของสำนักงาน ดังนั้นถ้าสามารถลงทุนในเรื่องการจัดพิมพ์ประวัติ แนวความคิด และผลงานของสำนักงาน จัดรูปเล่มให้สวย และส่งให้คนรู้จักที่เป็นผู้พร้อมที่จะลงทุน หากได้งาน จะคุ้มกับเงินทุนที่ลงไปในการจัดทำ

8. สำนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

งานบางประเภท การออกแบบค่อนข้างยุ่งยากต้องอาศัย ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงจะออกแบบได้ดี เช่นงานออกแบบโรงพยาบาล โรงแรม ศูนย์การค้า เป็นต้น ผู้ลงทุนในอาคารประเภทนี้ ส่วนใหญ่จะนึกถึงสำนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านก่อน

9. การประกวดแบบ

เป็นการได้งานโดยวิธีการประกวดแบบ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนที่เป็นบริษัท ใหญ่ จึงจะจัดให้มีการประกวดแบบในลักษณะเป็นทางการ การประกวดแบบนี้สถาปนิกควรจะต้องพิจารณาให้รอบคอบในเรื่องเกี่ยวกับระเบียบการของข้อเสนอในการประกวดแบบ (Term of Reference) ให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ หรือค่าบริการวิชาชีพ เพราะบางครั้งจะผิดจุดประสงค์ที่ทางสมาคมสถาปนิกฯ ได้วางไว้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้ ไม่ควรที่จะส่งแบบเข้าประกวด เพราะจะเป็นการผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ

10. จากวิธีการโดยใช้หน้าที่ หรือความสัมพันธ์พิเศษ

เป็นการได้งานมาโดยวิธีที่ไม่เหมาะสมด้วยวิธีการต่างๆกัน เช่นการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ที่ตนคุ้นเคยมีส่วนทำให้ตนได้งานชิ้นนั้นมา โดยอาจมีสิ่งตอบแทนหรือไม่ก็ตาม

การปฏิบัติตนต่อผู้ว่าจ้าง

เมื่อสถาปนิกได้งานจากผู้ว่าจ้างแล้ว การปฏิบัติตนระหว่างตัวสถาปนิก และผู้ว่าจ้างก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะผู้ว่าจ้างจะเป็นลูกค้าที่ความสัมพันธ์ที่ดีกับเราต่อไปในกาลข้างหน้าหรือไม่นั้นนอกจากฝีมือในการออกแบบแล้ว ยังขึ้นอยู่กับการทำงานของเราว่ามีวิธีการปฏิบัติตนให้ดี และเหมาะสมอย่างไร

2.3 การบริหารจัดการสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรม

เมื่อสถาปนิกได้ทำการจัดตั้งสำนักงานขึ้นมาแล้ว การบริหารจัดการสำนักงานเป็นสิ่งต่อมาที่สถาปนิกจำเป็นต้องเรียนรู้ ทั้งการบริหารโครงการ หรืองานที่ได้รับ การบริหารจัดการภายในสำนักงานซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

2.3.1 พื้นฐานของการบริหารจัดการสำนักงาน

การจัดการเป็นปัจจัยในการกำหนดประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งผู้บริหารทุกคนย่อมต้องรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากร ทั้งที่เป็นสิ่งของและตัวบุคคลขององค์กร ให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังที่ธงชัย สันติวงศ์ กล่าวไว้ว่า หากผู้บริหารขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการ ก็ทำงานอย่างไร้จุดหมายและใช้สามัญสำนึกเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าหากผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการอยู่ด้วย ก็จะช่วยให้การวางแผนและการดำเนินงานทำได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน

คำจำกัดความของการบริหารจัดการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการบริหารหรือการจัดการ (Management) ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการใช้คนและทรัพยากร เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับนโยบายที่วางไว้ โดยผู้บริหารขององค์กรด้วย⁹

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 3) ได้ให้คำจำกัดความว่า การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน (ผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และอาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี¹⁰

ส่วนคำว่า การบริหารสำนักงานนั้น (Office Management) เกิดจากคำว่า การบริหารหรือการจัดการ รวมกับคำว่างานสำนักงาน ซึ่งสามารถให้คำจำกัดความดังนี้

เจ ซี เดนเยอร์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสำนักงานเป็นการจัดองค์การ (Organization) สำนักงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการใช้บุคลากร เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เหมาะสมด้วยวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมทั้งการจัดหาสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมด้วย¹¹

จี มิลล์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสำนักงานเป็นศิลปะในการชักจูงบุคลากรสำนักงานในการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์¹²

ดังนั้นการบริหารจัดการสำนักงานจึงสามารถสรุปความหมายได้ดังนี้

การบริหารจัดการสำนักงาน หมายถึง การจัดองค์การเพื่อให้สำนักงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรที่เหมาะสมตามลำดับขั้นตอน 5 ส่วน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการและการควบคุม ซึ่งเป็นหน้าที่หลักในการบริหารจัดการโดยทั่วไป¹³

หน้าที่การบริหารจัดการสำนักงาน (Office Management Function)

1. **การวางแผน (Planning)** หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ โดยผู้บริหารจะทำการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และวิเคราะห์เพื่อ กำหนดเป้าหมายผลงานต่างๆ เพื่อกำหนดแผนงานหรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้ธุรกิจ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
2. **การจัดองค์การ (Organization)** หมายถึง การกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในสำนักงาน โดยการจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นแผนก การมอบหมาย อำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งโครงสร้างที่ดีจะต้องสามารถชี้ชัดได้ว่า ใครต้องทำงาน ใด และต้องรายงานต่อใคร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงานได้

⁹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารสำนักงานแบบใหม่, (กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์, 2544), หน้า 14.

¹⁰ ธงชัย สันติวงษ์, การจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), หน้า 3.

¹¹ เจ ซี เดนเยอร์, (1980), อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545: 14.

¹² จี มิลล์, (1972), อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545: 14

¹³ สมลทิพย์ พึ่งกิจวานวงศ์, รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย: กรณีศึกษา

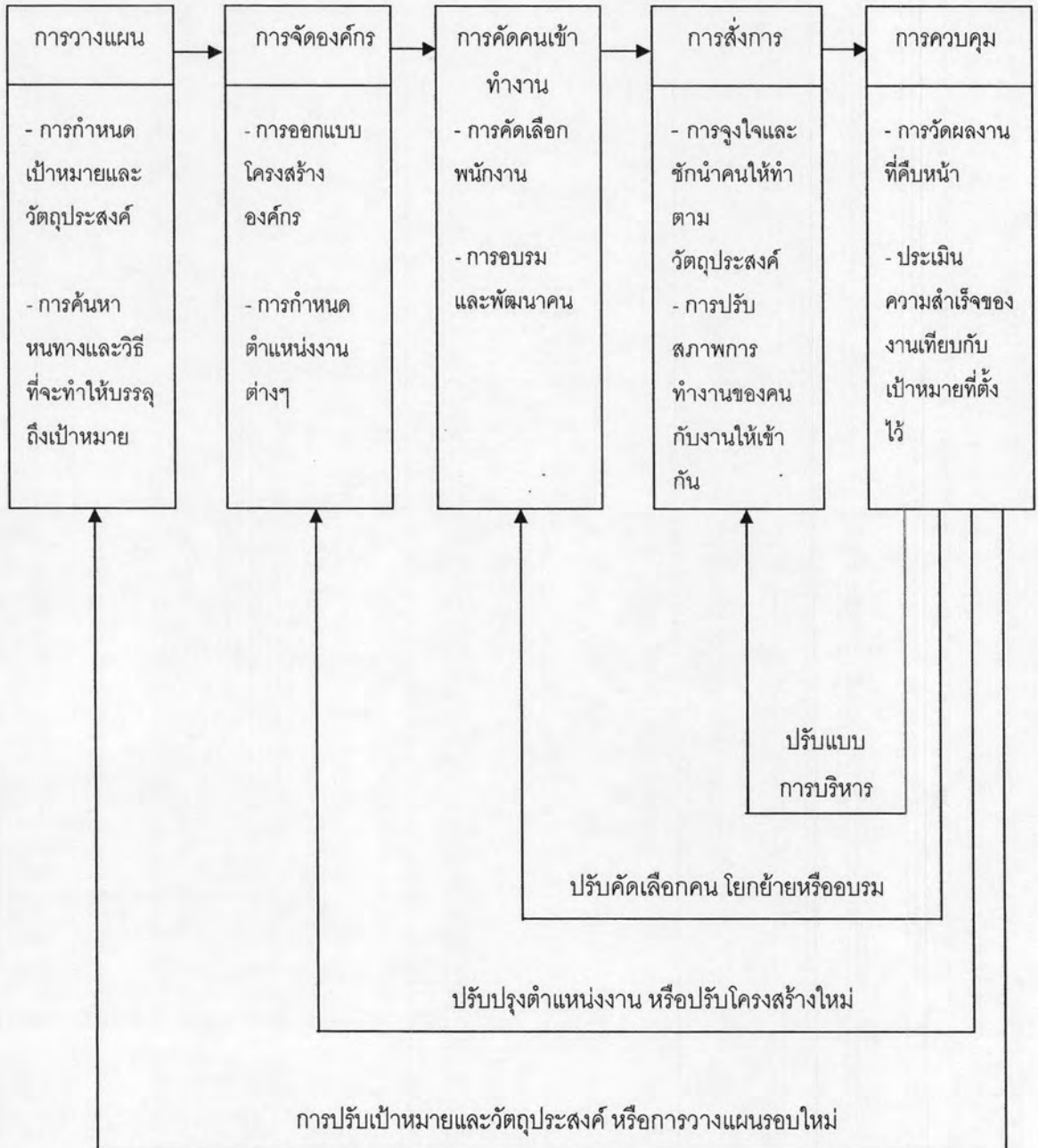
สำนักงานสถาปนิกในช่วงปีพ.ศ. 2538-2545, (ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 25.

