

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานจำนวน 19 สำนักงานสามารถแบ่งกลุ่มผู้บริหารสำนักงานออกได้เป็น 2 กลุ่มโดยแบ่งตามอายุของผู้บริหาร เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยเป็นสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมที่จัดตั้งใหม่โดยระยะเวลาการจัดตั้งอยู่ในช่วงปี พ.ศ.2543-2549 ซึ่งหลังจากการสัมภาษณ์ค้นพบว่าผู้บริหารของสำนักงานกลุ่มเป้าหมายมีช่วงอายุแตกต่างกัน ข้อมูลที่ได้มีความแตกต่างกันโดยสามารถจัดแบ่งกลุ่มในการวิเคราะห์ออกมาได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้

- A. ผู้บริหารสำนักงานที่มีอายุระหว่าง 30-36 ปี เป็นจำนวน 10 คน
- B. ผู้บริหารสำนักงานที่มีอายุระหว่าง 37-55 ปี เป็นจำนวน 9 คน

กลุ่มข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสำนักงาน และสำนักงานสถาปนิกนั้นๆ ข้อมูลด้านการบริหารจัดการสำนักงานซึ่งแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มคือ ด้านการตลาด ด้านบัญชีการเงิน ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน ด้านการจัดองค์กร และด้านการบริหารบุคลากร และกลุ่มสุดท้าย ข้อมูลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานที่มีต่อหลักการบริหารจัดการสำนักงาน

4.1 ข้อมูลพื้นฐาน

4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสำนักงาน

4.1.1.1 ระดับวุฒิการศึกษา

ระดับวุฒิการศึกษา	สถาบัน	กลุ่ม A	กลุ่ม B
ระดับปริญญาตรีด้านสถาปัตยกรรม	สถาบันภายในประเทศ	5	3
	สถาบันภายนอกประเทศ	0	0
ระดับปริญญาโทด้านสถาปัตยกรรม	สถาบันภายในประเทศ	0	1
	สถาบันภายนอกประเทศ	5	5
ระดับปริญญาโทด้านอื่นๆ		0	0

ตารางที่ 4.1 แสดงระดับวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสำนักงานทั้ง 2 กลุ่ม

จากตารางพบว่าผู้บริหารสำนักงานทั้ง 2 กลุ่มมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี และปริญญาโทที่เท่าๆกัน โดยผู้บริหารที่มีวุฒิระดับปริญญาตรีทั้งหมดจบจากสถาบันภายในประเทศ ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิระดับปริญญาโทนั้นเกือบทั้งหมดจบการศึกษาจากสถาบันภายนอกประเทศ และเป็นปริญญาโทด้านสถาปัตยกรรมทั้งหมด เช่น Design, Urban Design, Technology เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารบางท่านได้ให้ความเห็นว่าในปัจจุบันสำหรับสำนักงานใหม่ๆ ระดับการศึกษาของสถาปนิกเป็นส่วนหนึ่งที่เจ้าของโครงการใช้ในการพิจารณาเลือก และพบว่าในการพูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องทั่วไประหว่างเจ้าของโครงการและสถาปนิก ประเด็นเรื่องวุฒิการศึกษาเป็นประเด็นหนึ่งที่มีอยู่ตลอดสำหรับเจ้าของที่ไม่เคยรู้จักกับสถาปนิกหรือเคยร่วมงานกันมาก่อน

ดังนั้นการเรียนต่อในระดับปริญญาโทกับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศจึงเป็นอีกทางหนึ่งเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เจ้าของโครงการที่เข้ามาว่าจ้าง¹

4.1.1.2 ประสบการณ์ในการทำงานก่อนการก่อตั้งสำนักงาน

ลักษณะงาน	สถานที่	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
		ระยะเวลาของประสบการณ์									
ทำงานในสำนักงาน	ในประเทศ	-	4	3	1	-	3	2	1	1	1
	ต่างประเทศ	-	-	-	-	5	4	-	1	4	4
ทำงานอิสระ	ในประเทศ	4	-	1	2	2	-	2	4	3	-
รวม (ปี)		4	4	4	3	7	7	4	6	8	5
เป็นอาจารย์									/		/

ตารางที่ 4.2 แสดงระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม A

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม A มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 3 - 8 ปีโดยผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม A นี้มีอยู่ 5 คนที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมในต่างประเทศซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องมาจากการได้เรียนต่อระดับปริญญาโทในต่างประเทศ จึงได้มีโอกาสทำงานในสำนักงานต่างประเทศซึ่งประสบการณ์ที่ได้ผู้บริหารบางท่านให้ความเห็นว่ามี ความแตกต่างกันไปทั้งทางด้านลูกค้าของโครงการ ระบบในการทำงาน เป็นต้น

จากตารางเห็นได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานทั้งในสำนักงาน และทำงานอิสระ (ทำงานอิสระในที่นี้หมายถึงรับงานออกแบบสถาปัตยกรรมโดยที่ขณะนั้นไม่ได้ทำงานอยู่ในสำนักงานใดๆแล้ว) และผู้บริหารบางส่วนมีประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงาน หรือทำงานอิสระเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งในกรณีนี้จะมีความแตกต่างเมื่อเริ่มที่จะตั้งสำนักงานของตนเองขึ้นมาโดยผู้บริหารกลุ่มที่ทำงานในสำนักงานเพียงอย่างเดียวจะมีความรู้ทางด้านการจัดองค์กร การบริหารงานที่เป็นระบบ ส่วนผู้บริหารที่ทำงานอิสระเพียงอย่างเดียวหรือทำงานอิสระมากกว่าในสำนักงานนั้นจะต้องทำการเรียนรู้การจัดการสำนักงานเอง

ลักษณะงาน	สถานที่	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
		ระยะเวลาของประสบการณ์								
ทำงานในสำนักงาน	ในประเทศ	10	8	1	13	9	14	10	20	16
	ต่างประเทศ	4	-	-	1	-	-	-	4	-
ทำงานอิสระ	ในประเทศ	-	2	15	-	-	-	8	-	3
รวม (ปี)		14	10	16	14	9	14	18	24	19
เป็นอาจารย์				/		/				/

ตารางที่ 4.3 แสดงระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม B

¹ สิริ ธรรมปัญญาวัฒน์, 11 มกราคม 2551.

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม B มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 9 - 24 ปีก่อนทำการจัดตั้งสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรม ในกลุ่ม B พบว่าผู้บริหารสำนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมอย่างมาก แล้วจึงค่อยทำการจัดตั้งสำนักงาน หรือออกมาทำงานอิสระก่อนจัดตั้งสำนักงาน โดยเกือบทั้งหมดจะเห็นได้ว่าผู้บริหารในกลุ่มนี้ทำงานในสำนักงานเป็นระยะเวลาสั้นกว่าผู้บริหารในกลุ่ม A มาก ซึ่งจะส่งผลต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงานเมื่อออกมาตั้งสำนักงานด้วยตนเอง โดยมีผู้บริหารท่านเดียวที่ทำงานในสำนักงานเพียง 1 ปี แล้วไปเรียนต่อในระดับปริญญาโท แล้วกลับมาทำงานอิสระควบคู่กับการเป็นอาจารย์ประจำสอนทางด้านสถาปัตยกรรมในระดับมหาวิทยาลัย โดยขณะที่ทำงานอิสระเป็นเวลา 15 ปีนั้นก็ได้ทำการเรียนรู้ระบบการบริหาร และจัดการสำนักงานไปเรื่อยๆจนกระทั่งมีความรู้ความชำนาญ จึงได้ทำการจัดตั้งสำนักงานของตนเองขึ้นมา

4.1.1.3 ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานก่อนการก่อตั้งสำนักงาน

ในส่วนของตำแหน่งหน้าที่ในสำนักงานนั้นมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารโดยตรง แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องของระยะเวลาของประสบการณ์และขอบเขตหน้าที่ที่จะสามารถรับผิดชอบในการทำงานได้ ตำแหน่งในหัวข้อนี้หมายถึงตำแหน่งที่ผู้บริหารได้รับในขณะที่ทำงานอยู่ในสำนักงานเดิมก่อนที่จะทำการจัดตั้งสำนักงานของตนเอง โดยจะยึดถือตำแหน่งที่สูงที่สุดจากการทำงานกับสำนักงานใดสำนักงานหนึ่งของผู้บริหารท่านนั้นเคยทำงานมาก่อน โดยไม่นับตำแหน่งหน้าที่ในขณะที่ทำงานสถาปนิกอิสระ

ตำแหน่งสูงสุดที่ได้รับขณะทำงาน		1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
สถาปนิกออกแบบ		/	/		/		/	/	/	/	
สถาปนิกโครงการ				/		/					/
ผู้บริหารระดับสูง	Vice President										
	Partner										
	Director										
ระยะเวลาที่อยู่ในสำนักงานที่ได้รับตำแหน่ง (ปี)		-	2	2	-	3	3	2	1	1	4
ระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานในสำนักงาน (ปี)		-	4	3	1	5	7	2	2	5	5

ตารางที่ 4.4 แสดงตำแหน่งสูงสุดที่ได้รับของผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม A

จากตารางผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม A นั้นมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 3 - 8 ปี ส่วนใหญ่แล้วตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับในสำนักงานยังเป็นสถาปนิกออกแบบอยู่ มีเพียง 3 คนเท่านั้นที่รับผิดชอบเป็นสถาปนิกโครงการซึ่งมีประสบการณ์การทำงานอยู่ที่ 4, 5 และ 7 ปี ซึ่งหากวิเคราะห์โดยภาพรวมแล้วจะเห็นว่าไม่ได้มีความแตกต่างกับผู้บริหารท่านอื่นมากนักในเรื่องของระยะเวลาการทำงาน แต่ทั้ง 3 คนมีประสบการณ์การทำงานในสำนักงานเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 4 ปี และมี 2 คนที่ได้ทำงานในสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมในต่างประเทศ ซึ่งผู้บริหารสำนักงาน 2 คนได้รับตำแหน่งสถาปนิกโครงการจากสำนักงานในต่างประเทศ ส่วนผู้บริหารอีกท่านที่ทำงานในสำนักงานในประเทศนั้นได้ทำงานในสำนักงานที่มีขอบเขตการทำงานในเรื่องของการ

ควบคุมงานก่อสร้างเป็นหลักโดยให้ความสำคัญในด้านการออกแบบน้อยกว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับจึงเป็นสถาปนิกโครงการที่ดูแลจัดการโครงการให้สำเร็จ

ในส่วนของผู้บริหารท่านอื่นที่มีตำแหน่งเป็นสถาปนิกออกแบบมีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 3 - 8 ปีเช่นกันโดยมีทั้งผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในประเทศ และต่างประเทศเช่นกันหากแต่ความแตกต่างจะอยู่ที่ระยะเวลาในการอยู่ในสำนักงานหนึ่งๆเป็นระยะเวลานานเท่าไร จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่าสำหรับสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมในต่างประเทศผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็นสถาปนิกโครงการนั้นมีระยะเวลาในการทำงานในสำนักงานนั้นๆอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไปโดยที่มีประสบการณ์ในการทำงานวิชาชีพสถาปัตยกรรมมาก่อนอีกด้วย ผู้บริหารท่านหนึ่งที่มีประสบการณ์การทำงานในสำนักงานต่างประเทศได้ให้ข้อมูลในเรื่องของระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ไว้ว่า สำหรับสำนักงานในต่างประเทศสถาปนิกต้องใช้เวลาประมาณ 3 - 4 ปี ในการก้าวข้ามจากสถาปนิกเป็น Senior Architect และต้องหาประสบการณ์อีก 6 - 7 ปี ก่อนที่จะสามารถรับผิดชอบหน้าที่ Project Architect ได้ซึ่งในเรื่องของระยะเวลานี้มีความแตกต่างกันไปในแต่ละสำนักงาน ขนาดของสำนักงานเองเป็นตัวแปรหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับจำนวน และความต้องการของตำแหน่งหน้าที่ในสำนักงานสำนักงานขนาดเล็ก อาจใช้เวลาในการเลื่อนตำแหน่งน้อยกว่าสำนักงานขนาดใหญ่เนื่องจากมีจำนวนคนน้อยกว่า

