

0076

การศึกษาแนวทางในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
และการพัฒนากลยุทธ์ในการวางแผนโครงการก่อสร้าง
(Project Planning) ของบริษัทก่อสร้าง



ธีรณี แจ็งจอรุณ¹, ภูษิต วงศ์หล่อสายชล²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6333, โทรสาร: 0-2277-1943, Email: jeabchan1@hotmail.com

²ภาควิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6333, โทรสาร: 0-2277-1943, Email: dr.phusit@gmail.com

การศึกษาแนวทางในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนากลยุทธ์ในการวางแผน
โครงการก่อสร้าง (Project Planning) ของบริษัทก่อสร้าง

รัชนี้ แจ้งอรุณ¹, ภูษิต วงศ์หล่อสายชล²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6333, โทรสาร: 0-2277-1943, Email: jeabchan1@hotmail.com

²ภาควิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6333, โทรสาร: 0-2277-1943, Email: dr.phusit@gmail.com

บทคัดย่อ

จากการศึกษาแนวทางในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนากลยุทธ์ในการวางแผนโครงการก่อสร้าง (Project Planning) ของบริษัทก่อสร้างนั้น ทำให้เห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในการวางแผนโครงการที่เป็นการจัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีปัจจัยสำคัญในการวางแผนโครงการ คือ การจัดสรรทรัพยากรในด้าน วัสดุก่อสร้าง เครื่องจักรอุปกรณ์ การจัดสรรทรัพยากรบุคคล ในด้านเวลาจำนวนคนมากเกินไปในด้านค่าใช้จ่ายของเงินเดือนและค่าล่วงเวลาซึ่งเป็นค่าใช้จ่าย 30% ของงบประมาณค่าใช้จ่ายทำให้เกิดผลกระทบที่เพิ่มขึ้นในการดำเนินงาน บริษัทฯ พบว่ามีสาเหตุหลักที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการที่ผ่านมาคือ 1.นโยบายของบริษัทเกี่ยวกับการกำหนดค่าล่วงเวลา 2.ด้านการจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่ใช้ควบคุมการทำงานของโครงการที่มีจำนวนมากเกินกว่าลักษณะงานที่ทำ ทำให้เกิดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดสรรทรัพยากรบุคคลเป็นค่าใช้จ่ายส่วนเกินที่ได้ตั้งงบประมาณไว้ด้านกำลังคน เป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากในการวางแผนโครงการที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน จากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบต่อบริษัทในระยะยาวในด้านของสัดส่วนกำไรในการดำเนินงานและด้านอื่นที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานภายในและสภาพการแข่งขันภายนอกที่มี การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาระบบการทำงานให้เป็นกลยุทธ์ การปันผลกำไรให้พนักงาน ซึ่งเป็นแนวทางเลือกที่บริษัทจะนำไปใช้ ผลที่คาดว่าจะได้รับทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นการสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานในธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้างที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ: โครงการ, ทรัพยากร, การบริหารโครงการ, พนักงาน

1. บทนำ

บริษัท NC ก่อสร้าง จำกัด ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับรับเหมาก่อสร้างทั่วไป ลักษณะการดำเนินงานที่เป็นโครงการที่มีขนาดใหญ่มีกลุ่มลูกค้าหลักในภาครัฐและเอกชน ธุรกิจของบริษัทอยู่ในประเภทอุตสาหกรรมการก่อสร้าง จากลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่เป็นการปฏิบัติงานแบบโครงการได้พบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ผ่านมาคือ ปัญหาในการวางแผนโครงการก่อสร้าง สาเหตุมาจากการจัดสรรทรัพยากรในด้านวัสดุก่อสร้าง (Material) เครื่องจักรอุปกรณ์ (Machine) การจัดสรรทรัพยากรบุคคล (Manpower) ในด้านเวลา จำนวนพนักงานที่จัดสรรในกิจกรรมต่างๆ ที่มีความไม่เหมาะสม ทำให้บริษัทเกิดค่าใช้จ่ายของเงินเดือนและค่าล่วงเวลาของบริษัทที่เพิ่มสูงขึ้นจากงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และมีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานในแต่ละด้านต่างๆ ของบริษัทคือ ด้านการเงินมีผลทำให้สัดส่วนกำไรของบริษัทลดลง ด้านภาพพจน์ที่เกี่ยวกับความล่าช้าจากการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกำหนดทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่น ด้านการตลาดโดยสัดส่วนทางการตลาดลดลง ด้านพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรภายในที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในด้านสวัสดิการต่างๆ และการปฏิบัติงานทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงานไม่มีความเชื่อมั่นและความก้าวหน้าในการทำงาน ขาดการประสานงานในการสร้างทีมงานซึ่งทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการทำงานที่เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาปัญหาการวางแผนงานโครงการต่างๆ ของบริษัทในปัจจุบัน และสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อจัดระบบการวางแผนโครงการที่มีประสิทธิภาพของบริษัท ทำให้บริษัทสามารถกำหนดกระบวนการทำงานและการปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน

2. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา ผศ.ดร.ประสงค์ ปราณีพลกรัง (2547:42) กล่าวว่า ผศ.ดร.ประสงค์ ปราณีพลกรัง (2547 : 42) กล่าวว่า การบริหารโครงการ (Project Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำให้กิจกรรมของโครงการเสร็จทันเวลา โดยใช้งบประมาณและเงื่อนไขตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุมทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั่วไปในระยะสั้น โดยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เฉพาะด้านการบริหารโครงการที่มีขนาดใหญ่ (Management of large Management) มี 3 ขั้นตอนคือ การวางแผน การกำหนดตารางการทำงาน การควบคุม

วิสูตร จิระคำเก็ง (2547) การบริหารโครงการ (Project Management) เรื่องการบริหารโครงการ แนวทางปฏิบัติจริงได้ให้ความรู้เรื่องแนวทางในการบริหารโครงการ และเทคนิคในการบริหารโครงการซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ

การวางแผนโครงการมีตัวแปรที่สำคัญ 3 สิ่งที่สำคัญคือ

- คุณภาพหรือผลโครงการที่ต้องการ (Quality)
- กำหนดเวลาที่ใช้ (Time)
- ทรัพยากรต่าง ๆ หรือต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จำเป็น (Cost)

โครงการที่ประสบความสำเร็จ สามารถใช้ลูกค้าได้ตามคุณภาพภายในเวลาที่กำหนด มีค่าใช้จ่ายอยู่ในงบประมาณที่เตรียมไว้ ในส่วนของการวางแผนโครงการควรมีครอบครัวและแนวสอดคล้องกับตัวแปรทั้งสาม

Robbin, S. P. (2001) ได้ให้คำจำกัดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเพื่อจะทำให้ทีมงาน ต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงาน มีการให้ข้อมูลร่วมกัน การเผชิญหน้ากับความแตกต่างและความสนใจ ต้องสอดคล้องกับบทบาทต่างๆ ทีมงานมีจุดหมายร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่างและมีความสัมพันธ์ การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นการช่วยสร้างแรงจูงใจ เพื่อปรับพฤติกรรมบุคคลจะมีความหลากหลาย ทำให้เกิดความขัดแย้งต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคลให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยใช้ “เทคนิคการจูงใจเพื่อปรับพฤติกรรมบุคคล” การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Money Incentives) จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้นเพราะเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพนักงาน ความรู้สึกปลอดภัย มั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลงานทำให้พนักงานกระตือรือร้น ตั้งใจ เสียสละ ทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มเวลา เต็มความสามารถ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้นเป้าหมายของการสร้างแรงจูงใจจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด คือการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานมีผลประโยชน์ร่วมกับองค์กร เมื่อพนักงานได้เห็นแนวทางที่จะได้รับประโยชน์การตอบสนอง การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบก็จะเป็นไปอย่างดีที่สุด

