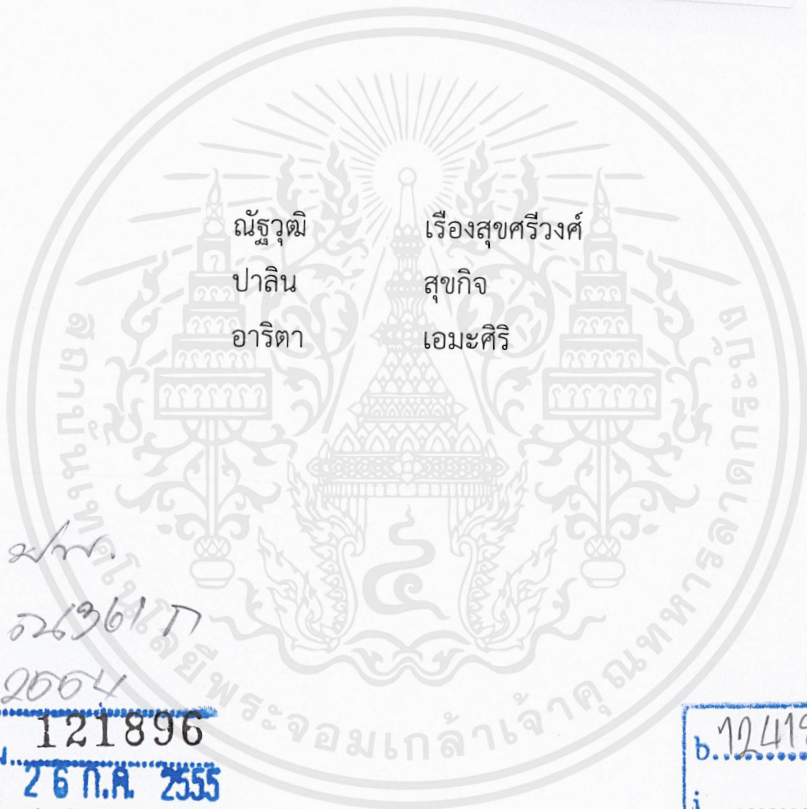


กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง

DECISION MAKING PROCESS IN CONSTRUCTION MANAGEMENT



T121896



2/คค.
๖๖๖๖๖๖

เลขหมู่..... 2064
เลขทะเบียน..... 121896
วัน,เดือน,ปี..... 26 ก.ค. 2555

b. 12418294
i.

โครงการานพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต
สาขาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ปีการศึกษา 2554

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2012

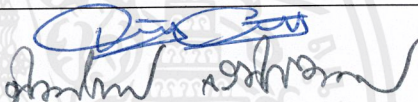


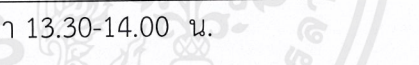
FACULTY OF ENGINEERING

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

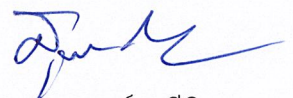
สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองโครงการพิเศษ

หัวข้อโครงการพิเศษ กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง
นักศึกษา นายณัฐวุฒิ เรืองสุขศรีวงศ์ รหัสประจำตัว 51010444
นางสาวปาลิน สุขกิจ รหัสประจำตัว 51010791
นางสาวอาริตา เอมะศิริ รหัสประจำตัว 51011625
หลักสูตร วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง

คณะกรรมการสอบโครงการพิเศษ	ลายมือชื่อ
รศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง	
ผศ.นันทวัฒน์ จรัสโรจน์ธนเดช	
ผศ.ดร.วุฒิชัย ขาตีพัฒนานันท์	
รศ.แหลมทอง เหล่าคงถาวร	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 18 เมษายน 2555 เวลา 13.30-14.00 น.
สถานที่สอบ ณ อาคาร CV ชั้น 2 (ห้อง CV - 201)

สาขาวิศวกรรมโยธารับรองแล้ว



(ผศ.สุพจน์ ศรีนิล)

ประธานสาขาวิศวกรรมโยธา
วันที่ 17 เมษายน พ.ศ.2555

หัวข้อโครงการพิเศษ	กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง		
นักศึกษา	นายณัฐวุฒิ	เรืองสุขศรีวงศ์	รหัสประจำตัว 51010444
	นางสาวปาลิน	สุขกิจ	รหัสประจำตัว 51010791
	นางสาวอาริตา	เอมะศิริ	รหัสประจำตัว 51011625
อาจารย์ที่ปรึกษา	รศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง		
หลักสูตร	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต		
สาขาวิชา	วิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์		
ปีการศึกษา	2554		

บทคัดย่อ

การตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างนั้น ควรมีกระบวนการที่เป็นขั้นตอนอย่างเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน อันเป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจที่ดีที่สุด แต่จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง ผู้วิจัยพบว่ายังไม่มีวรรณกรรมที่ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจที่ใช้ในการบริหารงานก่อสร้างโดยตรง ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจในการบริหารและการตัดสินใจในเรื่องทั่วไปเท่านั้น ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะชี้ให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง โดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก คัดเลือกผู้รับเหมาช่วง และคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูลเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่ใช้ในการคัดเลือกดังกล่าว จากการวิเคราะห์เนื้อหาสามารถสรุปเป็นกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง 11 ขั้นตอนหลักคือ (1) คำนึงถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (2) จัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน (3) เลือกเกณฑ์ / ปัจจัยเบื้องต้น (4) เก็บข้อมูลตามเกณฑ์ / ปัจจัยเบื้องต้นแล้วนำมาตรวจสอบเงื่อนไข (5) หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการตัดสินใจ (6) พัฒนาเกณฑ์ / ปัจจัยให้เหมาะสม (7) กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับเกณฑ์ / ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจ (8) เก็บข้อมูลที่จะนำมาตัดสินใจตามเกณฑ์ / ปัจจัยที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ (9) ใช้เกณฑ์ / ปัจจัยที่พัฒนาแล้วในการวิเคราะห์ทางเลือก (10) ตัดทางเลือกที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรออก และจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกที่เหลืออยู่ (11) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ตอบสนองกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งกระบวนการตัดสินใจที่ได้นี้ จะเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนากระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างที่มีความเป็นทั่วไปมากขึ้น

Title	DECISION MAKING PROCESS IN CONSTRUCTION MANAGEMENT		
Students	MR. NATTAWUT RUANGSUKSRIWONG	student ID. 51010444	
	MISS. PALIN SUKKIJ	student ID. 51010791	
	MISS. ARITA EMASIRI	student ID. 51011625	
Degree	BACHELOR OF ENGINEERING		
Program	CIVIL ENGINEERING		
Year	2011		
Advisor	ASSOC. PROF. DR. JAKRAPONG PONGPENG		

ABSTRACT

Decision making in construction management should a reasonably continuous steps, which provide a start position for best decision. However, from the literature review, there are no literature on decision making process in construction management. As such, the research was aimed to identify such a decision-making process through interviewing practitioners responsible for selecting main contractors, selection sub-contractors and selecting projects to bid for, on decision-making process of these selections. From the content analysis, the decision-making process can be divided into 11 steps: (1) considering main objectives of the organization, (2) setting a committee, (3) selecting preliminary criteria/factors, (4) gathering the data according to the criteria/factors, (5) finding additional data, (6) developing decision criteria/factors, (7) assigning weights of relative importance for the criteria/factors, (8) gathering data according to developed criteria/factors, (9) analyzing alternatives based on the developed criteria/factors, (10) eliminating alternatives irrelevant to organization objectives and ranking order of remaining alternatives, and (11) selecting the best alternative. This process provides a starting position for further developing a general decision-making process in construction management.

กิตติกรรมประกาศ

โครงการพิเศษเล่มนี้สามารถสำเร็จได้ด้วยดีจากความกรุณา และความอนุเคราะห์ของท่าน อาจารย์จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง โดยตลอดระยะเวลาในการจัดทำโครงการพิเศษท่านได้ให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำในการแก้ปัญหา อีกทั้งยังช่วยปรับปรุงพื้นฐานในการใช้ภาษาในการนำเสนอโครงการพิเศษ ตลอดจนให้ความรู้ และประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ประพันธ์เสมอมา ผู้ประพันธ์ขอกล่าวคำขอบพระคุณอย่างซาบซึ้ง และขอแสดงความเคารพต่ออาจารย์จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง ไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และให้คำแนะนำช่วยเหลือในด้านต่างๆ เสมอมา จนสามารถนำความรู้เหล่านี้มาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ และสามารถทำให้โครงการพิเศษนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก การตัดสินใจคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง และการตัดสินใจคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล ที่ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสัมภาษณ์ และขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนที่เป็นกำลังใจที่ดีให้เสมอมา

สุดท้ายนี้ สำหรับคุณงามความดีอันใดที่เกิดจากโครงการพิเศษฉบับนี้ ผู้ประพันธ์ขอมอบให้กับบิดามารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่มอบความรัก ความห่วงใย และให้การสนับสนุนอย่างดีมาโดยตลอด

ณัฐวุฒิ เรืองสุขศรีวงศ์

पालิน สุขกิจ

อาริตา เอเมะศิริ

ผู้ประพันธ์

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
3.7 วิเคราะห์ข้อมูล.....	41
3.8 สรุป.....	43
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	44
4.1 บทนำ.....	44
4.2 ลักษณะของข้อมูล.....	44
4.3 ผลการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
4.4 สรุป.....	64
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	66
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	66
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป.....	70
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้าง.....	70
บรรณานุกรม.....	71
ภาคผนวก ก.....	72

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของการตัดสินใจแบบกลุ่ม.....	7
2.2	การวิเคราะห์เพื่อสร้างกรอบแนวคิด.....	28
4.1	การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก.....	46
4.2	การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง.....	52
4.3	การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการก่อสร้าง.....	58
	เพื่อเข้าร่วมการประมูล.....	58



สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
2.1	ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล.....	10
2.2	กระบวนการตัดสินใจของพลัมเกต และแอ็ดเนอร์.....	12
2.3	ขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ.....	14
2.4	กระบวนการตัดสินใจของ ZELENY.....	17
2.5	ขั้นตอนการจัดหาผู้รับเหมาช่วง.....	19
2.6	แบบจำลองสำหรับการตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้าง : มุมมองของผู้รับเหมา.....	22
2.7	กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก.....	24
2.8	กรอบแนวความคิดของกระบวนการในการบริหารงานก่อสร้าง.....	27
4.1	กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก จากการสัมภาษณ์.....	51
4.2	กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง จากการสัมภาษณ์.....	57
4.3	กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล จากการสัมภาษณ์.....	63
5.1	กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง.....	67

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

Herbert A. Simon (1964) นักรัฐศาสตร์ชาวอเมริกัน ผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินใจได้กล่าวไว้ว่า “ การตัดสินใจนั้น เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการ กล่าวคือ การบริหารจัดการนั้นก็มาจากการผสมผสาน และประกอบกันของกระบวนการ และขั้นตอนการตัดสินใจต่างๆ ” [2] การบริหารในงานก่อสร้างก็เช่นเดียวกันหากต้องการให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากการใช้ประสบการณ์ทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งก็คือ ทักษะในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีบทบาทเป็นหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการตัดสินใจเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์มากที่สุด แต่หากผู้ที่ตัดสินใจขาดแผนการตัดสินใจที่ดี ทำให้การตัดสินใจนั้นผิดพลาด ผลกระทบที่เกิดขึ้นจึงไม่เพียงส่งผลต่อตนเองเท่านั้น แต่รวมถึงความเสียหายขององค์กรและคนอื่นๆ ด้วย ดังนั้นการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง ซึ่งเป็นงานที่มีความซับซ้อนระหว่างงานบริหาร และงานทางด้านวิศวกรรม จึงไม่ควรมาจากการเดาสุ่ม ลองผิดลองถูก หรือใช้ความเหมาะสมในด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่ควรมีกระบวนการที่ชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจนั้นได้ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ หาเหตุผลที่สอดคล้องกัน อันเป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การบริหาร และการตัดสินใจที่ดี และถูกต้องต่อไป ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ และการบริหารงานก่อสร้าง ผู้วิจัยพบว่ายังไม่มีวรรณกรรมที่ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจที่ใช้ในการบริหารงานก่อสร้างโดยตรง ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานทั่วไป และวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ เช่น แผนภูมิแกนต์ การวิเคราะห์เชิงประมาถการใช้แบบจำลอง เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการตัดสินใจ ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานก่อสร้าง ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานก่อสร้างว่าเมื่อมีการดำเนินงานที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานก่อสร้างใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ มีลำดับขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อทางเลือกในการตัดสินใจ และจะมีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจแบบใดบ้างที่จะสามารถช่วยลดปัญหาต่างๆในการดำเนินงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจริงๆได้ และทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

1.2 ปัญหางานวิจัย

จากการทบทวนบทวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของงานวิจัยแต่ละท่านข้างต้น พบว่าในอุตสาหกรรมการก่อสร้างยังขาดการศึกษาวิจัยถึงกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง ซึ่งอาจนำไปสู่การขาดประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายทำให้สิ้นเปลือง และเสียเวลาอย่างไม่คุ้มค่าเป็นอย่างมาก ถ้าการตัดสินใจนั้นเกิดความผิดพลาด

1.3 ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาชี้ให้เห็นในกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานก่อสร้าง เพื่อช่วยสร้างการตัดสินใจที่มีกระบวนการลำดับขั้นตอนอันจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพ

1.4 ขั้นตอนการวิจัย

1.4.1 ทบทวนบทวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจในด้านต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัย และเป็นการหาจุดเด่นและจุดด้อยในบทวรรณกรรมนั้นๆ วรรณกรรมที่ใช้ศึกษาตัวอย่างเช่น กระบวนการตัดสินใจแบบ AHP, การวิจัยเชิงคุณภาพ, วิธีการเชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจเชิงธุรกิจ, กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาช่วงและผู้ขายวัสดุ/อุปกรณ์ของผู้รับเหมาหลัก, MAKING DECISIONS, กระบวนการตัดสินใจ, กลยุทธ์การตัดสินใจ ซึ่งบทวรรณกรรมเหล่านี้เป็นบทวรรณกรรมที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาทฤษฎีของบทวรรณกรรมนั้นๆ เพื่อใช้ในการสร้างแบบสอบถามที่มีคุณภาพ และยังเป็นการศึกษาถึงการสอบถามในภาคสนามจริง

1.4.2 ทบทวนประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในบทวรรณกรรมที่ศึกษา และกำหนดวิธีการวิจัยซึ่งได้เลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือข้อมูล ฉะนั้นข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ต้องไม่ลำเอียง และเป็นข้อมูลจริงของบุคคลนั้น

1.4.3 จากการศึกษาบทวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวความคิด ซึ่งจะนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการสัมภาษณ์กระบวนการ และข้อมูลแบบเจาะลึก

1.4.4 ศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูล มุ่งเน้นการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามสภาพการณ์ที่เป็นธรรมชาติ แล้วอาศัยวิธีการพรรณนาอธิบายความเป็นสำคัญ

1.4.5 ทำการสัมภาษณ์จริง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ได้จัดเตรียมไว้จากขั้นตอนที่ 1.4.4 กับผู้รับเหมาหลัก และผู้คัดเลือกผู้รับเหมาหลัก

1.4.6 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ เพื่อนำมาปรับปรุงกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง สรุปผลการวิเคราะห์

1.5 ผลที่ได้รับ

กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง ที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานก่อสร้าง

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างนี้ จะช่วยสร้างระบบการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพของผลลัพธ์ในการตัดสินใจให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

1.7 ขอบเขตการวิจัย

1.7.1 การศึกษาวิจัยในนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง โดยใช้หัวข้อดังต่อไปนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้สัมภาษณ์เพื่อยังไปถึงกระบวนการในการตัดสินใจของบุคลากรในด้านอุตสาหกรรมก่อสร้าง

- กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก
- กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง
- กระบวนการคัดเลือกโครงการก่อสร้างเพื่อเข้าร่วมการประมูล

1.7.2 กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการสอบถาม คือผู้รับเหมาหลัก และผู้คัดเลือกผู้รับเหมาหลัก ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในด้านการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก คัดเลือกผู้รับเหมาช่วง และคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล ไม่ต่ำกว่า 3 ปี

1.7.3 เลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ มีนักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูลซึ่งเชื่อมั่นในตัวนักวิจัยว่าไม่ลำเอียงข้อมูล เครื่องมือที่ช่วยในการศึกษาวิจัย คือแบบสัมภาษณ์จากกรอบแนวความคิดที่อ้างอิงมาจากทฤษฎีของ ZELENY

บทที่ 2

การทบทวนบทวรรณกรรม

2.1 บทนำ

ในบทนี้ จะกล่าวสรุปเกี่ยวกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากการศึกษาวิทยานิพนธ์ ตำราทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แบบจำลองสำหรับการตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้าง กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาช่วง และ กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาหลัก เพื่อศึกษากระบวนการตัดสินใจสำหรับการบริหารงานก่อสร้าง

2.2 การตัดสินใจ

การตัดสินใจ คือผลสรุป หรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

การตัดสินใจในชีวิตประจำวัน โดยส่วนใหญ่จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่มีปัจจัย และทางเลือก ในการตัดสินใจหลายๆ ทางเลือก และส่วนใหญ่เกณฑ์ในการตัดสินใจมักจะมี ความขัดแย้งกัน ซึ่ง หลักการของการตัดสินใจนั้นก็คือนำถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมที่จะเกิดขึ้น

2.2.1 ลักษณะของทางเลือกที่ดี

ทางเลือกที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือเป็นทางเลือกที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุด เกิดคุณประโยชน์สูงสุด ซึ่งขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจหรือนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะพิจารณาจากหลายตัวแปร เช่น ผลประโยชน์ กลวิธี ค่าใช้จ่าย ความพึงพอใจ อุปสรรค เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- ปัจจัยที่วัดค่าได้ คือปัจจัยที่มีค่าเป็นข้อมูลเชิงตัวเลข สามารถวัดค่าได้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย เช่น ราคา ต้นทุน ระยะเวลา เป็นต้น
- ปัจจัยที่วัดค่าไม่ได้ คือปัจจัยที่มีลักษณะเป็นเชิงความรู้สึก ไม่สามารถแสดงออกมาเป็นเชิงตัวเลขได้อย่างชัดเจน เช่น ความพึงพอใจ คุณภาพ เป็นต้น

2.2.2 ความขัดแย้งของบุคคลในการตัดสินใจ

เนื่องจากความต้องการของบุคคลหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งใจเมื่อต้องเลือกตัดสินใจ ซึ่งปรากฏได้ 3 ลักษณะคือ

- Approach and approach conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากต้องตัดสินใจเลือกสิ่งต่างๆ เพียงอย่างเดียวจากสิ่งที่ต้องการ หรือชอบทั้งคู่ หรือทั้งหมด เช่น ต้องการทั้งรถยนต์ และบ้าน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น
- Avoidance and avoidance conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากต้องตัดสินใจเลือกสิ่งต่างๆ เพียงอย่างเดียวจากสิ่งที่ไม่ต้องการ หรือไม่ชอบทั้งคู่ หรือทั้งหมด เช่น ไม่ต้องการถูกลดขั้น หรือตัดเงินเดือน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น
- Approach and avoidance conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากต้องตัดสินใจเลือกสิ่งต่างๆ เพียงอย่างเดียวจากสิ่งที่มีความต้องการหรือชอบ และไม่ต้องการหรือไม่ชอบ อยู่ในสิ่งๆ เดียวกัน เช่น เส้นทางนี้เป็นทางลัดแต่ถนนไม่ดี กับอีกเส้นทางหนึ่งที่ถนนดีแต่ระยะมากกว่า แต่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง เป็นต้น

ภาวะความขัดแย้งนี้ก่อให้เกิดปัญหาแก่บุคคลในการตัดสินใจ ดังนั้นในการตัดสินใจจึงควรอาศัยประสบการณ์ และข้อมูลต่างๆ ตลอดจนควรมีกระบวนการที่ดีในการตัดสินใจจึงจะช่วยลดปัญหาความผิดพลาดในการตัดสินใจลงได้

2.2.3 สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

- การตัดสินใจโดยอาศัยนิสัยและความเคยชิน
- การตัดสินใจที่ขาดข้อมูล หรือมีข้อมูลที่ไม่ดี
- การตัดสินใจที่มีเวลาจำกัดหรือรีบร้อน ขาดความระมัดระวัง
- การตัดสินใจที่ถูกอิทธิพลบางอย่างครอบงำ จึงเกิดอคติเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง
- การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนกิเลส ได้แก่ ความโลภ ความโกรธ เป็นต้น

2.2.4 ประเภทของการตัดสินใจ

แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

- การตัดสินใจแบบโครงสร้าง บางครั้งเรียกว่าการตัดสินใจแบบล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การตัดสินใจแบบนี้ มักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ หรือศาสตร์ทางด้านวิทยาการจัดการหรือการวิจัยดำเนินงานเข้ามาใช้ โดยในบางครั้งอาจนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจ และระบบผู้เชี่ยวชาญเข้ามาร่วมด้วย
- การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง บางครั้งเรียกว่าแบบไม่เคยกำหนดล่วงหน้ามาก่อน เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจน หรือมีความซับซ้อน จึงไม่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวทางในการแก้ปัญหาที่แน่นอน การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาในลักษณะนี้จะไม่มีความชัดเจนหรือมาช่วย มักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์ และความรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจ

- การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้าง และแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้แต่บางส่วนไม่สามารถกระทำได้ มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่ามีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปแบบจำลองได้

2.2.5 รูปแบบของการตัดสินใจ

แบ่งตามจำนวนคนที่ร่วมการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

- การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว (Individual decision making) ใช้สำหรับตัดสินใจเรื่องง่ายๆ ที่ผู้ทำการตัดสินใจได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือเร่งด่วนฉุกเฉินไม่มีเวลาพอสำหรับการปรึกษาหารือกับบุคคลอื่น
- การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (Group decision making) เป็นการตัดสินใจโดยให้ผู้มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจนั้น ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูล การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนี้เหมาะสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ยังยาก ซับซ้อน หรือเรื่องที่ผู้บริหารไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอ หรือยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ หรือไม่มีความชำนาญทางด้านนั้นเพียงพอ จึงจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ แล้วประมวลความคิดเห็นเหล่านั้นมาเป็นสิ่งกำหนดการตัดสินใจ กลุ่มบุคคลดังกล่าวอาจได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนต่างๆ ของหน่วยงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกัน

2.2.6 ข้อดีข้อเสียของการตัดสินใจแบบกลุ่ม

ในบางโอกาสการตัดสินใจแบบกลุ่มก็ดีกว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียว ที่สำคัญคือเราต้องทราบว่าเมื่อใดต้องใช้วิธีใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- สถานการณ์เป็นอย่างไร โดยดูว่าปัญหาเหล่านั้นเป็นปัญหาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ ต้องใช้ข้อมูลประกอบหลายอย่าง หรือเพียงอย่างเดียว
- การเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้นสำคัญเพียงไร มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องหรือไม่ ถ้าเป็นเรื่องสำคัญก็ควรเลือกตัดสินใจเป็นกลุ่ม
- ประสิทธิภาพของกลุ่มเป็นอย่างไร สามารถให้การตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของการตัดสินใจแบบกลุ่ม

ผลดีของการตัดสินใจเป็นกลุ่ม	ผลเสียของการตัดสินใจเป็นกลุ่ม
<ul style="list-style-type: none"> - การตัดสินใจมีความถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น - มีข้อมูลมากพอ การแลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่มทำให้ได้รู้อะไรมากขึ้น - มีผลดีในทางจิตวิทยา ขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจ มีความพอใจในงานมากขึ้น เพราะมาจากการร่วมมือกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องใช้เวลามากขึ้น - อาจมีใครคนหนึ่งเป็นผู้ผูกขาดการอภิปราย - อาจมีความคิดไม่ตรงกัน - อาจมีการกดดันให้บางคนต้องทำตาม - อาจทำให้ตัดสินใจไม่ได้ เนื่องจากมีข้อมูล มีทางเลือกมากเกินไป

2.2.7 สภาวะการณ์ของการตัดสินใจ

โดยปกติแล้วผู้นำ หรือผู้บริหารมักจะต้องการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ หรือสภาวะการณ์ต่างกัน ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้นำ แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างยิ่งจึงต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ สถานการณ์ของการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

- การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน คือการตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์แห่งการตัดสินใจล่วงหน้าอย่างแน่นอนแล้วว่า การเลือกทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร ลักษณะของการตัดสินใจประเภทนี้คือ
 - ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการตัดสินใจ และทราบถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก
 - ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน คือเกือบไม่มีการเสี่ยงใดๆเลย
 - การตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด
- การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง คือการตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์ของการตัดสินใจน้อยกว่าการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน แต่พอจะคาดคะเนความน่าจะเป็น หรือโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้น ลักษณะสำคัญของการตัดสินใจประเภทนี้ได้แก่
 - การตัดสินใจอยู่ภายใต้ความเสี่ยง คือผู้ตัดสินใจจะต้องคาดคะเนถึงโอกาส หรือความน่าจะเป็นเกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ร่วมด้วย
 - ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจไม่เพียงพอ
 - การตัดสินใจจะพิจารณาทางเลือกที่ผลตอบแทนสูงสุด และโอกาสที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกด้วย

- การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ไม่แน่นอน คือการตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์และโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นได้เลย การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนจะมีลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้
 - ผู้ตัดสินใจไม่ทราบผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก เพราะไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจ
 - ผู้ตัดสินใจไม่ทราบถึงโอกาสที่จะเป็นไปได้
 - มีสภาวะนอกบังคับ (Stage of nature) หรือตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้ หรือตัวแปรที่ผู้ตัดสินใจไม่อาจคาดการณ์ได้ แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง แรงงาน การแข่งขันจากภายนอกประเทศ กฎหมาย วัฒนธรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เป็นต้น

2.2.8 แนวคิดพื้นฐานของการตัดสินใจ มุ่งองค์ประกอบหลัก ดังนี้

- คุณลักษณะ (Attribute) คือสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของการตัดสินใจ โดยจะระบุถึงตัวชี้วัดด้านคุณภาพ หรือความสามารถของทางเลือก
- วัตถุประสงค์ (Objective) คือทิศทางที่ต้องการให้เกิดขึ้น ถูกกำหนดโดยผู้ตัดสินใจ
- เป้าหมาย (Goal) คือความต้องการที่ชัดเจนของผู้ตัดสินใจ โดยกำหนดขึ้นเป็นรูปแบบที่มีการกำหนดระยะเวลา
- หลักเกณฑ์ (Criteria) คือมาตรฐานของการตัดสินใจที่ได้รับการยอมรับ หรือข้อกำหนดที่ใช้ประเมิน หรือคัดเลือกสิ่งที่จะทำการตัดสินใจ

2.2.9 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจที่ดีมีคุณภาพ มีลักษณะดังต่อไปนี้

- ง่ายที่จะทำความเข้าใจ
- เน้นไปที่ประเด็นสำคัญ หรือประเด็นหลัก
- มีความสอดคล้องกันของเหตุผล
- สามารถนำเอาปัจจัยประกอบการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรม และนามธรรมมาวินิจฉัยเปรียบเทียบได้
- ใช้ได้กับการตัดสินใจที่เป็นส่วนบุคคล และที่เป็นกลุ่ม หรือหมู่คณะ
- มีโครงสร้างเลียนแบบกระบวนการคิดของมนุษย์
- ก่อให้เกิดการประนีประนอม และการสร้างประชาชาติ
- ไม่จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษมาคอยควบคุมชี้แนะ

2.2.10 ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล [1]

การตัดสินใจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัญหาที่คือการตัดสินใจส่วนใหญ่ที่ไม่น่าจะง่ายอย่างที่คิด เพราะมีความซับซ้อน วิธีการแก้ปัญหาอย่างง่าย ๆ แบบกำปั้นทุบดิน หรือวิธีการลองผิดลองถูกนั้นจะใช้ไม่ได้ผล และที่สำคัญที่สุด คือการตัดสินใจนั้นไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อผู้ตัดสินใจโดยตรงเท่านั้น แต่ยังกระทบไปถึงครอบครัว ญาติมิตร ผู้ร่วมงาน หรือแม้กระทั่งคนที่ไม่รู้จักอีกด้วย ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจึงเป็นปัจจัยที่จะชี้ชะตาว่าผู้ทำการตัดสินใจจะประสบความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตหรือไม่ โดยกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลที่ยอมรับกันทั่วโลกนั้นมีอยู่ 6 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ให้คำจำกัดความประเด็นของปัญหา ก่อนอื่นจะต้องเข้าใจประเด็นสำคัญ หรือประเด็นหลักของปัญหาอย่างถ่องแท้ และสร้างสรรค์ ที่สำคัญที่สุดต้องกลายอมรับว่าปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริงนั้นมีความสลับซับซ้อน และต้องพยายามหลีกเลี่ยงสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดความลำเอียง ขอบพ้อในทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งโดยเฉพาะ

ขั้นที่ 2 กำหนดเกณฑ์ หรือปัจจัยในการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรม และนามธรรม การที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจก็เพราะว่า ทางเลือกนั้นมีอยู่หลายทางด้วยกัน แต่ละทางเลือกก็มีจุดเด่นจุดด้อยต่างกัน และแต่ละคนก็มีระดับความพึงพอใจในเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม และนามธรรมไม่เหมือนกัน ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจจะเป็นตัวชี้ว่าผู้ตัดสินใจมีความพอใจในทางเลือกไหน

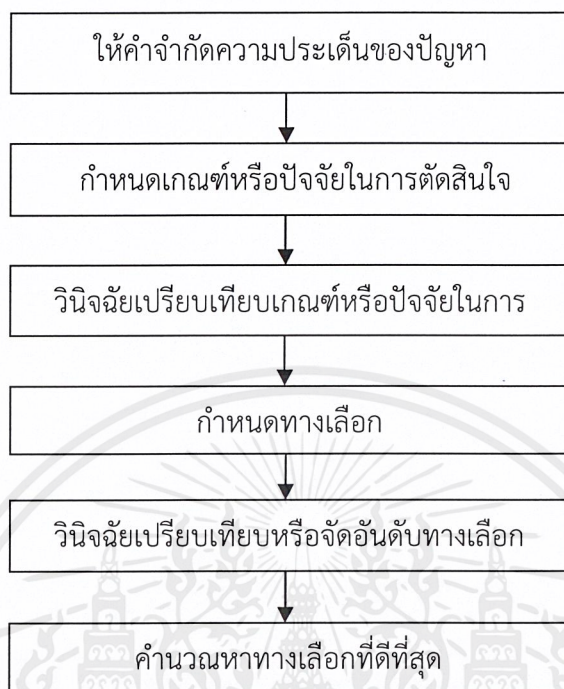
ขั้นที่ 3 วิจัยเปรียบเทียบเกณฑ์ หรือปัจจัยในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ตัดสินใจแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญของเกณฑ์ หรือปัจจัยต่างๆที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความพึงพอใจของแต่ละคนว่าแตกต่างกันอย่างไรโดยใช้เหตุผล ถ้าให้ความสำคัญโดยปราศจากการเปรียบเทียบแล้ว เหตุผลก็จะไม่เกิดแต่ความลำเอียงจะเข้ามาแทนที่

ขั้นที่ 4 กำหนดทางเลือก ขั้นนี้เป็นการระบุถึงแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในการตัดสินใจ เวลาคือตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการกำหนดทางเลือก การตัดสินใจที่ชาญฉลาดจะไม่ใช่เวลามากเกินไปในการแสวงหาทางเลือก เพื่อนำมาวิจัยในกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควรหยุดแสวงหาทางเลือก ก็ต่อเมื่อต้นทุนในการค้นหาความสำคัญเกินกว่าประโยชน์ของข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกที่จะได้รับ

ขั้นที่ 5 วิจัยเปรียบเทียบ หรือจัดอันดับทางเลือกต่างๆภายใต้เกณฑ์ในการตัดสินใจในแต่ละเกณฑ์ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากต้องใช้ความสามารถในการวิจัยคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้ตัดสินใจต้องฝึกฝนความสามารถในการประเมินผลกระทบ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตของทางเลือกแต่ละทางเลือกโดยปราศจากอคติ ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยที่จะมีต่อไปในอนาคตมีความถูกต้องสมบูรณ์ และแม่นยำ

ขั้นที่ 6 คำนวณหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์ นำเอาลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกมาคูณกับลำดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ หรือปัจจัย แล้วนำ

ผลคูณมารวมกัน ซึ่งจะมีค่าเป็นลำดับความสำคัญรวม ทางเลือกที่มีค่าลำดับความสำคัญรวมสูงที่สุด หรือน้ำหนักสูงที่สุด ควรจะได้รับเลือก



รูปที่ 2.1 ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล

2.2.11 กระบวนการตัดสินใจของพลัมเกต และแอตเนอร์ (Plumkett & Attner) [2]

กระบวนการตัดสินใจนี้ถือเป็นความรู้เบื้องต้น อันจะเป็นรากฐานในการศึกษาเรื่องการตัดสินใจต่อไป ซึ่งนักวิชาการทั้งสองคน คือพลัมเกต และแอตเนอร์ ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ระบุปัญหา เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อไปของกระบวนการ ทั้งยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรระมัดระวังการเกิดข้อผิดพลาดในขั้นตอนการระบุปัญหานี้ให้ดีที่สุด ทั้งนี้ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่าง “อาการที่แสดงออก” กับตัวปัญหาที่แท้จริงก่อน ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องคอยสังเกต รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ค้นหาสาเหตุดังกล่าว ก่อนระบุปัญหาที่แท้จริงอย่างถูกต้องแม่นยำ

ขั้นที่ 2 ระบุข้อจำกัดของปัจจัย เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาข้อจำกัดต่างๆ โดยตรวจสอบทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการ เช่นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมถึงเวลา ซึ่งเป็นปัจจัย

จำกัดที่มักพบอยู่เสมอๆ และการรับรู้ได้ถึงข้อจำกัด หรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดขอบเขตการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้

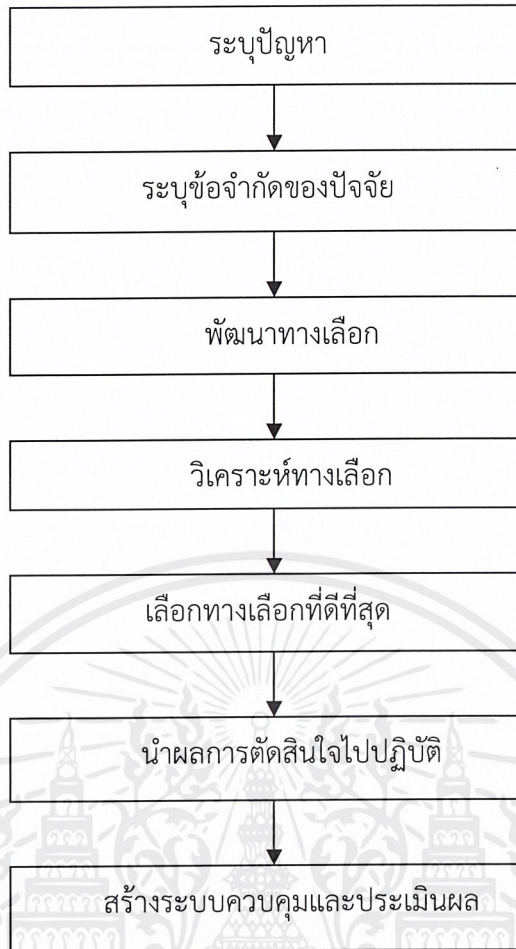
ขั้นที่ 3 พัฒนาทางเลือก ขั้นตอนต่อไป คือผู้บริหารควรพัฒนาทางเลือก ซึ่งเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพ (potential) และมีความเป็นไปได้ (possibility) ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้น้อยลง หรือให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งในการพัฒนาทางเลือกนี้ อาจขอความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากผู้บริหารท่านอื่นที่ประสบความสำเร็จทั้งภายใน และภายนอกองค์กร หรืออาจใช้วิธีปรึกษาหารือรายบุคคล หรือจัดประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านี้ เมื่อผนวกเข้ากับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของตน ก็จะสามารถช่วยให้พัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ทางเลือก เมื่อผู้บริหารพัฒนาทางเลือก โดยนำข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบแล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปควรวิเคราะห์ทางเลือกว่า เมื่อนำผลมาปฏิบัติแล้ว จะทำให้เกิดผลต่อเรื่องอะไรตามมาบ้าง อย่างไรก็ตามทางเลือกบางอย่างซึ่งอยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กรอาจทำให้เกิดผลต่อเรื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมาได้

ขั้นที่ 5 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เมื่อผู้บริหารวิเคราะห์ และประเมินทางเลือกต่างๆ แล้ว ควรเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาหาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว อย่างไรก็ตาม ทางเลือกที่ดีที่สุดก็ควรจะให้ผลกระทบในแง่ลบภายหลังน้อยที่สุดแต่ให้ประโยชน์มากที่สุดด้วย แต่ทั้งนี้ในบางกรณี ผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกแล้วนำมาผสมผสานกันได้

ขั้นที่ 6 นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมการตัดสินใจ โดยระบุเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ทั้งควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบ วิธีการ กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ขั้นที่ 7 สร้างระบบควบคุม และประเมินผล ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบควบคุม และประเมินผล ซึ่งขั้นตอนสุดท้ายจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับ หรือผลสะท้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับมา จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาหรือตัดสินใจใหม่ได้ เพื่อผลลัพธ์การปฏิบัติที่ดีที่สุด



รูปที่ 2.2 กระบวนการตัดสินใจของพลัมเกต และแอด์เนอร์

2.2.12 ขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ [5] มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 หาเหตุแห่งปัญหา การระบุเหตุแห่งปัญหาจะเป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจที่จะนำความสำเร็จมาให้ ส่วนมากเรามักจะแก้ไขอาการของปัญหามากกว่าที่ต้นตอ หรือมักตัดสินใจในเรื่องที่ค่อนข้างแคบ การจะตัดสินใจได้ดีต้องเริ่มตั้งคำถามให้ถูก มิฉะนั้นอาจผิดพลาดได้ ในการตั้งคำถามควรเป็นคำถามที่มุ่งไปสู่การปฏิบัติ (Action-oriented question) เพื่อนำไปสู่รากเหง้าของปัญหาอย่างแท้จริง และอาจเป็นคำถามที่ทำให้เกิดการค้นคว้าหาข้อมูลที่จะนำไปสู่การตัดสินใจต่อไป

การตั้งคำถามกว้างๆ ทำให้สามารถจะกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่มีประโยชน์ และเหมาะสมกับวัตถุประสงค์มากขึ้น และอาจทำให้การตัดสินใจเปลี่ยนไปจากเดิมได้ หากขยายคำถามให้กว้างขึ้น เราก็ต้องการข้อเท็จจริงเพิ่มมากขึ้น และทำให้ต้องคิดถึงทางเลือกต่างๆ มากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องทำให้คำถามนั้นอยู่ในรูปที่พร้อมจะมีการปฏิบัติ หรือกระทำได้ ส่วนการตั้งคำถามแบบเจาะจง จะทำให้มองเห็นทางออกที่ให้ผลดีต่อการตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับ ขณะเดียวกันนั้นก็ได้พิจารณาข้อเสีย หรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้

ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจหลายคนมักมองข้ามความสำคัญของปัญหา และไม่พิจารณาให้รอบคอบเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนานั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าปัญหานั้นจะสร้างภาพในทางลบแก่ผู้ตัดสินใจ ภูมิหลังของความชอบส่วนตัวบางอย่างของผู้ตัดสินใจก็มีผลกระทบต่อความคิดในจุดนี้ด้วย ดังนั้นในการประเมินสถานการณ์ให้ถูกต้อง ผู้ประเมินจะต้องลดอคติส่วนตัว

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลทำได้หลายวิธี เช่น สังเกต ทบทวนการกระทำที่ผ่านมา สัมภาษณ์ แจกแบบสอบถาม ทำรายงานพิเศษ ตรวจสอบบันทึกข้อมูล เป็นต้น สิ่งสำคัญ 3 ประการที่ต้องทำเมื่อมีการเก็บรวบรวมข้อมูล คือหาข้อเท็จจริง ปรีกษาหาหรือคนอื่น และประเมินอิทธิพลภายนอก

ขั้นที่ 3 พิจารณาทางเลือกต่างๆ เมื่อระบุสถานการณ์ได้แล้ว และมีข้อมูลอยู่ในมือพร้อม ก็ถึงเวลาที่จะกำหนด และประเมินวิธีการแก้ปัญหา ส่วนมากจะได้มากกว่า 1 วิธี แต่อาจไม่มีวิธีไหนที่น่าพอใจที่สุดจึงอาจจะต้องมองหาทางอื่นอีกเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุด

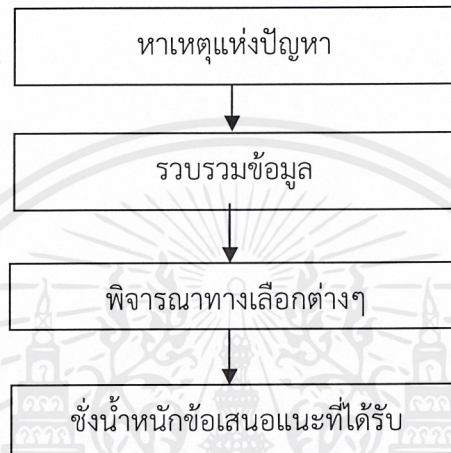
ในการกำหนดทางเลือกนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เราจำเป็นต้องระบุทางเลือกทั้งหมด และเขียนออกมาให้หมด แม้บางอย่างอาจดูไม่เข้าท่าในตอนแรก แต่วิธีนี้จะทำให้สามารถลดตัวเลือกลงได้อย่างมีเหตุผล และเป็นการสร้างนิสัยที่ไม่มองข้ามบางสิ่งบางอย่าง จากนั้นจึงค่อยพิจารณาสิ่งที่เหลืออยู่

แหล่งที่มาของทางเลือกนั้น จะมาจากประสบการณ์ในอดีตของผู้ทำการตัดสินใจของแต่ละบริษัท การกระทำของคนอื่นๆ หรือบริษัทอื่นๆ ยึดถือตาม และความคิดสร้างสรรค์ของตัวเอง และเมื่อได้ทางเลือกมาแล้ว เป้าหมายคือการกลั่นกรองทางเลือกในกระบวนการตัดสินใจ คือระบุว่าทางเลือกใดควรนำมาพิจารณาอย่างจริงจัง นั่นก็คือการเลือกต่างๆโดยจัดทางเลือกที่ไม่เข้าท่าออก และผสมผสานข้อดีของทางเลือกที่เหลือ ประมวลเข้าเป็นทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า ในขั้นนี้อย่าลืมว่าต้องเปิดใจให้กว้างอยู่เสมอ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนทางเลือกต่างๆ ถูกลบออกจากการพิจารณาด้วยความเป็นธรรม ปัจจัยที่ทำให้ทางเลือกมักถูกตัดทิ้งได้แก่ ต้นทุนสูง เวลาจำกัด คุณสมบัติของบุคลากร ความไม่พร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆ ข้อกำหนดเกี่ยวกับวัตถุดิบ และมีความเสี่ยงสูงเกินไป เมื่อได้ตีกรอบทางเลือกลงมาระดับหนึ่งแล้ว ก็จะช่วยให้เราจัดเรียงทางเลือกที่ดีเหล่านั้นลงบนแผ่นกระดาษจัดทำเป็นรายงานได้ง่ายขึ้น

ขั้นที่ 4 ชั่งน้ำหนักข้อเสนอแนะที่ได้รับ ขั้นนี้จะประเมินว่าข้อเสนอแนะใดเหมาะสม ซึ่งทำได้โดยการชั่งน้ำหนักความเหมาะสม โดยอาศัยองค์ประกอบดังนี้

- ข้อเสนอแต่ละอย่างมีความเสี่ยงอย่างไรบ้าง ลองนึกภาพว่าถ้านำข้อเสนอแนะนั้นไปปฏิบัติจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง และจะมีผลกระทบอะไรตามมา ข้อเสนอใดที่เลือกไว้เป็นอันดับต้นๆ ควรนำมาพิจารณาอย่างละเอียด เพราะบ่อยครั้งเรามักวางใจไม่ดูรายละเอียดของสิ่งที่เราคิดว่าน่าจะเป็นที่ดีที่สุดแล้ว
- ข้อเสนอแนะให้ผลดีที่สุดแต่มีอุปสรรคน้อยที่สุด
- ข้อเสนอแนะแต่ละอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องทำทันที หรือค่อยเป็นค่อยไป

- ข้อเสนอแนะใดเข้ากับทรัพยากรที่มีอยู่ได้มากที่สุด เช่น เจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ เป็นต้น
- ข้อเสนอแนะนั้นเข้ากันได้กับโครงสร้างขององค์กร และระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่หรือไม่
- เจ้าหน้าที่จะมีปฏิริยาอย่างไรกับข้อเสนอแนะเหล่านั้น และพวกเขาจะได้รับผลกระทบอย่างไร



รูปที่ 2.3 ขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ

2.2.13 กระบวนการตัดสินใจของ ZELENY [11] มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ความเชื่อ และความต้องการของแต่ละบุคคลจะบ่งบอกถึง วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ และแนวทางที่จะค้นหาเป้าหมาย หรือทางเลือกที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นการสร้างหลักเกณฑ์ในการประเมินแต่ละทางเลือก และให้แนวทางในการค้นหาทางเลือกมาพิจารณา

ขั้นที่ 2 คำนึงถึงทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อนำไปประเมินกับวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 3 เกิดความขัดแย้งขึ้นเนื่องจากไม่มีทางเลือกที่เหมาะสม และความเป็นไปไม่ได้ของทางเลือกในอุดมคติ กล่าวคือไม่สามารถเลือกทางเลือกที่มีคุณลักษณะที่ดีที่สุดอย่างที่ต้องการได้ แต่คุณลักษณะของแต่ละทางเลือกที่ขัดแย้งกันนี้จะเป็แรงจูงใจให้เกิดการตัดสินใจ

ขั้นที่ 4 ศึกษาหาทางเลือกเพิ่มเติม เพื่อปรับเปลี่ยนทางเลือกในอุดมคติใหม่ และปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 5 วัตถุประสงค์ และทางเลือกในอุดมคติจะชัดเจนขึ้นเมื่อค้นหาข้อมูลมากขึ้น

ขั้นที่ 6 ในขั้นตอนนี้ทางเลือกในอุดมคติจะไม่เปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงถึงคุณลักษณะที่ดีที่สุดสำหรับการตัดสินใจ ในขั้นตอนนี้จะใช้หลักเกณฑ์พิจารณาเฉพาะทางเลือกที่มีอยู่ในตอนนี้เท่านั้นหยุดการค้นหาทางเลือกใหม่ๆ เพื่อให้การประเมินทางเลือกที่มีอยู่เป็นระบบ

ขั้นที่ 7 เมื่อประเมินทางเลือกในขั้นตอนที่ 6 แล้วยังไม่พบทางเลือกที่น่าพอใจ ในขั้นตอนนี้จะต้องทำการค้นหาทางเลือกใหม่เพิ่มมากขึ้น เพื่อหาทางเลือกที่ใกล้เคียงกับทางเลือกในอุดมคติ

ขั้นที่ 8 ถ้าหากมีทางเลือกที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับทางเลือกในอุดมคติ ที่สามารถเป็นไปได้ กระบวนการตัดสินใจจะสิ้นสุดลง และตัดสินใจเลือกทางเลือกนี้เป็นคำตอบสุดท้าย

ขั้นที่ 9 เริ่มเลือกทางเลือกในเบื้องต้นที่ใกล้เคียงกับทางเลือกในอุดมคติมากที่สุด คือเริ่มมีทางเลือกอย่างคร่าวๆ บ้างแล้ว ซึ่งอาจจะไม่มีไม่กี่ทางเลือก และข้อมูลคุณลักษณะของแต่ละทางเลือกก็แตกต่างกันมากขึ้น นั่นคือข้อมูลเพิ่มเติมเล็กๆ น้อยๆ จะไม่มีความจำเป็นเลย หากเรามีทางเลือกที่มีคุณลักษณะดีเพียงพอ และเป็นข้อมูลที่มีความเป็นหนึ่งเดียว และเมื่อกระบวนการก่อนการตัดสินใจมีข้อมูล และการพิจารณาที่มีคุณภาพดีพอ จะทำให้เกิดการตัดสินใจในบางส่วน

ขั้นที่ 10 เริ่มมีการตัดสินใจบางส่วน ทางเลือกทั้งหมดจะถูกเปรียบเทียบกับทางเลือกในอุดมคติ ทางเลือกที่ห่างไกลจากอุดมคติจะถูกตัดออกจากการพิจารณา และอาจจะส่งผลต่อพิจารณาตัดสินใจทางเลือกอื่นๆ ด้วย นำทางเลือกที่เหลือที่เป็นไปได้ มาจัดลำดับความสำคัญของคุณลักษณะ โดยนำทางเลือกทั้งหมดที่เหลือนี้มาเปรียบเทียบกับสิ่งที่สัมพันธ์กับทางเลือกในอุดมคติ ซึ่งอาจจะมีการเพิ่ม หรือลดหลักเกณฑ์ต่างๆ ด้วย

การตัดสินใจบางส่วนอาจจะช่วยลดความขัดแย้งลงได้ จากการใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินคุณลักษณะในรูปนามธรรม การประเมินนี้จะตัดทางเลือกให้น้อยลง และทางเลือกที่เหลืออยู่จะถูกขยายข้อมูลในด้านต่างๆ เพิ่ม แต่หลังจากการตัดสินใจไปบางส่วน ก็จะมีข้อขัดแย้งคงเหลืออยู่ ดังนั้นจึงยังไม่สามารถตัด หรือเลือกทางเลือกใดได้ และระยะก่อนการตัดสินใจก็จะเริ่มขึ้นใหม่

ขั้นที่ 11 เมื่อเริ่มมีการตัดสินใจบางส่วน จะเกิดความกังวลในเรื่องมุมมองด้านลบของตัวเลือกที่ถูกเลือก และมุมมองด้านบวกของตัวเลือกที่ถูกตัดออก ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการพิจารณาตัดสินใจ เกิดความเสียหายหลังการตัดสินใจปรากฏความจริงที่ว่าความไม่สัมพันธ์กันกลายเป็นความสำคัญ และมีแนวโน้ม ที่จะย้อนกลับไปตัดสินใจอีกอย่างหนึ่งทันทีหลังจากการตัดสินใจไปแล้ว (ไปขั้นที่ 13) แต่หลังจากการตัดสินใจไปบางส่วนในตอนแรก หากทางเลือกมีคุณลักษณะใกล้เคียงกับทางเลือกในอุดมคติมากๆ ความขัดแย้งจะน้อยลง อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งในตอนเริ่มต้นจะถูกรวมเข้ากับความขัดแย้งที่เหลือ ซึ่งความขัดแย้ง และความไม่สัมพันธ์กันนี้จะส่งเสริมซึ่งกัน และกัน (ไปขั้นที่ 12)

ขั้นที่ 12 เปรียบเทียบหาความแตกต่างของแต่ละทางเลือก เพราะจะทำให้เห็นความต้องการหรือวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนขึ้น ในขั้นนี้ทางเลือกที่เหลืออยู่ มีแนวโน้มเข้าใกล้เป้าหมายที่ต้องการมากขึ้น ความน่าสนใจของทางเลือกจะมาบรรจบกัน (คล้ายคลึงกัน) ทำให้การคัดเลือกเอาทางเลือกที่ดีออกนั้นจะมีกระบวนการยากขึ้นเรื่อยๆ ถ้าหากยังต้องการข้อมูลเพิ่มเติมมาช่วยพิจารณา เข้าสู่ขั้นตอนที่ 13 แต่หากสามารถพิจารณาหาทางเลือกที่น่าสนใจได้ เข้าสู่ขั้นตอนที่ 14

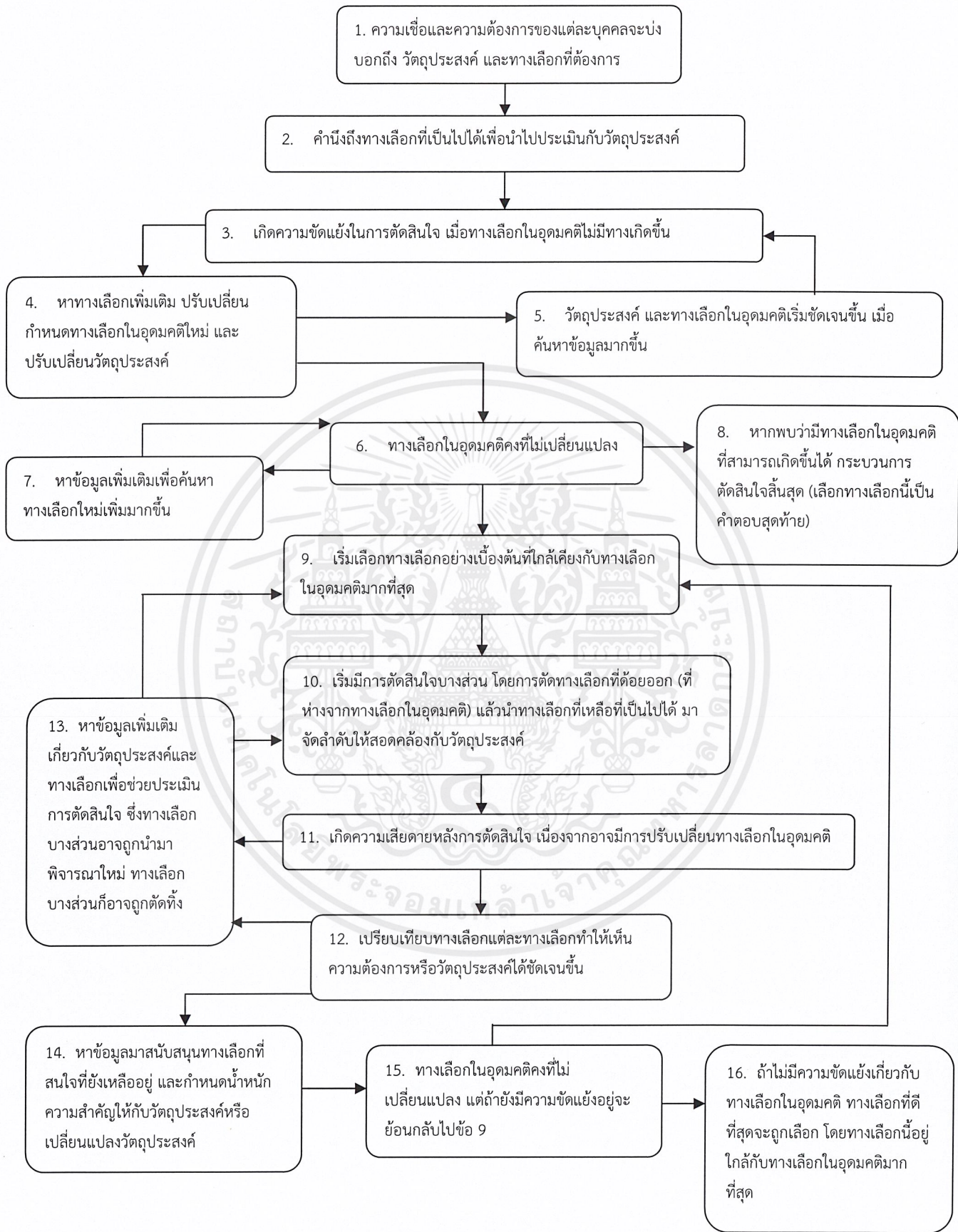
ขั้นที่ 13 ค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และทางเลือกเพื่อช่วยประเมินการตัดสินใจ ซึ่งทางเลือกบางส่วนอาจถูกนำมาพิจารณาใหม่ และทางเลือกบางส่วนอาจถูกตัดทิ้ง เมื่อพบ