ตำแหน่งสูงสุดที่ได้รับขณะทำงาน		1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
สถาปนิกออกแบบ				/						
สถาปนิกโครงการ			/		/	/	/	/		
ผู้บริหารระดับสูง	Vice President									/
	Partner	/								
	Director								/	
ระยะเวลาที่อยู่ในสำนักงานที่ได้รับตำแหน่ง (ปี)		3	1	1	3	9	14	10	18	15
ระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานในสำนักงาน (ปี)		14	8	1	14	9	14	10	24	16

ตารางที่ 4.5 แสดงตำแหน่งสูงสุดที่ได้รับของผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม B

ผู้บริหารในกลุ่ม B เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่ากลุ่ม A ดังนั้นตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับจากประสบการณ์การทำงานจึงมากกว่า จากตารางจะเห็นว่าผู้บริหารเกือบทั้งหมดดำรงตำแหน่งสถาปนิกโครงการหรือตำแหน่งที่สูงกว่า โดยมีผู้บริหารเพียงท่านเดียวที่ดำรงตำแหน่งสถาปนิกออกแบบในสำนักงานเนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานกับสำนักงานสถาปนิกเป็นระยะเวลาสั้นกว่าผู้บริหารคนอื่น ทั้งนี้มีผู้บริหารจำนวน 3 คนที่ได้ดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารสำนักงานโดยมีประสบการณ์การทำงานเป็นเวลา 8 - 12 ปี ก่อนได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานโดยมีความแตกต่างกัน 2 รูปแบบดังนี้

1. ทำงานในสำนักงานนั้นๆเป็นระยะเวลาหนึ่งและได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
2. จัดตั้งสำนักงานของตนเอง (ในที่นี้เป็นสำนักงานก่อนหน้าที่ผู้บริหารเคยบริหารอยู่ร่วมกับหุ้นส่วน และในปัจจุบันได้ออกมาจัดตั้งสำนักงานของตนเองโดยเป็นเจ้าของคนเดียว)

จากตารางเห็นได้ว่าผู้บริหารสำนักงาน 1B นั้นมีความแตกต่างกับผู้บริหารสำนักงาน 9B ตรงระยะเวลาในการทำงานในสำนักงานที่ได้รับตำแหน่ง ผู้บริหารสำนักงาน 9B ใช้ระยะเวลาในการทำงานกับสำนักงานเป็นเวลานานถึง 15 ปี โดยได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเรื่อยๆจนถึงระดับบริหารแต่ผู้บริหารสำนักงาน 1B นั้นใช้เวลาทำงานกับสำนักงาน 3 ปีจุดที่มีความเหมือนกันคือผู้บริหารทั้ง 2 คนได้เข้าไปทำงานกับสำนักงานนั้นๆ ในช่วงที่สำนักงานนั้นเริ่มจัดตั้งได้ไม่นาน จึงเหมือนเป็นการเริ่มต้นไปด้วยกันพร้อมกับการเติบโตของสำนักงาน ส่วนผู้บริหารสำนักงาน 8B นั้นเป็นผู้บริหารที่จัดตั้งสำนักงานขึ้นมาร่วมกับหุ้นส่วนจึงดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสำนักงานอยู่แล้ว

4.1.2 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงาน

4.1.2.1 ระยะเวลาดำเนินการของสำนักงานก่อนการจดทะเบียนจัดตั้งสำนักงาน

ระยะเวลา	กลุ่ม A	กลุ่ม B
พร้อมการจดทะเบียน	1	0
ไม่ถึง 1 ปี	1	3
1 - 2 ปี	5	2
3 - 4 ปี	3	2
มากกว่า 5 ปี	0	2

ตารางที่ 4.6 แสดงระยะเวลาในก่อนการจดทะเบียนจัดตั้งสำนักงาน

ตารางด้านบนแสดงระยะเวลาที่สำนักงานกลุ่มเป้าหมายทำการดำเนินงานก่อนการจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์หากพิจารณาในภาพรวมแล้วเห็นได้ว่าสำนักงานส่วนมากทำการดำเนินการเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก่อนที่จะทำการจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งผู้บริหารสำนักงานมีเหตุผลที่แตกต่างกันไปสรุปได้ดังนี้

1. เตรียมการหาทีมงานที่จะร่วมทำงานด้วยกันก่อนการจดทะเบียนจัดตั้งสำนักงาน
2. ลองดำเนินการดูก่อน โดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่ได้เรียนรู้มาดำเนินการบริหารสำนักงาน เพื่อให้ทราบว่าจะสามารถบริหารสำนักงานได้หรือไม่

หลังจากดำเนินงานสำนักงานไปได้ระยะหนึ่ง จึงทำการจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ซึ่งผู้บริหารได้ให้เหตุผลในการที่ต้องจดทะเบียนดังนี้

1. หลังจากทำการดำเนินงานในรูปแบบสำนักงานไปแล้วผู้บริหารคิดว่าสามารถดำเนินการไปต่อได้ และมีเป้าหมายที่แน่นอนในการทำงานวิชาชีพนี้ จึงทำการจดทะเบียนในรูปแบบสำนักงาน
2. ลักษณะโครงการเอกชนที่มีขนาดใหญ่ขึ้น หากไม่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ในรูปแบบสำนักงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย เจ้าของโครงการก็จะไม่ทำการจ้างสำนักงาน เพราะขาดความน่าเชื่อถือ
3. งานโครงการของราชการที่จำเป็นต้องมีเงื่อนไขในด้านต่างๆ เช่น ทุนจัดตั้งของสำนักงาน สำหรับโครงการของราชการ ผู้บริหารสำนักงานส่วนใหญ่ไม่มีเป้าหมายที่จะทำงานโครงการราชการเนื่องจากข้อจำกัดในเงื่อนไขของทางราชการที่สำนักงานจัดตั้งใหม่ไม่สามารถรองรับได้เช่น ประวัติของผู้บริหารสำนักงาน ประสบการณ์ และตำแหน่ง เงินทุนในการจัดตั้งสำนักงาน

4. รายได้ที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อฐานรายได้สูงขึ้นจึงจำเป็นต้องเสียภาษีในรูปแบบของบริษัท

นอกจากนี้สาเหตุที่ผู้บริหารบางท่านจัดตั้งสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมของตนเองเนื่องมาจากประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจในปีพ.ศ. 2540 ทำให้สำนักงานที่ทำอยู่ต้องลดขนาดสำนักงานลงเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายจึงทำให้สถาปนิกหลายท่านหาแนวทางในการออกมาทำงานส่วนตัว และบางท่านก็จัดตั้งสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรมในเวลาต่อมา

4.1.2.2 ลักษณะกิจการของสำนักงาน

ลักษณะกิจการของสำนักงาน	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
ระบบเจ้าของคนเดียว	-	-	-	-	/	-	-	-	-	-
ระบบให้พนักงานถือหุ้นร่วมกัน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ผู้ถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว	/	/	/	/	-	/	/	/	/	/
จำนวนผู้ถือหุ้น	4	2	5	2	1	2	2	2	3	2

ตารางที่ 4.7 แสดงลักษณะกิจการของสำนักงานกลุ่ม A

ลักษณะกิจการของสำนักงานมีความแตกต่างกันระหว่างสำนักงานกลุ่ม A และกลุ่ม B โดยที่สำนักงานในกลุ่ม A เกือบทั้งหมดบริหารงานโดยผู้ถือหุ้นหลักเป็นกลุ่มโดยมีจำนวนระหว่าง 2-5 คน เหตุผลในการร่วมงานกันเป็นกลุ่มของผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม A นี้มีแตกต่างกันไปดังนี้

1. การจัดตั้งสำนักงานจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสำหรับผู้บริหารที่อายุไม่มากเงินทุนก็มีไม่มากจึงต้องทำการหาผู้ร่วมงานมาลงทุนในการจัดตั้งสำนักงาน
2. ผู้บริหารบางกลุ่มเคยทำงานร่วมกันมาก่อน และเห็นว่าสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี จึงทำการจัดตั้งสำนักงานร่วมกัน

นอกจากนี้การรวมกลุ่มกันยังสามารถช่วยกันในการตลาดการหางานเข้ามาในสำนักงาน สำหรับสำนักงานจัดตั้งใหม่ที่ยังไม่มีคนรู้จัก และไม่มีชื่อเสียงมากพอการหางานมาเข้าสำนักงานเพื่อสร้างรายได้ให้สำนักงานสามารถดำเนินต่อไปได้

ลักษณะกิจการของสำนักงาน	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
ระบบเจ้าของคนเดียว	-	-	/	/	/	/	-	/	-
ระบบให้พนักงานถือหุ้นร่วมกัน	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ผู้ถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว	/	/	-	-	-	-	/	-	/
จำนวนผู้ถือหุ้น	2	2	1	1	1	1	3	1	7

ตารางที่ 4.8 แสดงลักษณะกิจการของสำนักงานกลุ่ม B

สำนักงานในกลุ่ม B มีรูปแบบการบริหารสำนักงานใน 2 ลักษณะเท่าๆกันคือระบบเจ้าของคนเดียว 5 สำนักงาน และระบบผู้ถือหุ้นหลักเป็นกลุ่ม 4 สำนักงาน สำนักงานในกลุ่มที่ 2 นี้ผู้บริหารสำนักงานที่เป็นเจ้าของ

คนเดียวมัน เปรียบได้กับรูปแบบของ “One Man Show” คือแนวความคิดหลักในการออกแบบมาจากผู้บริหาร การตัดสินใจในเรื่องต่างๆมาจากคนเดียว ทั้งนี้ผู้บริหารบางท่านในกลุ่มนี้ก็มีความต้องการที่จะผลักดัน บุคลากรที่สามารถแบ่งเบาภาระในด้านนี้เช่นกัน เนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานยังมีขนาดที่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยตัวคนเดียวแต่ในอนาคตหากมีการขยายสำนักงานเพิ่มจำนวนบุคลากรมากขึ้น ก็จำเป็นต้องมี บุคลากรที่มาแบ่งเบาภาระในการบริหารสำนักงานด้วย

จากข้อมูลของลักษณะกิจการ และประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารสำนักงานทั้ง 2 กลุ่มจะเห็นว่า มีความเกี่ยวเนื่องกันของประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารแต่ละคน ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม A ทั้งหมด มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม และหากพิจารณาในรายละเอียดจะเห็นว่า ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม A ครึ่งหนึ่งทำงานสำนักงาน และทำงานอิสระ ในระยะเวลาเท่าๆกัน ก่อนทำการจัดตั้ง สำนักงาน แต่ในผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม B นั้นส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในสำนักงานเป็นระยะเวลาด นานกว่ามาก ถึงแม้จะมีทั้งออกมาทำงานอิสระด้วยแต่ระยะเวลาที่ได้ศึกษาการบริหารจัดการสำนักงานจากการ ทำงานจริง ทำให้ผู้บริหารในกลุ่ม B ส่วนมากทำการจัดตั้งสำนักงานด้วยตนเอง ซึ่งนอกจากประสบการณ์ในการ บริหารจัดการสำนักงานที่มากกว่าแล้ว อาจเนื่องมาจากสำนักงานเดิมที่ทำอยู่มีชื่อเสียง ตำแหน่งหน้าที่ที่มี โอกาสพบปะกับลูกค้ามาก ทำให้ถึงแม้แยกตัวออกมาจัดตั้งสำนักงานใหม่เองก็ยังสามารถได้รับความไว้วางใจ และ ได้รับความรู้จักจากลูกค้าเก่า

4.1.2.3 จำนวนบุคลากรของสำนักงาน

ตำแหน่ง	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
สถาปนิก	4	5	7	6	6	9	7	8	6	4
สถาปนิกออกแบบภายใน	-	-	-	-	-	-	2	1	3	2
พนักงานเขียนแบบ	-	3	-	-	1	-	1	-	-	-
วิศวกร	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Office Manager	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
ธุรการ	-	1	-	-	2	-	2	1	1	-
พนักงานส่งเอกสาร	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	4	10	8	6	10	9	12	10	10	6