3. **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing)** หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม และการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถและอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมทุกระดับงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. **การสั่งการ (Directing)** หมายถึง การที่ผู้บริหารบังคับบัญชาให้การทำงานต่างๆ ภายในโครงสร้างองค์กรดำเนินไปโดยราบรื่น มีการมอบหมายงาน การประสานงาน โดยใช้ทักษะต่างๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การชักจูงใจ เพื่อให้พนักงานทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. **การควบคุม (Controlling)** หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สร้างขึ้น เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่างๆ จะสำเร็จตามแผนที่วางไว้ ซึ่งจะต้องมีการวัดผลงานสิ่งที่ได้ทำ มีการเปรียบเทียบผลงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ และดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติหรือมีเหตุการณ์ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่แผนกำหนดไว้

หน้าที่ของการบริหารจัดการทั้ง 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องพึงปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้ตามทันกับสิ่งใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงที ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่าคุณลักษณะขององค์กรที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วย¹⁴

1. เป็นโครงสร้างที่มีระบบงานที่จัดไว้ดี
2. เป็นโครงสร้างที่สามารถเอื้ออำนวยให้บุคคลที่ทำงานในองค์กร ปฏิบัติและประสานงานระหว่างกันได้ดี
3. เป็นโครงสร้างที่คล่องตัว สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลง และใช้ให้ผูปฏิบัติงานทำงานทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงตลอดเวลา
4. ให้ความสบายใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโครงสร้าง

¹⁴ ธงชัย สันติวงษ์, การจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), หน้า 13.



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการจัดการ และหน้าที่การจัดการ

2.3.2 การบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เห็นได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อองค์กร เนื่องจากเทคโนโลยีกลายเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสำนักงาน รวมถึงจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2540 ที่ประเทศไทยเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลให้สำนักงานสถาปนิกได้รับผลกระทบ สำนักงานหลายแห่งต้องปิดกิจการ บางแห่งต้องมีการปรับระบบการบริหารจัดการ ปรับลดพนักงาน ลดภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อให้สำนักงานสามารถอยู่รอดได้ จนกระทั่งในปัจจุบัน พ.ศ. 2546 เศรษฐกิจของประเทศเริ่มฟื้นตัวขึ้น รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้วงการอุตสาหกรรมก่อสร้างเริ่มขยายตัว ส่งผลให้สำนักงานต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์ ดังนั้นสำนักงานสถาปนิกควรมีการคำนึงถึงการวางแผนที่จะรับมือการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในยุคที่การแข่งขันสูง¹⁵ รวมไปถึงลักษณะการทำงาน และการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทั้งการควบคุมขนาดสำนักงานให้มีขนาดคงที่ การทำงานร่วมกันของสำนักงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

2.3.2.1 การวางแผนและการจัดตำแหน่งบุคลากร

1. การวางแผนงาน

Hugh Hochberg แห่งสมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกา AIA (American Institute of Architects) ได้กล่าวถึงการก่อตั้งและดำเนินงานสำนักงานสถาปนิกให้สามารถคงอยู่ได้นั้น ต้องมีการหาทางเลือกไว้หลายๆ แนวทาง เนื่องจากในการประกอบธุรกิจส่วนใหญ่จะต้องมีการต่อสู้และแรงกดดัน ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีความตระหนักถึงเป้าหมายในการก่อตั้งสำนักงานอย่างต่อเนื่องตามหลักการขององค์กรที่กำหนดขึ้น ไม่ใช่เพียงแต่ต่อสู้กับแรงกดดันต่างๆ เท่านั้น และเมื่อผู้บริหารมีการสละเวลา กำลังกาย กำลังใจแล้ว สิ่งที่สำคัญในการออกแบบสำนักงานสถาปนิก คือ การหาแนวทางและวางแผนงานอย่างเหมาะสม และดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้องซึ่งมีได้หลายแนวทาง แต่มีสิ่งสำคัญ 2 ประการที่ควรคำนึงถึงในการวางแผน คือ¹⁶

1. ในการจัดระบบต่างๆ ในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของสำนักงาน ไม่มีแนวทางใดที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องเสมอ เนื่องจากการจัดระบบต่างๆ ในสำนักงานสถาปนิกมีความหลากหลายมาก และวิชาชีพก็ได้รับจุดแข็งมาจากความหลากหลายนี้ การออกแบบองค์กรจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะได้ใน การปฏิบัติวิชาชีพและแนวทางของผู้บริหารว่า จะปฏิบัติงานไปในแนวทางธุรกิจแบบใด แนวทางการตลาด กลุ่มลูกค้า ชนิดของการให้บริการ ความสามารถพิเศษ ความต้องการของบุคคลที่ต้องการทำงานด้วย และความสนใจรูปแบบการบริหารจัดการ
2. ถึงแม้ว่าสำนักงานจะมีการออกแบบองค์กรให้ดีที่สุดอย่างไร องค์กรก็ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความสนใจโดยส่วนตัวของผู้บริหารและสิ่งจูงใจอื่นๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

¹⁵ สมลทิพย์ ฟังกังวานวงศ์, รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย: กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกในช่วงปีพ.ศ. 2538-2545, (ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 28.

¹⁶ Hugh Hochberg (AIA), (1997), p. 159-162.

รวมถึงความรู้และประสบการณ์ส่วนตัวที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหารสำนักงาน และปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งในการวางแผนนั้นจะแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนขั้นต้น

การวางแผนในขั้นแรกขององค์กรนั้น จะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ใช้การจัดระบบงาน การจัดบุคลากรขององค์กร การเรียนรู้งานและการประสบความสำเร็จของโครงการ ทางเลือกเหล่านี้จะเป็นตัวทำให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมองค์กร ผลตอบแทน ทัศนคติ และโครงสร้างสำหรับการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการองค์กร

ในช่วงแรกของการจัดตั้งสำนักงาน ผู้ก่อตั้งจะคำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กร การคิดในเรื่องต่างๆจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างหลักการทำงานของสำนักงาน ซึ่งสามารถกำหนดทิศทางได้หลายแนวทาง แต่ปัจจัยที่แน่นอนและมีบทบาทมากในการวางแผน ได้แก่

- ประเภทของลูกค้า
- ประเภทของโครงการ
- ที่ตั้งของโครงการและลูกค้า
- การปฏิบัติวิชาชีพและค่านิยมที่สร้างสรรค์
- เป้าหมายของผลกำไร

ถึงแม้ว่าในอดีตสำนักงานที่ประสบความสำเร็จพอสมควรหรือสูงมากนั้นอาจจะไม่มีความชัดเจน แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน จากการแข่งขันในตลาดที่สูงมากขึ้น การขยายตัวของฐานลูกค้าที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ย่อมต้องการให้องค์กรแสดงออกมาถึงจุดแข็งและภาพพจน์ของสำนักงานที่ชัดเจนทั้งภายนอก เช่น ในเรื่องการรักษาและขยายตัวของฐานลูกค้า และภายใน เช่น ในเรื่องการจัดดูต พัฒนา และรักษาบุคลากรที่จำเป็นในการบริการลูกค้า และสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น

2. การวางแผนแนวทาง

ในการวางแผนแนวทางนั้น มีแรงผลักดันที่สำคัญ 2 สิ่งในการดำเนินงานการบริหารจัดการ และการจัดองค์กรของสำนักงานที่ปฏิบัติวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ หลักการด้านเทคโนโลยี (Technology) และด้านค่านิยม (Collective Values)

ด้านเทคนิค (Technology) ในที่นี้จะหมายถึงระบบการดำเนินงานโครงการที่เฉพาะตัว หรือกระบวนการในการบริการของสำนักงานในการทำงาน แนวทางเลือกของหลักการด้านเทคโนโลยีจะวิเคราะห์ถึงคำถาม เช่น เรื่องรูปแบบในการทำงานแบบเป็นทีม (Team) หรือแบบแยกเป็นแผนก (Department) เรื่องผู้ออกแบบจะมีผู้ออกแบบโดยเฉพาะ (Key Designer) หรือต่างคนต่างออกแบบงานของตนเอง