ทางเลือกที่น่าสนใจ และคุณลักษณะของแต่ละทางเลือกก็แตกต่างกันมาก จะเข้าสู่ขั้นตอนที่ 9 ใหม่ แต่เมื่อสามารถตัดสินใจตัดทางเลือกบางทางเลือกออกไปได้ จะเข้าสู่ขั้นตอนที่ 10 ใหม่

ขั้นที่ 14 ค้นหาข้อมูล และกระบวนการสร้างหลักเกณฑ์ที่จะสามารถสนับสนุนทางเลือกที่น่าสนใจ หรือที่ผู้ตัดสินใจต้องการ และลดความน่าสนใจของทางเลือกที่จะตัดทิ้งได้ โดยใช้วิธีการเพิ่มน้ำหนักความสำคัญ เพิ่ม หรือลดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาทางเลือก เป็นต้น ความขัดแย้งจากคุณลักษณะของแต่ละทางเลือก จะทำให้เราพบกับข้อมูล ข้อมูลที่สัมพันธ์กันจะถูกสนับสนุน แทนข้อมูลที่ขัดแย้ง

ขั้นที่ 15 พิจารณาทางเลือกที่เหลืออยู่อีกครั้ง โดยที่ทางเลือกในอุดมคติไม่เปลี่ยนแปลง ความเสียหายระยะหลังการตัดสินใจจากความไม่สัมพันธ์กัน จะยังคงอยู่ถึงจนกระทั่งถึงตอนจบของกระบวนการตัดสินใจ ความขัดแย้งก่อนการตัดสินใจจะลดลง โดยการลดระดับความต้องการของทางเลือกหนึ่งลง ในมุมมองของความขัดแย้งนี้แม้จะถูกแก้ไขแล้วแต่ยังไม่ได้ถูกกำจัดออก และก่อตัวกลายเป็นความขัดแย้งหลังการตัดสินใจ และหากความเสียหายระยะหลังการตัดสินใจมีค่าสูงสุด ก็มีแนวโน้มที่จะย้อนกลับไปทางเลือกอื่นที่ไม่มีความหนักแน่นเพียงพอหลังจากที่ได้ตัดสินใจ กลับไปขั้นตอนที่ 9 ใหม่

ขั้นที่ 16 ถ้าไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับทางเลือกในอุดมคติ ทางเลือกที่ดีที่สุดจะถูกเลือก โดยทางเลือกนี้อยู่ใกล้กับทางเลือกในอุดมคติมากที่สุด



รูปที่ 2.4 กระบวนการตัดสินใจของ ZELANY

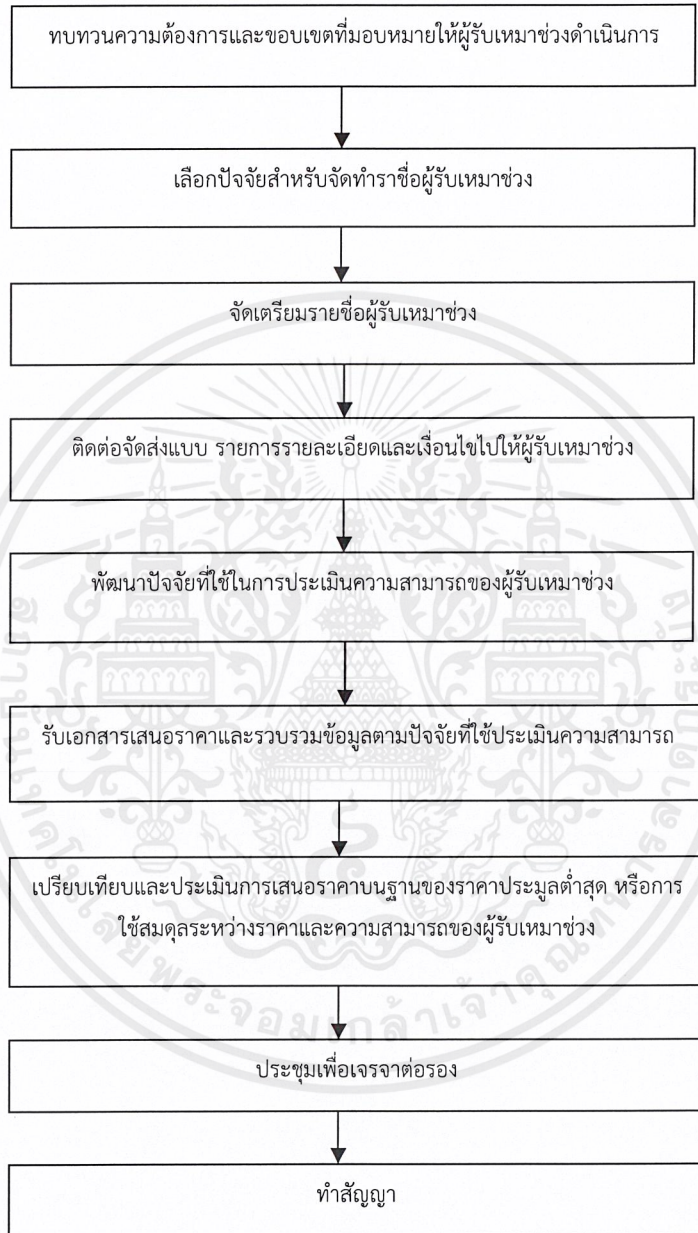
2.2.14 กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาช่วง [4]

ในกระบวนการจัดหาผู้รับเหมาช่วงโดยผู้รับเหมาหลักนั้น โดยทั่วไปแล้วยังคงอาศัยประสบการณ์ในการจัดหามากกว่าที่จะมีระเบียบแบบแผนกระบวนการที่แน่นอน และจากการได้ทบทวนถึงวิธีการในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงโดยผู้รับเหมาหลัก ดังรูปแผนภาพข้างล่าง จึงได้มีแนวคิดในการจัดหมวดหมู่ของปัจจัยต่างๆ สำหรับในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดหา และปัจจัยย่อยก็สามารถแตกเป็นปัจจัยย่อยๆได้ดังนี้

- ทบทวนความต้องการ และขอบเขตที่มอบหมายให้ผู้รับเหมาช่วงดำเนินการซึ่งจะมีการกำหนดขอบเขตงานที่จะมอบหมายให้ผู้รับเหมาช่วงดำเนินการ และทบทวนความต้องการขององค์กร (ผู้รับเหมาหลัก) ในเรื่องของ คุณภาพ ต้นทุน เวลา เป็นต้น
- เลือกปัจจัยสำหรับจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาช่วง ในการเลือกปัจจัยสำหรับจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาช่วงนั้น จะต้องมีการตั้งคณะทำงาน เพื่อกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงเบื้องต้น เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาช่วงตามปัจจัยที่เลือกไว้ เช่น ประสิทธิภาพทั้งหมดในการทำงาน เป็นต้น และคณะทำงานโครงการประเมินคุณสมบัติของผู้รับเหมาช่วงเบื้องต้น
- จัดเตรียมรายชื่อผู้รับเหมาช่วงที่ผ่านการประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นโดยปกติจะอยู่ที่ 3-5 ราย โดยขั้นต่ำจะอยู่ที่ 3 ราย
- ติดต่อจัดส่งแบบรายการรายละเอียด และเงื่อนไขไปให้ผู้รับเหมาช่วงตามรายชื่อผู้รับเหมาช่วงที่จัดทำไว้จากขั้นตอนที่ 3 โดยจะมีการกำหนดรายละเอียดในการยื่นประมูลราคา ติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาช่วงที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้น จัดส่งแบบรายละเอียด และเงื่อนไขไปให้ผู้รับเหมาช่วง และตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการจัดส่ง รอรับการยืนยันการรับเอกสาร
- พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาช่วง โดยจะมีการกำหนดปัจจัย สำหรับประเมินความสามารถของผู้รับเหมาช่วง และกำหนดระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน
- รับเอกสารเสนอราคา และรวบรวมข้อมูลตามปัจจัยที่ใช้ประเมินความสามารถโดยจะมีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการรับเอกสารการยื่นประมูลราคา และรวบรวมข้อมูลของแต่ละผู้รับเหมาช่วงเพื่อนำมาใช้ร่วมกับปัจจัยที่ใช้ประเมินความสามารถ
- เปรียบเทียบ และประเมินการเสนอราคาบนฐานของราคาประมูลต่ำสุด หรือการใช้สมดุลระหว่างราคา และความสามารถของผู้รับเหมาช่วงโดยจะมีการตั้งคณะทำงานเพื่อตัดสินใจคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง กำหนดวิธี หรือเกณฑ์การคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง (ราคาต่ำสุด หรือสมดุลระหว่างราคา และความสามารถ) จัดลำดับผู้รับเหมาช่วง และติดตามเพื่อแก้ไขปรับปรุงกรณีมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ประชุมเพื่อเจรจาต่อรอง โดยจะมีการเชิญผู้รับเหมาช่วงประชุม ประชุมและเจรจาต่อรอง และตัดสินใจเลือกผู้รับเหมาช่วง
- ทำสัญญาโดยจะมีการร่างสัญญา ทำสัญญา และแจ้งกำหนดการเรื่องทำงาน



รูปที่ 2.5 ขั้นตอนการจัดหาผู้รับเหมาช่วง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.15 แบบจำลองสำหรับการตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้าง : มุมมองของผู้รับเหมา

[3]

การคัดเลือกโครงการก่อสร้างในองค์กรผู้รับเหมา เป็นบทบาทด้านการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ และการตัดสินใจร่วมกันในการคัดเลือก การตัดสินใจของผู้บริหารเหล่านี้มักจะกระทำโดยบุคคลเป็นกลุ่มมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว โดยทั่วไปองค์กรผู้รับเหมาจะคัดเลือกโครงการก่อสร้างแล้วดำเนินการโครงการนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการคัดเลือกโครงการนี้กระทำโดยผู้กระทำตัดสินใจที่ใช้ความรู้ในการอธิบายเหตุผลด้วยการให้คุณค่าแก่โครงการที่เสนอเข้ามาซึ่งจะนำผลประโยชน์ หรือความสำเร็จสูงสุดโดยรวมให้เกิดแก่องค์กร โดยมีกระบวนการคัดเลือกโครงการสองขั้นตอน และมีขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกโครงการก่อสร้างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินโครงการเบื้องต้น

- ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นเป้าหมาย และแนวทางขององค์กร เพื่อให้คิดอยู่เสมอว่าองค์กรมีความต้องการอะไรในขณะนั้นจะได้ยึดเป็นเป้าหมาย และแนวทางในการตัดสินใจคัดเลือกโครงการที่ได้รับข้อมูลมาจากหนังสือโฆษณา หรือ เอกสารเชิญชวนเข้าร่วมประมูลโครงการก่อสร้าง
- ตรวจสอบเงื่อนไขของโครงการก่อสร้างเบื้องต้น ขั้นตอนนี้จะใช้คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจอาศัยวัตถุประสงค์ขององค์กร และเงื่อนไขเบื้องต้นของโครงการก่อสร้างซึ่งคณะกรรมการอาจจะคัดเลือกโครงการก่อสร้างนั้นออก หากเงื่อนไขของโครงการนั้นไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร หรือเงื่อนไขของโครงการนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร ก็เลือกดำเนินการในการประเมินขั้นตอนต่อไป
- พัฒนาปัจจัยสำหรับการคัดเลือกโครงการก่อสร้างเบื้องต้น มีความสำคัญคือเป็นการรวบรวม และวิเคราะห์ปัจจัยทั่วไปที่พบจากโครงการก่อสร้างที่เคยเข้ามาในกระบวนการคัดเลือกขององค์กรแล้ว หรือโครงการก่อสร้างที่เข้ามาใหม่ โดยนำปัจจัยเหล่านั้นมาใช้พิจารณาเบื้องต้นในแต่ละโครงการก่อสร้าง
- ประเมินโครงการก่อสร้างเบื้องต้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง โดยใช้ปัจจัยที่พัฒนาแล้วรวบรวมไว้จากที่กล่าวไว้ข้างต้นในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาประเมินโครงการก่อสร้างแล้วตัดสินใจเลือก หรือไม่เลือกชื่อแบบของโครงการก่อสร้างที่ทำการประเมิน
- ขั้นตอนการตัดสินใจชื่อแบบ หากคณะกรรมการยอมรับเงื่อนไขเบื้องต้นของโครงการนั้น และโครงการนั้นตรงตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว โดยโครงการที่ผ่านการประเมินเบื้องต้นว่าเหมาะสมที่จะนำไปคัดเลือก เพื่อยืนยันประมูลต่อไปควรจะทำ

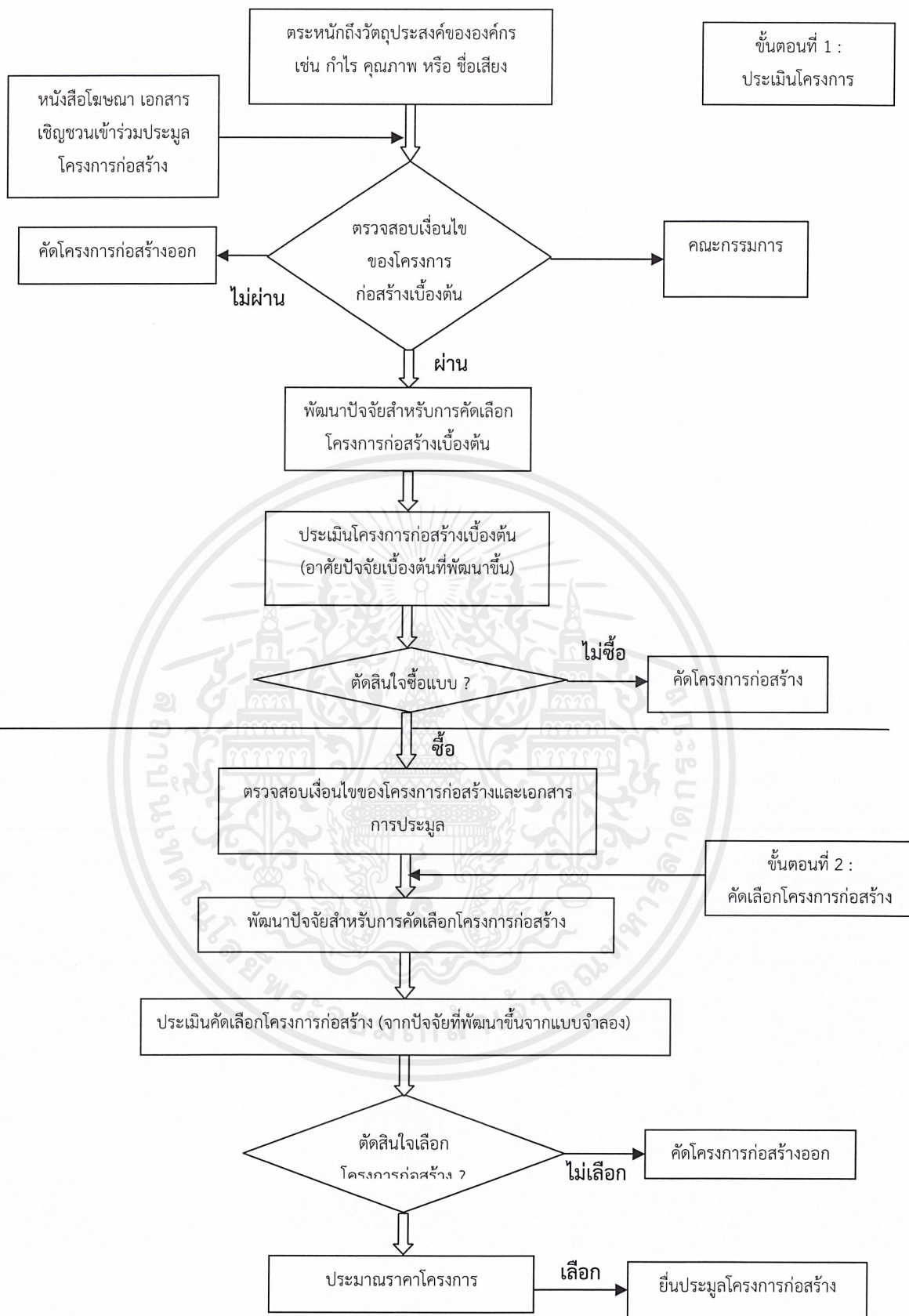
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การซื้อแบบก่อสร้าง แต่ถ้าโครงการนั้นถูกประเมินว่าไม่เหมาะสมที่จะนำไปคัดเลือกเพื่อยื่นประมูลก็ไม่ต้องซื้อแบบ และให้ทำการคัดเลือกโครงการนั้นออก

ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกโครงการก่อสร้าง

เมื่อผ่านขั้นตอนการประเมินโครงการเบื้องต้น จนถึงขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อแบบ และเลือกที่จะซื้อแบบแล้วขั้นตอนต่อไป คือการคัดเลือกโครงการก่อสร้าง ซึ่งมีหลักการดังนี้

- ตรวจสอบเงื่อนไขของโครงการก่อสร้าง และเอกสารการประมูลจากเอกสารที่ซื้อมา ซึ่งจะทำให้ทราบเงื่อนไขข้อมูลของโครงการ และข้อมูลการประมูลอย่างละเอียด เพื่อใช้ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการก่อสร้างต่อไป โดยขั้นตอนนี้จะมีคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเข้ามาตรวจสอบข้อมูลสำหรับการตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้าง
- พัฒนาปัจจัยสำหรับการคัดเลือกโครงการก่อสร้างมีความสำคัญต่อกระบวนการ คือในการพิจารณาของคณะกรรมการนั้น มักจำเป็นต้องใช้ปัจจัยสำหรับการคัดเลือกโครงการก่อสร้างในการตัดสินใจ โดยปัจจัยเหล่านี้ต้องอาศัยการเก็บรวบรวม การสำรวจ หรือการสอบถามจากองค์กรผู้รับเหมาในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อพัฒนาชุดของปัจจัยให้เหมาะสม และควรมีน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้นด้วย
- ประเมินคัดเลือกโครงการก่อสร้าง เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการคัดเลือกโครงการก่อสร้าง ซึ่งแสดงถึงว่าได้ทำการพิจารณาจนถึงขั้นตอนของการตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้างแล้ว โดยการประเมินคัดเลือกโครงการก่อสร้างในขั้นตอนนี้จะใช้ปัจจัยที่พัฒนาขั้นตอน จากขั้นตอนก่อนหน้านี้มาสร้างความสัมพันธ์กัน ขึ้นต้นเป็นแบบจำลองสำหรับการตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้าง ซึ่งเป็นเนื้อหาหลักของงานวิจัยนี้
- ตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้าง สามารถแยกได้เป็น 2 กรณี
 - ไม่เลือก คือทำการคัดเลือกโครงการก่อสร้างนั้นออก
 - เลือก คือนำโครงการก่อสร้างนั้นไปทำการประมาณราคาต่อไป
- ขั้นตอนการประมาณราคาโครงการก่อสร้าง โดยทำการประมาณราคาสำหรับโครงการก่อสร้างที่ได้ตัดสินใจเลือกไว้โดยผ่านขั้นตอนต่างๆ ข้างต้น
- ยื่นการประมูลโครงการก่อสร้าง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ โดยนำโครงการที่ผ่านการคัดเลือก และประมาณราคาก่อสร้างให้เรียบร้อย จากนั้นก็ทำการยื่นประมูลโครงการก่อสร้างดังกล่าวให้กับเจ้าของโครงการ เพื่อให้เจ้าของโครงการได้คัดเลือกต่อไป

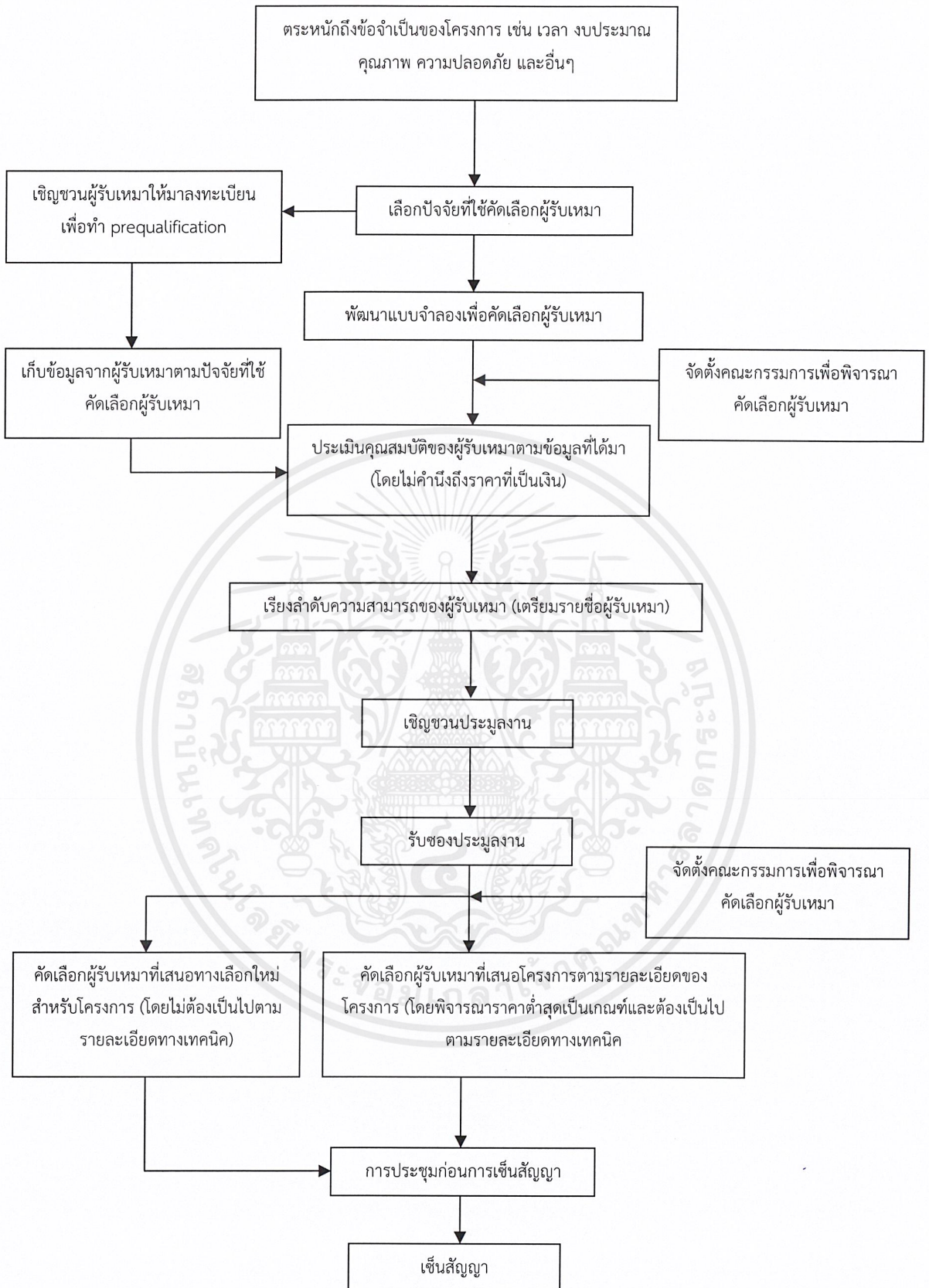


รูปที่ 2.6 แบบจำลองสำหรับการตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้าง : มุมมองของผู้รับเหมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.16 กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก [10] มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ตระหนักถึงข้อจำเป็นของโครงการ ซึ่งถือเป็นเป้าหมาย และแนวทางของโครงการ และ ทบทวนความต้องการขององค์กรในเรื่องของคุณภาพ ต้นทุน เวลา เป็นต้น
- เลือกปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมา ในการเลือกปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมา นั้น จะต้องมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือกผู้รับเหมา
- พัฒนาแบบจำลองเพื่อคัดเลือกผู้รับเหมาโดยจะมีการกำหนดปัจจัยสำหรับคัดเลือกผู้รับเหมา และกำหนดระดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือก
- เชิญชวนผู้รับเหมาให้มาลงทะเบียนเพื่อทำ prequalification
- เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาตามปัจจัยที่ใช้คัดเลือกผู้รับเหมา เช่น ประวัติการทำงาน
- จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้รับเหมา
- ประเมินคุณสมบัติของผู้รับเหมาตามข้อมูลที่ได้มา เป็นขั้นตอนสำคัญตอนหนึ่ง โดยใช้ปัจจัยที่พัฒนาแล้วรวบรวมไว้จากที่กล่าวข้างต้นในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาประเมินว่าคุณสมบัติของผู้รับเหมาเป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่
- เรียงลำดับความสามารถของผู้รับเหมาจากที่ได้เก็บข้อมูลมา
- เชิญชวนประมูลงาน
- รับซองประมูลงานจากผู้รับเหมาที่ทำการเสนอราคา
- คัดเลือกผู้รับเหมาที่เสนอโครงการตามรายละเอียดของโครงการ โดยพิจารณาราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์
- คัดเลือกผู้รับเหมาที่เสนอทางเลือกใหม่สำหรับโครงการ
- การประชุมก่อนการเซ็นสัญญา เพื่อตกลงเกี่ยวกับแบบของโครงการ การทำสัญญา และข้อตกลงของสัญญา
- เซ็นสัญญา หลังจากที่ได้ประชุมทำข้อตกลงจึงเริ่มทำการเซ็นสัญญา



รูปที่ 2.7 กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 บทวิเคราะห์

จากการทบทวนบทวรรณกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ทำให้เห็นว่ายังไม่มีการศึกษาวิจัยถึงเรื่อง กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง ส่วนใหญ่แล้วจะกล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจทั่วไป เช่น กระบวนการตัดสินใจแบบ AHP การตัดสินใจเพื่อการบริหาร กลยุทธ์การตัดสินใจ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วจากบทวรรณกรรม

สำหรับในส่วนของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างนั้น จะศึกษาจาก กระบวนการตัดสินใจตัวอย่าง 3 กระบวนการ กระบวนการทั้ง 3 นี้จะถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานหนึ่งเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวความคิดคือ

- กระบวนการในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก
- กระบวนการในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง
- กระบวนการในการคัดเลือกโครงการก่อสร้างการเพื่อการประมูล

โดยที่กระบวนการดังที่กล่าวมาข้างต้นจะถูกปรับปรุงโดยกระบวนการตัดสินใจของ ZELENY (1982) เพื่อที่จะนำมาใช้เป็นกรอบแนวความคิด ที่ใช้เป็นพื้นฐานของการสร้างกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง

2.4 กรอบแนวความคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้นำกระบวนการตัดสินใจของ ZELENY และกรณีศึกษาสำหรับการบริหารงานก่อสร้างทั้ง 3 กรณี ซึ่งได้แก่ กระบวนการในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก กระบวนการในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง และกระบวนการในการคัดเลือกโครงการก่อสร้างเพื่อการประมูล มาสังเคราะห์เพื่อปรับใช้กับการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 สำหรับกระบวนการตัดสินใจนั้น มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ หรือวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ แนวทางเลือกที่ต้องการ และวิธีการในการค้นหาทางเลือก กล่าวคือแนวความคิดความเชื่อนี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการนั่นเอง