ตารางที่ 4.9 แสดงตำแหน่ง และจำนวนบุคลากรของสำนักงานในกลุ่ม A

สำนักงานในกลุ่ม A มีจำนวนบุคลากรอยู่ระหว่าง 4 - 12 คน โดยตำแหน่งบุคลากรส่วนใหญ่ที่ สำนักงานในกลุ่มนี้คือ สถาปนิก และธุรการ โดยบางสำนักงานก็ไม่มีพนักงานธุรการ ซึ่งจะทำหน้าที่ธุรการโดย ผู้บริหารสำนักงานเอง นอกจากนี้ยังมีพนักงานเขียนแบบที่มีบางสำนักงานจ้างเป็นพนักงานประจำโดยผู้บริหาร ให้ความเห็นเนื่องจากสามารถควบคุมมาตรฐานในการทำงานได้ง่ายกว่า ในบางสำนักงานที่มีบุคลากรอย่าง วิศวกร หรือ Office Manager ที่สำนักงานอื่นไม่มีเนื่องจากมีนโยบาย และการดำเนินงานในรูปแบบเฉพาะที่ แตกต่างกันไป

จำนวนบุคลากรในสำนักงานกลุ่ม A จะมีความใกล้เคียงกันคือระหว่าง 4-12 คน ซึ่งถือเป็นสำนักงานขนาดเล็ก และทั้งหมดไม่มีเป้าหมายในการขยายสำนักงานมากกว่า 15 คน จะเห็นได้ว่าแนวความคิด และนโยบายในเรื่ององค์กรของผู้บริหารสำนักงานไม่ต้องการขยายกิจการให้ใหญ่โตมากเกินไป เพื่อความมั่นคงในการดำเนินงานของสำนักงาน

ตำแหน่ง	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
สถาปนิก	6	11	8	11	/	8	6	17	10
สถาปนิกออกแบบภายใน	2	-	-	-	/	-	-	-	-
ภูมิสถาปนิก	-	-	-	-	/	-	-	-	-
พนักงานเขียนแบบ	3	-	-	-	/	2	-	4	2
พนักงานทำโมเดล	-	-	-	1	-	-	-	-	-
ธุรการ	1	-	-	1	-	2	-	3	2
พนักงานส่งเอกสาร	-	-	-	-	-	-	-	-	-
พนักงานขับรถ	-	-	-	1	-	-	-	-	-
แม่บ้าน	-	-	-	1	-	-	-	-	-
รวม	12	11	8	15	40	12	6	24	14

ตารางที่ 4.10 แสดงตำแหน่ง และจำนวนบุคลากรของสำนักงานในกลุ่ม B

สำนักงานในกลุ่ม B ลักษณะบุคลากรจะคล้ายคลึงกับสำนักงานในกลุ่ม A แต่จำนวนบุคลากรในสำนักงานมีความแตกต่างกันโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่มีจำนวนบุคลากรระหว่าง 6-15 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่ใกล้เคียงกับสำนักงานในกลุ่มที่ 1 และอีกกลุ่มที่มีจำนวนบุคลากรตั้งแต่ 24 -40 คน ซึ่งมี 2 สำนักงาน ถือได้ว่ามีขนาดใหญ่กว่าสำนักงานในกลุ่มแรกอยู่มาก (สำหรับข้อมูลบุคลากรสำนักงาน 5B เนื่องจากไม่ได้ข้อมูลจำนวนบุคคลที่แน่นอนจึงมิได้ทำการระบุจำนวนลงไป)

ทั้งนี้แนวโน้มของจำนวนบุคลากรในอนาคตของผู้บริหารสำนักงานทั้ง 2 กลุ่มแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ กลุ่มจำนวนคนไม่เกิน 15 - 20 คน เป็นกลุ่มสำนักงานที่ต้องการรักษาขนาดจำนวนคนให้สามารถควบคุมได้อย่างทั่วถึงโดยผู้บริหาร และกลุ่มจำนวนคนตั้งแต่ 40 - 60 คน เป็นกลุ่มสำนักงานที่ผู้บริหารมีเป้าหมายในการเติบโตที่ชัดเจน และวางแผนการดำเนินการให้สามารถขยายตัวได้ในอนาคต

4.1.2.4 ชนิดงานที่ให้บริการ

ชนิดงานที่ให้บริการ	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
ออกแบบสถาปัตยกรรม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
สถาปัตยกรรมภายใน	/	/	/	-	/	/	/	/	/	/
ภูมิสถาปัตยกรรม	/	/	-	-	-	-	-	/	-	/
สถาปัตยกรรมผังเมือง	-	-	-	-	-	-	-	/	-	-
งานวิศวกรรม	-	-	/	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.11 แสดงชนิดงานที่ให้บริการของสำนักงานกลุ่ม A

ชนิดงานที่ให้บริการ	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
ออกแบบสถาปัตยกรรม	/	/	/	/	/	/	/	/	/
สถาปัตยกรรมภายใน	/	-	/	-	/	/	-	-	/
ภูมิสถาปัตยกรรม	-	-	/	-	/	-	-	-	-
สถาปัตยกรรมผังเมือง	-	-	-	-	-	-	-	/	/
งานวิศวกรรม	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.12 แสดงชนิดงานที่ให้บริการของสำนักงานกลุ่ม B

สำนักงานทั้ง 2 กลุ่มมีชนิดงานที่ให้บริการแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. สำนักงานที่ให้บริการงานออกแบบสถาปัตยกรรมเพียงอย่างเดียว จำนวน 4 สำนักงาน
2. สำนักงานที่ให้บริการงานออกแบบสถาปัตยกรรม และสถาปัตยกรรมภายใน จำนวน 7 สำนักงาน
3. สำนักงานที่ให้บริการงานออกแบบสถาปัตยกรรม งานสถาปัตยกรรมภายใน และงานภูมิสถาปัตยกรรม จำนวน 5 สำนักงาน

ในส่วนของสำนักงานที่เหลือจะให้บริการงานสถาปัตยกรรมผังเมือง และงานวิศวกรรมเพิ่มขึ้นมา มีจำนวน 4 สำนักงานด้วยกันโดยงานสถาปัตยกรรมผังเมืองส่วนใหญ่เป็นสำนักงานที่ได้ทำงานร่วมกับลูกค้าต่างประเทศซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่มีขอบเขตรวมไปถึงด้านผังเมืองด้วย และส่วนของงานวิศวกรรมเนื่องจากผู้บริหารสำนักงานเห็นว่าการมีวิศวกรเข้ามาร่วมทำงานในสำนักงานทำให้สามารถควบคุมมาตรฐานในการทำงานได้เป็นอย่างดี เพราะในปัจจุบันมีการจ้างพนักงานเขียนแบบชั่วคราวมากจึงให้วิศวกรของสำนักงานเป็นคนควบคุมมาตรฐานการทำงานร่วมกับพนักงานเขียนแบบที่จ้างมา

4.1.2.5 ขอบเขตงานที่ให้บริการ

ขอบเขตงานที่ให้บริการ	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
ออกแบบ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ที่ปรึกษาโครงการ	/	-	-	-	-	-	-	-	/	-
บริหารงานก่อสร้าง	/	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ควบคุมงานก่อสร้าง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.13 แสดงขอบเขตงานที่ให้บริการของสำนักงานกลุ่ม A

ขอบเขตงานที่ให้บริการ	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
ออกแบบ	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ที่ปรึกษาโครงการ	-	-	-	-	-	-	-	-	/
บริหารงานก่อสร้าง	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ควบคุมงานก่อสร้าง	-	/	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.14 แสดงขอบเขตงานที่ให้บริการของสำนักงานกลุ่ม B

ขอบเขตงานที่ให้บริการสำนักงานเกือบทั้งหมดให้บริการงานออกแบบอย่างเดียวเท่านั้น มี 4 สำนักงานที่มีงานที่ปรึกษาโครงการ และงานบริหารงานก่อสร้างเพิ่มขึ้นมาซึ่งในการเป็นที่ปรึกษาโครงการผู้บริหารต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญอย่างมาก ที่จะให้คำแนะนำที่ถูกต้องแก่บุคลากร และเจ้าของโครงการ ในสำนักงานกลุ่ม A งานที่ปรึกษาโครงการจึงเป็นโครงการขนาดเล็กเช่นบ้านพักอาศัย ที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน แต่ไม่สามารถเป็นที่ปรึกษาในโครงการขนาดใหญ่มากขึ้นได้ ส่วนสำนักงานที่ให้บริการการควบคุมงานก่อสร้างนั้นเนื่องจากทำงานราชการดังนั้นจึงมีขอบเขตของงานควบคุมการก่อสร้างที่ต้องทำ

4.1.2.6 ขอบเขตงานที่รับผิดชอบในการให้บริการโครงการ

ขอบเขตงานที่รับผิดชอบในการให้บริการโครงการ	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
การจัดทำความเป็นไปได้	-	/	-	-	-	/	/	/	/	/
วงเค้าโครงการออกแบบ และ ออกแบบร่างขั้นต้น	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การออกแบบร่างขั้นต่อไปจนถึงขั้นสุดท้าย	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การทำรายละเอียดการก่อสร้าง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การประกวดราคา	-	/	-	/	-	-	-	/	/	-
การวางแผนงานก่อสร้าง	-	/	-	-	-	-	-	/	-	-
การควบคุมงานก่อสร้าง	-	-	-	-	-	-	-	/	-	-

ตารางที่ 4.15 แสดงขอบเขตงานที่รับผิดชอบในการให้บริการโครงการของสำนักงานกลุ่ม A

ขอบเขตงานที่รับผิดชอบในการให้บริการโครงการ	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
การจัดทำความเป็นไปได้	/	/	/	-	/	/	-	-	/
วงเค้าโครงการออกแบบ และ ออกแบบร่างขั้นต้น	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การออกแบบร่างขั้นต่อไปจนถึงขั้นสุดท้าย	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การทำรายละเอียดการก่อสร้าง	/	/	-	/	/	/	/	/	/
การประกวดราคา	/	/	/	-	-	/	/	-	/
การวางแผนงานก่อสร้าง	-	-	-	-	/	-	-	-	/
การควบคุมงานก่อสร้าง	-	/	-	/	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.16 แสดงขอบเขตงานที่รับผิดชอบในการให้บริการโครงการของสำนักงานกลุ่ม B

สำนักงานทุกสำนักงานมีขอบเขตงานในการให้บริการโครงการเหมือนกันในช่วงวงเค้าโครงการออกแบบ และออกแบบร่างขั้นต้น ไปจนถึงการออกแบบร่างขั้นต่อไป ส่วนขอบเขตงานอื่นนั้นแล้วการกำหนดนโยบายโดยผู้บริหารสำนักงานนั้นๆ และความต้องการของเจ้าของโครงการ

4.1.2.7 ประเภทของโครงการที่สำนักงานดำเนินการออกแบบ

ประเภทโครงการ	รวมจำนวน สำนักงานกลุ่ม A	รวมจำนวน สำนักงานกลุ่ม B	รวมทั้ง 2 กลุ่ม
บ้านพักอาศัย	8	8	16
Serviced Apartment และ คอนโดมิเนียม	6	5	11
รีสอร์ท	4	6	10
โรงแรม	5	4	9
โครงการจัดสรร (หมู่บ้านจัดสรร, ทาวน์เฮาส์)	6	3	9
สำนักงาน	2	5	7
โรงงาน	3	2	5
สถานศึกษา	2	2	4
ร้านอาหาร	3	0	3
โครงการราชการ	1	2	3
อาคารพาณิชย์	0	2	2
Retail Shop	2	0	2
งานตกแต่งภายใน	1	1	2
งาน Renovation	1	1	2
งานวางผังโครงการ	1	1	2
พิพิธภัณฑ์	1	0	1
โรงพยาบาล	1	0	1