3. วิธีการศึกษา

1. ศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลปัญหากระบวนการวางแผนโครงการต่างๆ เปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานจริง ในโครงการต่าง ๆ ของบริษัท ระหว่างปี 2545-2547
2. ศึกษางานวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการที่มีขนาดใหญ่ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ
3. ศึกษาเรื่องการจัดสรรทรัพยากรบุคคล ในแต่ละกิจกรรมของบริษัทในปี 2547 เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน
4. วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างของบริษัท ในด้าน การจัดสรรทรัพยากรบุคคล
5. ศึกษาโครงสร้างเงินเดือนและค่าล่วงเวลาในแต่ละระดับชั้น เพื่อทำการเปรียบเทียบเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

6. สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ ฝ่ายวิศวกรก่อสร้าง ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้รับเหมาช่วง (Subcontractor) บริษัทที่ปรึกษาโครงการ เกี่ยวกับปัญหาที่เกี่ยวข้องในการวางแผนโครงการ และสัมภาษณ์ลูกค้า

7. นำข้อมูลมาวิเคราะห์สาเหตุในการวางแผนโครงการที่ไม่มีประสิทธิภาพโดยการใช้แผนผังก้างปลา (ISHIKAWA Diagram) เพื่อทำการหาสาเหตุปัญหาเปรียบเทียบ และกำหนดกระบวนการทำงานในอนาคต เพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนโครงการก่อสร้าง

4. ผลการวิเคราะห์

จากการศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลปัญหากระบวนการวางแผนโครงการต่างๆ เปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานจริง ในโครงการต่าง ๆ ของบริษัท ระหว่างปี 2545-2547 โดยการรวบรวมข้อมูลในด้านปัญหากระบวนการวางแผนโครงการต่างๆ โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ ภายในบริษัทและภายนอกนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากกระบวนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรในส่วนของการจัดสรรกำลังคนที่ใช้มีความไม่เหมาะสมกับกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในตารางการทำงานในแต่ละส่วนของบริษัท ทำให้เกิดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดสรรทรัพยากรบุคคล เพราะจำนวนพนักงานและค่าใช้จ่ายส่วนเกินทางด้านของค่าล่วงเวลาของพนักงานในโครงการที่เพิ่มสูงขึ้นซึ่งมีผลต่อสัดส่วนกำไรที่ลดลงเนื่องจากการดำเนินงาน จากข้อมูลค่าใช้จ่ายในด้านการจัดสรรทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นทำให้บริษัทต้องศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างเงินเดือนและค่าล่วงเวลาในแต่ละระดับชั้น เพื่อทำการเปรียบเทียบเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นคือบริษัทต้องมีการปรับปรุงเกี่ยวกับนโยบายการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและค่าล่วงเวลาของพนักงานในทุกระดับชั้น การปรับอัตราค่าตอบแทน สวัสดิการให้กับพนักงานนั้นทำให้เป็นการสร้างแรงจูงใจทำให้พนักงานเกิดความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อทำการเปรียบเทียบเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ประสบความสำเร็จและเป็นคู่แข่งชั้นหลักนั้นจะไม่มี การกำหนดค่าล่วงเวลาแต่จะให้เงินอัตราเงินเดือนและมีการแบ่งผลกำไรจากการดำเนินงานในแต่ละโครงการโดยตั้งเป็นเป้าหมายและให้เป็นอัตราค่าตอบแทนจากผลการดำเนินงานผลที่ได้จากการดำเนินงานจะคืนให้เป็นผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจากการร่วมมือกันปฏิบัติงานคือกำไรจากการดำเนินงานในโครงการเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน จากปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้บริษัทต้องมีการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องของทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นส่วนสำคัญสำหรับองค์กรโดยเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

โดยการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้ทฤษฎีและบทความที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนา กลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนโครงการก่อสร้างที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ได้ 3 แนวทางเลือกคือ

แนวทางที่ 1 กลยุทธ์ “ Profit Sharing” การปันผลกำไรให้พนักงาน เนื่องจากนโยบายในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนที่ไม่เหมาะสมทำให้บริษัทต้องเกิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าล่วงเวลา ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น การปันผลกำไรให้พนักงาน สามารถทำให้เกิดการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเพื่อปรับพฤติกรรมบุคคลในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานโดยการปรับเป้าหมายส่วนบุคคลมาเป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกับองค์กรทำให้เห็นถึงสิ่งที่จะได้รับเมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