ขั้นที่ 2 เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการได้แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือต้องคำนึงถึงทางเลือกที่เป็นไปได้ที่จะนำมาประเมินกับวัตถุประสงค์ ซึ่งการกำหนดทางเลือกนั้นควรระบุทางเลือกทั้งหมดที่มีความเป็นไปได้ เพราะวิธีนี้จะทำให้สามารถลดตัวเลือกลงได้อย่างมีเหตุผล และเป็นการสร้างนิสัยที่ไม่มองข้ามบางสิ่งบางอย่าง

ขั้นที่ 3 หาข้อมูลของทางเลือกที่เป็นไปได้เพิ่มเติมเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ และค้นหาทางเลือกใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งทางเลือกเพิ่มเติมนี้ควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพ (potential) และมีความเป็นไปได้ (possibility) ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้น้อยลง หรือให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งในการหาทางเลือกเพิ่มเติมนี้อาจขอความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากผู้ที่มีประสบการณ์ หรืออาจใช้วิธี

ปรึกษาหารือรายบุคคล หรือจัดประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านี้เมื่อผนวกเข้ากับสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของผู้ตัดสินใจ ก็จะสามารถช่วยให้พัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นที่ 4 เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และทางเลือกที่ต้องการได้แล้ว จะใช้ทางเลือกในอุดมคติ ซึ่งก็คือทางเลือกที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงตามวัตถุประสงค์ มาใช้เป็นจุดอ้างอิงในการพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ โดยการเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือกกับวัตถุประสงค์ หากจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทางเลือกออกมาเพื่อนำมาพิจารณา

ขั้นที่ 5 หลังจากที่ได้พิจารณาทางเลือกเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์แล้ว หากพบว่า มีทางเลือกในอุดมคติที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง กระบวนการก็สิ้นสุด

ขั้นที่ 6 หลังจากที่ได้พิจารณาทางเลือกเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์แล้ว หากยังไม่สามารถตัดสินใจได้ จะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และทางเลือกเพื่อช่วยประเมินการตัดสินใจ ซึ่งทางเลือกบางส่วนอาจถูกนำมาพิจารณาใหม่ และทางเลือกบางส่วนอาจถูกตัดทิ้ง

ขั้นที่ 7 จากการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม อาจทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนลักษณะทางเลือกในอุดมคติที่ใช้เป็นจุดอ้างอิงในการพิจารณาทางเลือกได้ และจากการปรับเปลี่ยนทางเลือกในอุดมคตินี้ อาจทำให้เกิดความลังเลในการตัดสินใจ เพราะเสียดายคุณลักษณะที่ดีของทางเลือกที่จะตัดทิ้ง

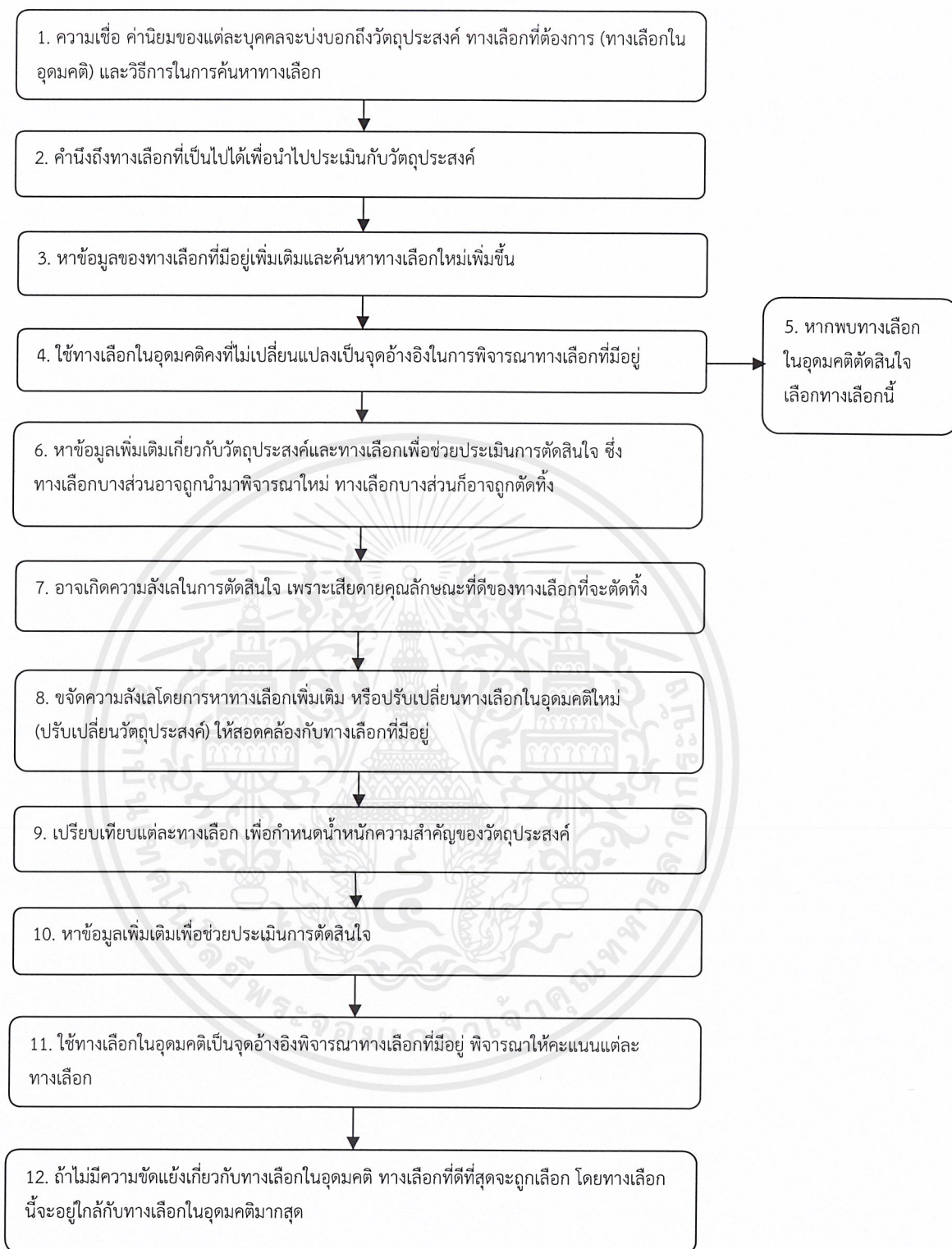
ขั้นที่ 8 ขจัดความลังเล โดยการแสวงหาทางเลือกใหม่เพิ่มเติมที่จะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้ใกล้เคียงกับความต้องการมากกว่า หรือหากต้องการพิจารณาเพียงทางเลือกที่มีอยู่ไม่ต้องการค้นหาทางเลือกใหม่เพิ่มเติม อาจใช้วิธีปรับเปลี่ยนทางเลือกในอุดมคติให้สอดคล้องกับทางเลือกที่มีอยู่โดยไม่ให้เกิดความลำเอียงเข้าข้างทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง

ขั้นที่ 9 เปรียบเทียบแต่ละทางเลือก โดยหาความแตกต่างของแต่ละทางเลือก ซึ่งจะให้เห็นความต้องการได้ชัดเจนขึ้น เพราะแต่ละทางเลือกก็จะมีบางคุณลักษณะที่ทำให้ความพึงพอใจในลักษณะที่ต่างกัน การเปรียบเทียบในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ตัดสินใจได้ทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจได้มากขึ้น มุ่งการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยตรง ตัดทางเลือกที่มีคุณลักษณะที่ดีแต่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ออก แล้วจึงกำหนดน้ำหนักความสำคัญของวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 10 หากข้อมูลของแต่ละทางเลือกยังมีข้อแตกต่างที่น้อยอยู่ ทำให้ผู้ตัดสินใจยังไม่มั่นใจ ดังนั้นจะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยประเมินการตัดสินใจ

ขั้นที่ 11 นำเกณฑ์น้ำหนักความสำคัญของวัตถุประสงค์มาพิจารณา เพื่อให้คะแนนแต่ละทางเลือก ซึ่งในขั้นตอนนี้ทางเลือกในอุดมคติจะต้องไม่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะได้นำมาใช้เป็นจุดอ้างอิงในการพิจารณาเฉพาะทางเลือกที่มีอยู่

ขั้นที่ 12 ถ้าไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับทางเลือกในอุดมคติ ทางเลือกที่ดีที่สุดจะถูกเลือก โดยทางเลือกนี้จะอยู่ใกล้กับทางเลือกในอุดมคติมากที่สุด และเมื่อทำการตัดสินใจเลือกได้แล้วอาจมีการหาข้อมูลของทางเลือกอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อนำมาสนับสนุนการตัดสินใจด้วย



รูปที่ 2.8 กรอบแนวความคิดของกระบวนการในการบริหารงานก่อสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4.1 การวิเคราะห์เพื่อสร้างกรอบความคิด

โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกระบวนการตัดสินใจของ ZELENY กับกระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก, กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง และกระบวนการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล ผู้วิจัยจะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ที่มีแบบแผน หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันเพื่อสร้างกรอบความคิด วิเคราะห์โดยให้เหตุผลประกอบ แสดงดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ตารางการวิเคราะห์เพื่อสร้างกรอบความคิด

กระบวนการตัดสินใจของ ZELENY	กรอบความคิด	กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง	กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก	กระบวนการคัดเลือกโครงการเพื่อการประมูล
1. ความเชื่อและความต้องการของแต่ละบุคคลจะบ่งบอกถึงวัตถุประสงค์และแนวทางในการค้นหาทางเลือกที่ต้องการ	1.ความเชื่อ ค่านิยมของแต่ละบุคคลจะบ่งบอกถึงวัตถุประสงค์ทางเลือกที่ต้องการ (ทางเลือกในอุดมคติ) และวิธีการในการค้นหาทางเลือก	1. ทบทวนความต้องการและขอบเขตที่มอบหมายให้ผู้รับเหมาช่วง 2. จัดตั้งคณะกรรมการ 8. จัดตั้งคณะกรรมการ	1. ทบทวนความต้องการและขอบเขตที่มอบหมายให้ผู้รับเหมาหลัก 2. จัดตั้งคณะกรรมการ 8. จัดตั้งคณะกรรมการ	1. คำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่น กำไร คุณภาพ หรือชื่อเสียงเจ้าของโครงการ 2. จัดตั้งคณะกรรมการ 4. หนังสือโฆษณา / เอกสาร เชิญชวนเข้าร่วมประมูล 8. จัดตั้งคณะกรรมการ
2. คำนึงถึงทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อนำไปประเมินกับวัตถุประสงค์	2. คำนึงถึงทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อนำไปประเมินกับวัตถุประสงค์	3. เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาช่วง	3. เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาหลัก	3. เลือกเกณฑ์ / ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อโครงการก่อสร้างเพื่อเข้าร่วมการประมูล
3. เกิดความขัดแย้งในการตัดสินใจ เมื่อทางเลือกในอุดมคติไม่มีทางเกิดขึ้น	จากการศึกษากรณีตัวอย่างที่ยกมาเป็นหัวข้อในการศึกษา ไม่มีขั้นตอนนี้ เพราะการพิจารณาทางเลือกในอุดมคติเป็นเพียงการพิจารณาเพื่อใช้คุณลักษณะของทางเลือกในอุดมคติเป็นจุดอ้างอิงในการคัดเลือกทางเลือก			
4. หาทางเลือกเพิ่มเติมปรับเปลี่ยนกำหนดทางเลือกในอุดมคติใหม่และปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์	8. ขจัดความลังเลโดยการหาทางเลือกเพิ่มเติม หรือปรับเปลี่ยนทางเลือกในอุดมคติใหม่ (ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์) ให้สอดคล้องกับทางเลือกที่มีอยู่	9. พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาช่วง	9. พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาหลัก	9. พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินโครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.2 ตารางการวิเคราะห์เพื่อสร้างกรอบแนวคิด (ต่อ)

กระบวนการตัดสินใจ ของ ZELENY	กรอบแนวคิด	กระบวนการคัดเลือก ผู้รับเหมาช่วง	กระบวนการคัดเลือก ผู้รับเหมาหลัก	กระบวนการคัดเลือก โครงการเพื่อการ ประมูล
5. วัตถุประสงค์และ ทางเลือกในอุดมคติเริ่ม ชัดเจนขึ้น เมื่อค้นหา ข้อมูลมากขึ้น	เป็นรายละเอียดในขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากการปรับปรุงวัตถุประสงค์ใหม่ (ในข้อ 4 ของ ZELENY) ซึ่งอาจ ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องระบุในขั้นตอนนี้ เพราะเป็นสิ่งที่ควรเกิดขึ้นอย่างแน่นอน			
6. ทางเลือกในอุดมคติ คงที่ไม่เปลี่ยนแปลง	4. ใช้ทางเลือกในอุดมคติ คงที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็น จุดอ้างอิงในการ พิจารณาทางเลือกที่มี อยู่	5. ตรวจสอบเงื่อนไข ข้อมูลของผู้รับเหมาช่วง กับเกณฑ์ปัจจัยการ คัดเลือกที่กำหนด	5. ตรวจสอบเงื่อนไข ข้อมูลของผู้รับเหมา หลักกับเกณฑ์ปัจจัยการ คัดเลือกที่กำหนด	5. ตรวจสอบเงื่อนไข ข้อมูลของโครงการ ก่อสร้างกับเกณฑ์/ ปัจจัยที่กำหนดขึ้น
7. หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อ ค้นหาทางเลือกใหม่เพิ่ม มากขึ้น	3. หาข้อมูลของ ทางเลือกที่มีอยู่เพิ่มเติม และค้นหาทางเลือกใหม่ เพิ่มขึ้น	4. เก็บข้อมูลจาก ผู้รับเหมาช่วงตาม เกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้น	4. เก็บข้อมูลจาก ผู้รับเหมาหลักตาม เกณฑ์ /ปัจจัยเบื้องต้น	ไม่มี เพราะกรณีนี้ พิจารณาเฉพาะ โครงการก่อสร้างที่มีอยู่ เดิม ไม่ได้มีการหา โครงการก่อสร้างใหม่มา พิจารณาด้วย
8. หากพบว่าทางเลือก ในอุดมคติที่สามารถ เกิดขึ้นได้ กระบวนการ ตัดสินใจสิ้นสุด (เลือก ทางเลือกนี้)	5. หากพบทางเลือกใน อุดมคติตัดสินใจเลือก ทางเลือกนี้	ในกรณีตัวอย่างที่ยกมาเป็นหัวข้อในการศึกษา มีขั้นตอนในการพิจารณามาก ซึ่ง ต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ไม่พิจารณาเพียงเกณฑ์ / ปัจจัยเบื้องต้น แล้วสามารถตัดสินใจเลือกได้เลย ดังนั้นจึงจัดขั้นตอนนี้ทิ้ง		
9. เริ่มเลือกทางเลือก เบื้องต้นที่ใกล้เคียงกับ ทางเลือกในอุดมคติมาก ที่สุด	ตีความว่าเป็นเพียงการเลือกอย่างคร่าวๆเพราะในขั้นตอนต่อมาจึงเป็นการริเริ่มตัดสินใจจริงๆ พิจารณาแล้ว ว่าอาจไม่จำเป็นต้องลงรายละเอียดในขั้นตอนนี้			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.2 ตารางการวิเคราะห์เพื่อสร้างกรอบแนวคิด (ต่อ)

กระบวนการตัดสินใจ ของ ZELENY	กรอบแนวคิด	กระบวนการคัดเลือก ผู้รับเหมาช่วง	กระบวนการคัดเลือก ผู้รับเหมาหลัก	กระบวนการคัดเลือก โครงการเพื่อการ ประมูล
10. เริ่มมีการตัดสินใจ บางส่วน โดยการตัด ทางเลือกที่ด้อยออก(ที่ ห่างจากทางเลือกใน อุดมคติ) แล้วนำ ทางเลือกที่เหลือที่ เป็นไปได้ มาจัดลำดับ ให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์	9. เปรียบเทียบแต่ละ ทางเลือก เพื่อกำหนด น้ำหนักความสำคัญของ วัตถุประสงค์	13. คัดผู้รับเหมาช่วง บางรายออกและ จัดลำดับผู้รับเหมาช่วง และเรียกผู้รับเหมาช่วง ที่เหลือมาประชุมเจรจา ต่อรอง	13. คัดผู้รับเหมาหลัก บางรายออกและ จัดลำดับผู้รับเหมาหลัก และเรียกผู้รับเหมาหลัก ที่เหลือมาประชุมเจรจา ต่อรอง	12. คัดบางโครงการ ออก และจัดลำดับ โครงการก่อสร้าง สำหรับการยื่นประมูล
11. เกิดความเสียหาย หลังการตัดสินใจ เนื่องจากการ ปรับเปลี่ยนทางเลือกใน อุดมคติ	7. อาจเกิดความลังเลใน การตัดสินใจ เพราะ เสียคุณลักษณะที่ดี ของทางเลือกที่จะตัดทิ้ง	7. อาจเกิดความลังเลใน การคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง บางรายออกหรือเลือก ผู้รับเหมาช่วงบางราย เข้า	7. อาจเกิดความลังเลใน การคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก บางรายออกหรือเลือก ผู้รับเหมาหลักบางราย เข้า	7. อาจเกิดความลังเลใน การคัดเลือกโครงการบาง โครงการออกหรือเลือก โครงการบางโครงการไว้
12. เปรียบเทียบ ทางเลือกแต่ละ ทางเลือกทำให้เห็น ความต้องการหรือ วัตถุประสงค์ได้ชัดเจน ขึ้น	รวมข้อ 12 กับข้อ 14 ของ ZELENY ไว้ในขั้นตอนเดียวกันคือ เมื่อเปรียบเทียบทางเลือกจนเห็น วัตถุประสงค์ได้ชัดเจนแล้ว จึงค่อยกำหนดน้ำหนักความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละข้อหรือเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ให้ตรงตามความต้องการขององค์กรให้มากที่สุด			
13. หาข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และทางเลือกเพื่อช่วย ประเมินการตัดสินใจ ซึ่งทางเลือกบางส่วน อาจถูกนำมาพิจารณา ใหม่ ทางเลือกบางส่วน ก็อาจถูกตัดทิ้ง	6. หาข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และทางเลือกเพื่อช่วย ประเมินการตัดสินใจ ซึ่งทางเลือกบางส่วน อาจถูกนำมาพิจารณา ใหม่ ทางเลือกบางส่วน ก็อาจถูกตัดทิ้ง 10. หาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อช่วยประเมินการ ตัดสินใจ	6. หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อ ช่วยในการประเมิน คัดเลือกผู้รับเหมาช่วง เบื้องต้น ซึ่งผู้รับเหมา ช่วงบางรายอาจถูก นำมาพิจารณาใหม่ หรือ บางรายอาจถูกตัดทิ้ง 11. เก็บข้อมูลจาก ผู้รับเหมาช่วงตามปัจจัย ที่ใช้ในการประเมิน ความสามารถ	6. หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อ ช่วยในการประเมิน คัดเลือกผู้รับเหมาหลัก เบื้องต้น ซึ่งผู้รับเหมา หลักบางรายอาจถูก นำมาพิจารณาใหม่ หรือ บางรายอาจถูกตัดทิ้ง 11. เก็บข้อมูลจาก ผู้รับเหมาหลักตาม ปัจจัยที่ใช้ในการ ประเมินความสามารถ	6. หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อ ช่วยในการประเมิน คัดเลือกโครงการ ซึ่ง บางโครงการอาจถูก นำมาพิจารณาใหม่ หรือ บางโครงการอาจถูก ตัดทิ้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.2 ตารางการวิเคราะห์เพื่อสร้างกรอบแนวคิด (ต่อ)

กระบวนการตัดสินใจ ของ ZELENY	กรอบแนวคิด	กระบวนการคัดเลือก ผู้รับเหมาช่วง	กระบวนการคัดเลือก ผู้รับเหมาหลัก	กระบวนการคัดเลือก โครงการเพื่อการ ประมูล
14. หาข้อมูลมาสนับสนุนทางเลือกที่สนใจที่ยังเหลืออยู่ และกำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์	9. เปรียบเทียบแต่ละทางเลือก เพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของวัตถุประสงค์	10. กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับราคาและความสามารถของผู้รับเหมาช่วง ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด	10. กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับราคาและความสามารถของผู้รับเหมาหลัก ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด	10. กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน
15. ทางเลือกในอุดมคติคงไม่เปลี่ยนแปลงแต่ถ้ายังมีความขัดแย้งอยู่จะย้อนกลับไปข้อ9	11. ใช้ทางเลือกในอุดมคติเป็นจุดอ้างอิงพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ พิจารณาให้คะแนนแต่ละทางเลือก	12. เปรียบเทียบและประเมินการเสนอราคาบนฐานของราคาประมูลต่ำสุดหรือใช้สมดุลระหว่างราคาและความสามารถของผู้รับเหมาช่วง	12. เปรียบเทียบและประเมินการเสนอราคาบนฐานของราคาประมูลต่ำสุดหรือใช้สมดุลระหว่างราคาและความสามารถของผู้รับเหมาหลัก	11. เปรียบเทียบและประเมินโครงการก่อสร้างจากปัจจัยที่พัฒนาขึ้นโดยใช้แบบจำลอง
16. ถ้าไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับทางเลือกในอุดมคติ ทางเลือกที่ดีที่สุดจะถูกเลือก โดยทางเลือกนี้อยู่ใกล้กับทางเลือกในอุดมคติมากที่สุด	12. ถ้าไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับทางเลือกในอุดมคติ ทางเลือกที่ดีที่สุดจะถูกเลือก โดยทางเลือกนี้จะอยู่ใกล้กับทางเลือกในอุดมคติมากที่สุด	14. เลือกผู้รับเหมาช่วงที่ดีที่สุดเพื่อเซ็นสัญญาว่าจ้างทำงาน	14. เลือกผู้รับเหมาหลักที่ดีที่สุดเพื่อเซ็นสัญญาว่าจ้างทำงาน	13. ถอดแบบและประมาณราคาโครงการและยื่นประมูลโครงการ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 การสัมภาษณ์

เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง การดำเนินการงานวิจัยนี้จึงได้เลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ตรงกับประเด็นที่จะศึกษา โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในด้านอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหากระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง

การสัมภาษณ์การวิจัยสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือการสัมภาษณ์ที่ใช้ทั่วไปในการวิจัยเชิงปริมาณ (qualitative interview) กับการสัมภาษณ์ที่ใช้ทั่วไปในการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative interview) แบบแรกเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured) คือทุกคำถามจะมีคำตอบที่น่าจะเป็นการเตรียมไว้ล่วงหน้าเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด แบบหลังเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง หรือกึ่งโครงสร้าง (unstructured or semi structured) ที่มีความยืดหยุ่นมากกว่าแบบแรก การสัมภาษณ์ทั้งสองประเภทนี้แตกต่างกันทั้งในแง่ของปรัชญาพื้นฐาน วิธีดำเนินการ และบทบาทของผู้สัมภาษณ์ ซึ่งทั้งหมดนี้จะยังผลให้ข้อมูลที่ได้มีลักษณะที่แตกต่างกันด้วย งานวิจัยนี้ต้องการข้อมูลในเชิงลึก จึงเลือกการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพต่อไปนี้เป็นลักษณะเชิงคุณสมบัติของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ

3.1.1 การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพในฐานะเป็นการ “สร้างข้อมูล”

การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ คือกระบวนการสร้างข้อมูลรูปแบบหนึ่งนั่นเอง ในกระบวนการนี้ทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ต่างมีบทบาทในการเรียบเรียงข้อมูลขึ้นมา โดยฝ่ายหนึ่ง (ผู้ให้สัมภาษณ์) เป็นผู้เล่าประสบการณ์ ความคิด และความรู้ของตัวเองในรูปของข้อความบรรยาย (narrative) ตามหัวข้อ หรือประเด็น อีกฝ่ายหนึ่ง (ผู้ให้สัมภาษณ์) สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นหัวข้อสนทนา แต่ประสบการณ์ หรือความคิดเห็นเหล่านั้นก็ได้ถูกเรียบเรียงอย่างมีความหมายไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์จะเป็นการสร้างสิ่งที่อยู่กระจัดกระจายเหล่านั้นขึ้นมาใหม่ ให้เป็นข้อมูลที่มีความหมายสำหรับการวิจัย การมองในแง่นี้ทำให้บางท่านสรุปว่า กระบวนการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพนั้น แท้จริงแล้วก็คือกระบวนการสร้างข้อมูลนั่นเอง (Holstein and Gubrium, 1995 ; mishler, 1986) ในทรรศนะ Rice and Ezzy (1999 : 52) การสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการสัมภาษณ์ เรื่องราว และความหมายนั้นจริงๆ มันมีอยู่แล้วแต่ในการสัมภาษณ์มันจะถูกสร้างขึ้นใหม่ และถูกถ่ายทอดในระหว่างการสัมภาษณ์นั้น

3.1.2 การสัมภาษณ์ที่เน้นปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมในกระบวนการสัมภาษณ์ของทั้งสองฝ่ายผู้สัมภาษณ์ และฝ่ายที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภายในขอบเขตที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นตรง และเชื่อถือได้มากที่สุด การมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่ายเป็นสิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ Holstein and Gubrium (1995, 1997) ถึงกับเรียกรวีกวิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพด้วยรวมว่าเป็น Active Interview และเรียกรวีกกระบวนการสัมภาษณ์นี้ว่า Active Interviewing คือเป็นการการสัมภาษณ์ที่ทั้งสองฝ่าย ต้องมีส่วนร่วมไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงฝ่ายเดียว การมีส่วนร่วมในการการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ หมายถึงการที่ผู้สัมภาษณ์ทำอะไรที่มากกว่าการถามคำถามให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบข้างเดียว รวมถึงการกระทำหลายอย่างซึ่งอาจจะไม่ค่อยพบบ่อยนักในการสัมภาษณ์เชิงปริมาณ เช่น

- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการสัมภาษณ์
- ตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์พูดอย่างตั้งใจ และจริงใจ
- ตั้งคำถามที่เข้าใจง่าย เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ดำเนินไปแบบไม่เป็นทางการ
- ทำให้ผู้ตอบรู้สึกที่จะอยากตอบ และกระตือรือร้นที่จะร่วมมือ ด้วยการเปิดเผย ประสบการณ์ และความคิดเห็นของเขา
- แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ให้สัมภาษณ์แต่พองาม ในจังหวะเวลาที่เหมาะสม

3.1.3 การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพในฐานะเป็นการกระทำทางสังคม

ประเด็นเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่ายที่กล่าวข้างต้น นำไปสู่ลักษณะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ นั่นคือการสัมภาษณ์แบบนี้มีลักษณะเป็น “การกระทำทางสังคม” (social action) ค่อนข้างมาก กล่าวคือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์นั้นจะต้องเป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ จึงเอื้ออำนวยต่อการให้ข้อมูลข่าวสารในลักษณะเดียวกับการให้ข้อมูลในชีวิตประจำวัน Steinar Kvale (1996 : 14) กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้อย่างน่าสนใจว่า : การสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นพื้นฐานสำหรับสร้างความรู้ ถ้าจะว่ากันตามตัวอักษรแล้ว คำว่า interview (สัมภาษณ์) ก็คือ inter + view (ทัศนระหว่างสองฝ่าย) มันเป็นความคิดเห็นที่เกิดขึ้นจากการที่คนสองคนสนทนากัน เกี่ยวกับเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายสนใจร่วมกัน

3.1.4 ผู้สัมภาษณ์เปรียบเสมือนนักเดินทาง

การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพเป็นการสนทนาเพื่อค้นหาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง นักสัมภาษณ์จะถามคำถามที่ว่า เขากำลังค้นหาคำตอบสำหรับสิ่งที่ตัวเองสงสัย คำถามของเขาจะเจาะลึกเข้าไปในแง่มุมต่างๆ ของประเด็นที่เขาอยากรู้ Kvale (1996) อุปมานักสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพว่า เป็นเสมือนนักเดินทางที่ : เดินทางท่องเที่ยวไปในดินแดนต่างๆ พุดคุยกับผู้คนที่เขาได้พบ สำนวญภูมิประเทศ