ตารางที่ 4.17 แสดงประเภทของโครงการที่สำนักงานกลุ่ม A และกลุ่ม B ดำเนินการออกแบบ

ในช่วงเริ่มต้นสำนักงานส่วนมากมีโอกาสในการออกแบบโครงการขนาดเล็กอย่างบ้านพักอาศัย เมื่อเป็นที่รู้จักมากขึ้นจึงมีโครงการประเภทอื่นๆเข้ามามากขึ้น ในปัจจุบันโครงการที่พักอาศัยเป็นโครงการที่มีจำนวนมากที่สุด ที่สำนักงานสถาปนิกจะมีโอกาสได้งาน เช่น คอนโด อพาร์ทเมนต์ โครงการบ้านจัดสรร เป็นต้น บางสำนักงานมีโครงการตกแต่งภายใน และงาน Renovation เป็นงานหลักเช่นเดียวกับงานออกแบบสถาปัตยกรรม

4.2 ข้อมูลด้านหลักการบริหารสำนักงาน

4.2.1 ด้านการตลาด

4.2.1.1 ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพ

ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพ	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
เน้นการประกอบธุรกิจ	0	50	10	30	35	20	50	0	30	20
เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ	100	50	90	70	65	80	50	100	70	80

ตารางที่ 4.18 แสดงค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม A

ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพ	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
เน้นการประกอบธุรกิจ	70	40	30	30	20	30	35	20	0
เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ	30	60	70	70	80	70	65	80	100

ตารางที่ 4.19 แสดงค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม B

ผู้บริหารสำนักงานทั้ง 2 กลุ่มเกือบทั้งหมดให้ความเห็นว่างานสถาปัตยกรรมนั้นเป็นการปฏิบัติวิชาชีพ แต่เมื่อดำเนินการเป็นสำนักงานแล้วย่อมมีเรื่องธุรกิจต้องคำนึงถึงเพราะสำนักงานจำเป็นต้องมีกำไรเพื่อให้ดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จ จากตารางจะเห็นว่ามียู่ 3 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านธุรกิจมากกว่าด้านการปฏิบัติวิชาชีพ ซึ่งไม่ได้หมายถึงไม่ใส่ใจกับการทำงานให้ถูกต้องตามการปฏิบัติวิชาชีพ เพียงแต่ให้ความสำคัญกับทางด้านธุรกิจมากกว่า อาจเนื่องจากการเติบโตของสำนักงานที่ตั้งเป้าไว้ทำให้จำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะโครงการที่สำนักงานจะรับทำ เพื่อให้ได้รายได้ตามเป้าหมายและสามารถดำเนินกิจการสำนักงานไปได้ตามที่กำหนดไว้

4.2.1.2 ลักษณะเฉพาะของสำนักงาน

ลักษณะเฉพาะของสำนักงาน	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
Strong-Idea Firm	-	-	-	/	/	/	/	/	/	/
Strong-Delivery Firm	-	/	-	-	-	-	-	-	/	-
Strong-Service Firm	/	/	-	/	-	/	-	-	/	-

ตารางที่ 4.20 แสดงลักษณะเฉพาะของสำนักงานกลุ่ม A

ลักษณะเฉพาะของสำนักงาน	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
Strong-Idea Firm	-	/	/	/	/	/	-	/	-
Strong-Delivery Firm	/	-	-	-	/	-	-	/	/
Strong-Service Firm	/	/	/	-	/	/	/	/	/

ตารางที่ 4.21 แสดงลักษณะเฉพาะของสำนักงานกลุ่ม B

สำนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับด้าน Strong-Idea Firm และ Strong-Service Firm มีเพียงบางสำนักงานเท่านั้นที่มีเป้าหมายที่จะเป็น Strong-Delivery Firm จากตารางด้านบนจะเห็นได้ว่าสำนักงานกลุ่ม B ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมามากให้ความสำคัญกับการบริการแก่ลูกค้ามากกว่าผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม A โดยมีความเห็นว่าการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญมากเพื่อให้ลูกค้ามีความผูกพันกับสำนักงาน และใช้บริการสำนักงานอีกในภายหลัง ส่วนสำนักงานกลุ่ม A จะให้ความสำคัญกับการออกแบบโครงการโดยแสดงลักษณะเฉพาะของสำนักงานที่โดดเด่นก่อนเพื่อให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ผู้บริหารบางท่านในกลุ่ม B ให้ความเห็นว่าทั้ง 3 ลักษณะเด่นนั้นต้องไปด้วยกันหากสำนักงานสามารถมีบริการที่ดี ออกแบบได้โดดเด่น และการให้บริการที่รวดเร็ว มีความเชี่ยวชาญในการทำงานโครงการประเภทนั้นๆ ก็จะทำให้สำนักงานเป็นที่ต้องการของลูกค้าที่เข้ามาว่าจ้าง

4.2.1.3 ปัจจัยที่สำนักงานเลือกพิจารณาในการรับงาน (ในหัวข้อนี้จะใช้การวิเคราะห์โดยการให้คะแนนไล่ลำดับความสำคัญโดยคะแนนสูงที่สุดจะมีความสำคัญมากที่สุด และคะแนนต่ำที่สุดจะมีความสำคัญน้อยที่สุด)

ปัจจัยที่สำนักงานพิจารณาเลือกรับงาน	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A	รวมค่า
งานที่น่าสนใจ	3	3	3	7	7	6	3	7	3	7	49
งานที่สำนักงานได้เรียนรู้	3	3	3	5	4	3	3	5	2	5	36
งานที่สร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน	3	6	3	-	5	3	3	6	-	6	35
งานที่ทำแล้วมีความต่อเนื่อง	3	7	3	4	6	-	3	1	-	4	31
งานที่สำนักงานมีความชำนาญ	3	3	3	6	-	3	3	4	1	3	29
เงื่อนไขทางด้านเวลา	3	3	3	-	-	7	3	3	-	1	23
เงื่อนไขทางการเงิน	-	8	3	-	-	8	-	-	4	-	23
ขนาดของโครงการ	3	3	-	-	3	-	3	2	5	2	21

ตารางที่ 4.22 แสดงปัจจัยที่สำนักงานในกลุ่ม A พิจารณาในการเลือกรับงาน

ปัจจัยที่สำนักงานในกลุ่ม A ใช้ในการพิจารณาเลือกรับงานมากที่สุดคืองานที่น่าสนใจ งานที่สำนักงานได้เรียนรู้ และงานที่สร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน โดยมีข้อพิจารณาด้านเงื่อนไขทางการเงินของลูกค้าเข้ามาด้วย เพราะผู้บริหารบางสำนักงานให้ความเห็นว่าต้องมีการสอบถามข้อมูลทางด้านนี้เนื่องจากหากรับทำโครงการไปแล้วลูกค้าไม่สามารถรับกับการออกแบบของสำนักงานได้อาจเนื่องจากเสียค่าใช้จ่ายในการออกแบบทางด้านรายละเอียด หรือค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุมากเกินไปก็จะไม่ทำต่อซึ่งกรณีนี้ทำให้สำนักงานเสียเวลาในการทำงานไปโดยไม่ได้ตามแนวทางของสำนักงาน

ปัจจัยที่สำนักงานพิจารณา เลือกรับงาน	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B	รวมค่า
งานที่น่าสนใจ	4	7	7	7	7	7	4	4	7	54
งานที่สำนักงานมีความ ชำนาญ	4	-	-	2	6	6	4	4	4	30
งานที่สร้างชื่อเสียงให้ สำนักงาน	4	6	-	6	-	3	4	4	1	28
เงื่อนไขทางด้านเวลา	4	-	6	3	-	5	4	-	6	28
งานที่ทำแล้วมีความต่อเนื่อง	4	5	-	4	-	2	4	4	2	25
งานที่สำนักงานได้เรียนรู้	4	-	-	5	-	4	4	4	3	24
ลักษณะของลูกค้า	8	-	-	-	8	-	8	-	-	24
ขนาดของโครงการ	4	-	-	5	-	1	4	-	5	19

ตารางที่ 4.23 แสดงปัจจัยที่สำนักงานในกลุ่ม B พิจารณาในการเลือกรับงาน

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม B ส่วนใหญ่มีความเห็นว่างานที่น่าสนใจ เป็นปัจจัยที่นำมาพิจารณามากที่สุด ส่วนปัจจัยอื่นมีความสำคัญต่อเนื่องกันมา มีเพียงลักษณะของลูกค้าที่ผู้บริหารสำนักงาน 3 แห่งในกลุ่มนี้ให้ความเห็นในการพิจารณา ก่อนโดยเป็นการพิจารณาที่ตัวคนก่อนโครงการที่จะทำ ผู้บริหารให้ความเห็นว่าการเข้ากันได้ของคนเวลาทำงานร่วมกันมีความสำคัญมากกว่าจะตัดสินใจที่ตัวโครงการ หากลูกค้า และผู้บริหารสำนักงานพูดคุยกันได้ยาก หรือแนวความคิดไม่ตรงกันก็ไม่สามารถทำโครงการต่อได้ไม่ว่าจะน่าสนใจเพียงใด

4.2.1.4 กลุ่มลูกค้าของสำนักงาน

4.2.1.4.1 ลูกค้ารู้จักสำนักงานจาก (ในหัวข้อนี้จะใช้การวิเคราะห์โดยการให้คะแนนไล่ลำดับความสำคัญโดยคะแนนสูงที่สุดจะมีความสำคัญมากที่สุด และคะแนนต่ำที่สุดจะมีความสำคัญน้อยที่สุด)

กลุ่มลูกค้าที่รู้จักสำนักงานจะแบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือ ช่วงเริ่มก่อตั้งสำนักงาน และช่วงปัจจุบันดังนี้

ช่วงเริ่มก่อตั้งสำนักงาน

ในช่วงเริ่มก่อตั้งสำนักงานเกือบทุกสำนักงานได้ลูกค้าจากการแนะนำบอกต่อกันมาทั้งสิ้น มีเพียงผู้บริหารส่วนหนึ่งที่ทำงานในสำนักงานเดิมมานานเป็นที่รู้จักของลูกค้า เมื่อออกมาจัดตั้งสำนักงานของตนเอง ลูกค้าที่มีความไว้วางใจในการทำงานก็ตามมาว่าจ้างทำงานต่อ

ช่วงปัจจุบัน

ในช่วงปัจจุบันแบ่งความคิดเป็นของผู้บริหารเป็น 2 กลุ่มดังนี้

ลูกค้ารู้จักสำนักงานจาก	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A	รวมค่า
การรู้จักสถาปนิกเจ้าของสำนักงาน	5	6	3	3	6	3	3	6	6	6	47
การแนะนำบอกต่อกันมา	6	3	3	6	5	3	6	3	-	4	39
การเห็นผลงานจริง	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	37
การเห็นผลงานจากหนังสือ/วารสาร	-	-	3	5	-	3	3	5	-	2	21
จากการได้รับรางวัลต่างๆ	-	-	-	-	-	3	3	1	-	5	12
การเห็นผลงานจาก Profile/ Brochures	-	5	-	-	-	-	3	2	-	-	10
Website	/	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

ตารางที่ 4.24 แสดงการรู้จักสำนักงานกลุ่ม A ของลูกค้า

สำนักงานในกลุ่ม A ได้ลูกค้ามาจากการรู้จักสถาปนิกเจ้าของสำนักงานมากที่สุด และ การแนะนำบอกต่อกันมา กับการเห็นผลงานจริงเป็นลำดับต่อมา ไม่มีสำนักงานใดเลยที่มีการจัดทำ Brochures แต่มีการจัดทำ Profile ของสำนักงานเป็นปกติ สำหรับผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม A มีความเห็นว่า การที่ลูกค้าเห็นผลงานของสำนักงานจากหนังสือ หรือวารสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มีลูกค้าที่เหมาะสมกับสำนักงานแต่ละแห่งเนื่องจากส่วนมากมีความต้องการรูปแบบทางสถาปัตยกรรมอย่างที่เห็นในหนังสือที่เคยดูมา และการเข้าร่วมการประกวดแบบไม่ว่าจะเป็นทางด้านแนวความคิด หรือโครงการจริงของทางภาคเอกชน เป็นอีกปัจจัยที่ทำให้สำนักงานเป็นที่รู้จักจากบุคคลภายนอก