แนวทางที่ 2 กลยุทธ์ “ Innovation Based” นวัตกรรมสร้างสรรค์การทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีทางด้าน software โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือที่จะนำมาพัฒนาศักยภาพในการทำงานโดยการปรับเปลี่ยนจากการใช้กำลังคนมาเป็นการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อลดจำนวนคนให้น้อยลงและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานแทน

แนวทางที่ 3 กลยุทธ์ การใช้ระบบ “Supplier Relationship Management” (SRM) การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัยการผลิต ทำให้สามารถคัดเลือก Supplier ที่มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับบริษัท ด้วยการเก็บข้อมูล Supplier ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านที่มีความเหมาะสมในการทำงานแต่ละกิจกรรมของโครงการที่มีความแตกต่างกันให้เข้ากับระบบและวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเป็นส่วนหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากปัญหาของบริษัทที่ได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหานั้นสามารถพบแนวทางในการแก้ปัญหาโดยสามารถนำแนวทางในการแก้ปัญหามาพัฒนาให้เป็นการแก้ปัญหาในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุสำคัญที่บริษัทสามารถนำมาปรับปรุงให้เป็นกลยุทธ์ที่สร้างประโยชน์ลดผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและนำไปเป็นแนวทางเพื่อนำไปปฏิบัติหรือนโยบายที่ทำให้การพัฒนาศักยภาพในการวางแผนบริหารงานโครงการก่อสร้างซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างโดยใช้เกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหาจากข้อกำหนดที่นำมาใช้ประกอบพิจารณาเกณฑ์ในการให้คะแนนและการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สามารถนำมาใช้เป็นเหตุผลในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับบริษัท คือ

แนวทางที่ 1 กลยุทธ์ “ Profit Sharing ” การปันผลกำไรให้พนักงาน เป็นสิ่งที่จะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นการสร้างการทำงานแบบเป็นทีมงานที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะการประสานงานกันในทุกๆด้าน ข้อเสียของทางเลือกนี้มีผลกระทบน้อยที่นั่นจะเป็นการพิจารณาจากการประเมินอัตราค่าตอบแทนจากหัวหน้างานแต่ละฝ่ายโดยจะใช้ประกอบการพิจารณาจากข้อมูลการ

ปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคลจึงไม่ส่งผลกระทบต่อเกณฑ์ในการประเมินเท่าใดนัก ผลที่คาดหวังจะได้รับจากแนวทางเลือกนี้ก็คือการกำหนดอัตราค่าตอบแทนพิเศษจากผลการดำเนินงานในแต่ละโครงการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมที่จะบริหารในโครงการที่ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานแบบเป็นรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน และมีผลตอบแทนที่ได้รับเป็นทั้งตัวเงินคือ อัตราโบนัสจากการดำเนินงานในโครงการ ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินคือ อัตราความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่ง ความเชื่อมั่นในบริษัท และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโครงการที่ตนได้ปฏิบัติหน้าที่อยู่โดยมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกันระดมความคิดจากทุกฝ่ายเพื่อการวางแผนการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ภูษิต วงศ์หล่อสายชล อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ได้กรุณาให้คำแนะนำทำให้การศึกษามบูรณ์ขึ้น รวมทั้งอาจารย์ ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล ผู้อำนวยการหลักสูตร CEO และอาจารย์ ดร.พีรพงษ์ พุศิริ ผู้อำนวยการสาขาการจัดการที่กรุณาเป็นประธานและกรรมการ นอกจากนี้ ขอขอบคุณบริษัทตัวอย่างที่ได้อนุเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา

บรรณานุกรม

- ประสงค์ ปราณีตพลกรัง และคณะ. การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร :
ธรรมสาร, 2547.
- วิสูตร จิระดำเกิง. การบริหารโครงการแนวทางปฏิบัติจริง. กรุงเทพมหานคร : วรณกวี,
2547.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร :
บ้านเสรีรัตน์, 2542.
- Stephen P. Robbins. Organizational Behavior. 10th edition, International Edition:
Pearson Education LTD, 2003.