ด้านค่านิยม (Collective Values) ในที่นี้จะหมายถึงเป้าหมายส่วนตัว และแรงผลักดันหรือแรงจูงใจของผู้บริหารในองค์กร ทางเลือกของค่านิยมจะวิเคราะห์ถึงคำถาม เช่น ทำทำไม ทำเพื่ออะไร และอะไรที่ต้องการได้จากความพยายามในครั้งนี้

1. **ด้านเทคนิค (Technology)** สิ่งสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยีที่ต้องคำนึงถึง ในการกำหนดรูปแบบสำนักงานสถาปนิกนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

- 1.1. Strong idea Firms หมายถึง เป็นองค์กรที่มีการจัดระบบที่จะทำงานที่มีความชำนาญ เฉพาะด้าน หรือนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ในโครงการที่มีลักษณะเฉพาะตัว เทคโนโลยีแบบ Strong idea Firms เหมาะกับโครงการที่มีความยืดหยุ่น องค์กรเน้นด้านความ แนวความคิดเป็นหลัก โดยตัวผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเชี่ยวชาญ หรือที่เรียกว่า "Stars" จะเป็นผู้ออกคำสั่งสุดท้าย
- 1.2. Strong service Firms หมายถึง เป็นองค์กรที่เน้นทางด้านประสบการณ์และความ นำเชื่อถือโดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน เทคโนโลยีแบบ Strong service Firms สิ่ง ที่นำมาใช้ในโครงการคือ การให้บริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า ที่ต้องการมีความสัมพันธ์ อย่างใกล้ชิดในกระบวนการทำงาน
- 1.3. Strong delivery Firms หมายถึง เป็นองค์กรที่ถูกสร้างให้สามารถจัดการการบริการ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนใหญ่เป็นงานที่คล้ายๆกัน หรือเป็นงานประจำ ส่วนมาก ลูกค้าจะเน้นตัวผลผลิตมากกว่าการบริการเทคโนโลยีแบบ Strong delivery Firms ออกแบบมาเพื่อทบทวนปัญหาหาก่อนเพื่อให้เกิดความไว้วางใจสูงสุดในด้านเทคโนโลยี ราคาและตารางในการทำงาน

โดยรูปแบบเทคนิคของสำนักงานทั้ง 3 แบบนั้น ไม่ได้เป็นตัวตัดสินว่า สำนักงาน จะเป็นสำนักงานสถาปนิกที่มีคุณภาพ การที่สำนักงานประสบความสำเร็จนั้น สำนักงาน ที่มีรูปแบบเทคนิคที่เฉพาะตัวจะต้องแสดงจุดแข็งในการออกแบบ การบริการและการ นำส่งผลงานในพื้นที่ของตน เพื่อเน้นให้เห็นถึงความแตกต่าง ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลง ตามจุดแข็งของสำนักงานหรือตามแนวทางการตลาด สำนักงานส่วนใหญ่ที่พยายาม จัดหาทั้ง 3 สิ่งนี้มารวมกัน ประเด็นที่สำคัญคือ การที่จะเน้นส่วนใดส่วนหนึ่งนั้น ลูกค้า มักจะมีสิทธิในการตัดสินใจ และสำนักงานก็พยายามหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งเป็นเรื่องที่ ยากในการทำงานให้ออกมาดีที่สุดในที่สุดได้

ความแตกต่างของรูปแบบเทคนิค เมื่อสถาปนิกต้องการทำงานให้ดีที่สุด ย่อมมี ความต้องการที่แตกต่างกันในการจัดระบบในการดำเนินโครงการ รูปแบบของบุคลากร และโครงสร้างในการตัดสินใจ สิ่งที่ต้องพิจารณา เช่น ในเรื่องของพนักงาน: Strong idea Firms มักจะมีการว่าจ้างพนักงานที่ดีที่สุด ฉลาดที่สุดจากโรงเรียน และหวังว่าจะมีการ หมุนเวียนพนักงานหลังจาก 2 - 3 ปีผ่านไป ส่วนแบบ Strong services Firms นั้น ต้องการที่จะหาพนักงานที่เข้าใจการปฏิบัติวิชาชีพและจะพยายามเก็บรักษาพนักงานที่มี ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับลูกค้าในอนาคตไว้ และสุดท้ายรูปแบบ Strong delivery Firms อาจจะมีการว่าจ้างพนักงาน ปฏิบัติวิชาชีพเสริม และใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการ ประยุกต์ใช้มาตรฐานในส่วนรายละเอียดย่อย เพื่อนำมาใช้ได้ในครั้งต่อไป เพื่อให้ได้ราคา ที่ดีที่สุด ส่วนผู้บริหารใน Strong services Firms มักคุ้นเคยกับที่จะเอาใจใส่ต่อลักษณะ โครงการที่มีความซับซ้อน เพื่อที่จะทำให้โครงการมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ส่วนการ ให้บริการแบบที่เป็นงานประจำจะเป็นรูปแบบของ Strong delivery Firms ดังนั้นความ

แตกต่างของโครงสร้างพนักงาน ทำให้รูปแบบเทคโนโลยีมีความเด่นชัดมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะทำให้องค์กรมีรูปแบบทั้ง 3 แบบ อยู่ภายในองค์กรเดียวกันได้

2. **ด้านค่านิยม (Values)** ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพของผู้นำองค์กร เป็นแรงผลักดันอันดับที่สองในการกำหนดรูปแบบของการจัดองค์กรสำนักงานสถาปนิก พื้นฐานค่านิยมที่แตกต่างกัน จะกลายเป็นข้อพิพาทของค่าสองค่า ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งกันในการปฏิบัติงานระหว่าง "วิชาชีพ" (Practice) และ "ธุรกิจ" (Business)

วิชาชีพ (Practice) หมายถึง การปฏิบัติตามแนวทางวิชาชีพ (a way of life) ส่วน ธุรกิจ (Business) หมายถึงกิจกรรมทางการค้าตามการดำเนินชีวิต (a means of livelihood) และเมื่อคำจำกัดความทั้งสองคำมาเปรียบเทียบกันตามมุมมองในการบริหารจัดการ อะไรคือสิ่งที่ต้องเป็นจุดยืนของความขัดแย้งระหว่าง "a way of life" และ "a means of livelihood" มีข้อพิพาทว่าสำนักงานสถาปนิกส่วนมาก มักยึดวิชาชีพเป็นสิ่งแรกและธุรกิจเป็นสิ่งรองลงมา ขณะที่สำนักงานอื่นๆ ยึดธุรกิจเป็นอันดับแรก และวิชาชีพเป็นอันดับรอง ความแตกต่างนี้เป็นมุมมองที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินไปของสำนักงาน ซึ่งพื้นฐานที่แตกต่างกันจะส่งผล คือ

Practice-centered professionals การดำเนินสำนักงานในแบบ "a way of life" มีลักษณะเป้าหมายในการให้บริการผู้อื่น และมีแบบฉบับของระเบียบในการปฏิบัติวิชาชีพของตนเอง สิ่งสุดท้ายที่ได้จากการดำเนินงานแบบนี้ คือ "คุณภาพ"

Business-centered professionals การดำเนินสำนักงานในแบบ "a means of livelihood" สิ่งสุดท้ายที่ได้จากการดำเนินงานแบบนี้ คือ "ปริมาณ" โดยให้ความสนใจกับผลตอบแทนจากความพยายาม

สิ่งสำคัญของความแตกต่างทั้ง 2 ลักษณะที่ควรตระหนักถึง แม้ว่าความสำเร็จของสถาปนิกจะเป็นการทำให้เกิดความสมดุลระหว่าง วิชาชีพ (Practice Values) และ ธุรกิจ (Business Values) แต่มีความแตกต่างที่สำคัญซึ่งเป็นข้อดีของทั้งสองแบบ ทางเลือกจะถูกแสดงให้เห็นเหมือนกับสเป็คติ่มของสำนักงานสถาปนิกแบบ Practice-centered และสำนักงานแบบ Business-centered

ค่านิยมทั้งสองแบบ สามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้เท่ากันในการบริการลูกค้า คุณภาพในการออกแบบ และแม้กระทั่งเรื่องผลกำไร อย่างไรก็ตามตำแหน่งที่แตกต่างกันของ Practice-centered และ Business-centered จะทำให้เกิดทางเลือกที่แตกต่างกันในกาจัดองค์กรและบริหารจัดการ ยกตัวอย่างเช่น Practice-centered firms มีความโน้มเอียงที่จะเสนอโครงสร้างของหุ้นส่วน ที่เป็นผู้นำจากมหาวิทยาลัย และการตัดสินใจมาจากการลงมติเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ ในทางตรงกันข้าม Business-centered firms มีการทำงานในรูปแบบบริษัท ซึ่งบทบาทและการทำการตัดสินใจนั้นจะมีความชัดเจนมากกว่า เมื่อมีการตัดสินใจในประเด็นที่ว่าแนวทางไหนที่สำนักงานจะใช้ ความพยายามที่จะใช้การประนีประนอมในการใช้รูปแบบค่านิยม จะทำให้เกิดความอ่อนแอของการบริหารจัดการ การตลาด บุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2. การจัดตำแหน่งบุคลากร