หลากหลายที่ยังไม่มีการค้นพบมาก่อน และตระเวรไปอย่างอิสระ บางทีนักเดินทางอาจทำการสำรวจแห่งใดแห่งหนึ่งอย่างละเอียดโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม นักเดินทางจะนำเอาสิ่งที่ตัวเองได้พบเห็น และได้ยินได้ฟังมาบรรยายสร้างเป็นเรื่องราวขึ้นใหม่ เพื่อที่จะเอามาเล่าให้คนในบ้านเมืองของตนเองฟังอีกทีหนึ่ง และบางทีเขาก็จะเล่าให้เพื่อนร่วมเดินทางของเขาฟังด้วย ความหมายที่มีอยู่ในเรื่องเดิมอาจแตกต่างออกไป เพราะการตีความหมายของนักเดินทาง เรื่องราวเดิมที่นักเดินทางได้ฟังมาจะถูกแต่งขึ้นมาใหม่เป็นบทพรรณนา ซึ่งมีความน่าเชื่อถือในรูปแบบทางสุนทรียะของมันเป็นเอง และจะได้รับความสำคัญจากการที่มันมีผลต่อผู้ฟัง

3.1.5 การสัมภาษณ์ในรูปของการสนทนา

Kvale (1996 : 19-21) จำแนกการสนทนาออกเป็น 3 ประเภท คือการสนทนาในชีวิตประจำวัน การสนทนาเชิงวิชาชีพ และการสนทนาโต้ตอบเชิงปรัชญา การสนทนาทั้งสามแบบนี้แตกต่างกันทั้งในด้านรูปแบบ โครงสร้าง และจุดมุ่งหมาย ดังนี้

- การสนทนาในชีวิตประจำวัน เป็นการคุยกันธรรมดา ไม่มีโครงสร้าง หรือจุดมุ่งหมายชัดเจน คู่สนทนามีความเท่าเทียมกัน คือต่างฝ่ายต่างเป็นได้ทั้งผู้ถาม และผู้ตอบ สลับกันไปมาได้ และบ่อยครั้งไม่มีการกำหนดเรื่อง หรือประเด็นสำหรับการสนทนาไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นทางการ
- การสนทนาเชิงวิชาชีพ เป็นการสนทนาที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน ส่วนโครงสร้างนั้นอาจยืดหยุ่น แตกต่างกันไป มีจุดมุ่งหมาย และโครงสร้างไม่เหมือนกัน มีเทคนิคในการถามตอบแตกต่างกันไป รูปแบบของการสนทนาเป็นแบบที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ถาม อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ตอบ โดยในความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายนั้นผู้ถามมักมีอำนาจมากกว่า
- การสนทนาตอบโต้เชิงปรัชญา มีรูปแบบที่คู่สนทนาอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน ต่างฝ่ายต่างมีข้อโต้แย้ง มีจุดยืน และมีเหตุผลเชิงตรรกะของตัวเอง ทั้งคู่มีโอกาสตอบโต้ซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การเข้าใจความหมาย และตรรกะของอีกฝ่ายหนึ่ง ปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายเป็นแบบจริงจัง พยายามข้ามเรื่องของทัศนคติเพื่อเข้าถึงความรู้ที่แท้จริง

การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพเป็นการสนทนาเชิงวิชาชีพอย่างหนึ่ง แต่มีรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างคู่สนทนา และมีโครงสร้างของการสนทนาใกล้เคียงกับการสนทนาในชีวิตประจำวัน ข้อแตกต่างสำคัญอยู่ที่ว่า การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพนั้นเป็นการสนทนาแบบกึ่งโครงสร้าง คือไม่ใช่การสนทนาแบบเปิดที่ไม่มีทิศทางหรือขอบเขต ขณะเดียวกันก็ไม่ใช่การสนทนาที่มีโครงสร้างตายตัว

3.1.6 มิติสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ

การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพที่กล่าวถึงในที่นี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะทำความเข้าใจปรากฏการณ์ และประสบการณ์ในชีวิตจริงของผู้ให้สัมภาษณ์ สิ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้อาจใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ได้

- เน้นการศึกษาปรากฏการณ์ในชีวิตจริง หัวข้อที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ คือเรื่องราวในชีวิตของผู้ตอบ และความสัมพันธ์ที่ผู้ตอบมีกับสิ่งรอบตัวเขา
- ให้ความสำคัญกับความหมาย มุ่งทำความเข้าใจข้อเท็จจริง และความหมายในทัศนคติของผู้ตอบ ความหมายนั้นอาจได้จากคำพูดของผู้ตอบโดยตรง หรือจากน้ำเสียง สีหน้า หรือท่าทางของผู้ตอบ
- มุ่งหาข้อมูลเชิงคุณภาพที่แสดงออกมาในคำพูดของผู้ตอบเอง ไม่มุ่งเก็บข้อมูลในเรื่องของจำนวน
- เน้นข้อมูลเชิงพรรณนา งานหลักในการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ คือการถามคำถามเพื่อเอาข้อมูลเชิงพรรณนา มากกว่าที่จะถามคำถามเพื่อเอาเหตุผล หรือคำอธิบายจากผู้ตอบ ถ้าจำเป็น คำถามประเภท “ทำไม” ต้องมาที่หลังคำถาม “อะไร อย่างไร”
- มีจุดเน้นในการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพแต่ละครั้งเจาะจงหาความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเท่านั้น และเจาะจงที่คนของผู้ตอบ ไม่ใช่ความเห็นของคนทั่วไป
- เปิดกว้างคำถามเสมือนว่าไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆเลย เปิดกว้างสำหรับข้อมูลที่อาจเป็นไปได้ทุกรูปแบบ ไม่สร้างกรอบของคำตอบ และกรอบการตีความไว้ล่วงหน้า
- มีประเด็นการสัมภาษณ์ชัดเจน มีประเด็นที่จะถามชัดเจน แม้ว่าวิธีการถาม และคำถามจะเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง หรือไม่มีความมาตรฐานที่เคร่งครัด ดังเช่นในการสัมภาษณ์เชิงปริมาณก็ตาม
- ถ้าได้คำตอบที่ไม่ชัดเจนต้องถามคำถามที่จะทำให้เข้าใจโดยเร็ว ความไม่ชัดเจนในคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ เป็นหน้าที่ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่จะทำให้เข้าใจว่าความไม่ชัดเจนนั้นเป็นธรรมชาติของสิ่งที่กำลังพูดถึง หรือเป็นเพราะการสื่อสารไม่ดีพอ
- สังเกตความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์ กระบวนการสัมภาษณ์ อาจทำให้ผู้ตอบเกิดความตระหนัก หรือได้ความรู้ในเรื่องที่กำลังพูดถึงอยู่ และด้วยความรู้นั้น ผู้ตอบอาจจะเปลี่ยนคำตอบ หรือเปลี่ยนความหมายที่เขาให้ไว้ก่อน ผู้สัมภาษณ์ต้องกำหนดเองว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้มีผลต่อข้อมูลที่ได้หรือไม่อย่างไร

- ทำการบ้านก่อนการสัมภาษณ์อย่างดี ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการสัมภาษณ์มีผลต่อความสมบูรณ์ และความลึกของข้อมูลที่ได้ ผู้สัมภาษณ์ควรเตรียมตัวอย่างดีก่อนการสัมภาษณ์ ด้วยการหาความรู้พื้นฐานในเรื่องนั้นๆ อย่างเพียงพอ
- สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ให้สัมภาษณ์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ผู้สัมภาษณ์ต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้
- สร้างความประทับใจแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ที่ดีต้องสร้างความประทับใจแก่ผู้ให้สัมภาษณ์

ด้วยเหตุนี้ ในการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง จากกระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก ผู้รับเหมาช่วง และกระบวนการคัดเลือกโครงการก่อสร้างเพื่อเข้าร่วมการประมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และตรงประเด็นจึงได้เลือกการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และเน้นหนักไปที่การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และกึ่งข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปต่อไป

3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ตำราวิชาการ บทความต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาช่วง และกระบวนการคัดเลือกโครงการก่อสร้างเพื่อเข้าร่วมการประมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการสร้างกรอบแนวคิด วิธีการศึกษา และวิเคราะห์ผลการศึกษา

3.2.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ บุคคลที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก ผู้รับเหมาช่วง และคัดเลือกโครงการก่อสร้างเพื่อเข้าร่วมการประมูล ในรูปแบบของการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.3 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคคลที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง

3.4 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จะสุ่มจากบุคคลที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบบอกต่อ (Snowball Sampling)

การสุ่มแบบบอกต่อ (Snowball Sampling) คือไม่กำหนดว่าจะสุ่มใครล่วงหน้า ผู้วิจัยจะอาศัยข้อมูลจากตัวอย่างคนแรกให้ช่วยแนะนำผู้ที่สมควรจะเป็นตัวอย่างคนต่อไปให้ มีลักษณะเหมือนแซร์ลูกโซ่ เช่น ในการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล โดยนายเอ. ที่มีคุณลักษณะตรงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา นักวิจัยได้เข้าไปเก็บข้อมูล จากนั้นนักวิจัยให้นายเอ. แนะนำเพื่อน หรือคนรู้จักหรือใครก็ตามที่นายเอ. รู้จัก และมีคุณสมบัติ และลักษณะตรงกับที่นักวิจัยต้องการ แล้วจดชื่อพร้อมที่อยู่ติดต่อได้ไว้ สมมติว่านายเอ. ได้แนะนำนายบี. และนางสาวซี. แล้วนักวิจัยก็ไปสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากนายบี. และนางสาวซี. แล้วนักวิจัยก็ให้นายบี. และนางสาวซี. แนะนำเพื่อน หรือคนรู้จักที่มีลักษณะตรงกับที่นักวิจัยต้องการ นักวิจัยจดชื่อพร้อมที่อยู่ติดต่อได้ไว้ แล้วผู้วิจัยไปตามสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากบุคคลที่นายบี. และนางสาวซี. ได้แนะนำไว้ ผู้วิจัยทำแบบนี้ไปเรื่อยๆ จนกระทั่งได้กลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่ต้องการ

เพื่อให้ได้ผู้สัมภาษณ์ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้การสุ่มแบบบอกต่อ (Snowball Sampling) เนื่องจากการเข้าถึงผู้รับเหมาหลักเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มามีความสมบูรณ์ครบถ้วนมีความยากมาก ถ้าไม่สนิทกันผู้ให้สัมภาษณ์มักจะไม่เต็มใจในการให้สัมภาษณ์ อีกทั้งยังใช้เวลาค่อนข้างนานในการสัมภาษณ์ หรืออาจจะให้สัมภาษณ์โดยไม่ยึดหลักการตามความเป็นจริงโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมด 9 คน อนึ่งการออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นไม่มีสูตรในการคำนวณขนาด/จำนวนตัวอย่าง เมื่อเก็บข้อมูลในสนามหากผู้วิจัยเห็นว่าไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มขึ้นอีกจากตัวอย่างใหม่ที่เพิ่มเติมในสนาม ผู้วิจัยพึงพิจารณายุติการเลือกตัวอย่างในสนาม

Spradley (1979) ให้ลักษณะสำคัญของผู้ตอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ ดังนี้

- เป็นคนที่รู้เรื่องนั้นอย่างแท้จริง : ผู้ที่มีประสบการณ์มานาน หรือคว่ำหวอด อยู่ในวงการมานานจนสามารถรับรู้เรื่องราวได้ลึกพอในภาษาที่เราคุ้นเคยกันอยู่แล้ว ผู้สัมภาษณ์ในประเภทนี้เป็นที่รู้จักกันในนาม key informants หรือผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีความรู้เรื่องนั้นๆ ดีกว่าคนทั่วไป
- เป็นคนที่ “ยังอยู่ในวงการ” ในขณะนั้น : ไม่ใช่คนที่เพียงแค่มีความรู้ หรือมีประสบการณ์เท่านั้นแต่ยังคงควรเป็นผู้ที่ “อยู่ในวงการ” และมีความรู้ทันสมัยในเรื่องนั้นๆ ด้วย
- ถ้าเลือกได้ไม่ควรเป็นคนที่อยู่ในวงการเดียวกันกับผู้สัมภาษณ์ : เพื่อจะไม่ให้คำถามที่ควรจะได้ถาม และคำตอบที่ควรจะได้ตอบถูกมองข้ามในฐานะเป็นสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายคิดว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อีกฝ่ายหนึ่งรู้อยู่แล้ว โดยที่ผู้สัมภาษณ์เองอาจไม่รู้ตัว ดังนั้นถ้าจะให้ดีผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้สัมภาษณ์ควรเป็นคนจากต่างวงการกัน แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับเรื่องที่สัมภาษณ์ด้วย

- ต้องเป็นคนที่สามารถให้เวลาสำหรับการสัมภาษณ์ได้อย่างเพียงพอ : การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพมักจะใช้เวลานาน
- ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ควรเป็นนักวิเคราะห์ แต่ควรเป็นนักเล่าที่ดี : การวิเคราะห์ หรือการตีความข้อมูล ควรให้เป็นงานของนักวิจัยเท่านั้น

ลักษณะของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ประการที่ให้ไว้ข้างต้นนั้นเป็นเกณฑ์กว้างๆ ที่สามารถยืดหยุ่นได้ ผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงไม่ควรเป็นใครก็ได้ แต่ต้องเป็นคนที่นักวิจัยสามารถเรียนรู้จากเขาได้มากกว่าคนอื่นๆ ดังนั้นจึงต้องเลือกมาอย่างเจาะจง โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายสำคัญในการวิจัยเป็นหลัก ผู้ที่เราจะเลือกมาทำการสัมภาษณ์นั้นจะสามารถเปลี่ยนไปได้ตามความเหมาะสม เมื่อการเก็บข้อมูลภาคสนามก้าวเดินไประยะหนึ่ง จึงไม่ควรกำหนดกรอบล่วงหน้าไว้อย่างตายตัว แต่ควรเปิดกว้างไว้สำหรับการเลือกตัวอย่างตามความจำเป็นเฉพาะหน้า

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย หรือเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วย

3.5.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก

- การกำหนดวัตถุประสงค์ ของแบบสัมภาษณ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง มีวัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้
 - เพื่อทราบถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง
 - เพื่อทราบถึงข้อมูลที่จำเป็นที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง
 - เพื่อทราบถึงข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานก่อสร้าง
- การกำหนดหัวข้อหรือประเด็นหลักของเนื้อหางานวิจัย ซึ่งได้กำหนดเป็น 3 ส่วน โดยเนื้อหาจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ข้างต้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามถึงคุณสมบัติของผู้ให้สัมภาษณ์ และองค์กร เช่น ตำแหน่ง หน้าที่ คุณวุฒิ และประสบการณ์ที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ และข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง เป็นการสัมภาษณ์โดยให้ผู้สัมภาษณ์เล่าถึงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลดังกล่าวว่ามีกระบวนการอย่างไร และในกระบวนการนั้นมีข้อมูลอะไรบ้าง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการเสนอแนะแนวทาง ในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การทดสอบแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อให้สามารถใช้วัดได้ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยนำแบบสัมภาษณ์ไปเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องพิจารณาตรวจแก้ไขการใช้ภาษา เนื้อหา และโครงสร้างจำนวน 3 ท่าน ผู้วิจัยเห็นว่าไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มขึ้นอีก จากผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยจึงพิจารณายุติการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยมีเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือผู้มีประสบการณ์ในการจัดทำไม่น้อยกว่า 15 ปี เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถใช้วัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นได้นำข้อเสนอแนะต่างๆ มาปรับปรุงแก้ไขให้ได้แบบสัมภาษณ์มีความเหมาะสม และถูกต้องก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์ครั้งต่อไป

3.5.2 ผู้สัมภาษณ์

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือวิจัยที่ดี คือตัวนักวิจัย ซึ่งควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- มีความรู้สึก และกว้างในเรื่องที่ทำการสัมภาษณ์ โดยสามารถดำเนินการสนทนาในเรื่องนั้นๆ ได้อย่างตรงประเด็นของเรื่องที่สัมภาษณ์
- ดำเนินการสัมภาษณ์ให้มีระบบ และมีโครงสร้างที่เหมาะสม บอกผู้ตอบให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นว่า การสัมภาษณ์จะดำเนินไปอย่างไร ก่อนจบ สรุปลการสัมภาษณ์ให้ผู้ตอบฟัง และถามผู้ตอบว่ามีอะไรที่อยากเพิ่มเติมบ้างหรือไม่
- ถามคำถามชัดเจน ใช้คำถามสั้น เข้าใจง่าย ไม่ใช้ภาษาวิชาการ ถ้าเป็นไปได้ควรพูดภาษาเดียวกับผู้ให้สัมภาษณ์
- สุภาพ ให้ออกาสผู้ตอบพูดจนจบก่อนตั้งคำถามต่อไป กระตุ้นให้ผู้ตอบพูดในภาษาของเขา และพูดตามแบบของเขา รอได้ในระหว่างที่ผู้ตอบเงิบอยู่ ทำให้ผู้ตอบเข้าใจว่าความคิดที่แตกต่าง หรือทำหายของเขาเป็นสิ่งที่ยอมรับได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เป็นคนไวต่อสิ่งที่ได้ฟัง ฟังคำตอบอย่างจดจ่อในเนื้อหาของสิ่งที่ผู้ตอบพูด จับความหมายในตัวคำตอบได้เร็ว แสดงความเข้าใจในอารมณ์ของผู้ตอบ รู้ว่าเมื่อไรการสัมภาษณ์ได้มาถึงจุดที่เกินกว่าจะถามเรื่องนั้นต่อไป
- เปิดกว้าง สำหรับทุกเรื่อง ทุกประเด็น ที่อาจจะมีความสำคัญต่อเรื่องที่ทำการศึกษา สัมภาษณ์รู้ว่าประเด็นใดควรตามถามเพื่อความลึก และรายละเอียด ประเด็นใดไม่ควรติดตาม
- คุมสถานการณ์ในการสัมภาษณ์ได้เก่ง ไม่กลัวที่จะขัดจังหวะอย่างสุภาพ เมื่อเห็นว่าผู้ตอบพูดนอกประเด็น รู้ว่าตนเองกำลังค้นหาอะไร เข้าใจจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์
- ฟังอย่างรอบคอบไม่เชื่อตามสิ่งที่ฟังเสมอไป ถามคำถามเพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ และตรงประเด็นของคำตอบ
- จำเก่ง จำสิ่งที่ผู้ตอบพูดได้ดี สามารถใช้คำที่ผู้ตอบพูดแล้วมาซักเพื่อความกระจ่างชัด หรือเพื่อรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ผู้ตอบพูดในเวลาต่างๆ กัน เข้ากันได้ อย่างมีความหมาย
- ดีความเก่ง สามารถตีความสิ่งที่ได้ฟัง และขอให้ผู้ตอบยืนยันว่าที่ตีความนั้นตรงตามที่เขาหมายถึงหรือไม่

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งจะมีการเตรียมแนวคำถามแบบสัมภาษณ์ไว้ เพื่อจะให้การสัมภาษณ์นั้นได้รับข้อมูลที่ตรงประเด็นกับเรื่องที่ทำการศึกษา โดยทำการสัมภาษณ์บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ได้กำหนดไว้ และสามารถให้ข้อมูลได้ไปเรื่อยๆ จนได้ข้อมูลครบทั้ง 9 คน ในระหว่างทำการเก็บข้อมูลนั้นถ้าบุคคลใดที่ได้เลือกไว้ไม่สามารถให้ข้อมูลได้ หรือข้อมูลที่ได้ไม่ตรงกับประเด็นที่ศึกษาก็จะยุติการสัมภาษณ์ และไม่นำข้อมูลที่ได้ออกมาทำการวิเคราะห์แต่อย่างใด และทำการสัมภาษณ์บุคคลต่อไปเรื่อยๆ จนครบตามที่กำหนด

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งจะอยู่ในลักษณะคำบรรยาย เป็นการเล่าเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นของผู้ให้ข้อมูล หรือเป็นบันทึกจากเอกสารต่างๆ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้ จึงไม่สามารถใช้สถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยต้องใช้วิธีการอื่นมาวิเคราะห์ข้อมูล เรียกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยหลายวิธีด้วยกัน ดังนี้

3.7.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อความที่ถูกจัดบันทึกไว้อย่างเป็นระเบียบ เช่น ข้อความที่ถูกบันทึกจากการสังเกต การสัมภาษณ์ บันทึกประจำวัน บันทึกการประชุม และข้อความที่จัดบันทึกจากเทปเสียง/ภาพยนตร์ เป็นต้น เพื่อค้นหาแบบแผน ประเด็นหลัก รวมทั้งแก่นสาระ และแก่นความหมายในปรากฏการณ์ที่ศึกษา มีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

- แยกแยะรายละเอียดที่เป็นส่วนประกอบของเหตุการณ์หรือประเด็นที่ศึกษา
- จัดหมวดหมู่ของตัวชี้วัด หรือส่วนประกอบเหล่านั้น
- ศึกษาถึงการเชื่อมโยงของตัวชี้วัด หรือส่วนประกอบเหล่านั้น
- สรุปเพื่อแสดงสาระสำคัญที่เป็นข้อค้นพบจากการวิเคราะห์

3.7.2 การเปรียบเทียบรูปแบบ (Pattern Matching)

การวิเคราะห์ในลักษณะนี้อาศัยการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญ เป็นวิธีการสร้างรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดขึ้นจากทฤษฎี แนวคิด ผลงานวิจัย และการประเมินที่เกี่ยวข้อง สามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

- การสร้างรูปแบบเดียว เป็นการสร้างรูปแบบเหตุการณ์ และส่วนประกอบย่อยในเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเพื่อยืนยันรูปแบบที่สร้างขึ้น
- การสร้างรูปแบบที่เป็นไปได้ทั้งหมด ซึ่งจะมีมากกว่า 1 รูปแบบขึ้นไป ผู้วิเคราะห์จะต้องแสดงให้เห็นถึงลักษณะ และสาเหตุของความแตกต่างที่เกิดขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.7.3 การสร้างกรอบการอธิบาย (Explanation-building)

เป็นลักษณะหนึ่งของ Pattern Matching ที่พิเศษออกไปตรงที่จะต้องอธิบายถึงความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดต่างๆที่เกิดขึ้น นอกเหนือจากการแสดงถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจากทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัย ซึ่งจะมีความซับซ้อน และยุ่งยากมากกว่า จากนั้นจึงนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาเปรียบเทียบกับกรอบการอธิบายที่สร้างขึ้น

อีกวิธีหนึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมาก่อน แล้วจึงวิเคราะห์สร้างความเชื่อมโยงเหล่านี้ขึ้นมา โดยมีทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ มาสนับสนุนความเชื่อมโยงจากตัวชี้วัดหนึ่งไปสู่อีกตัวชี้วัดหนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมากกว่าวิธีแรก

3.7.4 การวิเคราะห์ตามระยะเวลา (Time-series Analysis)

เป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของลักษณะ หรือเหตุการณ์ตามช่วงเวลา ดังนี้

- Simple time-series เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาของตัวชี้วัดเพียงตัวเดียว
- Complex time-series เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาของตัวชี้วัดหลายตัวในคราวเดียวกัน ในทางสังคมศาสตร์มักจะพบเสมอว่าตัวชี้วัดต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน การศึกษาตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่งอาจทำให้ผลของการศึกษาไม่สามารถอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นมาทั้งหมดได้อย่างชัดเจน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประเมินต้องทำการศึกษาตัวชี้วัดทั้งหมดในคราวเดียวกัน

3.7.5 การวิเคราะห์เชิงสาเหตุ (Logical Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และผลที่ตามมา ในลักษณะของความ เป็นเหตุเป็นผล วิเคราะห์โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ทำเป็นเมตริกซ์ โดยทางซ้ายมือจะเป็นเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุ ส่วนทางขวามือจะเป็นผลที่ตามมาของเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุ โดยแต่ละเหตุการณ์อาจมีผลที่ตามมาได้หลายลักษณะ ส่วนผลที่ตามมาอาจจะเกิดจากหลายๆ สาเหตุได้เช่นกัน จากนั้นอาจมีการนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลที่ได้จากการทบทวนเอกสารอีกครั้งหนึ่ง เพื่ออธิบายถึงส่วนที่แตกต่างกันก่อนสรุปผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอาจวิเคราะห์ข้อมูลโดยไม่มีทฤษฎี หรือมีกรอบทฤษฎีที่ยืดหยุ่นซึ่งประกอบขึ้นมาจากหลายทฤษฎีแต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ หลักการวิเคราะห์ไม่มีสูตรสำเร็จ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นเพียงแนวทางให้เลือกใช้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากการบันทึกสนามที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ร่วมกับการถอดเทประหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ โดยจะนำข้อมูลนั้นมาแยกแยะส่วนซึ่งมี 3 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง และนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนต่างๆ เพื่อสรุปเป็นกระบวนการ และข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง

3.8 สรุป

งานวิจัยครั้งนี้เริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างจากวารสารต่างประเทศ วิทยานิพนธ์ และตำราในประเทศ หลังจากนั้นจึงได้วางโครงสร้างของกระบวนการ และข้อมูลเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสัมภาษณ์ จากนั้นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นจะถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกรอบแนวคิดในบทถัดไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

4.1 บทนำ

ในบทนี้จะนำเสนอถึงผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้คัดเลือกผู้รับเหมาหลัก ผู้คัดเลือกผู้รับเหมาช่วง และผู้คัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล และจะนำผลที่ได้ดังกล่าวมาวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ลักษณะของข้อมูล

4.2.1 ลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้รับเหมาหลักทั้ง 3 ราย มีดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1 : จบการศึกษาในสาขาวิศวกรรมการก่อสร้าง มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดหาผู้รับเหมาหลัก 20 ปี ลักษณะงานขององค์กรจะเป็นบริษัทที่ปรึกษาบริหาร และควบคุมงานก่อสร้าง มูลค่าโดยประมาณของโครงการที่องค์กรทำต่อปี 1,500 ล้านบาท และมูลค่าต่ำสุดต่อโครงการ 15 ล้านบาท และสูงสุดต่อโครงการ 800 ล้านบาท

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2 : จบการศึกษาในสาขาวิศวกรรมโยธา มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดหาผู้รับเหมาหลัก 3 ปี ลักษณะงานขององค์กรจะเป็นองค์กรของรัฐ มูลค่าโดยประมาณของโครงการที่องค์กรทำต่อปี 50 ล้านบาท และมูลค่าต่ำสุดต่อโครงการ 5 ล้านบาท และสูงสุดต่อโครงการ 30 ล้านบาท

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3 : จบการศึกษาในสาขาวิศวกรรมโยธา มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดหาผู้รับเหมาหลัก 15 ปี ลักษณะงานขององค์กรเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานก่อสร้าง มูลค่าโดยประมาณของโครงการที่องค์กรทำต่อปี 1,000 - 2,000 ล้านบาท และมูลค่าต่ำสุดต่อโครงการ 150 ล้านบาท และสูงสุดต่อโครงการ 1,400 ล้านบาท

4.2.2 ลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงทั้ง 3 ราย มีดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1 : จบการศึกษาในสาขาวิศวกรรมโยธา มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดหาผู้รับเหมาช่วง 20 ปี ลักษณะงานขององค์กรจะเป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้าง มูลค่าโดยประมาณของโครงการที่องค์กรทำต่อปี 1,000 ล้านบาท และมูลค่าต่ำสุดต่อโครงการ 5 ล้านบาท และสูงสุดต่อโครงการ 200 ล้านบาท