ลูกค้ารู้จักสำนักงานจาก	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B	รวมค่า
การแนะนำบอกต่อกันมา	6	5	3	6	5	6	6	6	6	49
การเห็นผลงานจริง	4	4	6	4	6	5	5	5	4	43
การรู้จักสถาปนิกเจ้าของสำนักงาน	5	6	3	5	-	-	-	-	5	24
การเห็นผลงานจาก Profile/ Brochures	-	-	-	3	-	4	-	4	3	14
การเห็นผลงานจากหนังสือ/วารสาร	-	-	-	2	4	3	-	-	2	11
จากการได้รับรางวัลต่างๆ	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2
Website	-	-	/	-	-	-	-	/	-	

ตารางที่ 4.25 แสดงการรู้จักสำนักงานกลุ่ม B ของลูกค้า

สำนักงานกลุ่ม B ได้ลูกค้าจากการแนะนำบอกต่อกันมามากที่สุด และการเห็นผลงานจริง กับการรู้จักสถาปนิกเจ้าของสำนักงานเป็นลำดับต่อมา ผู้บริหารในกลุ่มนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นมากนักอาจเนื่องจากมีผลงานออกมามากพอ ทำให้คนทั่วไปรู้จักสำนักงานได้จากผลงานจริง และการทำงานให้ดีมีคุณภาพเป็นที่พอใจของลูกค้าก็จะทำให้ได้งานอย่างต่อเนื่องจากการบอกเล่าปากต่อปาก

ผู้บริหารสำนักงานทั้ง 2 กลุ่มที่เคยมีลูกค้าที่มาจาก Website ให้ความเห็นว่าเป็นส่วนที่ทำให้สำนักงานเป็นที่รู้จักดี แต่โดยส่วนมากลูกค้าที่มาจาก Website เป็นกลุ่มลูกค้าที่ไม่มีความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรม และทำงานร่วมกันค่อนข้างยาก ภายหลังจึงไม่ค่อยรับลูกค้าที่ทราบสำนักงานจาก Website

4.2.1.4.2 ประเภทลูกค้าของสำนักงาน

ประเภทลูกค้าของสำนักงาน	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
เอกชน (%)	90	90	80	100	100	100	100	100	100	100
ราชการ/ รัฐวิสาหกิจ (%)	10	10	20	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.26 แสดงประเภทของลูกค้าสำนักงานกลุ่ม A

สำนักงานกลุ่ม A มีเพียง 3 สำนักงานที่ทำงานกับทางราชการ ผู้บริหารที่ทำงานร่วมกับลูกค้าเอกชนทั้งหมดให้ความเห็นว่าการทำงานราชการมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก และการประกวดแบบโครงการมีเงื่อนไขค่อนข้างมาก และไม่สะดวกสำหรับสำนักงานขนาดเล็ก

ประเภทของลูกค้าเอกชน (%) จากจำนวนลูกค้าเอกชนทั้งหมด	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
ในประเทศ (%)	100	90	95	95	95	100	90	80	60	100
ต่างประเทศ (%)	-	10	5	5	5	-	10	20	40	-

ตารางที่ 4.27 แสดงประเภทลูกค้าเอกชนของสำนักงานกลุ่ม A

สำนักงานในกลุ่ม A ส่วนใหญ่มีลูกค้าเอกชนจากต่างประเทศเข้ามาว่าจ้างด้วยแต่มีจำนวนไม่มากนักเมื่อเทียบกับลูกค้าในต่างประเทศ และมีทั้งที่ว่าจ้างทำโครงการในประเทศไทย และนอกประเทศ

ประเภทลูกค้าของสำนักงาน	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
เอกชน (%)	100	65	100	100	100	80	95	100	90
ราชการ/ รัฐวิสาหกิจ (%)	-	35	-	-	-	20	5	-	10

ตารางที่ 4.28 แสดงประเภทของลูกค้าสำนักงานกลุ่ม B

สำนักงานในกลุ่ม B มี 4 สำนักงานที่ทำงานกับราชการ โดยจำนวนใกล้เคียงกับสำนักงานในกลุ่ม A ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม B มีความคิดเห็นใกล้เคียงกับผู้บริหารในกลุ่ม A เช่นกันเกี่ยวกับการทำงานโครงการราชการ และยังเสียค่าใช้จ่ายมากในการประกวดแบบอีกด้วย สำหรับสำนักงาน 2B ที่มีอัตราส่วนในการทำงานให้ทางราชการมากเนื่องจากลักษณะงานของสำนักงานเป็นลักษณะเฉพาะเกี่ยวข้องกับงานราชการโดยตรง

ประเภทลูกค้าเอกชน (% จาก จำนวนลูกค้าเอกชนทั้งหมด)	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
ในประเทศ (%)	80	80	100	70	50	100	80	50	90
ต่างประเทศ (%)	20	20	-	30	50	-	20	50	10

ตารางที่ 4.29 แสดงประเภทลูกค้าเอกชนของสำนักงานกลุ่ม B

สำนักงานกลุ่ม B จะเห็นว่า มีจำนวนลูกค้าต่างประเทศเข้ามาว่าจ้างมากกว่าสำนักงานในกลุ่ม A อย่างชัดเจนและผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้มีเป้าหมายในการจับตลาดกลุ่มลูกค้าต่างประเทศมากขึ้นอีกในอนาคต โดยผู้บริหารบางท่านเห็นว่าลูกค้าต่างประเทศมีความเข้าใจในตัวสถาปนิก รู้จักอาชีพสถาปนิกมากกว่าลูกค้าคนไทย และมีความเข้าใจในอัตราค่าบริการวิชาชีพที่ต้องจ่ายเมื่อทำการว่าจ้างออกแบบโครงการ

4.2.1.4.3 การพิจารณาเลือกลูกค้าของสำนักงาน (ในหัวข้อนี้จะใช้การวิเคราะห์โดยการให้คะแนนไล่ลำดับความสำคัญโดยคะแนนสูงสุดจะมีความสำคัญมากที่สุด และคะแนนต่ำที่สุดจะมีความสำคัญน้อยที่สุด)

การพิจารณาเลือกลูกค้าของ สำนักงาน	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A	รวม จำนวน
ลูกค้าที่มีแนวคิดสอดคล้องกับ สำนักงาน	7	-	7	7	-	7	4	6	5	6	49
ลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการ	-	7	6	6	-	6	4	5	4	5	43
ลูกค้าที่มีความเข้าใจในวิชาชีพ และงานสถาปัตยกรรม	6	-	-	5	-	-	4	7	6	7	35
ลูกค้าที่มีประวัติด้านการเงินที่ดี	-	5	-	-	6	5	7	4	-	4	31
ลูกค้าที่จะมีงานต่อเนื่อง	-	6	5	-	5	-	4	2	-	3	25
ลูกค้ามีประวัติการทำงานที่ดี	-	-	-	-	7	-	6	3	-	2	18
ลูกค้าที่มีชื่อเสียงในสังคม	-	-	-	-	-	-	4	1	3	1	9

ตารางที่ 4.30 แสดงการพิจารณาเลือกลูกค้าของสำนักงานกลุ่ม A

การพิจารณาเลือกลูกค้าของ สำนักงาน	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B	รวม จำนวน
ลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการ	6	4	3	6	6	-	7	7	7	46
ลูกค้าที่มีแนวคิดสอดคล้องกับ สำนักงาน	7	4	3	5	-	7	5	-	5	36
ลูกค้าที่มีความเข้าใจในวิชาชีพ และงานสถาปัตยกรรม	-	4	3	7	7	-	-	-	6	27
ลูกค้ามีประวัติการทำงานที่ดี	-	4	3	4	-	-	6	-	4	21
ลูกค้าที่มีประวัติด้านการเงินที่ดี	-	7	-	2	-	-	4	-	3	16
ลูกค้าที่จะมีงานต่อเนื่อง	-	4	3	1	-	-	-	6	1	15
ลูกค้าที่มีชื่อเสียงในสังคม	-	4	-	3	-	-	-	-	2	9

ตารางที่ 4.31 แสดงการพิจารณาเลือกลูกค้าของสำนักงานกลุ่ม B

สำนักงานทั้ง 2 กลุ่มให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีแนวคิดสอดคล้องกับสำนักงาน และลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการเป็นหลัก เนื่องจากลูกค้าที่มีแนวความคิดสอดคล้องกับสำนักงานทำให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปได้อย่างราบรื่น ไม่มีปัญหามาก ส่วนลูกค้าที่เคยว่าจ้างหากมีความพอใจในงานของสำนักงานก็จะกลับมาว่าจ้างสำนักงานอีกครั้งหนึ่ง อีกประเด็นหนึ่งคือลูกค้าที่มีความเข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรม ผู้บริหารบางท่านมีความเห็นว่าหากมีได้ก็จะเป็นสิ่งที่ดีมาก แต่หาได้ยากในปัจจุบันเนื่องจากจะทำให้การเจรจา และการพูดคุยในแต่ช่วงของการดำเนินโครงการทำได้ง่ายขึ้น ซึ่งในส่วนนี้องค์กรทางวิชาชีพจำเป็นต้องมีส่วนช่วยในการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในอาชีพสถาปนิกให้แก่บุคคลทั่วไป ในส่วนประเด็นทางด้านประวัติของลูกค้านั้นมีเพียงบางสำนักงานที่พิจารณาในเรื่องนี้

ผู้บริหารสำนักงานของทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นว่าประวัติทางการเงินของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่เนื่องจากสำนักงานที่จัดตั้งยังไม่มีควมมั่นคงทางด้านการเงิน และลูกค้าที่เพียงพอ ดังนั้นการรับทำงานโครงการหนึ่งๆต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้โดยตัวลูกค้าเป็นสำคัญว่ามีกำลังสามารถดำเนินโครงการไปได้หรือไม่ เนื่องจากต้องใช้ทรัพยากร และเงินในการดำเนินโครงการ และหากโครงการมีปัญหาจะมีผลกระทบกับสำนักงานค่อนข้างมาก

4.2.1.4.4 สาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกว่าจ้างสำนักงาน (ในหัวข้อนี้จะใช้การวิเคราะห์โดยการให้คะแนนไล่ลำดับความสำคัญโดยคะแนนสูงที่สุดจะมีความสำคัญมากที่สุด และคะแนนต่ำที่สุดจะมีความสำคัญน้อยที่สุด)

สาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกว่าจ้างสำนักงาน	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A	รวมจำนวน
ผลงานที่ผ่านมา และการออกแบบที่ดี	8	8	8	9	8	9	5	9	8	5	77
ชื่อเสียง/ ความเชื่อมั่นในตัวสถาปนิกเจ้าของสำนักงาน	-	9	9	7	9	8	5	6	9	5	67
ความรับผิดชอบต่อผลงาน	-	4	6	8	-	-	5	4	6	5	38
ความชำนาญเฉพาะด้านของสำนักงาน	-	7	-	5	-	7	5	8	-	-	32
การบริหารจัดการที่ดี	9	-	7	-	-	6	5	2	-	-	29
การให้บริการที่ดี	-	5	-	6	-	-	5	5	7	-	28
ชื่อเสียงของสำนักงาน	-	-	-	-	-	-	5	7	-	5	17
การให้บริการครบวงจร	-	6	-	-	-	5	5	1	-	-	17
ค่าบริการวิชาชีพที่เหมาะสม	-	-	-	-	-	-	5	3	-	5	13

ตารางที่ 4.32 แสดงสาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกว่าจ้างสำนักงานกลุ่ม A

ผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม A มีความเห็นว่าลูกค้าเลือกว่าจ้างสำนักงานเนื่องจากผลงานที่ผ่านมาและการออกแบบที่ดี และชื่อเสียง/ความเชื่อมั่นในตัวสถาปนิกเจ้าของสำนักงานเป็นหลัก ส่วนประเด็นอื่นๆเป็นเรื่องรองลงมา แต่จากตารางจะเห็นได้ว่าประเด็นทางด้านการให้บริการที่ดีนั้นสำหรับสำนักงานในกลุ่ม A เป็นความสำคัญลำดับ 6 อาจเนื่องมาจากยังไม่มีควมชำนาญอย่างเพียงพอ และกำลังคนของสำนักงานที่มีจำนวนจำกัด ทำให้ไม่สามารถให้บริการที่ดีที่สุดในกระบวนการดำเนินงานสถาปัตยกรรมแก่ลูกค้าได้

สาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือก ว่าจ้างสำนักงาน	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B	รวม จำนวน
ผลงานที่ผ่านมา และการ ออกแบบที่ดี	-	8	9	8	9	9	7	8	8	66
ความรับผิดชอบต่อผลงาน	8	6	-	5	-	8	8	7	6	48
ชื่อเสียง/ ความเชื่อมั่นในตัว สถาปนิกเจ้าของสำนักงาน	-	7	-	9	-	-	6	9	9	40
การให้บริการที่ดี	9	5	-	6	-	-	9	7	4	40
ความชำนาญเฉพาะด้านของ สำนักงาน	-	9	-	7	-	-	-	4	5	25
ชื่อเสียงของสำนักงาน	-	-	-	3	-	-	-	4	7	14
การบริหารจัดการที่ดี	-	-	-	2	-	-	5	6	1	14
ค่าบริการวิชาชีพที่เหมาะสม	-	-	-	4	-	-	4	-	2	10
การให้บริการครบวงจร	-	-	-	1	-	-	-	4	3	8

ตารางที่ 4.33 แสดงสาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกว่าจ้างสำนักงานกลุ่ม B

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม B มีความเห็นว่าลูกค้าว่าจ้างสำนักงานเนื่องจากผลงานที่ผ่านมาและการออกแบบที่ดี และความรับผิดชอบต่อผลงานเป็นหลัก ในส่วนการให้บริการที่ดีผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม B จำนวน 6 คนเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าเลือกว่าจ้างสำนักงาน และคิดว่าสำนักงานของตนเองก็สามารถให้บริการลูกค้าได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

จากตารางทั้ง 2 จะเห็นว่าชื่อเสียง และความเชื่อมั่นในตัวสถาปนิกเจ้าของสำนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่ลูกค้ายึดมั่น และเป็นประเด็นสำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจ้างสำนักงานมาออกแบบโครงการของตน ดังนั้นสำหรับสำนักงานจัดตั้งใหม่ หรือสำนักงานขนาดเล็กในปัจจุบันผู้บริหารยังเป็นส่วนสำคัญต่อการได้มาของงานเข้าสู่สำนักงานเพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินการต่อไปได้

4.2.2 ด้านบัญชี และการเงิน

4.2.2.1 เงินทุนในการจัดตั้งสำนักงาน

เงินทุนในการจัดตั้งสำนักงาน	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A
ทุนจดทะเบียน(ล้านบาท)	1	1	0.25	1	2	3	1	1	1	1
ทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว (ล้านบาท)	1	1	0.25	1	2	2.25	1	1	1	1
จำนวนผู้ลงทุน	2	2	5	2	1	-	2	2	1	2

ตารางที่ 4.34 แสดงเงินทุนในการจัดตั้งสำนักงานกลุ่ม A

เงินทุนในการจัดตั้งสำนักงาน	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B
จำนวนเงิน(ล้านบาท)	1	5	1	1	1	1	1	2	1
ทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว (ล้านบาท)	1	1.25	1	0.25	1	1	1	2	1
จำนวนผู้ลงทุน	1	2	1	1	1	3	3	1	7

ตารางที่ 4.35 แสดงเงินทุนในการจัดตั้งสำนักงานกลุ่ม B

จากตารางทั้ง 2 แสดงเงินทุนในการจัดตั้งสำนักงานทั้ง 2 กลุ่มกับกระทรวงพาณิชย์พบว่า

1. สำนักงานที่ชำระทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงินต่ำกว่า 1 ล้านบาทจำนวน 2 สำนักงาน
2. สำนักงานที่ชำระทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 1 ล้านบาทจำนวน 13 สำนักงาน
3. สำนักงานที่ชำระทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงินมากกว่า 1 ล้านบาทจำนวน 4 สำนักงาน

มีเพียง 4 สำนักงานที่ชำระทุนจดทะเบียนแล้วมากกว่า 1 ล้านบาท และในผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม A เกือบทั้งหมดมีผู้ร่วมลงทุนมากกว่า 1 คน เนื่องจากมีอายุน้อย ประสบการณ์ในการทำงานมีไม่มากเท่าผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม B ที่ลงทุนเพียงคนเดียวเป็นส่วนใหญ่ทำให้จำเป็นต้องหาผู้ร่วมลงทุนซึ่งอาจเป็นเพื่อน คนรู้จัก และเพื่อช่วยกันบริหารงานในสำนักงาน

จากตารางที่ 4.35 จะเห็นว่าสำนักงาน 2B มีทุนจดทะเบียนมากที่สุดใน 19 สำนักงานเนื่องจากเป็นสำนักงานที่รับทำงานราชการอย่างต่อเนื่องจึงต้องมีทุนจดทะเบียนในวงเงินที่มากเพื่อให้สำนักงานมีคุณสมบัติที่ทำงานราชการได้

4.2.2.2 การได้มาขององค์ความรู้ในด้านบัญชี และการเงิน

การได้มาซึ่งองค์ความรู้ในการบริหารธุรกิจ และบัญชี	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A	รวมจำนวน
สำนักงานที่เคยทำงานด้วย	/	/		/	/	/		/	/	/	8
เพื่อนหรือคนรู้จัก	/		/	/			/	/		/	6
ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญ	/		/			/			/		4
หนังสือ	/				/			/			3

ตารางที่ 4.36 แสดงถึงการได้มาซึ่งองค์ความรู้ในด้านบัญชี และการเงินของสำนักงานกลุ่ม A

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม A ได้องค์ความรู้ทางด้านธุรกิจ บัญชี มาจากสำนักงานที่เคยทำงานด้วยมากที่สุด และการพูดคุยกับเพื่อนหรือคนรู้จักเป็นลำดับต่อมา โดยมีบางสำนักงานที่มีที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านบัญชีมาให้คำแนะนำทั้งโดยการจ้าง และเป็นคนรู้จัก จากข้อมูลในการสัมภาษณ์พบว่าการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกโดยสถาปนิกอายุระหว่าง 28-30 ปี มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นดังที่เห็นได้จากการปรึกษาเพื่อนหรือคนรู้จัก ที่อยู่รุ่นเดียวกัน หรือมีอายุใกล้เคียงกันซึ่งมีสำนักงานเป็นของตนเองมาก่อนเช่นกันจึงสามารถให้คำแนะนำในด้านนี้ได้บางส่วน

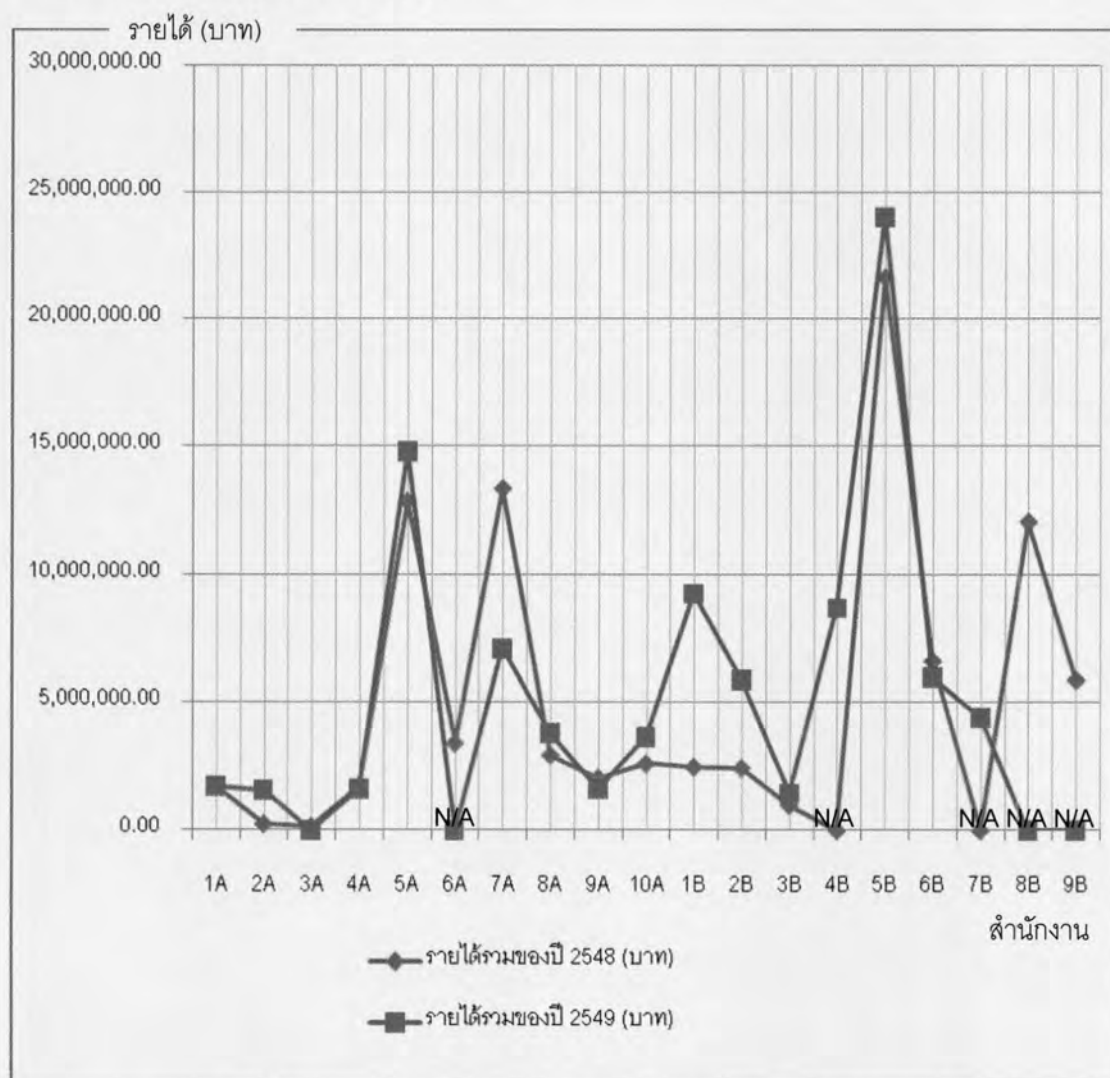
การได้มาซึ่งองค์ความรู้ในการบริหารธุรกิจ และบัญชี	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B	รวมจำนวน
สำนักงานที่เคยทำงานด้วย	/		/	/	/	/	/	/	/	8
หนังสือ						/		/	/	3
เรียนรู้เองจากการตั้งสำนักงานเอง			/				/			3
เพื่อนหรือคนรู้จัก		/					/			2
ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญ				/					/	2

ตารางที่ 4.37 แสดงถึงการได้มาซึ่งองค์ความรู้ในด้านบัญชี และการเงินของสำนักงานกลุ่ม B

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม B เกือบทั้งหมดได้ความรู้ในด้านการบริหารธุรกิจ และบัญชีจากสำนักงานเดิมที่เคยทำด้วยเป็นส่วนมาก เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานมานาน มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบครอบคลุมไปถึงด้านการเงินในบางส่วนหนึ่งทำให้มีความเข้าใจในระบบการบริหารสำนักงานด้านนี้อยู่ และเมื่อออกมาจัดตั้งสำนักงานของตนเองก็หาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งอื่นเช่น หนังสือ ที่ปรึกษา เป็นต้น ทั้งนี้มีผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม B จำนวน 2 คนที่เรียนรู้การบริหารธุรกิจของสำนักงานด้วยตนเองเป็นระยะเวลานานโดยทำงานในรูปแบบทีมก่อนการจดทะเบียนจัดตั้งสำนักงานเป็นระยะเวลานานมากกว่า 5 ปี หลังออกจากสำนักงานเดิมที่ทำอยู่