ในส่วนของ การจัดตำแหน่งบุคลากรได้มีกล่าวไว้ในการจัดตั้งสำนักงานสถาปัตยกรรมไว้ก่อนหน้าแล้ว แต่อย่างไรก็ดี ในการบริหารจัดการสำนักงานออกแบบนั้น เมื่อได้เริ่มทำงาน ตำแหน่งต่างๆ นั้นอาจมีการเพิ่ม-ลด ได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่ตั้งไว้

2.3.2.2 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรในสำนักงานสถาปนิก

Hugh Hochberg แห่งสมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกา AIA (American Institute of Architects) ได้กล่าวถึงการจจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรว่า เมื่อสำนักงานมีการขยายตัว จำนวนบุคลากรเพิ่มมากขึ้น สำนักงานย่อมต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการดำเนินงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตัว เพื่อให้บุคลากรสามารถรับรู้ถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด ดังนั้นสิ่งที่สำนักงานสถาปนิกต้องคำนึงถึงในการจัดโครงสร้างภายในองค์กร มี 3 ประการ คือ¹⁷

1. ความต้องการของตัวโครงการ (The Needs of Projects)

สำนักงานสถาปนิกมีหน้าที่หลักในการให้บริการลูกค้า ออกแบบโครงการต่างๆ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งในความเป็นจริงแล้วสำนักงานเป็นเพียงองค์ประกอบภายนอกที่เป็นตัวผลักดันให้โครงการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่มีสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้สำนักงานสถาปนิกประสบความสำเร็จ คือการออกแบบโครงสร้างในการทำงานของแต่ละโครงการให้มีขั้นตอนในการทำงานที่เหมาะสม

2. ความต้องการของตัวผู้นำองค์กร (The Needs of Firm 's Leaders)

เมื่อมีการพิจารณาถึงความต้องการของตัวโครงการแล้ว ความต้องการของตัวผู้นำองค์กรก็มีส่วนสำคัญ เนื่องจากโครงสร้างสามารถจะส่งผลกระทบต่อผู้นำองค์กรและมุมมองในการตัดสินใจได้ ยกตัวอย่างเช่น สำนักงานบางแห่งเลือกโครงสร้างองค์กรแบบสตูดิโอ เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้สามารถสร้างความเป็นอิสระในแต่ละหน้าที่ และหัวหน้าสตูดิโอต้องการรางวัลส่วนตัวในการทำงานของทีมงาน มากกว่าการดูผลงานของส่วนรวม แต่สำนักงานสถาปนิกแห่งอื่นๆ อาจมีการจัดแบบสตูดิโอเพราะว่า สามารถเน้นหนักไปในตลาดกลุ่มลูกค้าหลักๆ หรือตลาดที่มีความเฉพาะตัวได้ ซึ่งในระยะแรกการจัดโครงสร้างจะตอบสนองต่ออำนาจและสิทธิในการเป็นผู้นำ แต่ต่อไประยะหลังจะตอบสนองต่อการตลาดของโครงการและกลยุทธ์ของสำนักงาน ดังนั้นตัวผู้นำจะต้องคำนึงถึงแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานในอนาคตด้วย

3. ตัวนำโครงการ (Project Leadership)

ตัวนำโครงการนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ

- 1.) ความต้องการของโครงการและความต้องการของลูกค้า
- 2.) ความต้องการของผู้นำ

¹⁷ Hugh Hochberg (AIA), (1997), p. 175.

ทั้งสองปัจจัยนี้เป็นพื้นฐานทางเลือกขององค์กรนั้นคือถ้าผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เป็นผู้นำของโครงการ จะมีจุดแข็ง คือ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของกิจกรรมที่สัมพันธ์กันของโครงการ การเงิน การออกแบบ การบริหาร การพัฒนาบุคลากร กำไร ขาดทุน ได้อย่างชัดเจน แต่ถ้าหากผู้นำโครงการเป็นสถาปนิก โครงการก็จะเน้นหนักไปที่การออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ มากกว่า

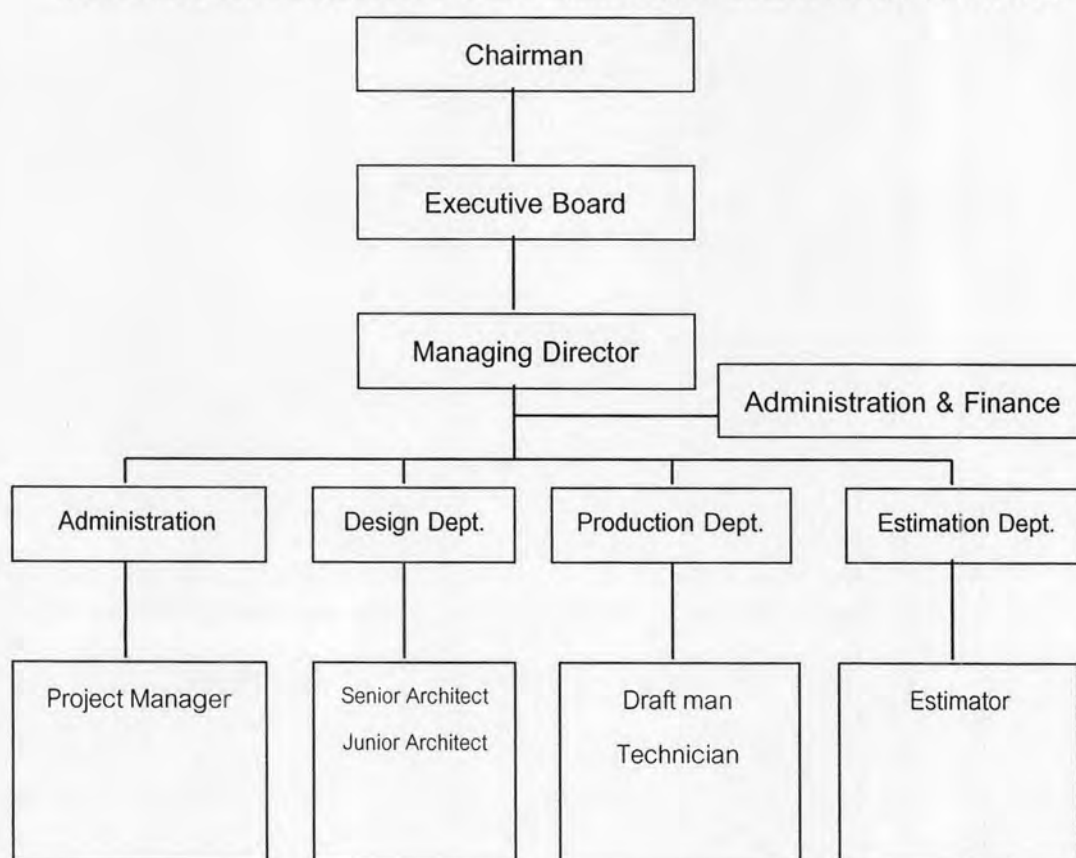
ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นทางเลือกแบบใด โครงการอาจจะต้องถูกนำโดยการผสมผสานกันของทั้ง 2 แบบไปพร้อมๆ กัน คือการเน้นทั้งการจัดการและการออกแบบ ซึ่งวิธีนี้จะสำเร็จก่อนเมื่อ เกิดความเข้าใจทั้งสองกระบวนการ ว่ามีความสำคัญที่จะต้องรวมกันในการทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้

การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กร

ในแง่ระบบการบริหารด้านการออกแบบ (Design Department) สามารถแบ่งวิธีการทำงานออกได้เป็น 2 ระบบใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ¹⁸

1. ระบบบริหารรวม (Department System)

ระบบการทำงานแบบนี้จะไม่แยกออกเป็นทีมย่อย งานทุกงานจะผ่านฝ่ายบริหาร เพื่อเป็นผู้กำหนดแนวความคิดในการออกแบบ แล้วจึงส่งงานต่อระดับ ฝ่ายออกแบบ และฝ่ายผลิตผลงานต่อไป



ภาพที่ 2.2 แสดงการจัดองค์กรระบบบริหารรวมแบบที่ 1

¹⁸ อวยชัย วุฒิมโหสิต, การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), หน้า 123-126.