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2 : จบการศึกษาในสาขาวิศวกรรมการบริหารงานก่อสร้าง มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดหาผู้รับเหมาช่วง 20 ปี ลักษณะงานขององค์กรจะเป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างงานอาคาร มูลค่าโดยประมาณของโครงการที่องค์กรทำต่อปี 600 ล้านบาท และมูลค่าต่ำสุดต่อโครงการ 150 ล้านบาท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3 : จบการศึกษาในสาขาวิศวกรรมโยธา มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดหาผู้รับเหมาช่วง 3 ปี ลักษณะงานขององค์กรจะเป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างอาคารโรงงาน และโกดังมูลค่าโดยประมาณของโครงการที่องค์กรทำต่อปี 100 ล้านบาท และมูลค่าต่ำสุดต่อโครงการ 20 ล้านบาท และสูงสุดต่อโครงการ 50 ล้านบาท

4.2.3 ลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกโครงการเพื่อการประมูลทั้ง 3 ราย มีดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1 : จบการศึกษาในสาขาวิศวกรรมโยธา มีประสบการณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล 9 ปี ลักษณะงานขององค์กรจะเป็นบริษัทออกแบบและรับเหมาก่อสร้าง มูลค่าโดยประมาณของโครงการที่องค์กรทำต่อปี 1,000 ล้านบาท และมูลค่าต่ำสุดต่อโครงการ 10 ล้านบาทและสูงสุดต่อโครงการ 400 ล้านบาท

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2 : จบการศึกษาในสาขาวิศวกรรมการบริหารการก่อสร้าง มีประสบการณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล 10 ปี ลักษณะงานขององค์กรจะเป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างงานอาคาร มูลค่าโดยประมาณของโครงการที่องค์กรทำต่อปี 600 ล้านบาท และมูลค่าต่ำสุดต่อโครงการ 150 ล้านบาท

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3 : จบการศึกษาในสาขาวิศวกรรมโยธา มีประสบการณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล 8 ปี ลักษณะงานขององค์กรจะเป็นผู้รับเหมาหลัก มูลค่าโดยประมาณของโครงการที่องค์กรทำต่อปี 2,000 ล้านบาท และมูลค่าต่ำสุดต่อโครงการ 800 ล้านบาทและสูงสุดต่อโครงการ 20,000 ล้านบาท

4.3 ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำตารางเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละบุคคล และวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 กรณี ดังนี้

- 1) กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก
- 2) กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง
- 3) กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล

4.3.1 กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก

กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก

ขั้นตอนในกระบวนการ	ผู้ให้สัมภาษณ์		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3
1. ทบทวนความต้องการและขอบเขตที่มีมอบหมายให้ผู้รับเหมาหลัก	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
2. จัดตั้งคณะกรรมการ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
3. เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาหลัก	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
4. เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาหลักตามเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้น	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
5. ตรวจสอบเงื่อนไขข้อมูลของผู้รับเหมาหลักกับเกณฑ์ปัจจัยการคัดเลือกที่กำหนด	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
6. หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการประเมินคัดเลือกผู้รับเหมาหลักเบื้องต้น ซึ่งผู้รับเหมาหลักบางรายอาจถูกนำมาพิจารณาใหม่ หรือบางรายอาจถูกตัดทิ้ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
7. อาจเกิดความลังเลในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลักบางรายออกหรือเลือกผู้รับเหมาหลักบางรายเข้า	ไม่เห็นด้วย เนื่องจากการเก็บและตรวจสอบข้อมูลของผู้รับเหมาหลัก ควรจะพิจารณาพร้อมกันภายในเวลาที่กำหนด เพื่อดูความพร้อมและไม่ให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ กรณีที่เกรงว่าจะเหลือผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์น้อย ก็ควรเชิญชวนผู้รับเหมาหลัก โดยมีจำนวนเผื่อไว้คัดออกในตอนต้น	ไม่เห็นด้วยเพราะไม่มีความลังเลเนื่องจากว่าจะเชิญผู้รับเหมาหลักที่มีประสบการณ์เฉพาะเข้าร่วมประกวดราคาเท่านั้น	เห็นด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก (ต่อ)

ขั้นตอนในกระบวนการ	ผู้ให้สัมภาษณ์		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3
8. จัดตั้งคณะกรรมการ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
9. พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาหลัก	เห็นด้วย	ไม่ได้พัฒนาปัจจัยอะไร เนื่องจากจะเชิญเฉพาะบริษัทที่ได้ยื่นทะเบียนดำเนินงานโบราณสถานกับกรมศิลปากรเท่านั้น โดยความสามารถของผู้รับเหมาดูจากผลงานที่ผ่านมาจากหลายๆโครงการ	เห็นด้วย
10. กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับราคาและความสามารถของผู้รับเหมาหลัก ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
11. เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาหลักตามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
12. เปรียบเทียบและประเมินการเสนอราคาบนฐานของราคาประมูลต่ำสุดหรือใช้สมดุลระหว่างราคาและความสามารถของผู้รับเหมาหลัก	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
13. คัดผู้รับเหมาหลักบางรายออกและจัดลำดับผู้รับเหมาหลักและเรียกผู้รับเหมาหลักที่เหลื้อมาประชุมเจรจาต่อรอง	เห็นด้วย	จะคัดเลือกไว้แค่ลำดับ 1, 2, 3 โดยจะเชิญลำดับ 1 ที่ราคาต่ำสุดมาเจรจาเงื่อนไขและตรวจสอบรายละเอียดงานร่วมกันว่าครบถ้วนหรือไม่ หากมีบางรายการไม่ครอบคลุมก็จะเจรจาว่าสามารถรวมรายการนั้นเข้าไปในราคาที่เสนอมานี้ได้หรือไม่ หากยอมรับก็ตกลงว่าจ้าง หากไม่ตกลงก็จะเชิญลำดับต่อไปมาเจรจาต่อรองจนกว่าได้เงื่อนไขที่ราคาต่ำสุด และรายละเอียดงานครบถ้วน	เห็นด้วย
14. เลือกผู้รับเหมาหลักที่ดีที่สุดเพื่อเซ็นสัญญาว่าจ้างทำงาน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คน จากตารางที่ 4.1 สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1) ทบทวนความต้องการและขอบเขตที่มอบหมายให้ผู้รับเหมาหลัก

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นด้วยกับขั้นตอนนี้ เนื่องจากแต่ละองค์กรก่อนที่จะตัดสินใจมอบหมายขอบเขตของงานแต่ละงานที่ผู้รับเหมาจะได้รับ จะต้องมีการทบทวนขอบเขตของงานก่อนเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในภายหลัง

2) จัดตั้งคณะกรรมการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้าง หรือเลือกเกณฑ์ในการจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาขึ้นมา เพื่อที่จะคัดเลือกอีกครั้ง

3) เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาหลัก

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า ขั้นตอนนี้มีความจำเป็นมากที่จะต้องมีการเลือกเกณฑ์ที่มีคุณภาพเข้ามาใช้ก็เปรียบเสมือนการสร้างกฎกติกาในการคัดเลือกที่เข้มแข็ง และจะสามารถทำให้เกิดการคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพต่อไปได้

4) เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาหลักตามเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า ขั้นตอนนี้จำเป็นสำหรับกระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก เพราะข้อมูลที่ศึกษาถึงรายละเอียดของผู้รับเหมาแต่ละรายตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้นั้น สามารถตอบโจทย์ในการคัดเลือกได้ค่อนข้างชัดเจน

5) ตรวจสอบเงื่อนไขข้อมูลของผู้รับเหมาหลักกับเกณฑ์ปัจจัยการคัดเลือกที่กำหนด

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นด้วยกับขั้นตอนนี้ เพราะหลังจากที่เลือกเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้รับเหมา และทราบรายละเอียดข้อมูลของผู้รับเหมาแต่ละคนแล้วจากนั้นก็ต้องนำมาคัดเลือกกว่าผู้รับเหมาแต่ละคนเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่

6) หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการประเมินคัดเลือกผู้รับเหมาหลักเบื้องต้น

ในประเด็นนี้ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นตรงกันว่า จำเป็นต้องมีการหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการประเมินคัดเลือกผู้รับเหมาหลักในเบื้องต้น ซึ่งผู้รับเหมาหลักบางรายอาจถูกนำมาพิจารณาใหม่ หรือบางรายอาจถูกตัดทิ้ง เช่นในกรณีที่ผู้รับเหมาบางรายมีความสามารถและเทคนิคการก่อสร้างที่ตรงตามความต้องการของผู้คัดเลือก แต่หากสภาพคล่องทางการเงินในขณะนั้นของผู้รับเหมากำลังมีปัญหา ผู้คัดเลือกก็มีความจำเป็นที่จะต้องตัดผู้รับเหมารายนี้ทิ้งไป แต่ในทางกลับกันถ้าผู้รับเหมาอีกรายมีเทคนิคการก่อสร้างใกล้เคียงกับความต้องการของผู้คัดเลือก และมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีกว่ามากผู้รับเหมารายนี้ก็อาจถูกคัดเลือกก็ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7) อาจเกิดความลังเลในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ให้ความเห็นว่า การเก็บ และตรวจสอบข้อมูลของผู้รับเหมาหลัก ควรจะพิจารณาพร้อมกันภายในเวลาที่กำหนด เพื่อความพร้อม และไม่ให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ กรณีที่เกรงว่าจะเหลือผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์น้อย ก็ควรเชิญชวนผู้รับเหมาหลัก โดยมีจำนวนเผื่อไว้คัดออกในขั้นตอนต้น ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ให้ความเห็นว่า จะไม่เกิดความลังเล เนื่องจากว่าจะเชิญผู้รับเหมาหลักที่มีประสบการณ์เฉพาะเข้าร่วมประกวดราคาเท่านั้น

8) จัดตั้งคณะกรรมการ

ในประเด็นนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อแก้ไข หรือสร้างหลักเกณฑ์ใหม่ให้เหมาะสมกว่าเกณฑ์ที่เป็นอยู่แบบเดิม

9) พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาหลัก

ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนเห็นด้วย แต่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ให้ความเห็นว่าทางองค์กรไม่มีการพัฒนาปัจจัย เนื่องจากจะเชิญเฉพาะบริษัทที่ได้ขึ้นทะเบียนด้านงานโบราณสถานกับกรมศิลปากรเท่านั้น โดยความสามารถของผู้รับเหมาดูจากผลงานที่ผ่านมาจากหลายๆโครงการ

10) กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับราคา และความสามารถของผู้รับเหมาหลัก ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่าเห็นด้วยกับประเด็นนี้ เพราะการที่จะเลือกผู้รับเหมาหลักนั้นสิ่งที่ต้องถึงคือ ราคา และความสามารถของผู้รับเหมาหลัก ยกตัวอย่างเช่น ผู้รับเหมาที่เสนอราคาที่ถูกแต่ผลงานที่เคยทำผ่านมาไม่มีมาตรฐาน ก็ไม่ควรเลือก หรือถ้างานมีมาตรฐานสูงมาก แต่ราคาก็ต่างจากผู้รับเหมารายอื่นมากก็ไม่ควรเลือก เพราะจะทำให้ผิดวัตถุประสงค์ขององค์กร คือได้กำไรที่น้อยลง

11) เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาหลักตามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่าเห็นด้วยกับประเด็นนี้ เพราะข้อมูลที่จะถูกเก็บนั้นจะเก็บตามข้อกำหนดของปัจจัยหลัก เพื่อที่จะนำมาตรวจสอบและประเมินความสามารถที่จะใช้ในการคัดเลือกผู้รับเหมา ยกตัวอย่างเช่น (1) ถ้าผู้รับเหมารายนั้นมีปริมาณของโครงการที่กำลังก่อสร้างอยู่เป็นจำนวนมาก ปัญหาที่เกิด คือปริมาณของแรงงานที่ไม่เพียงพอ เพราะต้องนำเอาคนงานส่วนนั้นไปทำงานในส่วนที่กำลังเร่งรีบก่อน (2) สภาพคล่อง ณ ปัจจุบันของผู้รับเหมารายนั้น เช่นผู้รับเหมารายนั้นกำลังหมุนเงินไม่ทัน ก็ต้องเป็นความรับผิดชอบของเจ้าของโครงการที่ต้องช่วย เพราะถ้าเจ้าของโครงการไม่ยื่นมือเข้าไป

เช่น ในกรณีโครงการถูกเลื่อนระยะเวลาในการเปิดโครงการ เจ้าของโครงการก็ต้องเสียเวลา และเสียโอกาสที่ควรจะได้รับ ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเก็บข้อมูลของผู้รับเหมาแต่ละราย อย่างละเอียด

12)เปรียบเทียบ และประเมินการเสนอราคาบนฐานของราคาประมูลต่ำสุด หรือใช้สมดุลระหว่างราคา และความสามารถของผู้รับเหมาหลัก

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่าเห็นด้วยกับประเด็นนี้ และก็มีผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า ถึงแม้ว่าการคัดเลือกจะประเมินจากฐานของราคาประมูลต่ำสุด แต่ก็ต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับเหมา และรายละเอียดที่เสนอมากับการประมูลด้วย ยกตัวอย่างเช่น ถึงแม้จะเสนอราคาต่ำสุด ก็ได้หมายความว่าผู้รับเหมารายนั้นจะสามารถทำงานจนจบโครงการได้ ผู้รับเหมารายนั้นอาจจะหนีงาน เนื่องจากขณะกำลังดำเนินการก่อสร้างโครงการ อาจจะประสบกับภาวะขาดทุนอยู่

13)คัดเลือกผู้รับเหมาหลักบางรายออก และจัดลำดับผู้รับเหมาหลัก และเรียกผู้รับเหมาหลักที่เหลือมาประชุมเจรจาต่อรอง

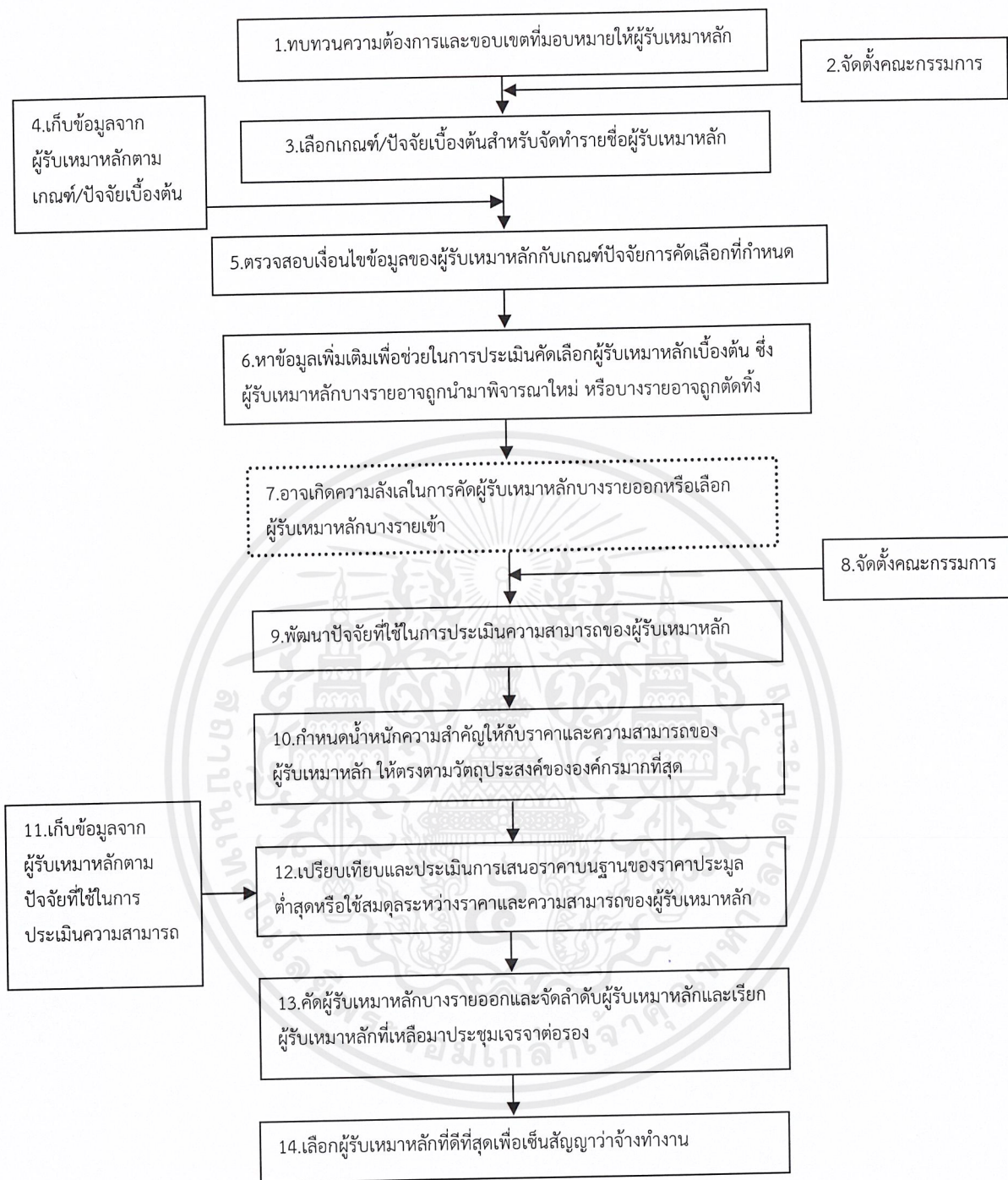
ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนเห็นด้วย แต่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ให้ความเห็นว่า จะคัดเลือกไว้แค่ลำดับ 1, 2, 3 โดยจะเชิญลำดับ 1 ที่ราคาต่ำสุดมาเจรจาเงื่อนไข และตรวจสอบรายละเอียดงานร่วมกันว่าครบถ้วนหรือไม่ หากมีบางรายการไม่ครอบคลุมก็จะเจรจาว่าสามารถรวมรายการนั้นเข้าไปในราคาที่เสนอนี้ได้หรือไม่ หากยอมรับก็ตกลงว่าจ้าง หากไม่ตกลงก็จะเชิญลำดับต่อไปมาเจรจาต่อรอง จนกว่าได้เงื่อนไขที่ราคาต่ำสุด และรายละเอียดงานครบถ้วน

14)เลือกผู้รับเหมาหลักที่ดีที่สุดเพื่อเซ็นสัญญาว่าจ้างทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่าเห็นด้วยกับประเด็นนี้ เพราะหลังจากที่คัดเลือกในระดับหนึ่งแล้ว ก็สามารถมองเห็นผู้รับเหมาที่ตรงตามความต้องการของผู้คัดเลือกได้

จากการวิเคราะห์ผลดังที่กล่าวมาในข้างต้น ขั้นตอนที่ 7 ถูกตัดออกเนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ให้ความเห็นว่า การเก็บ และตรวจสอบข้อมูลของผู้รับเหมาหลัก ควรจะพิจารณาพร้อมกันภายในเวลาที่กำหนด เพื่อความพร้อม และไม่ให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ กรณีที่เกรงว่าจะเหลือผู้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์น้อย ก็ควรเชิญชวนผู้รับเหมาหลัก โดยมีจำนวนเผื่อไว้ตัดออกในขั้นตอนต้น ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ให้ความเห็นว่า จะไม่เกิดความลังเลเนื่องจากว่าจะเชิญผู้รับเหมาหลักที่มีประสบการณ์เฉพาะเข้าร่วมประกวดราคาเท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปจากการวิเคราะห์ผลเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 4.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 4.1 กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก จากการสัมภาษณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.2 กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง

กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง แสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง

ขั้นตอนในกระบวนการ	ผู้ให้สัมภาษณ์		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3
1. ทบทวนความต้องการ และขอบเขตที่มอบหมายให้ผู้รับเหมาช่วง	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
2. จัดตั้งคณะกรรมการ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
3. เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาช่วง	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ขั้นตอนไม่ได้เลือกอะไรมาก แต่ประกาศรับสมัครผู้รับเหมาช่วงในแต่ละงานที่เกี่ยวข้อง แล้วค่อยพิจารณาประสบการณ์ในขั้นตอนต่อไป
4. เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาช่วงตามเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้น	เห็นด้วย	แหล่งผู้ประกอบการ	เห็นด้วย
5. ตรวจสอบเงื่อนไขข้อมูลของผู้รับเหมาช่วงกับเกณฑ์ปัจจัยการคัดเลือกที่กำหนด	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
6. หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการประเมินคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงเบื้องต้น ซึ่งผู้รับเหมาช่วงบางรายอาจถูกนำมาพิจารณาใหม่ หรือบางรายอาจถูกตัดทิ้ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
7. อาจเกิดความลังเลในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงบางรายออกหรือเลือกผู้รับเหมาช่วงบางรายเข้า	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง (ต่อ)

ขั้นตอนในกระบวนการ	ผู้ให้สัมภาษณ์		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3
8. จัดตั้งคณะกรรมการ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่ได้ตั้งคณะกรรมการ แค่วรรวมทำรายงาน พิจารณาเสนอ Project Manager และ Project Director อย่างน้อย 3 รายต่องานที่เกี่ยวข้อง และให้เหตุผลไปว่า เพราะอะไรถึงเลือกบริษัทนี้
9. พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาช่วง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
10. กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับราคาและความสามารถของผู้รับเหมาช่วง ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
11. เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาช่วงตามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถ	เห็นด้วย	ราคาขึ้นกับภาวะเศรษฐกิจเงินไขไม่เคยเข้ากันทั้งหมด	เห็นด้วย
12. เปรียบเทียบและประเมินการเสนอราคาบนฐานของราคาประมูลต่ำสุดหรือใช้สมดุลระหว่างราคาและความสามารถของผู้รับเหมาช่วง	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
13. คัดผู้รับเหมาช่วงบางรายออกและจัดลำดับผู้รับเหมาช่วงและเรียกผู้รับเหมาช่วงที่เหลือมาประชุมเจรจาต่อรอง	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
14. เลือกผู้รับเหมาช่วงที่ดีที่สุดเพื่อเซ็นสัญญาว่าจ้างทำงาน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คนจากตารางที่ 4.2 วิเคราะห์ได้ดังนี้

- 1) ทบทวนความต้องการและขอบเขตที่มอบหมายให้ผู้รับเหมาช่วง

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นด้วยกับขั้นตอนนี้ เนื่องจากก่อนที่ผู้รับเหมาหลักจะตัดสินใจมอบขอบเขตของงานแต่ละงานที่ผู้รับเหมาช่วงจะได้รับ จะต้องมีการทบทวนขอบเขตของงานก่อน
- 2) จัดตั้งคณะกรรมการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินว่าปริมาณงานมีเท่าใด และแต่ละงานขนาดของงานเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้คัดเลือกผู้รับเหมาช่วงต่อไป
- 3) เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาช่วง

ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนเห็นด้วย แต่อีกคนหนึ่งได้ให้ความเห็นว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้มากนัก เพราะใช้วิธีการประกาศรับสมัครผู้รับเหมาช่วงในแต่ละงานที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงพิจารณาประสบการณ์ในขั้นตอนต่อไป
- 4) เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาช่วงตามเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า ขั้นตอนนี้จำเป็นสำหรับกระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง เพราะข้อมูลที่ศึกษาถึงรายละเอียดของผู้รับเหมาช่วงแต่ละรายตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้นั้น จะสามารถตอบโจทย์ในการคัดเลือกได้อย่างค่อนข้างชัดเจน แต่ผู้สัมภาษณ์บางรายได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าให้เก็บข้อมูลจากแหล่งผู้ประกอบการ
- 5) ตรวจสอบเงื่อนไขข้อมูลของผู้รับเหมาช่วงกับเกณฑ์ปัจจัยการคัดเลือกที่กำหนด

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คนเห็นด้วยกับขั้นตอนนี้ เพราะหลังจากที่เลือกเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง และทราบรายละเอียดข้อมูลของผู้รับเหมาช่วงแต่ละคนแล้ว จากนั้นก็ต้องนำมาคัดเลือกว่าผู้รับเหมาช่วงแต่ละคนเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ และเหมาะสมที่จะได้รับงานจากผู้รับเหมาหลักหรือไม่
- 6) หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการประเมินคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงเบื้องต้น ซึ่งผู้รับเหมาช่วงบางรายอาจถูกนำมาพิจารณาใหม่ หรือบางรายอาจถูกตัดทิ้ง

ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนเห็นด้วยกับขั้นตอนนี้ แต่มีผู้ให้สัมภาษณ์บางรายไม่เห็นด้วย เนื่องจากในองค์กรที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทำงานอยู่ไม่มีกระบวนการตัดสินใจในขั้นตอนนี้

7) อาจเกิดความลังเลในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงบางรายออก หรือเลือกผู้รับเหมาช่วงบาง ราย
เข้า

ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนเห็นด้วย มีผู้ให้สัมภาษณ์บางรายไม่เห็นด้วย เนื่องจากในองค์กรที่
ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทำงานอยู่ไม่มีกระบวนการตัดสินใจในขั้นตอนนี้ สืบเนื่องจากกระบวนการ
ตัดสินใจในขั้นตอนที่ 6

8) จัดตั้งคณะกรรมการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ไม่เห็นด้วย เนื่องจากในองค์กรที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทำงานอยู่ไม่มี
กระบวนการตัดสินใจในขั้นตอนนี้ สืบเนื่องจากกระบวนการตัดสินใจในขั้นตอนที่ 6 และ 7 ผู้ให้
สัมภาษณ์คนที่ 3 ให้ความเห็นว่าไม่ได้จัดตั้งคณะกรรมการแค่รวบรวมทำรายงาน พิจารณาเสนอ
Project Manager และ Project Director อย่างน้อย 3 รายต่องานที่เกี่ยวข้อง และให้เหตุผล
ไปว่า เพราะอะไรถึงเลือกบริษัทนี้

9) พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาช่วง

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คนเห็นด้วยที่จะต้องมีขั้นตอนนี้อยู่ในกระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมา
ช่วง เพราะรูปแบบขององค์กรที่มีความเป็นมาตรฐานที่จะต้องคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงที่มีศักยภาพ
เพียงพอที่จะยอมรับมาตรฐานขององค์กรนั้นได้ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาปัจจัยให้สูงขึ้นเพื่อใช้ใ
นการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง

10) กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับราคา และความสามารถของผู้รับเหมาช่วง ให้ตรงตาม
วัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่าเห็นด้วยกับประเด็นนี้ เพราะการที่จะเลือก
ผู้รับเหมาช่วงนั้นสิ่งที่ต้องถึงคือ ราคา และความสามารถของผู้รับเหมาช่วง ยกตัวอย่างเช่น
ผู้รับเหมาช่วงที่เสนอราคาที่ถูกแต่ผลงานที่เคยทำผ่านมาไม่มีมาตรฐาน ก็ไม่ควรเลือก หรือถ้า
งานมีมาตรฐานสูงมาก แต่ราคาก็ต่างจากผู้รับเหมาช่วงรายอื่นมากก็ไม่ควรเลือก เพราะจะทำให้
ผิดวัตถุประสงค์ขององค์กร คือได้กำไรที่น้อยลง

11) เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาช่วงตามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถ

ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนเห็นด้วย แต่อีกคนหนึ่งไม่เห็นด้วย และได้ให้ความเห็นว่าราคา
ขึ้นกับภาวะเศรษฐกิจ เงื่อนไขไม่เคยซ้ำกันทั้งหมด

12)เปรียบเทียบ และประเมินการเสนอราคาบนฐานของราคาประมูลต่ำสุด หรือใช้สมดุระหว่างราคา และความสามารถของผู้รับเหมาช่วง

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่าเห็นด้วยกับประเด็นนี้ และก็มีผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า ถึงแม้ว่าการคัดเลือกจะประเมินจากฐานของราคาประมูลต่ำสุด แต่ก็ต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับเหมาช่วงด้วย