องค์ความรู้ทางด้านธุรกิจบัญชี และการเงิน เป็นเรื่องที่ต้องศึกษาก่อนการการจัดตั้งสำนักงาน ยิ่งสถาปนิกรุ่นใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการบริหารสำนักงานเลยนั้น ไม่มีความรู้ทางด้านนี้มาก่อนจำเป็นต้องแสวงหาและทำความเข้าใจให้ได้ก่อนการจัดตั้งสำนักงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในระยะยาว เพราะการดำเนินงานสำนักงานนั้นมีค่าใช้จ่ายตลอดเวลา การวางแผนทางการเงินจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ดำเนินงานสำนักงานได้ประสบความสำเร็จ

4.2.2.3 รายได้รวมของสำนักงาน



แผนภูมิที่ 4.1 แสดงรายได้รวมของสำนักงานกลุ่ม A และ B ในปี 2548-2549²

จากรูปแสดงรายได้รวมของสำนักงานกลุ่ม A และกลุ่ม B พบว่าสำนักงานส่วนใหญ่มีรายได้เพิ่มมากขึ้นหลังดำเนินการไป แต่ก็มีบางส่วนที่มีรายได้ลดลงในปี 2549 และมีบางสำนักงานที่ยังไม่มีข้อมูลรายได้ในปี 2549 แต่จะเห็นได้ว่ามี 3 สำนักงานด้วยกันที่มีรายได้รวมของปีมากกว่า 10 ล้านบาท และมีสำนักงาน 1 แห่งที่มีรายได้รวมของปีมากกว่า 20 ล้านบาทโดยเนื่องมาจากเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารสำนักงาน และโครงสร้างสำนักงานที่ดำเนินการอยู่ ทั้งนี้สำนักงานส่วนใหญ่ในกลุ่ม A จะมีรายได้อยู่ระหว่าง 0 - 5 ล้านบาท และสำนักงานในกลุ่ม B มีรายได้โดยเฉลี่ยมากกว่าสำนักงานในกลุ่ม A

รายได้โดยเฉลี่ยของสำนักงานส่วนใหญ่มีไม่มากนักเนื่องจากเป็นสำนักงานจัดตั้งใหม่ในระยะเวลาไม่กี่ปี สำหรับสำนักงานที่มีรายได้มากเนื่องจากการจัดตั้งสำนักงานมาเป็นระยะเวลานานมากกว่า และมีการวางแผนเป้าหมายทางด้านการจัดองค์กรรวมถึงด้านการเงิน

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

4.2.2.4 สถานที่ตั้งของสำนักงาน

สถานที่ตั้งสำนักงาน	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	9A	10A	รวม จำนวน
บ้านพักอาศัย(เช่า)			/	/					/		3
บ้านพักอาศัย(เป็นเจ้าของ)								/		/	2
อพาร์ทเมนต์	/						/				2
อาคารสำนักงาน		/			/	/					3

ตารางที่ 4.38 แสดงลักษณะของอาคารที่ใช้เป็นที่ตั้งสำนักงานในกลุ่ม A

สถานที่ตั้งสำนักงาน	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B	9B	รวม จำนวน
บ้านพักอาศัย(เช่า)		/		/		/				3
บ้านพักอาศัย(เป็นเจ้าของ)			/							1
อพาร์ทเมนต์							/		/	2
อาคารสำนักงาน	/				/			/		3

ตารางที่ 4.39 แสดงลักษณะของอาคารที่ใช้เป็นที่ตั้งสำนักงานในกลุ่ม B

จากตารางด้านบนพบว่าผู้บริหารสำนักงานทั้ง 2 กลุ่มส่วนใหญ่ใช้ที่พักอาศัยเป็นสถานที่ตั้งสำนักงาน ทั้งบ้านพักอาศัย และอพาร์ทเมนต์ ส่วนสำนักงานอีกกลุ่มจะเช่าอาคารสำนักงานเป็นสถานที่ตั้งสำนักงาน ความแตกต่างระหว่างที่ตั้ง 2 ลักษณะอยู่ที่ค่าเช่าค่าเช่าสำนักงานนั้นมากกว่าการเช่าที่พักอาศัยเช่นทาวน์เฮาส์ หรือ อพาร์ทเมนต์ สำหรับสำนักงานจัดตั้งใหม่ที่ยังมีรายได้ไม่คงที่จึงเหมาะกับการเช่าสถานที่ตั้งที่ไม่ใช่อาคารสำนักงาน แต่สำหรับสำนักงานที่ตั้งอยู่ในอาคารสำนักงานมีเป้าหมายแตกต่างกันออกไปเช่นอาจทำให้สำนักงานดูมั่นคง น่าเชื่อถือมากขึ้น แต่ก็ต้องแลกกับการแบกรับภาระค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่สำนักงาน

สำหรับสำนักงานบางส่วนที่ใช้สถานที่ตั้งสำนักงานเป็นที่พักอาศัย บางแห่งเนื่องจากเป็นบ้านของผู้บริหารเองหรือเป็นสถานที่ของครอบครัวก็สามารถเช่าพื้นที่ได้ในราคาที่ถูกลง ซึ่งเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระทางด้านค่าใช้จ่ายของสำนักงานไปได้อีกทางหนึ่ง

4.2.3 ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน

ในด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน เป็นส่วนที่ผู้บริหารสำนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากโดยการควบคุมคุณภาพจะแบ่งออกเป็นหลายส่วนด้วยกัน ดังนี้

1. การควบคุมระบบการทำงาน หมายถึงการถ่ายทอดคำสั่ง สำหรับสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ซึ่งส่วนใหญ่มีขนาดเล็กการสั่งการทั้งหมดจึงมาจากผู้บริหารโดยตรง แต่สำหรับบางสำนักงานที่มีจำนวนคนมากขึ้นจึงต้องมี Senior Architect เป็นคนสั่งการแทนได้ในกรณีที่ผู้บริหารไม่อยู่

2. การควบคุมด้านผลงาน หมายถึงการควบคุมผลผลิตของสำนักงานที่ออกไปสู่ลูกค้า เป็นมาตรฐานที่มาจากประสบการณ์ของผู้บริหารโดยตรง และทำการพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้เข้ากับรูปแบบ และลักษณะของสำนักงาน โดยถ่ายทอดกันไปในบุคลากรแต่ละคน การควบคุมมาตรฐานทางด้านนี้ส่งผลถึงการว่าจ้างบุคลากรทางด้านเขียนแบบของสำนักงาน บางสำนักงานทำการจ้างพนักงานเขียนแบบประจำ เนื่องจากต้องการควบคุมคุณภาพผลงานให้ได้ตามที่ต้องการมากที่สุด บางสำนักงานทำการจ้างเป็นพนักงานชั่วคราวในบางครั้งเนื่องจากในสำนักงานได้ทำการพัฒนาสถาปนิกให้เขียนแบบได้เอง

ในส่วนของการควบคุมคุณภาพผลงาน ผู้บริหารบางสำนักงานมีความเห็นว่าการควบคุมด้านการให้งานแก่บุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ บุคลากรสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ส่วนใหญ่จะเป็นสถาปนิกจบใหม่ หรือมีประสบการณ์ทำงานไม่มาก (เนื่องมาจากตัวผู้บริหารเองก็มีอายุไม่มาก) ภาระงานที่ให้แก่บุคลากรจึงต้องมีการควบคุมให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ไม่มากเกินไปเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ และบุคลากรสามารถทำได้

3. การควบคุมด้านการจัดเก็บ เป็นมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูลโครงการ และแบบทั้งหมดของโครงการที่สำนักงานได้ทำการออกแบบ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ
 - ข้อมูลทางด้านเอกสาร การจัดเก็บทางด้านนี้แล้วแต่สำนักงาน บางสำนักงานทำการเก็บข้อมูลทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นแบบ Sketch แบบร่างทุกครั้ง บางสำนักงานทำการจัดเก็บเฉพาะแบบขั้นสมบูรณ์ เป็นต้น
 - ข้อมูลทางด้านดิจิทัล เป็นข้อมูลไฟล์ด้านคอมพิวเตอร์จะมีรูปแบบการจัดเก็บในหลายแห่งด้วยกันดังนี้
 - การใช้คอมพิวเตอร์กลางในสำนักงานจัดเก็บข้อมูล
 - การสำรองข้อมูลไว้ใน Hard Disk หรือ CD-ROM
 ทั้งนี้การจัดเก็บข้อมูลทางด้านดิจิทัลจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางด้านคอมพิวเตอร์ บางสำนักงานต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญมาทำการจัดตั้งระบบจัดเก็บข้อมูลของสำนักงาน บางสำนักงานทำการจัดระบบเองโดยบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านนี้

4.2.4 ด้านการจัดองค์กร

รูปแบบองค์กรของสำนักงานสถาปนิกกลุ่มเป้าหมายใช้แบ่งออกได้ดังนี้

1. รูปแบบสตูดิโอ เป็นรูปแบบที่ใช้มากที่สุดเนื่องจากเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสำนักงานขนาดเล็กโดยผู้บริหารสำนักงานที่ใช้ระบบสตูดิโอมีความเห็นดังนี้
 - a. ข้อดี
 - i. มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เข้ากับระบบได้ง่าย
 - ii. บุคลากรที่ทำงานได้เรียนรู้ระบบการทำงานของโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ
 - b. ข้อเสีย
 - i. งานอาจผิดพลาดได้เนื่องจากบุคลากรคนเดียวทำงานในทุกช่วงของโครงการ
 - ii. ไม่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

- iii. โครงสร้างไม่แน่นอนตายตัวทำให้มีปัญหาในด้านการควบคุม และการจัดสรรบุคลากรที่เข้ามาใหม่
 - iv. หากโครงการมีเวลาจำกัดหรือเร่งมาก จะไม่สามารถรองรับได้
2. รูปแบบ Project Team สำหรับรูปแบบที่ 2 นี้เหมาะกับสำนักงานที่มีจำนวนคนประมาณ 20 คนขึ้นไป ที่มีการแบ่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน การจัดองค์กรรูปแบบนี้ทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องกัน และคุณภาพของงานที่ได้ออกมาดี มีความผิดพลาดน้อยกว่าในระบบสตูดิโอ เนื่องจากมีการจัดทีมงานเข้ามาดูแลการทำงานโครงการในหน้าที่ต่างๆกันอย่างชัดเจน และมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอยู่แล้วทำให้ภาระที่บุคลากรแบกรับอยู่มีเพียงช่วงหนึ่งของโครงการเท่านั้น

รูปแบบองค์กรในปัจจุบัน ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าไม่ต้องการให้สำนักงานขยายตัวมากเกินไป ต้องการคงจำนวนบุคลากรของสำนักงานให้อยู่ในระหว่าง 10-15 คนมากที่สุดเนื่องจากมีความคล่องตัวภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมการทำงานได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.2.5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

บุคลากรของสำนักงานเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สำนักงานสามารถดำเนินกิจการได้ สำนักงานจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากร การรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานให้ได้มากที่สุดเพื่อให้สำนักงานสามารถสร้างสรรคผลงานที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสำนักงานให้ความเห็นว่าคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อเข้ามาทำงานให้แก่สำนักงานเป็นเรื่องที่ยาก จำเป็นต้องดูในหลายองค์ประกอบร่วมกันแตกต่างกันไปในแต่ละสำนักงาน เช่น ทักษะที่ดีในการทำงาน และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการออกแบบที่เหมาะสมกับสำนักงาน ความตั้งใจในการทำงาน หลังจากรับบุคลากรเข้ามาแล้วการดูแลและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน โดยจากข้อมูลการสัมภาษณ์ สามารถสรุปประเด็นในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสถาปนิกได้ดังนี้

4.2.5.1 การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสถาปนิก

1. การให้ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยแบ่งออกเป็น
 - a. งานภายในประเทศ ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้ในรายละเอียดการก่อสร้างงานจริงของสำนักงาน
 - b. งานภายนอกประเทศ เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากรในทุกๆด้าน ทั้งด้านสถาปัตยกรรม ชุมชนเมือง สภาพแวดล้อม เป็นต้น
2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมการประกวดแบบ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะทางด้านแนวความคิด
3. พัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ซึ่งอาจทำโดยเชิญวิทยากรมาบรรยาย หรือให้ไปฟังสัมมนาซึ่งจัดโดยองค์กรต่างๆ ดังเช่น
 - a. ภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้า หรือทีมงานที่เป็นชาวต่างชาติได้
 - b. ด้านการออกแบบ และการรับรู้ทางด้านศิลปะ
 - c. ด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