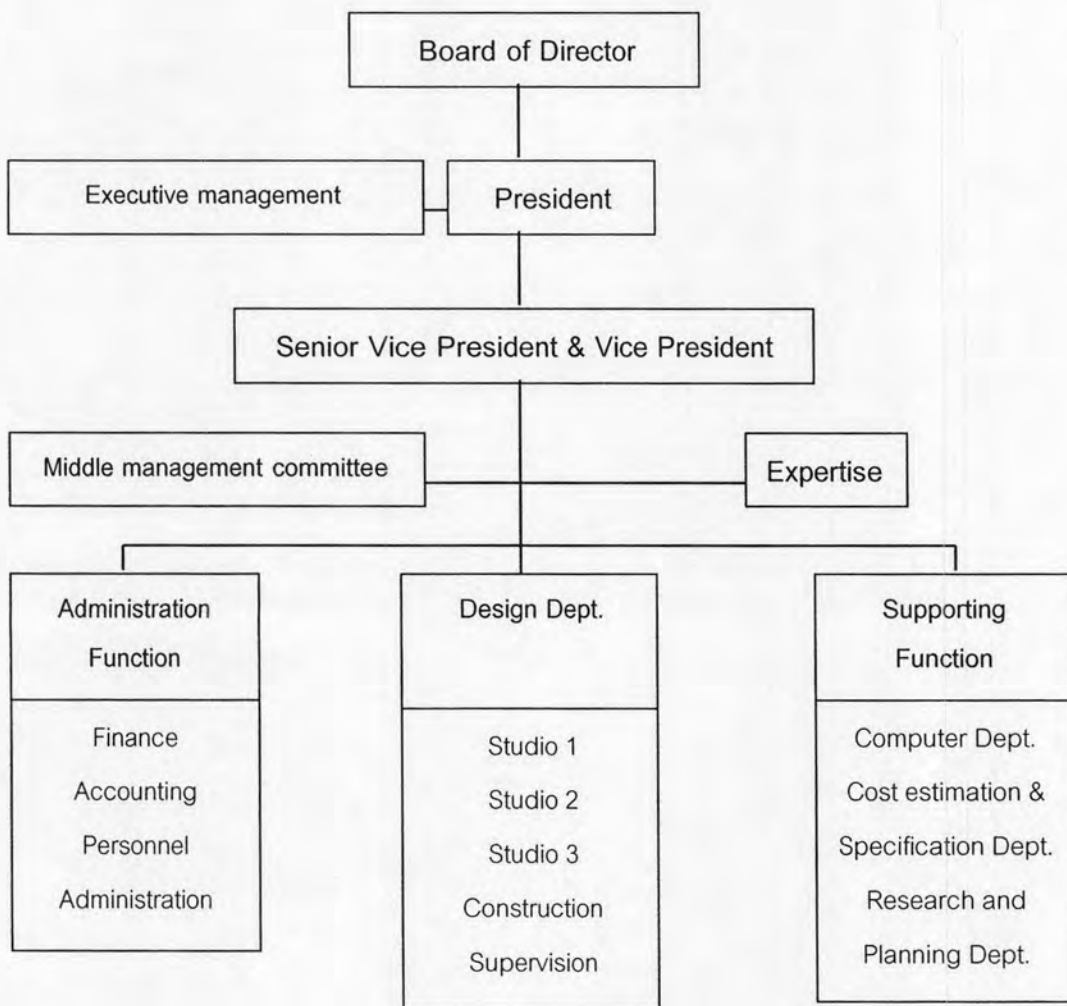
ข้อดี ของระบบนี้คือ

- เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคลากรในบริษัท อาจจัดให้มีกิจกรรมเสริม เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีเพิ่มขึ้น
- หากมีการประสานงานที่ไม่ดีระหว่างหัวหน้าของแต่ละแผนก อาจเกิดปัญหาขึ้นได้ เช่น ปัญหาเรื่องความล่าช้าของงาน แต่ละฝ่ายอาจโยนความผิดให้กันได้

ข้อเสีย ของระบบนี้คือ

- แนวความคิดของงานจะไม่แตกต่างกันเพราะขึ้นอยู่กับแนวความคิดในการออกแบบของแผนกเดียวกัน ทำให้งานออกมาเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบริษัทนั้นๆ
- การเกิดภาวะในการแข่งขันจะมีน้อยกว่าในระบบสตูดิโอ เนื่องจากทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบต่างกันตามแต่ละแผนกแตกต่างกัน
- พนักงานแต่ละคนจะมีความชำนาญเฉพาะงานที่ตนเองทำเท่านั้น ไม่รู้รอบตัว วิธีแก้ไขคือพยายามสลับเปลี่ยนหน้าที่กันบ้างในบางโอกาส หมุนเวียนกันไป

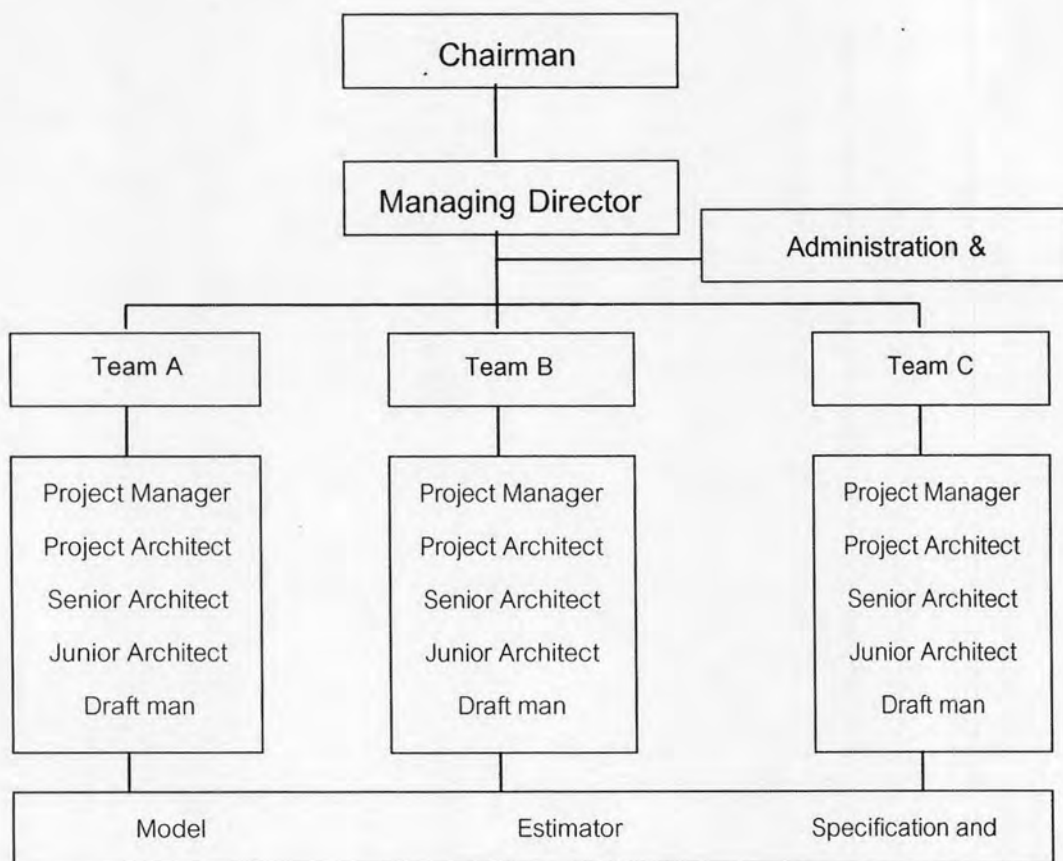
ในรูปแบบนี้อาจจะมีผังองค์กรแบบต่างๆกันก็ได้



ภาพที่ 2.3 แสดงการจัดองค์กรระบบบริหารรวมแบบที่ 2

2. ระบบการบริหารแบบสตูดิโอ (Studio System)

เป็นระบบที่มีทีมรับผิดชอบงานแต่ละโครงการไป ซึ่งแต่ละทีม จะมีตั้งแต่ สถาปนิก ช่างเขียนแบบ จนกระทั่งผู้ประมาณราคา ทำงานตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ