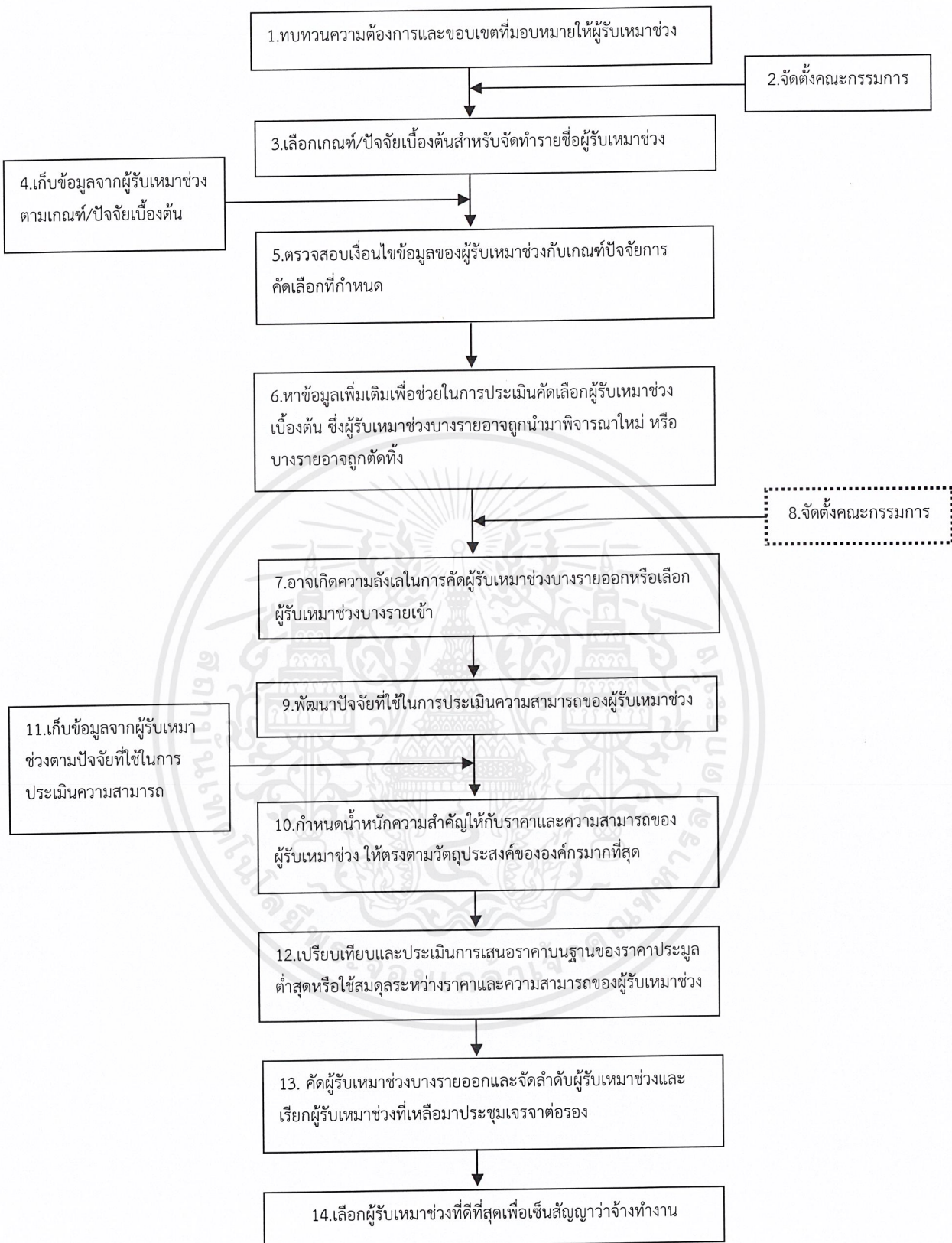
13)คัดผู้รับเหมาช่วงบางรายออก และจัดลำดับผู้รับเหมาช่วง และเรียกผู้รับเหมาช่วงที่เหลือมาประชุมเจรจาต่อรอง

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่าเห็นด้วยกับประเด็นนี้ เพราะในบางครั้งอาจจะพบข้อมูลบางอย่างของผู้รับเหมาช่วงที่ไม่เหมาะสมตามเกณฑ์ ก็จำเป็นต้องตัดรายชื่อผู้รับเหมาช่วงนั้นทิ้ง

14)เลือกผู้รับเหมาช่วงที่ดีที่สุดเพื่อเซ็นสัญญาว่าจ้างทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นพ้องตรงกันว่า เมื่อคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ก็จะเหลือผู้รับช่วงที่ตรงตามความต้องการของการคัดเลือก

จากการวิเคราะห์ผลดังที่กล่าวมาในข้างต้น ในขั้นตอนที่ 8 ถูกตัดออกเนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ให้เหตุผลว่าไม่จำเป็นต้องมีคณะกรรมการแคร์รวบรวมทำรายงาน พิจารณาเสนอ Project Manager และ Project Director อย่างน้อย 3 รายต่องานที่เกี่ยวข้อง และให้เหตุผลไปว่า เพราะอะไรถึงเลือกบริษัทนี้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปจากการวิเคราะห์ผลเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 4.2



รูปที่ 4.2 กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง จากการสัมภาษณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.3 กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง แสดงดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการก่อสร้างเพื่อเข้าร่วม
การประมูล

ขั้นตอนในกระบวนการ	ผู้ให้สัมภาษณ์		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3
1. คำนึงถึง วัตถุประสงค์ของ องค์กรเช่น กำไร คุณภาพ หรือชื่อเสียง เจ้าของโครงการ	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับเหมากับเจ้าของ และความสัมพันธ์ระหว่างคู่แข่งกับเจ้าของ เนื่องจากเจ้าของอาจไม่ได้มีโครงการ หรืออาคารหลังแรกเสมอไปซึ่งโครงการที่ จะเข้าประมูลนี้อาจจะเป็นโครงการที่สอง ต้องพิจารณาว่าโครงการแรกคู่แข่งเป็นใคร ซึ่งเจ้าของจะมีความสัมพันธ์กับคู่แข่งอยู่ แล้ว	เห็นด้วย	วัตถุประสงค์หลักของ องค์กรคืออะไร และเวลา
2. จัดตั้งคณะกรรมการ	หรือคณะทำงาน	ไม่เห็นด้วย เพราะปกติเป็นการ ตัดสินใจของเจ้าของโครงการ	เห็นด้วย
3. เลือกเกณฑ์/ปัจจัย เบื้องต้นสำหรับจัดทำ รายชื่อโครงการ ก่อสร้างเพื่อเข้าร่วม การประมูล	เห็นด้วย	ปกติเลือกโครงการจาก 1.ลักษณะงาน 2.คุณสมบัติเชิงองค์กร	เห็นด้วย
4. หนังสือโฆษณา / เอกสาร เชิญชวนเข้า ร่วมประมูล	การเข้าไปติดต่อกับเจ้าของโครงการ โดยตรงและการถูกเชิญเข้าร่วมประมูล จากเจ้าของโดยตรง	แหล่งงาน 4.1 งานภาครัฐ -จากเอกสาร/ ประกาศ 4.2 งานเอกชน -จากหนังสือเชิญชวน -จากการแนะนำโดยลูกค้าเก่า -จากลูกค้าใหม่ที่ทราบจากการ โฆษณา -จากลูกค้าเก่า (งานใหม่)	เห็นด้วย
5. ตรวจสอบเงื่อนไข ข้อมูลของโครงการ ก่อสร้างกับเกณฑ์/ ปัจจัยที่กำหนดขึ้น	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการก่อสร้างเพื่อเข้าร่วม
การประมูล (ต่อ)

ขั้นตอนในกระบวนการ	ผู้ให้สัมภาษณ์		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3
6.หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการประเมินคัดเลือกโครงการ ซึ่งบางโครงการอาจถูกนำมาพิจารณาใหม่หรือบางโครงการอาจถูกตัดทิ้ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
7.อาจเกิดความลังเลในการคัดโครงการบางโครงการออกหรือเลือกโครงการบางโครงการไว้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
8.จัดตั้งคณะกรรมการ	หรือคณะทำงาน	ไม่เห็นด้วย	เพื่อประเมินโครงการ
9.พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินโครงการ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
10.กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	คณะกรรมการหรือคณะทำงานร่วมกับเปรียบเทียบและประเมินโครงการ		
11. เปรียบเทียบ และประเมินโครงการก่อสร้างจากปัจจัยที่พัฒนาขึ้นโดยใช้แบบจำลอง	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	คณะกรรมการหรือคณะทำงานร่วมกับคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ		
12. คัดบางโครงการออก และจัดลำดับโครงการก่อสร้างสำหรับการยื่นประมูล	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
13. ถอดแบบ และประมาณราคาโครงการ และยื่นประมูลโครงการ	เห็นด้วยออกแบบ และถอดแบบ/ประมาณราคาและยื่นประมูลโครงการ	เห็นด้วย	เห็นด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คน จากตารางที่ 4.3 สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

- 1) คำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่น กำไร คุณภาพ หรือชื่อเสียงเจ้าของโครงการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับเหมากับเจ้าของ และความสัมพันธ์ระหว่างคู่แข่งกับเจ้าของเนื่องจากเจ้าของอาจจะไม่ได้มีโครงการ หรืออาคารหลังแรกเสมอไปซึ่งโครงการที่จะเข้าประมูลนี้อาจจะเป็นโครงการที่สอง ต้องพิจารณาว่าโครงการแรกคู่แข่งเป็นใคร ซึ่งเจ้าของจะมีความสัมพันธ์กับคู่แข่งอยู่แล้ว ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ให้ความเห็นว่าวัตถุประสงค์หลักขององค์กร คือกำไร และเวลา จากขั้นตอนที่1 ควรที่จะเพิ่ม เวลา เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าไปด้วย
- 2) จัดตั้งคณะกรรมการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 และคนที่ 3 มีความเห็นตรงกันว่าควรที่จะมีขั้นตอนนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ให้ความเห็นว่าควรเพิ่มคณะทำงานเข้าไปด้วย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ไม่เห็นด้วย เพราะปกติเป็นการตัดสินใจของเจ้าของโครงการ
- 3) เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อโครงการก่อสร้างเพื่อเข้าร่วมการประมูล

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นด้วยกับขั้นตอนนี้ เพราะในการคัดเลือกโครงการเพื่อการยื่นประมูลจะต้องคำนึงถึงศักยภาพ ณ เวลานั้นว่าองค์กรมีความพร้อมมากแค่ไหน และเหมาะสมกับโครงการนั้นหรือไม่
- 4) หนังสือโฆษณา/เอกสาร เชิญชวนเข้าร่วมประมูล

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ให้ความเห็นว่า การเข้าไปติดต่อกับเจ้าของโครงการโดยตรงและการถูกเชิญเข้าร่วมประมูลจากเจ้าของโดยตรง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ให้ความเห็นว่าแหล่งงานจากงานภาครัฐ คือจากเอกสาร/ประกาศ แหล่งงานจากงานภาคเอกชน คือจากหนังสือเชิญชวนจากการแนะนำโดยลูกค้าเก่า หรือลูกค้าใหม่ที่ทราบจากการโฆษณาจากลูกค้าเก่า (งานใหม่) จากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 สามารถสรุปได้ว่า ในกรณีของงานภาคเอกชนโครงการที่กำลังจะเกิดใหม่บางโครงการ อาจจะได้ถูกโฆษณา ซึ่งอาจรู้จากผู้รับเหมาด้วยกัน
- 5) ตรวจสอบเงื่อนไขข้อมูลของโครงการก่อสร้างกับเกณฑ์/ปัจจัยที่กำหนดขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นด้วยกับขั้นตอนนี้ เพราะการที่จะยื่นประมูลควรที่จะต้องตรวจสอบเงื่อนไขอย่างละเอียดว่ามีข้อกำหนดอะไรบ้าง ซึ่ง ณ เวลานั้น ผู้รับเหมาอาจจะไม่เหมาะสมกับเงื่อนไขที่เจ้าของโครงการสร้างขึ้นก็ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6) อาจเกิดความลังเลในการคัดเลือกโครงการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ไม่เห็นด้วย เพราะผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ว่าเมื่อสามารถยอมรับเงื่อนไขตามที่เจ้าของโครงการกำหนด ก็จำเป็นที่จะต้องตัดสินใจประมูลงานนั้น เพราะว่าในปัจจุบันจำนวนผู้รับเหมามีมาก แต่ปริมาณโครงการที่เกิดใหม่มีจำนวนเท่าเดิม ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์อีกสองคนที่เห็นด้วย เพราะขั้นตอนนี้ถูกบรรจุอยู่ในขั้นตอนการคัดเลือกโครงการขององค์กร

7) จัดตั้งคณะกรรมการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ให้ความเห็นว่าเห็นด้วย และให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หรืออาจใช้เป็นคณะทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 เห็นด้วย และให้ความเห็นว่าจัดตั้งขึ้นมาเพื่อใช้ประเมินโครงการ

8) พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินโครงการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่าไม่เห็นด้วยที่จะมีขั้นตอนนี้เนื่องจาก เมื่อผู้รับเหมาดูศักยภาพของตนเอง ณ เวลานั้นก็สามารถตอบโจทย์ของตนเองได้แล้วว่า ณ เวลาเหมาะสมที่จะเข้าร่วมประมูลงานหรือไม่

9) กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า เห็นด้วยกับขั้นตอนนี้ เพราะว่าการที่จะคัดเลือกต้องดูความเหมาะสมขององค์กร ว่าเหมาะสมที่จะเข้าร่วมประมูลหรือไม่ ฉะนั้นแล้วการที่จะตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมประมูลหรือไม่ ต้องดูจากเกณฑ์ขององค์กร ซึ่งเกณฑ์ขององค์กรก็ต้องถูกให้ความสำคัญในแต่ละข้อไม่เท่ากัน เช่นถ้าองค์กรให้ความสำคัญกับความพร้อม ณ เวลานั้น แต่ ณ เวลานั้นปริมาณงานในองค์กรมีเป็นจำนวนมากแล้ว ก็จะสามารถตัดสินใจได้ว่าไม่เหมาะกับงานที่จะเข้ามาใหม่

10) เปรียบเทียบ และประเมินโครงการก่อสร้างจากปัจจัยที่พัฒนาขึ้นโดยใช้แบบจำลอง

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นตรงกันว่า ต้องมีการเปรียบเทียบแต่ละโครงการ ว่าแต่ละโครงการตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ แต่ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนก็ไม่เห็นด้วย

11) คัดบางโครงการออก และจัดลำดับโครงการก่อสร้างสำหรับการยื่นประมูล

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นด้วยกับขั้นตอนนี้ แต่ขั้นตอนนี้ต้องพิจารณาจำนวนโครงการที่องค์กรทำอยู่มีปริมาณมากน้อยเท่าใด มีกำลังความสามารถที่จะทำได้หรือไม่

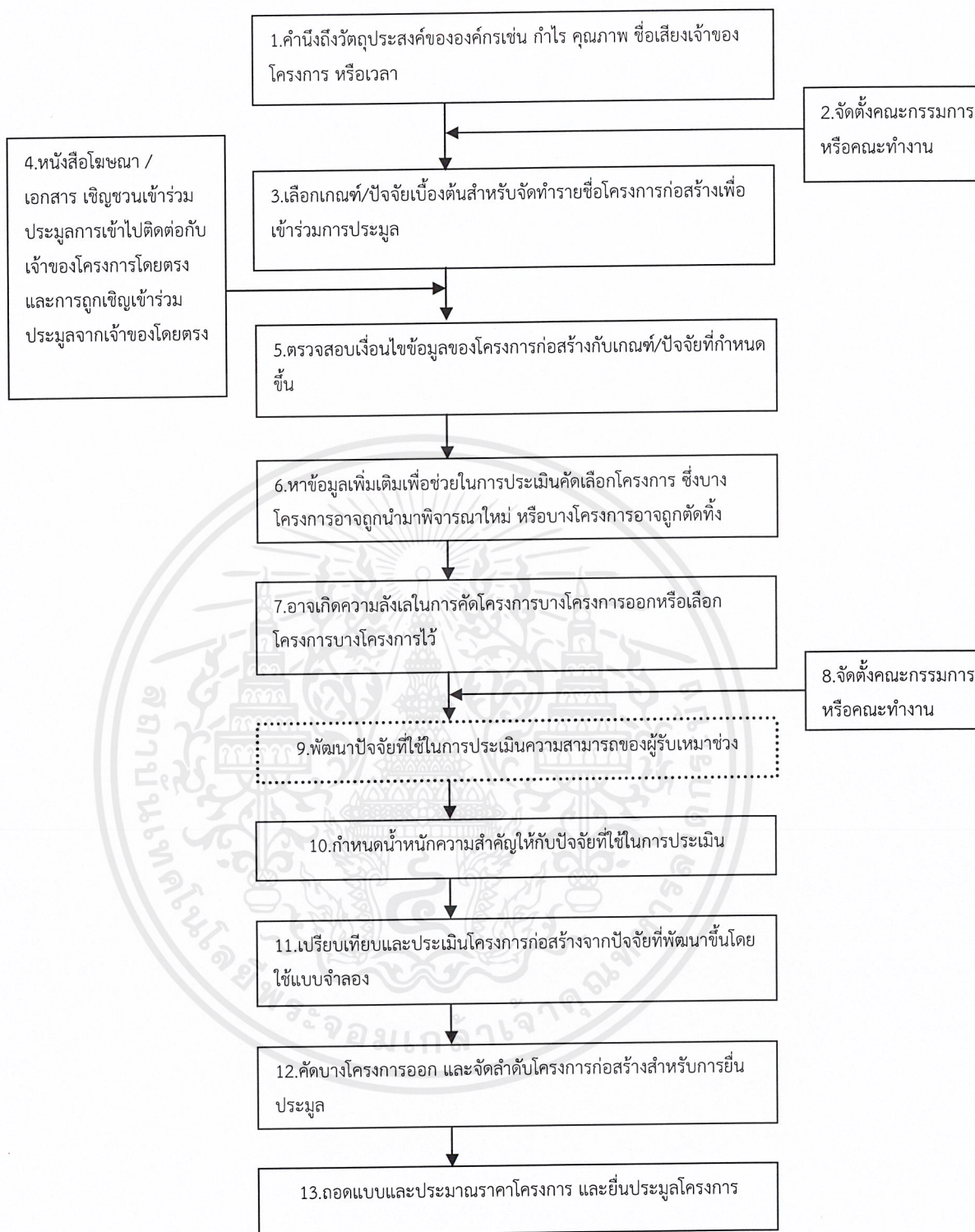
12) ถอดแบบ และประมาณราคา

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นพ้องตรงกันว่าต้องมีชั้นตอนนี้ เพราะเป็นชั้นตอนสุดท้ายหลังจากก่อนการยื่นประมูลแล้ว

จากการวิเคราะห์ผลดังที่กล่าวมาในข้างต้น ชั้นตอนที่ 9 ถูกตัดออกเนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่าไม่เห็นด้วยที่จะมีชั้นตอนนี้ เนื่องจากเมื่อผู้รับเหมาดูศักยภาพของตนเอง ณ เวลานั้นก็สามารถตอบโจทย์ของตนเองได้แล้วว่า ณ เวลาเหมาะสมที่จะเข้าร่วมประมูลงานหรือไม่ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปจากการวิเคราะห์ผลเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 4.3



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 4.3 กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล จากการสัมภาษณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 สรุป

จากข้อมูลที่ได้รวบรวมได้ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ประกอบด้วย (1) กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก (2) กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง (3) กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการก่อสร้างที่จะเข้าร่วมประมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นดังนี้

5.4.1 จากการวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลักสามารถแบ่งออกได้เป็น 13 ขั้นตอนคือ (1) ทบทวนความต้องการ และขอบเขตที่มอบหมายให้ผู้รับเหมาหลัก (2) จัดตั้งคณะกรรมการ (3) เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาหลัก (4) เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาหลักตามเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้น (5) ตรวจสอบเงื่อนไขข้อมูลของผู้รับเหมาหลักกับเกณฑ์ปัจจัยการคัดเลือกที่กำหนด (6) หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการประเมินคัดเลือกผู้รับเหมาหลักเบื้องต้น ซึ่งผู้รับเหมาหลักบางรายอาจถูกนำมาพิจารณาใหม่ หรือบางรายอาจถูกตัดทิ้ง (7) จัดตั้งคณะกรรมการ (8) พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาหลัก (9) กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับราคา และความสามารถของผู้รับเหมาหลักให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด (10) เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาหลักตามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถ (11) เปรียบเทียบ และประเมินการเสนอราคาบนฐานของราคาประมูลต่ำสุด หรือใช้สมดุลระหว่างราคา และความสามารถของผู้รับเหมาหลัก (12) คัดผู้รับเหมาหลักบางรายออก และจัดลำดับผู้รับเหมาหลัก และเรียกผู้รับเหมาหลักที่เหลือมาประชุมเจรจาต่อรอง (13) เลือกผู้รับเหมาหลักที่ดีที่สุดเพื่อเซ็นสัญญาว่าจ้างทำงาน

5.4.2 จากการวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงสามารถแบ่งออกได้เป็น 13 ขั้นตอนคือ (1) ทบทวนความต้องการ และขอบเขตที่มอบหมายให้ผู้รับเหมาช่วง (2) จัดตั้งคณะกรรมการ (3) เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อผู้รับเหมาช่วง (4) เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาช่วงตามเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้น (5) ตรวจสอบเงื่อนไขข้อมูลของผู้รับเหมาช่วงกับเกณฑ์ปัจจัยการคัดเลือกที่กำหนด (6) หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการประเมินคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงเบื้องต้น ซึ่งผู้รับเหมาช่วงบางรายอาจถูกนำมาพิจารณาใหม่ หรือบางรายอาจถูกตัดทิ้ง (7) อาจเกิดความลังเลในการคัดผู้รับเหมาช่วงบางรายออก หรือเลือกผู้รับเหมาช่วงบางรายเข้า (8) พัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถของผู้รับเหมาช่วง (9) กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับราคา และความสามารถของผู้รับเหมาช่วงให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด (10) เก็บข้อมูลจากผู้รับเหมาช่วงตามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสามารถ (11) เปรียบเทียบ และประเมินการเสนอราคาบนฐานของราคาประมูลต่ำสุด หรือใช้สมดุลระหว่างราคา และความสามารถของผู้รับเหมาช่วง (12) คัดผู้รับเหมาหลักบางรายออก และจัดลำดับผู้รับเหมาหลัก และเรียกผู้รับเหมาช่วงที่เหลือมาประชุมเจรจาต่อรอง (13) เลือกผู้รับเหมาช่วงที่ดีที่สุดเพื่อเซ็นสัญญาว่าจ้างทำงาน

5.4.3 จากการวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงสามารถแบ่งออกได้เป็น 12 ขั้นตอนคือ (1) คำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่น กำไร คุณภาพ หรือชื่อเสียงเจ้าของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงการ (2) จัดตั้งคณะกรรมการ (3) เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับจัดทำรายชื่อโครงการ
ก่อสร้างเพื่อเข้าร่วมการประมูล (4) หนังสือโฆษณา/เอกสาร เชิญชวนเข้าร่วมประมูล (5) ตรวจสอบ
เงื่อนไขข้อมูลของโครงการก่อสร้างกับเกณฑ์/ปัจจัยที่กำหนดขึ้น (7) อาจเกิดความลังเลในการ
คัดเลือกโครงการ (8) จัดตั้งคณะกรรมการ (9) กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับปัจจัยที่ใช้ในการ
ประเมิน (10) เปรียบเทียบ และประเมินโครงการก่อสร้างจากปัจจัยที่พัฒนาขึ้นโดยใช้แบบจำลอง
(11) คัดบางโครงการออก และจัดลำดับโครงการก่อสร้างสำหรับการยื่นประมูล (12) ถอดแบบ และ
ประมาณราคา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

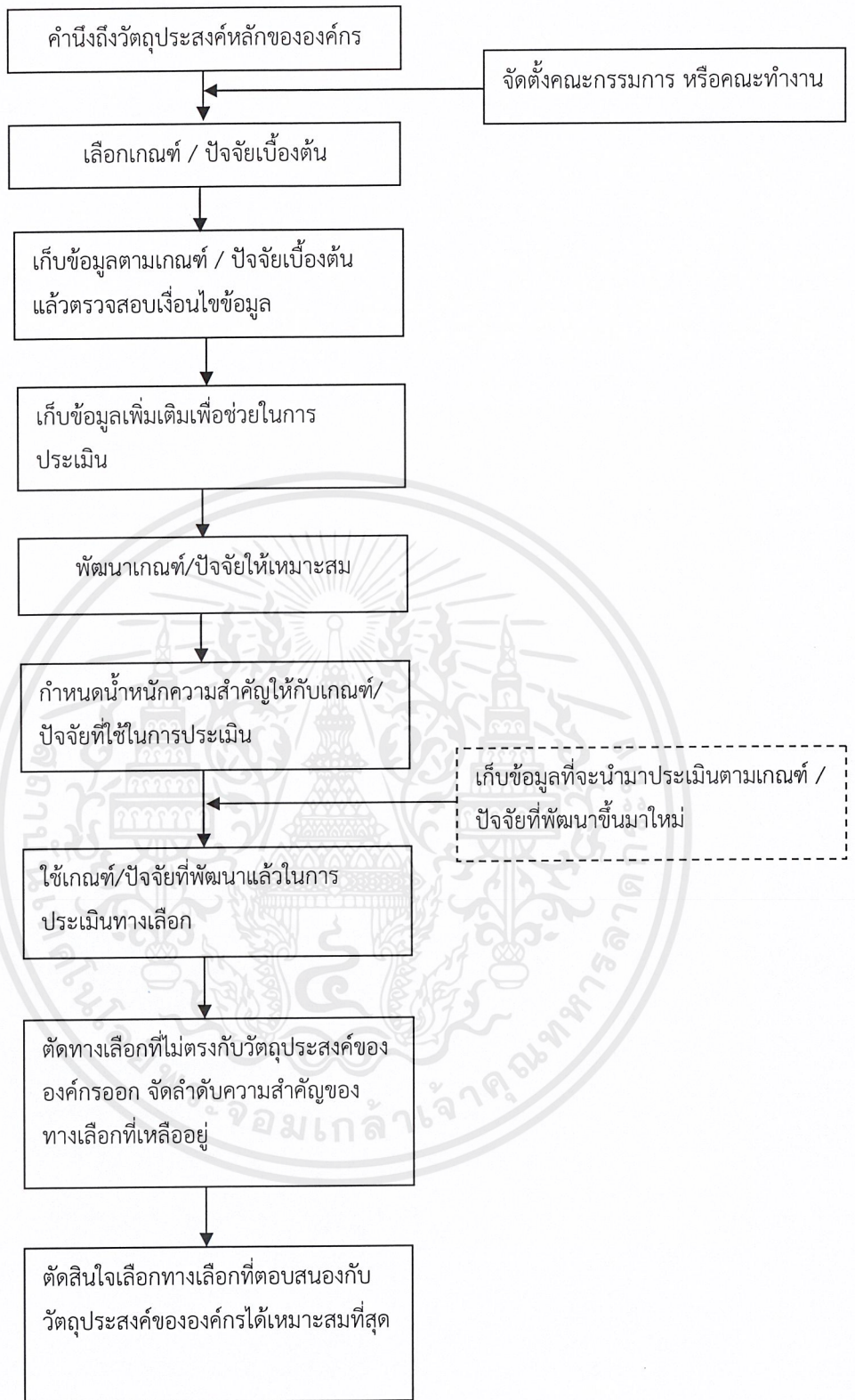
งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา และชี้ให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างที่มีการวิเคราะห์เป็นลำดับขั้นตอน อันจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง การวิจัยนี้จึงเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งมุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามสภาพการณ์ที่เป็นธรรมชาติ แล้วอาศัยวิธีการพรรณนา อธิบายความเป็นสำคัญซึ่งต่างกับการวิจัยเชิงปริมาณที่มุ่งหาข้อเท็จจริง และข้อสรุปเชิงปริมาณ เน้นการใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเลขเป็นหลักฐานในการยืนยันความถูกต้องเป็นสำคัญ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้รับเหมาหลัก และผู้คัดเลือกผู้รับเหมาหลัก เพื่อเป็นประโยชน์ให้ทราบถึงกระบวนการอย่างลึกซึ้ง อันจะนำมาซึ่งข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ เพื่อสร้างรูปแบบของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างที่มีความเป็นทัวไปยิ่งขึ้น