- d. ด้าน Management Training Program ในด้านนี้บางสำนักงานให้ความสำคัญเพื่อให้บุคลากรในระดับ Senior Architect มีความสามารถในการจัดการ และเลื่อนระดับความรับผิดชอบให้สูงขึ้น
4. ส่งเสริมบุคลากรในด้านการเรียน บางสำนักงานอนุญาตให้พนักงานทำงานเป็น Part Time ได้ในขณะ ที่เรียนอยู่ หรือบางสำนักงานได้ให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรที่ต้องการเรียนต่อระดับปริญญาโท เป็นต้น

4.2.5.2 ปัญหาในการบริหารบุคลากรของสำนักงานสถาปนิก

ปัญหาที่พบจะมีความคล้ายคลึงกันทั้งสำนักงานในกลุ่ม A และกลุ่ม B ซึ่งในบางประเด็นมีความ เกี่ยวข้องกับการบริหารสำนักงานในด้านอื่นด้วย ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่องานของบุคลากร บุคลากรบางคนไม่เข้าใจว่าหากขาดตนเองไปงานที่รับผิดชอบอยู่ จะชะงัก และเกิดปัญหาในการต่องานของบุคลากรคนอื่นที่ต้องเข้ามาทำแทน
2. การปรับตัวให้เข้ากับการใช้ชีวิตภายในสำนักงาน ในบางสำนักงานมีลักษณะ และสภาพแวดล้อมใน ลักษณะเฉพาะหนึ่งๆ ซึ่งผู้ที่เข้ามาอยู่จำเป็นต้องทำความคุ้นเคย และเคยชินให้ได้
3. การปรับตัวให้เข้ากับระบบ และลักษณะงานภายในสำนักงาน สำนักงานแต่ละแห่งมีการใช้ระบบการ ดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป ทั้งการสื่อสาร มาตรฐานในการทำงาน เป็นต้น
4. ปัญหาด้านความทุ่มเทให้กับสำนักงาน สำหรับสำนักงานที่มีการทำงานล่วงเวลา ผู้บริหารมีความเห็น ว่าระบบการทำงานแบบนี้ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรลดลง เนื่องจากพนักงานเห็นว่าทำงานล่วงเวลาอย่างไรก็ได้ ทำให้การทำงานช้าลง

4.3 การวิเคราะห์หลักการบริหารจัดการสำนักงาน

4.3.1 ช่วงจัดตั้งสำนักงาน

ในช่วงการจัดตั้งสำนักงานพบว่าผู้บริหารสำนักงานทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นที่เหมือนและแตกต่างกัน โดยสามารถแยกออกมาเป็นกลุ่มความคิดเห็นได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านการควบคุมคุณภาพ และบุคลากร

กลุ่มที่ 2 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านการจัดองค์กร และบุคลากร

กลุ่มที่ 3 สำนักงานที่ให้ความสำคัญด้านบัญชีการเงิน และด้านการตลาด

กลุ่มที่ 1 สำนักงานที่ให้ความสำคัญด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน และบุคลากร

กลุ่มที่ 1 ด้านการควบคุม คุณภาพผลงาน และบุคลากร	4A	5A	6A	8A	10A	2B	4B	5B	6B	7B
ด้านการจัดองค์กร	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2
ด้านบุคลากร	5	5	4	4	4	2	4	4	4	5
ด้านการตลาด	1	1	3	2	3	2	1	1	1	1
ด้านการเงิน และบัญชี	2	3	1	1	2	1	3	2	2	3
ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4

ตารางที่ 4.40 แสดงความคิดเห็นช่วงจัดตั้งสำนักงานของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 1

สำนักงานในกลุ่มที่ 1 ให้ความสำคัญกับด้านการควบคุมคุณภาพผลงานเป็นหลัก และด้านบุคลากรเป็นเรื่องต่อมาโดยประกอบไปด้วยสำนักงานกลุ่ม A และกลุ่ม B ในจำนวนเท่าๆกัน ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้ให้ความเห็นว่าสำหรับสำนักงานที่จัดตั้งใหม่การควบคุมคุณภาพผลงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องคำนึงเป็นอันดับแรก เนื่องจากระบบการทำงาน และทีมงานที่ทำงานร่วมกันนั้นยังไม่มีข้อกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากการนำโดยประสบการณ์ของผู้บริหารสำนักงานเป็นอย่างแรก และการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อจะมาทำงานให้แก่สำนักงานเป็นประเด็นต่อมาที่ต้องคำนึงเพื่อให้บุคลากรสามารถทำตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

กลุ่มที่ 2 สำนักงานที่ให้ความสำคัญด้านการจัดองค์กร และบุคลากร

กลุ่มที่ 2 ด้านการจัดองค์กร และบุคลากร	9A	9B
ด้านการจัดองค์กร	4	5
ด้านบุคลากร	5	4
ด้านการตลาด	1	2
ด้านการเงิน และบัญชี	3	1
ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน	2	3

ตารางที่ 4.41 แสดงความคิดเห็นช่วงจัดตั้งสำนักงานของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 2

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้มีความเห็นว่าการจัดองค์กร และการบริหารบุคลากรนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันโดยตรง เป้าหมายการจัดองค์กรที่ชัดเจนของสำนักงานในช่วงแรก ส่งผลต่อการจัดรูปแบบองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ต่อเนื่องไปกับการเติบโตของสำนักงาน

กลุ่มที่ 3 สำนักงานที่ให้ความสำคัญด้านบัญชี การเงิน และการตลาด

กลุ่มที่ 3 ด้านการตลาด และการเงิน	1A	2A	7A	1B	8B
ด้านการจัดองค์กร	1	4	-	2	2
ด้านบุคลากร	1	1	-	3	2
ด้านการตลาด	5	2	-	5	5
ด้านการเงิน และบัญชี	3	5	5	4	4
ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน	4	3	-	2	2

ตารางที่ 4.42 แสดงความคิดเห็นช่วงจัดตั้งสำนักงานของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 3

ผู้บริหารในกลุ่มที่ 3 มีความเห็นทางด้านการตลาด และการบริหารด้านการเงินเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง และให้ความสำคัญสำหรับสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ โดยเฉพาะผู้บริหารในกลุ่ม A ซึ่งเป็นสถาปนิกรุ่นใหม่ได้ให้ความเห็นว่าในช่วงเริ่มจัดตั้งสำนักงานจำเป็นต้องหาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการเงิน

เป็นอย่างมาก เพราะยังมีความเกี่ยวข้องกับสัญญาของโครงการระหว่างสำนักงาน การจัดการด้านภาษี และลูกค้าที่มาร่วมว่าจ้างเพื่อให้สามารถจัดการได้อย่างถูกต้อง

4.3.2 ช่วงปัจจุบัน

ในช่วงปัจจุบันผู้บริหารสำนักงานได้มีความคิดเห็นต่อหลักการบริหารจัดการสำนักงานทั้งที่แตกต่างหรือเหมือนกันกับช่วงก่อตั้งสำนักงานโดยสามารถแบ่งกลุ่มออกได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน และบุคลากร

กลุ่มที่ 2 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านการจัดองค์กร และบุคลากร

กลุ่มที่ 3 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านบัญชีการเงิน และด้านการตลาด

กลุ่มที่ 4 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน และการจัดองค์กร

กลุ่มที่ 1 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน และบุคลากร

กลุ่มที่ 1 ด้านการควบคุม คุณภาพผลงาน และบุคลากร	6A	7A	8A	9A	2B	3B	4B	5B	6B	7B
ด้านการจัดองค์กร	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2
ด้านบุคลากร	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
ด้านการตลาด	4	1	1	2	3	2	1	1	1	1
ด้านการเงิน และบัญชี	3	2	2	1	1	3	2	2	2	3
ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4

ตารางที่ 4.43 แสดงความคิดเห็นช่วงปัจจุบันของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 1

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มที่ 1 ให้ความสำคัญกับประเด็นการควบคุมคุณภาพผลงานเป็นหลักซึ่งเป็นการควบคุมคุณภาพที่มีในปัจจุบันของสำนักงาน จากการสัมภาษณ์พบว่าในช่วงปัจจุบันนี้สำนักงานสามารถแบ่งการควบคุมคุณภาพออกเป็น 2 ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของผู้บริหารคือ 1.) สำนักงานลักษณะ Strong-Idea Firm และ 2.) สำนักงานลักษณะ Strong-Delivery Firm ความแตกต่างของ 2 ลักษณะนี้อยู่ที่การสำนักงานในแบบที่ 1 จะให้ความสำคัญกับมาตรฐานทางด้านการออกแบบ รายละเอียดของแบบที่เกิดขึ้นจากแนวความคิดที่แปลกใหม่เรื่อยๆ การก่อสร้างในรายละเอียดใหม่ ส่วนสำนักงานแบบที่ 2 นั้นให้ความสำคัญกับมาตรฐานการทำงานด้านการควบคุมเวลา ราคา และรายละเอียดประโยชน์ใช้สอยของอาคารมากกว่าแนวความคิดในการออกแบบเพื่อให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า

กลุ่มที่ 2 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านการจัดองค์กร และบุคลากร

กลุ่มที่ 2 ด้านการจัดองค์กร และบุคลากร	3A	5A	1B
ด้านการจัดองค์กร	4	5	5
ด้านบุคลากร	5	5	3
ด้านการตลาด	1	2	4
ด้านการเงิน และบัญชี	2	1	1
ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน	3	3	2

ตารางที่ 4.44 แสดงความคิดเห็นช่วงปัจจุบันของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 2

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับนโยบายองค์กร และการบริหารบุคลากรเป็นสำคัญ การจัดการองค์กรที่มีความชัดเจนในด้านของตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบจะลดปัญหาด้านการทำงานของบุคลากรลง ทำให้การควบคุมคุณภาพผลงานเป็นไปได้อย่างยิ่งขึ้น

กลุ่มที่ 3 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านบัญชีการเงิน และด้านการตลาด

กลุ่มที่ 3 ด้านการตลาด และ การเงิน	4A	8B	10A
ด้านการจัดองค์กร	1	3	2
ด้านบุคลากร	3	3	3
ด้านการตลาด	2	5	4
ด้านการเงิน และบัญชี	4	4	1
ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน	5	3	5

ตารางที่ 4.45 แสดงความคิดเห็นช่วงปัจจุบันของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 3

ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการวางนโยบายทางด้านการตลาดของสำนักงาน ที่จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงด้านบัญชี และการเงิน การกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางด้านลูกค้า การวางแผนการหาฐานลูกค้า และนโยบายในประเภทของโครงการที่สำนักงานจะรับทำ

กลุ่มที่ 4 สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน และการจัดองค์กร

กลุ่มที่ 4 ด้านการควบคุมคุณภาพ ผลงาน และการจัดองค์กร	2A	9B
ด้านการจัดองค์กร	4	5
ด้านบุคลากร	2	3
ด้านการตลาด	3	1
ด้านการเงิน และบัญชี	1	2
ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน	5	4

ตารางที่ 4.46 แสดงความคิดเห็นช่วงปัจจุบันของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 4

สำนักงานในกลุ่มสุดท้ายนั้นให้ความสำคัญกับด้านการควบคุมคุณภาพผลงานเช่นกัน หากแต่ให้ความสำคัญในด้านการจัดองค์กรที่สามารถรองรับมาตรฐานในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

จากความคิดเห็นทั้งช่วงของการจัดตั้งสำนักงาน และในช่วงปัจจุบันสามารถเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับรูปแบบของสำนักงานแต่ละแห่งที่เกิดขึ้น ที่มีความเกี่ยวเนื่องกันไปในหลักการบริหารจัดการ ผู้บริหารสำนักงานมีส่วนสำคัญที่ต้องกำหนดนโยบาย และการวางแผนการดำเนินงานของสำนักงานไปในแต่ละช่วงที่ภาวะแวดล้อมมีความเปลี่ยนแปลงไปทั้ง เศรษฐกิจ ลูกค้า เป็นต้น