ภาพที่ 2.4 แสดงการจัดองค์กรระบบสตูดิโอ

ข้อดี ของระบบนี้คือ

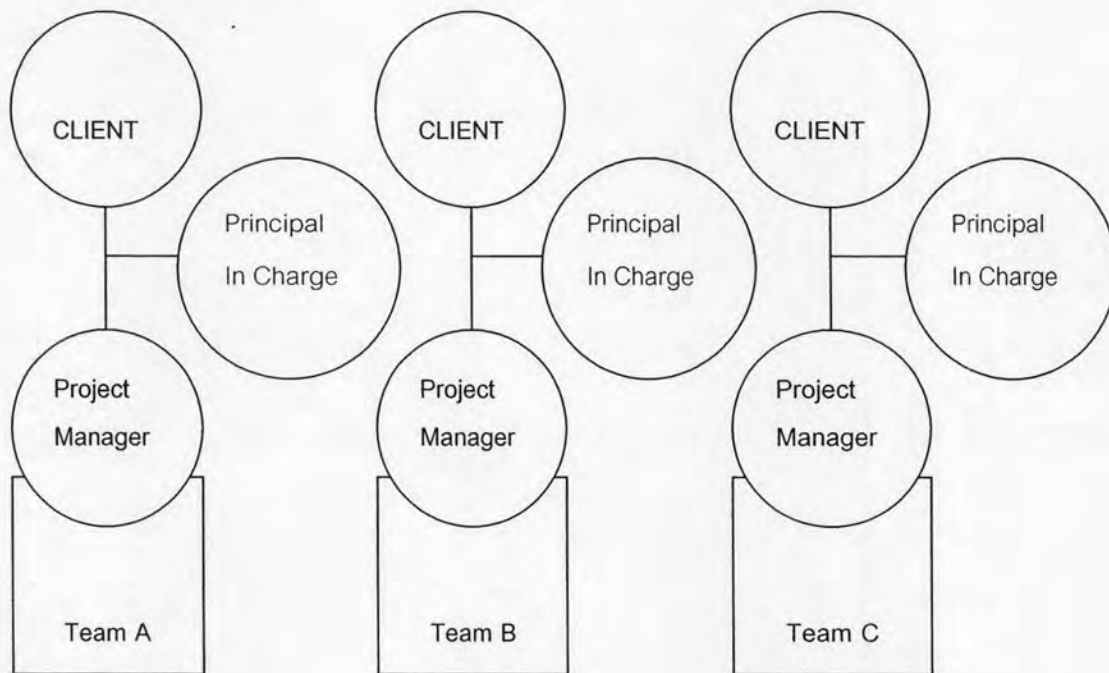
- การทำงานมีความต่อเนื่องตั้งแต่โครงการเริ่มต้น จนกระทั่งจบโครงการ คนในทีมจะร่วมทำงานรู้ถึงแนวความคิดหลัก และสถานการณ์ ตลอดจนการแก้ปัญหาด้านต่างๆร่วมกัน รู้งานกันสามารถสานงานต่อกันได้ หรือทำงานแทนกันได้หากเกิดกรณีที่มีความจำเป็น
- มีความผูกพันกัน และเข้าใจกันดีภายในทีมที่ทำงานมาด้วยกัน ทำให้เกิดความสามัคคี สามารถทำงานได้รวดเร็ว

ข้อเสีย ของระบบนี้คือ

- แต่ละทีมอาจทำงานเฉพาะโครงการที่ถนัดโดยเฉพาะจึงไม่มีโอกาสที่จะศึกษาการทำงานโครงการอื่นๆ
- การแยกทีมเป็นอิสระแต่ละทีมอาจเกิดภาวะการณ์แข่งขันกันระหว่างทีมในแง่ของผลงาน ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นๆอันจะก่อให้เกิดความแตกแยกสามัคคีกันบริษัทได้

ในส่วนของ Hugh Hochberg แห่งสมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกา AIA ได้กล่าวถึงแนวทางเลือกต่างๆในการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรในสำนักงานสถาปนิกไว้ 5 แบบ ดังนี้¹⁹

1. โครงสร้างแบบทีมงานโครงการ (Project Team Structure)



ภาพที่ 2.5 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบทีมงานโครงการ

วิธีการนี้จะเป็นการจัดตำแหน่งบุคลากรตามลักษณะของตัวโครงการ โดยไม่ใช่ระเบียบของสำนักงานที่วางตายตัวไว้ ซึ่งจะเป็นการรวบรวมของพนักงานที่มีความสามารถแตกต่างกันมาทำงานในโครงการ ผู้ที่เป็นผู้นำของทีมส่วนใหญ่คือ ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) หัวหน้าโครงการ (Project Director) สถาปนิกโครงการ (Project Architect) ซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบงานในโครงการทั้งหมด เป็นผู้ติดต่อกับแบบวันต่อวัน ดูแลงบประมาณโครงการ ต้นทุน กำไร และควบคุมคุณภาพการทำงานของทีมงานโดยทีมงานจะมีเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละโครงการ

ข้อดี ของระบบนี้ คือ

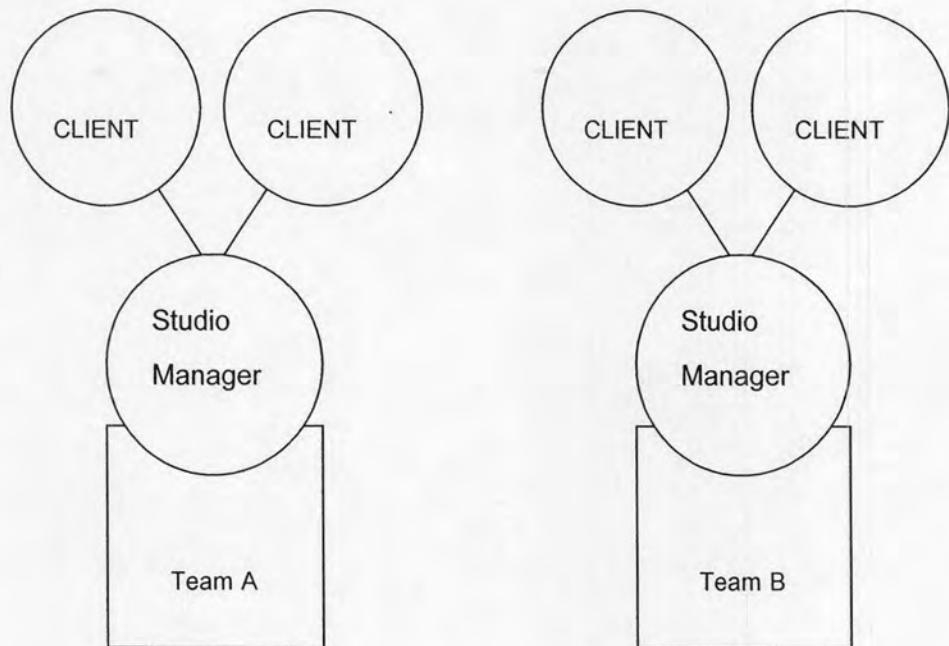
- มีการจัดตำแหน่งบุคลากรที่ชัดเจน มอบอำนาจเด็ดแก่ผู้นำโครงการ ในขณะที่ผู้ควบคุมคุณภาพของงานจะมีหน้าที่เพียงแค่เป็นผู้ให้คำแนะนำ

ข้อเสีย ของระบบนี้ คือ

- อาจเกิดการเผชิญหน้ากัน เมื่อสมาชิกในทีมเริ่มมีส่วนร่วมในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ และต้องการตำแหน่งอย่างถาวร แต่กลับมีการโยกย้ายตำแหน่งเมื่อจบโครงการ
- ลูกค้าหรือตลาดอาจมีความต้องการทีมงานที่ต่อเนื่อง

¹⁹ Hugh Hochberg (AIA), (1997), p. 177 – 182.

2. โครงสร้างแบบสตูดิโอ (Studio Structure)



ภาพที่ 2.6 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบสตูดิโอ

โครงสร้างจัดแบบสตูดิโอนี้คล้ายกับแบบโครงสร้างแบบ Project Team แตกต่างตรงที่มีความถาวรกว่า สมาชิกของสตูดิโอจะอยู่ด้วยกันไปทุกๆโครงการ ความรับผิดชอบจะขึ้นอยู่กับทีมงานทั้งหมด แต่มีสิ่งที่เพิ่มขึ้นมา คือ สตูดิโออาจต้องมีหน้าที่ในการจ้างพนักงานหรือไลพนักงานออก ต้องมีการคิดค้นในการพัฒนาทางธุรกิจ การควบคุมคุณภาพ และการดูแลผลกำไรขาดทุนด้วย

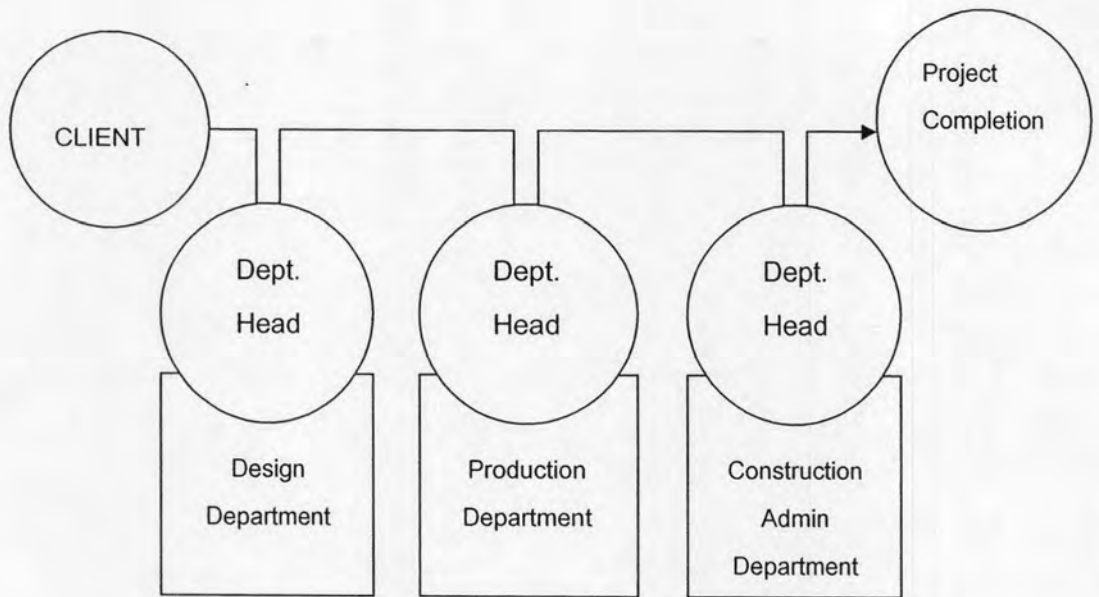
ข้อดี ของระบบนี้ คือ

- มีการลดขนาดของการควบคุมโดยแยกออกเป็นสตูดิโอย่อยๆ ทำให้สามารถบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น
- ทำให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ข้อเสีย ของระบบนี้ คือ