โดยการศึกษาวิจัยนี้เริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ และการบริหารงานก่อสร้าง พบว่ากระบวนการตัดสินใจของ ZELENY มีความเป็นทัวไป เหมาะสมที่จะนำมาปรับใช้กับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง และในส่วนของกระบวนการก่อสร้างซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ ผู้วิจัยจำเป็นต้องคัดเลือกกรณีศึกษามาเป็นตัวอย่างของข้อมูล ซึ่งได้เลือกมา 3 กรณีได้แก่ กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง และกระบวนการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล

จากนั้น จึงได้วางโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาถึงข้อมูลของกระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก คัดเลือกผู้รับเหมาช่วง และคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมการประมูล โดยอาศัยกรอบแนวความคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น เพื่อกำหนดรายละเอียดของประเด็นที่จะทำการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนขึ้น จากนั้นจึงออกแบบแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้สามารถใช้วัดได้ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการศึกษา ตรงตามวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นได้นำข้อเสนอแนะต่างๆ มาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสัมภาษณ์มีความเหมาะสมและถูกต้อง ก่อนนำไปสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสุ่มจากบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก คัดเลือกผู้รับเหมาช่วง และคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมประมูล จำนวนทั้งสิ้น 9 ราย ซึ่งจากผลของการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 5.1 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1) คำนึงถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

วัตถุประสงค์ขององค์กรนับเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของผลสำเร็จในการทำงาน เพราะแต่ละโครงการมีรูปแบบความต้องการในเนื้องานแตกต่างกันออกไป แต่มีเป้าหมายหลักเดียวกัน คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น โครงการก่อสร้างบางโครงการมีวัตถุประสงค์ในการก่อสร้างอาคารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการก่อสร้าง หรือวัสดุที่จะนำมาใช้ในอาคาร หรือการคัดเลือกผู้รับเหมาหลักมาทำการก่อสร้าง สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเป็นลำดับแรกคือ การก่อสร้างอาคารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นั่นคือทั้งวิธีการก่อสร้าง หรือวัสดุที่นำมาใช้ในอาคารต้องไม่ก่อให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม ในส่วนของผู้รับเหมาหลักก็ต้องมีความพร้อมความสามารถ และประสบการณ์ในการก่อสร้างอาคารในลักษณะนี้ เป็นต้น

2) จัดตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน

การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานขึ้นมาเพื่อประเมินขอบเขตของงาน และกำหนดเกณฑ์/ปัจจัยสำหรับใช้ในการประเมิน

3) เลือกเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้น

การกำหนดเกณฑ์/ปัจจัยเพื่อใช้ประเมินทางเลือกในเบื้องต้น เป็นการคัดกรองทางเลือกที่มีคุณสมบัติพื้นฐานที่ไม่เหมาะสมออกไปก่อน โดยในการกำหนดเกณฑ์/ปัจจัยเพื่อใช้ในการประเมินนี้จะต้องคำนึงถึงศักยภาพ ความพร้อม และความเหมาะสมขององค์กรประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมด้วยเพื่อให้เกณฑ์/ปัจจัย มีความเป็นไปได้ที่จะใช้ประเมิน ซึ่งจะช่วยลดการปัญหาต่างๆ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์/ปัจจัยนี้อาจขอความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากผู้มีประสบการณ์ หรืออาจใช้วิธีจัดประชุมกลุ่ม กลุ่มคณะทำงานขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านี้จะสามารถช่วยให้กำหนดเกณฑ์/ปัจจัย มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) เก็บข้อมูลตามเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นแล้วนำมาตรวจสอบเงื่อนไข

การเก็บข้อมูลตามเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้นที่กำหนดไว้ จะทำให้การตรวจสอบเงื่อนไขของข้อมูลเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วตรงตามประเด็นที่ต้องการตรวจสอบ ทั้ง 2 ขั้นตอนนี้จะดำเนินไปพร้อมกันเพื่อไม่ให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบอย่างใดอย่างหนึ่ง

5) หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการประเมิน

หากการเก็บข้อมูลตามเกณฑ์/ปัจจัยเบื้องต้น ยังไม่เพียงพอสำหรับการใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ อาจมีการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมของทางเลือกที่สนใจเพื่อประกอบการตัดสินใจ อีกทั้งยังช่วยขจัดความลังเลที่อาจเกิดขึ้นในภายหลังอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6) พัฒนาเกณฑ์/ปัจจัยให้เหมาะสม

เกณฑ์/ปัจจัยในเบื้องต้นอาจมีความไม่เหมาะสมทั้งหมด สำหรับทางเลือกที่มีอยู่ ดังนั้น จึงอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์/ปัจจัยที่ใช้ประเมินทางเลือกให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ลดปัญหาในการใช้เกณฑ์/ปัจจัยในการพิจารณาตัดสินใจในภายหลัง ทั้งนี้การพัฒนาเกณฑ์/ปัจจัยให้มีคุณภาพ เหมาะสมเพื่อใช้ในการประเมินยังจะช่วยยกระดับมาตรฐานการทำงานขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ทางเลือกพัฒนาศักยภาพของตัวเอง เพื่อมารองรับมาตรฐานการทำงานขององค์กรที่พัฒนาขึ้นมาด้วย

7) กำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับเกณฑ์/ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน

เกณฑ์/ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินทางเลือกในแต่ละข้อ ต่างก็มีระดับการตอบสนองกับวัตถุประสงค์ขององค์กรแตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญให้กับเกณฑ์/ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน เพื่อผู้ตัดสินใจได้ทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจได้มากขึ้น มุ่งการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยตรง ตัดทางเลือกที่มีคุณลักษณะที่ดีแต่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ออก ยกตัวอย่างเช่น ผู้รับเหมาที่เสนอราคาที่ถูกแต่ผลงานที่เคยทำผ่านมามีมาตรฐานก็ไม่ควรเลือก หรือถ้างานมีมาตรฐานสูงมากแต่ราคาต่างจากผู้รับเหมารายอื่นมากก็ไม่ควรเลือก เพราะจะทำให้ผิดวัตถุประสงค์ขององค์กร คือได้กำไรที่น้อยลง เป็นต้น

8) เก็บข้อมูลที่จะนำมาประเมินตามเกณฑ์/ปัจจัยที่พัฒนาขึ้นมาใหม่

การเก็บข้อมูลตามเกณฑ์/ปัจจัยที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ เพื่อให้ตรงตามประเด็นที่ต้องการตรวจสอบ ในขั้นตอนนี้อาจไม่มีก็ได้ เพราะข้อมูลอาจถูกเก็บตั้งแต่นั้นตอนการหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการประเมินแล้ว

9) ใช้เกณฑ์/ปัจจัยที่พัฒนาแล้วในการประเมินทางเลือก

ประเมินโดยการให้คะแนนตามน้ำหนักความสำคัญที่ให้กับเกณฑ์/ปัจจัย ที่ใช้ในการประเมิน เปรียบเทียบคุณสมบัติของแต่ละทางเลือกกับความสามารถในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์

10) ตัดทางเลือกที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรออก จัดลำดับความสำคัญของทางเลือกที่เหลืออยู่

ทางเลือกที่ไม่เหมาะสม หรือไม่ถูกต้องตามเกณฑ์/ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินจะถูกตัดออกจากการพิจารณา ส่วนทางเลือกที่เหลืออยู่จะถูกจัดลำดับในการพิจารณาอีกครั้ง ซึ่งในการพิจารณาครั้งสุดท้ายอาจจะใช้วิธีการประชุมกับคณะทำงาน หรือเจรจากับอีกฝ่ายเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่พอใจทั้งสองฝ่าย เป็นต้น

11) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ตอบสนองกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมที่สุด

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

สำหรับผู้สนใจในการทำงานวิจัยที่เกี่ยวกับ กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงกระบวนการตัดสินใจในการบริการงานก่อสร้างในกรณีศึกษาอื่นๆ ให้มีจำนวนตัวอย่างเพิ่มขึ้น เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้างมีความสมบูรณ์ครอบคลุมในส่วนของการบริหารงานก่อสร้างมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้าง

จากผลของการวิจัย การทราบถึงกระบวนการตัดสินใจที่ใช้ในการบริหารงานก่อสร้าง และรายละเอียดของขั้นตอนต่างๆที่อยู่ในกระบวนการ จะเป็นประโยชน์ที่ใช้ในการตัดสินใจของอุตสาหกรรมก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจในอุตสาหกรรมก่อสร้างต่อไป

บรรณานุกรม

- [1] วิฑูรย์ ตันศิริมงคล. 2542. AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- [2] กัลณพัฒน์ รัศมีเมฆินทร์. 2551. MAKING DECISIONS. กรุงเทพฯ : ไอเอ็มบุคส์.
- [3] ภัคพงษ์ เหลืองบงกช. 2549. “แบบจำลองสำหรับการตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้าง : มุมมองผู้รับเหมา.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมก่อสร้าง และการจัดการ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- [4] ปิยนันท์ สุโน. 2554. “กระบวนการจัดหาผู้รับเหมาช่วงและผู้ขายวัสดุ/อุปกรณ์ของผู้รับเหมาหลัก.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมก่อสร้าง และการจัดการ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- [5] วีระพล สุวรรณนันท. 2534. กระบวนการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : สามัคคีสาสน์.
- [6] อภิชาติ โสภางแดง. 2552. การตัดสินใจเพื่อการบริหาร. : ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- [7] สิริวุฒิ บุรณพิร. กลยุทธ์การตัดสินใจ. 2540. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- [8] วัยชัย ริจรรวิข. 2540. วิธีการเชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจเชิงธุรกิจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [9] สุภางค์ จันทวานิช. 2551. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [10] Pongpeng , J. and Liston , J. (2003) “Tender evaluation procedures : an investigation of the Thai construction industry”, Proceedings of the Forth Regional Symposium on Infrastructure Development (CD-ROM), Bangkok, pp.891-900.
- [11] Zeleny , M. 1982. Multiple criteria decision making. New York, McGraw-Hill.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบฟอร์มสัมภาษณ์กระบวนตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก

ครั้งที่.....วันที่.....เวลา.....สถานที่สัมภาษณ์.....

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง.....หน้าที่ปัจจุบัน.....

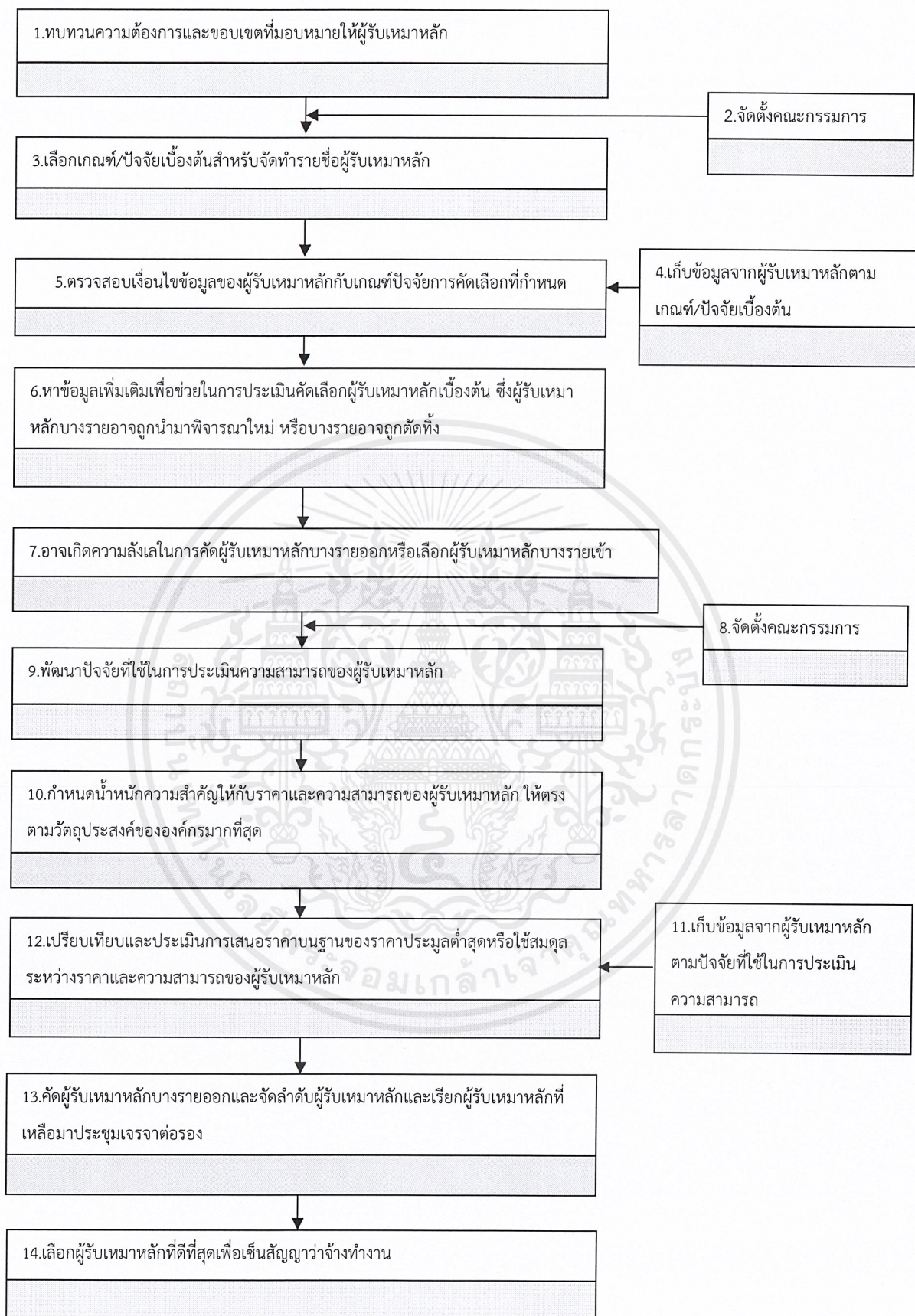
ประสบการณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก.....ปี สาขาการศึกษา.....

ลักษณะของงานที่องค์กรท่านทำ.....

มูลค่าโดยประมาณของโครงการก่อสร้างที่องค์กรท่านทำต่อปี.....ล้านบาท

มูลค่าต่ำสุดและสูงสุดที่องค์กรท่านทำ.....ล้านบาท ถึง.....ล้านบาท





แบบสัมภาษณ์กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาหลัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบฟอร์มสัมภาษณ์กระบวนตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง

ครั้งที่.....วันที่.....เวลา.....สถานที่สัมภาษณ์.....

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

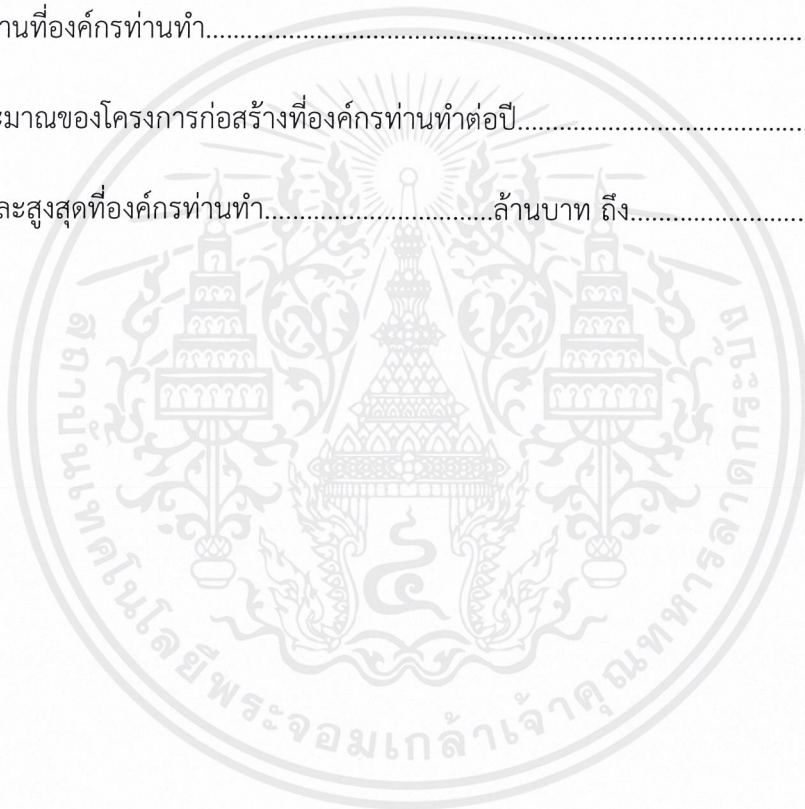
ตำแหน่ง.....หน้าที่ปัจจุบัน.....

ประสบการณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง.....ปี สาขาการศึกษา.....

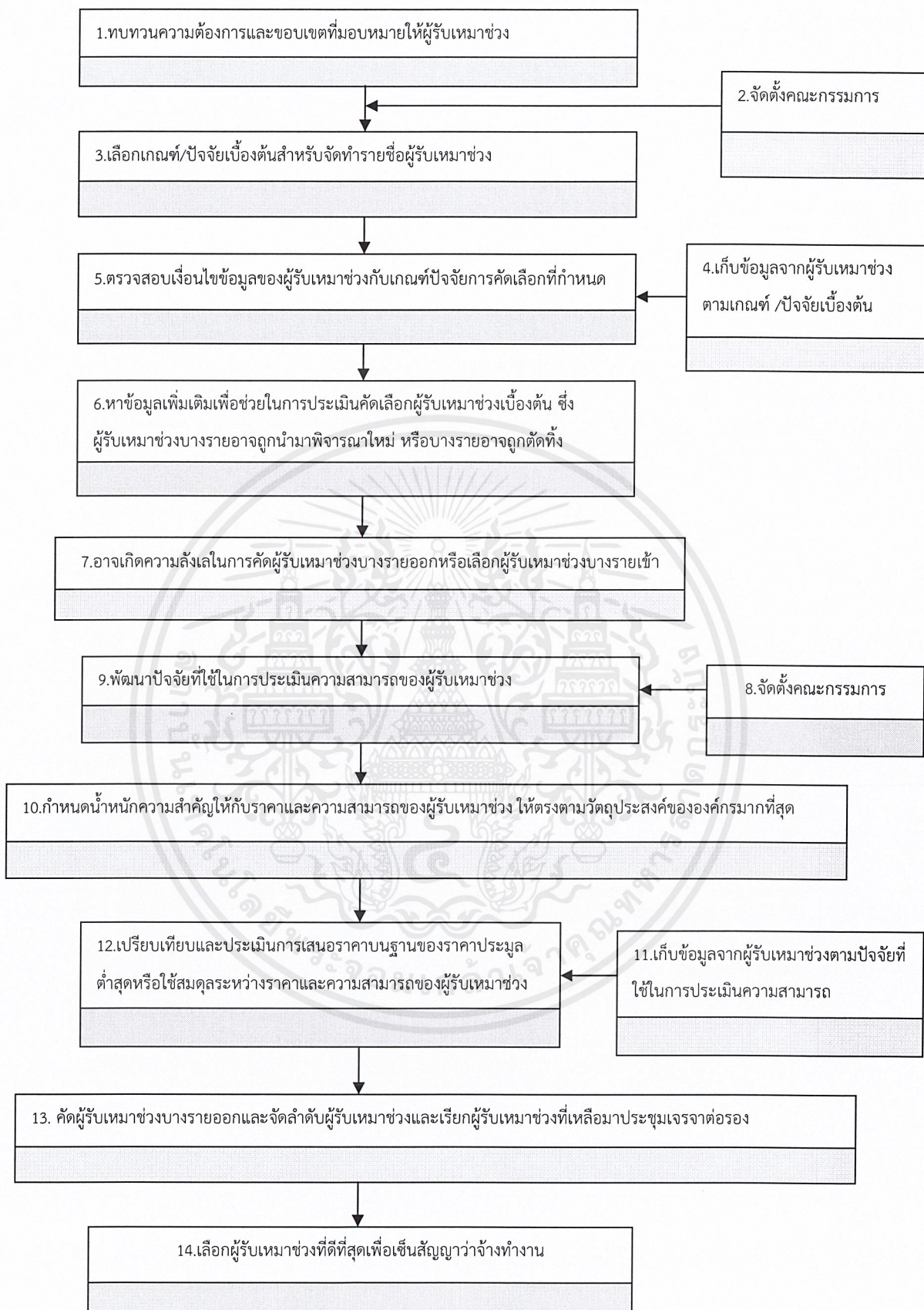
ลักษณะของงานที่องค์กรท่านทำ.....

มูลค่าโดยประมาณของโครงการก่อสร้างที่องค์กรท่านทำต่อปี.....ล้านบาท

มูลค่าต่ำสุดและสูงสุดที่องค์กรท่านทำ.....ล้านบาท ถึง.....ล้านบาท



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



แบบสัมภาษณ์กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบฟอร์มสัมภาษณ์กระบวนตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการเพื่อเข้าร่วมประมูล

ครั้งที่.....วันที่.....เวลา.....สถานที่สัมภาษณ์.....

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

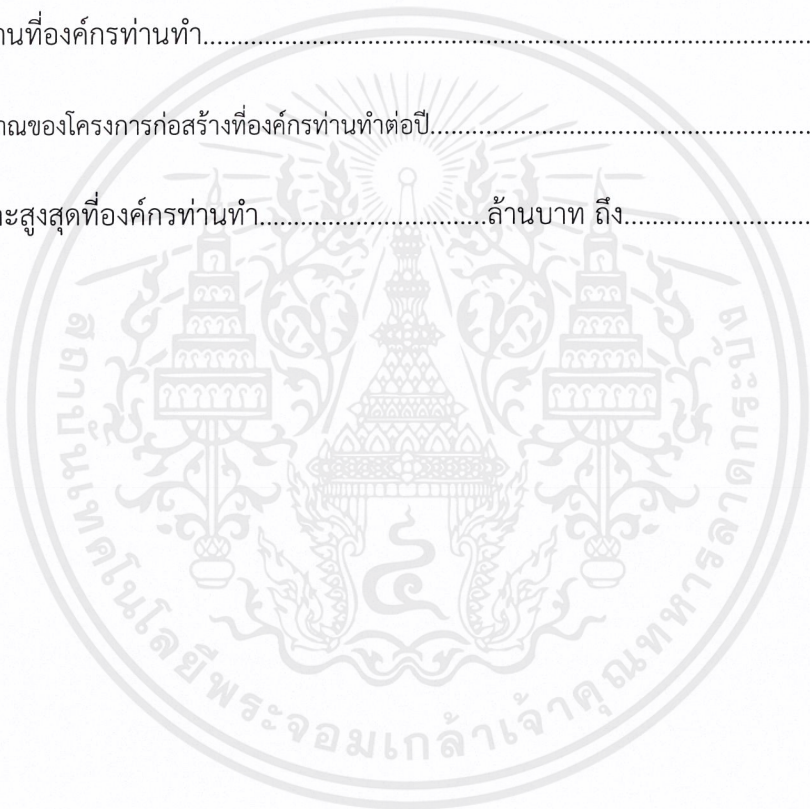
ตำแหน่ง..... หน้าที่ปัจจุบัน.....

ประสบการณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกโครงการเพื่อประมูล.....ปี สาขาการศึกษา.....

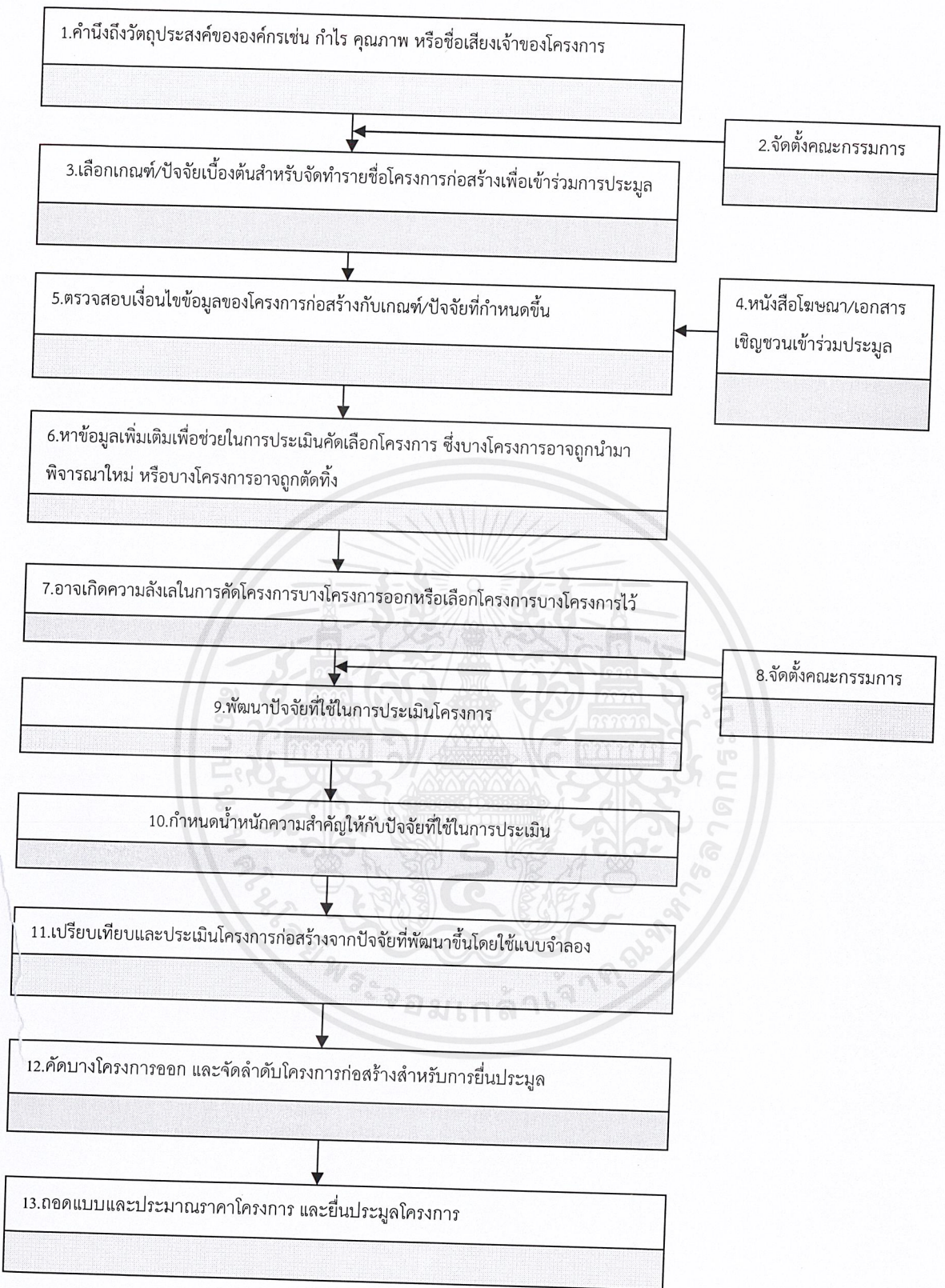
ลักษณะของงานที่องค์กรท่านทำ.....

มูลค่าโดยประมาณของโครงการก่อสร้างที่องค์กรท่านทำต่อปี.....ล้านบาท

มูลค่าต่ำสุดและสูงสุดที่องค์กรท่านทำ.....ล้านบาท ถึง.....ล้านบาท



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



แบบสัมภาษณ์กระบวนการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการเพื่อการประมูล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้