- การจัดโครงสร้างแบบระบบสตูดิโอสามารถทำให้เกิดการแข่งขันมากกว่าระบบอื่น ซึ่งอาจทำให้เกิดการแตกแยก โดยเฉพาะถ้าสตูดิโอถูกมองว่าเป็นส่วนที่สามารถทำกำไรส่วนได้แต่เพียงผู้เดียว ถ้าปริมาณงานของสำนักงานมีความไม่แน่นอน หรือมีการเปลี่ยนแปลง

3. โครงสร้างแบบแยกเป็นแผนก (Department Structure)



ภาพที่ 2.7 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกเป็นแผนก

การจัดโครงสร้างแบบนี้ จะมีความแตกต่างของบทบาท และสามารถในการทำงานโดยลักษณะของงาน พนักงานส่วนใหญ่จะมีบทบาทที่คล้ายกัน เช่น ผู้ออกแบบ ผู้ผลิต และผู้เขียนแบบ งานก่อสร้าง จะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มของตนเองเป็นแผนกๆ และนำโดยหัวหน้าของแผนก หัวหน้าของแผนกจะมีหน้าที่รับผิดชอบพนักงานในแผนก การฝึกหัดพนักงาน การติดต่อลูกค้า การควบคุมคุณภาพ และผลกำไร

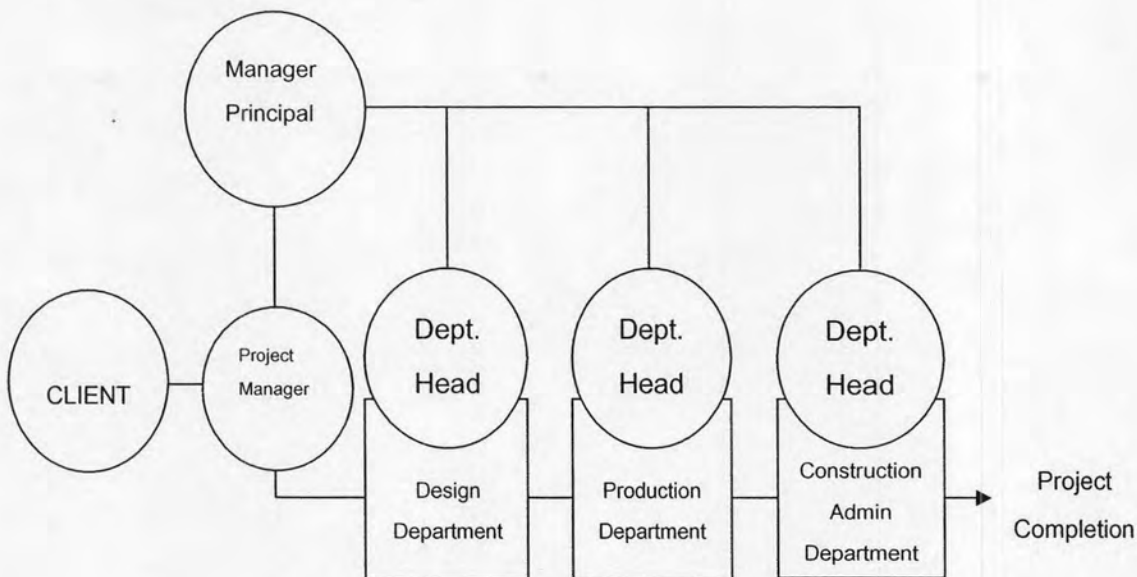
ข้อดี ของระบบนี้ คือ

- การควบคุมคุณภาพ และการฝึกหัดพนักงานจะง่ายกว่าระบบอื่นๆ เนื่องจากพนักงานทำงานเพียงหน้าที่เดียว ไม่เกิดความสับสนในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ข้อเสีย ของระบบนี้ คือ

- ปัญหาที่พบในโครงสร้างองค์กรแบบนี้คือ โครงการส่วนใหญ่จะต้องการผู้ที่มีประสบการณ์จากหลายๆแผนก โครงการอาจมีปัญหาเรื่องความต่อเนื่องเหมือนการส่งต่อไม้ในการวิ่งผลัด มากไปกว่านั้นยังมีความไม่ชัดเจนในเรื่องผู้รับผิดชอบต่อลูกค้าโดยตรง ใครเป็นสถาปนิกของลูกค้าที่แท้จริง และสถาปนิกของลูกค้าจะเป็นพนักงานอยู่ในแผนกใด 1 หรือ 2 หรือ 3 หรือเป็นบุคคลอื่น

4. โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)



ภาพที่ 2.8 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์

การจัดระบบโครงสร้างแบบนี้จะให้ความสำคัญแก่ผู้จัดการโครงการ จะมีการวางเงื่อนไขของเป้าหมายโครงการเข้าไปในแต่ละแผนกงาน เหมือนกับระบบโครงสร้างแบบแผนก แต่จะมีความแตกต่างกันที่บทบาทและความสามารถในการทำงาน โดยการจัดระบบแบบนี้ จะมีผู้จัดการโครงการเป็นผู้ติดตามงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ

ข้อดี ของระบบนี้ คือ

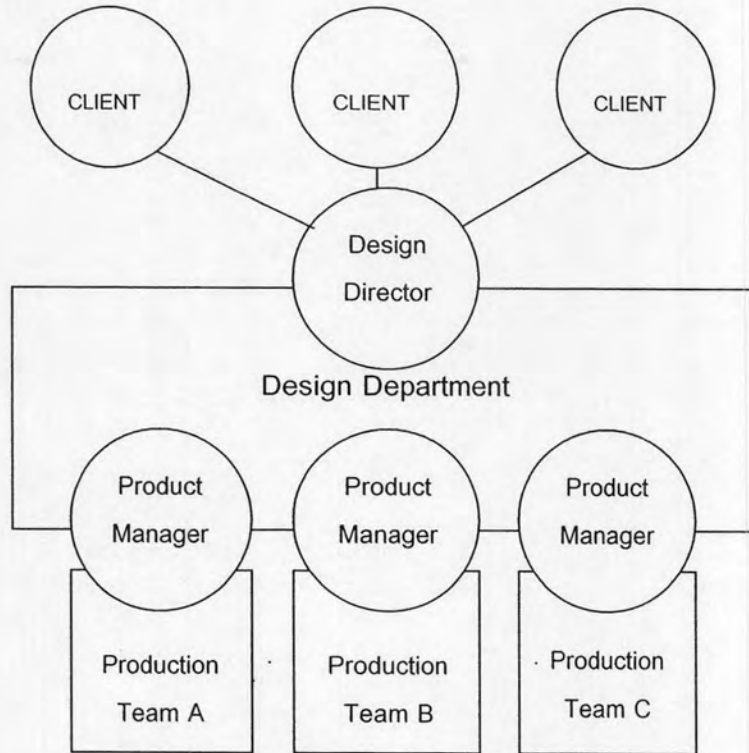
- มีผู้ติดตามงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการอย่างชัดเจน
- ช่วยเพิ่มความสะดวกรสบายให้แก่ลูกค้าในการติดต่อกัน

ข้อเสีย ของระบบนี้ คือ

- อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างหัวหน้าของแต่ละแผนก กับผู้จัดการโครงการ ในประเด็นเรื่องของคุณภาพ
- การทำงานและการจัดการด้านการเงิน
- อาจเกิดหัวหน้าขึ้น 2 คนขึ้นสำหรับพนักงาน นั่นคือ หัวหน้าแผนก และผู้จัดการโครงการ ทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน

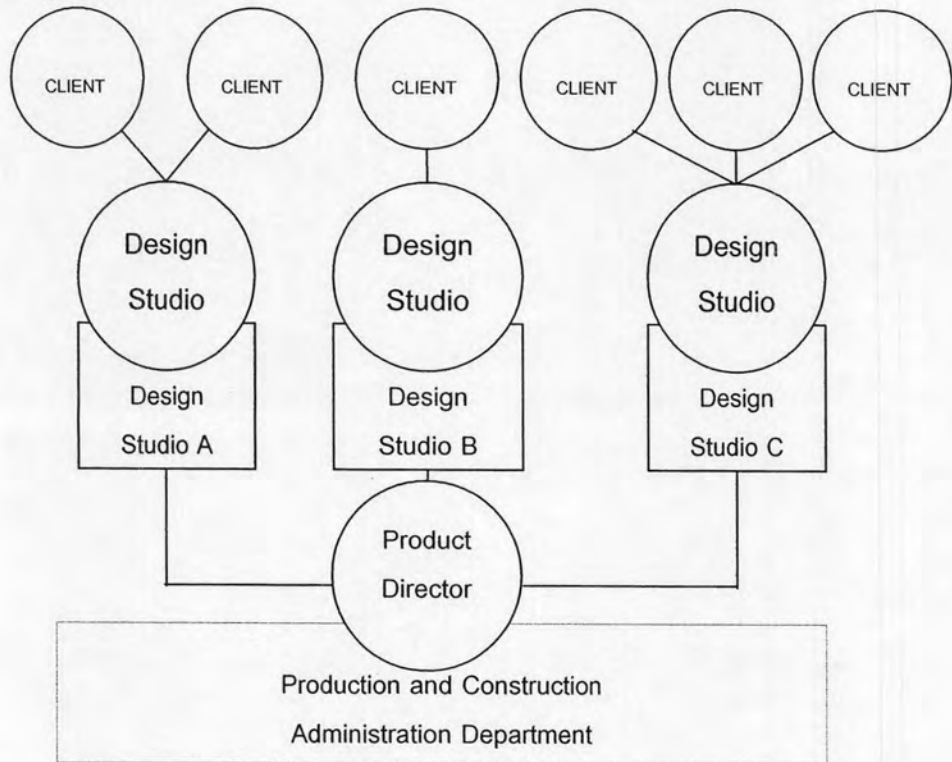
5. โครงสร้างแบบผสม (Some Hybrid Structure) ที่นำมาเป็นตัวอย่างบางลักษณะ

• แบบ A



ภาพที่ 2.9 แผนผังแสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมแบบ A

• แบบ B



ภาพที่ 2.10 แผนผังแสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมแบบ B

นอกจากนี้ก็ยังมียุทธศาสตร์ขององค์กรต่างๆอีกเช่น ระบบบริษัทในเครือ แต่ก็ยังเป็นระบบของบริษัทที่มีขนาดใหญ่ ถึงใหญ่มาก ที่มีการจัดระบบใหม่เพื่อลดความเสี่ยงในด้านเศรษฐกิจ ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งคล้ายกับการใช้ระบบ Outsource แต่ระบบ Outsource เป็นระบบที่เป็นการติดต่อกันระหว่างคนละบริษัท และสามารถเปลี่ยนไปได้ในอีกในแต่ละโปรเจค นอกจากนี้ ระบบ Joint Venture ระหว่างบริษัทซึ่งกำลังเป็นที่นิยมสำหรับบริษัทขนาดเล็ก และขนาดกลางซึ่งในปัจจุบันนโยบายของบริษัทกลุ่มนี้ส่วนมากจะทำการจำกัดจำนวนบุคลากร หรือขนาดของบริษัทไม่ให้ใหญ่เกินไป

โครงสร้างของสำนักงานนั้นมีความหลากหลาย และมีการผสมผสานกันมากขึ้น โครงสร้างแบบใหม่จึงค่อยๆ เกิดขึ้นตามความสามารถของพนักงาน ความกังวลของเจ้าของกิจการ และความต้องการของลูกค้าที่ถูกนำมาพิจารณา ดังนั้นจึงมีความพยายามในการจัดโครงสร้างที่มีความแตกต่างไปจากเดิม และมีความเหมาะสมมากที่สุด ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะอายุและขนาดของสำนักงานเริ่มเข้ามามีบทบาทในการจัดรูปแบบสำนักงาน ในสำนักงานขนาดเล็กๆ การเลือกโครงสร้างอาจจะขึ้นอยู่กับลักษณะตัวเอง ลูกค้า และโครงการ เช่น ขนาดโครงการ ความซับซ้อน ตารางในการทำงาน หรือแม้กระทั่งงบประมาณที่ไม่ได้มีการระบุอย่างแน่นอน ดังนั้นสำนักงานขนาดเล็กส่วนใหญ่จึงมีการจัดระบบในแบบสตูดิโอ เหมือนในสำนักงานที่มีขนาดใหญ่ขึ้น โดยจุดแข็งของผู้นำโครงการ จะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของผลลัพธ์ของโครงการ

โดยสรุปแล้ว ทุกโครงการไม่จำเป็นจะต้องนำส่งโดยระบบโครงสร้างแบบเดียวกัน โครงการที่มีลักษณะพิเศษ ขนาดของโครงการที่ใหญ่มาก ขอบเขตเป้าหมายความท้าทาย บุคลากร อาจทำให้เกิดทางเลือกในรูปแบบโครงสร้างได้ โดยมีเหตุผล เช่น ลูกค้าจะได้รับการบริการที่ดีกว่า ถ้ามีโครงสร้างที่แตกต่างออกไปมีโอกาสในการเรียนรู้ และได้รับประสบการณ์มากขึ้น

2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยของสมลทิพย์ พึ่งกังวานวงศ์พบว่า เนื่องจากในสภาวะปัจจุบันผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ ยังคงมองว่าเศรษฐกิจของประเทศยังไม่แน่นอน ถึงแม้เศรษฐกิจจะดีขึ้นจากช่วงที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลให้ปริมาณงานมากขึ้น แต่จากประสบการณ์ในช่วงวิกฤติที่ผู้บริหารประสบมา ทำให้สำนักงานส่วนใหญ่มีนโยบายในการขยายองค์กรอย่างมีขอบเขตที่จำกัด และหากไม่มีความจำเป็นจริงๆ จะไม่ขยายตัว เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดความเสี่ยงสูงในการดำเนินงาน โดยพยายามจะใช้พนักงานประจำให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น

จากการศึกษา สามารถคาดการณ์ได้ว่าในอนาคต จำนวนสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กที่มีพนักงานไม่เกิน 10 คน น่าจะมีสัดส่วนที่มากขึ้น เนื่องจากมีทั้งสำนักงานที่จัดตั้งใหม่และสำนักงานเดิมที่ส่วนใหญ่จะมีการรักษาจำนวนบุคลากรให้คงที่ไม่เกิน 10 คน ส่วนสำนักงานขนาดกลางในปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่เป็นสำนักงานที่ดำเนินงานมานานจะเน้นให้องค์กรไม่ใหญ่มากนัก และจะเน้นให้องค์กรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น ส่วนจำนวนสำนักงานขนาดใหญ่ น่าจะคงที่ เนื่องจากการพัฒนาขึ้นมาเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ จะต้องใช้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการสูงและมีความพร้อมด้านบุคลากร และต้องมีการตลาดที่ดี สามารถหางานโครงการขนาดใหญ่เข้ามาทำได้ ทั้งงานโครงการของราชการ เอกชน และการรับงานต่างประเทศ

ในส่วนรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานในอนาคต สำนักงานจะต้องพยายามทำให้องค์กรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสำนักงานที่มั่นคงและมีชื่อเสียงมานานได้ และพยายามศึกษาหาแนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่ยังมีผู้ให้ความสนใจน้อยและมีโอกาสได้งานมากขึ้นในอนาคต เช่น การออกแบบสำหรับคนพิการ การออกแบบงานโครงสร้างใต้ดิน การออกแบบ Space Planning การบริหารทรัพยากรอาคาร เป็นต้น

สำนักงานทุกขนาดจะเน้นการหาพันธมิตรในการทำงานมากขึ้น เพื่อร่วมกันทำงานหากมีโครงการขนาดใหญ่เข้ามา และใช้การเซ็นสัญญากับพนักงานเป็นโครงการๆ หรือตามระยะเวลาที่สำนักงานกำหนด เพื่อให้องค์กรไม่ต้องรับผิดชอบพนักงานอย่างถาวร รวมถึงจะมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ เพื่อช่วยลดจำนวนบุคลากรลง และในปัจจุบันสำนักงานส่วนใหญ่เริ่มมีการจ้างพนักงานนอก เพื่อลดค่าใช้จ่ายประจำโดยเฉพาะในงานเขียนแบบ แต่ยังมีประเด็นปัญหาการขาดมาตรฐานในการทำงานและประสิทธิภาพในการควบคุม ดังนั้นในอนาคตองค์กรทุกขนาดจะมีความกระชับมากขึ้น มีพนักงานประจำที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นหลักขององค์กร ในด้านการตลาดสำนักงานที่มีความพร้อม ต่อไปจะต้องพยายามทำการตลาดในเชิงรุกมากขึ้น การรับงานต่างประเทศ การออกไปประกวดแบบในต่างประเทศ เป็นต้น²⁰

²⁰ สมลทิพย์ ฟังกังวานวงศ์, รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย: กรณีศึกษา

สำนักงานสถาปนิกในช่วงปีพ.ศ. 2538-2545, (ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 153-154.