

การประเมินผลสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Workplace Performance Measurement

ชัยวัฒน์ วิรัตน์พงษ์

ได้รับทุนสนับสนุนการเขียนตำราจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2564

คำนำ

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาองค์กรธุรกิจต่างได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทั้งจากบริบทภายนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความผันผวนของตลาดแรงงาน ตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน การปรับโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร ส่งผลให้เกิดการปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สถานที่ทำงานนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงเป็นลำดับที่สอง รองจากค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับปัจจัยหลายอย่าง ที่นอกจากจะส่งผลต่อการดำเนินงานของพนักงาน ความพึงพอใจและผลผลิตภาพของพนักงานแล้ว ยังส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรในด้านต่างๆ ด้วยเช่นกัน

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อม และการทำงานในรูปแบบใหม่ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้จึงเป็นสิ่งท้าทาย สำหรับผู้ออกแบบและผู้บริหารทรัพยากรอาคาร การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด จึงจำเป็นต้องเข้าใจในหลักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบกายภาพที่ส่งผลต่อพนักงาน และหลักการบริหารจัดการอาคาร และอสังหาริมทรัพย์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลสำเร็จในการทำงานขององค์กร เช่น กรอบการประเมินผลการทำงาน และดัชนีชี้วัดผลการทำงาน ที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการปรับปรุง และพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตำราเล่มนี้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษา ค้นคว้า และอ้างอิงการประเมินผลการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับนักศึกษา ผู้บริหารทรัพยากรอาคาร และผู้ที่สนใจทั่วไป

ชัยวัฒน์ วัฒนพงษ์

สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์	1
1.1 อสังหาริมทรัพย์และการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ในมุมมองต่างๆ	2
1.2 ความหมายและความสำคัญของอสังหาริมทรัพย์	3
1.3 ลักษณะเฉพาะของอสังหาริมทรัพย์	3
1.4 ความหมายของการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์	4
บทที่ 2 ความเข้าใจบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อม	8
2.1 บริบทองค์กร	8
2.2 บริบทแวดล้อมภายนอก	13
บทที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร	15
3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	16
3.2 การประเมินวัฒนธรรมองค์กร	17
3.3 วัฒนธรรมองค์กรใน 4 รูปแบบ	18
บทที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน	22
4.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	22
4.2 แนวโน้มในการออกแบบและบริหารจัดการสถานที่ทำงาน	25
บทที่ 5 การแบ่งประเภทสถานที่ทำงาน	30
5.1 พัฒนาการของออฟฟิศ	30
5.2 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน	32
5.3 การแบ่งประเภทสถานที่ทำงาน	33
บทที่ 6 ความพึงพอใจพนักงาน	41
6.1 ความพึงพอใจของพนักงาน	41
6.2 ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	41
6.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	42
6.4 ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลความพึงพอใจ	47
6.5 ความพึงพอใจของพนักงานและคุณค่าเพิ่มในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร	48

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 7	ผลิตภาพของพนักงาน	49
7.1	การรับรู้ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพ	49
7.2	มุมมองต่างๆ ของผลิตภาพ	50
7.3	ตัวชี้วัดผลิตภาพ	50
7.4	เทคนิคในการประเมินการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพ	52
บทที่ 8	ปัจจัยทางกายภาพที่พนักงานให้ความสำคัญ	56
8.1	การรับรู้ของผู้ใช้งาน	56
8.2	ความชอบของผู้ใช้งาน	56
8.3	ประเภทของความชอบ	57
8.4	ความจำเป็นในการใช้งาน	57
8.5	เทคนิคในการประเมินปัจจัยทางสภาพแวดล้อมกายภาพที่พนักงานให้ความสำคัญ	60
บทที่ 9	การประเมินผลการทำงาน	63
9.1	ความจำเป็นในการประเมินผลการทำงาน	63
9.2	แนวโน้มของการประเมินผลการทำงาน	65
บทที่ 10	กรอบการประเมินผลการทำงาน	69
10.1	กรอบการประเมินผลการทำงานในมุมมองต่างๆ	70
บทที่ 11	การเพิ่มคุณค่าในงานอสังหาริมทรัพย์องค์กร	76
11.1	กลยุทธ์ในงานอสังหาริมทรัพย์	76
11.2	การเพิ่มคุณค่าของอสังหาริมทรัพย์	77
11.3	การเพิ่มคุณค่าในงานบริหารจัดการอาคาร	79
บทที่ 12	การวัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์องค์กร	85
12.1	ตัววัดผลการทำงาน	85
12.2	ตัวชี้วัดผลการทำงาน	85
12.3	ดัชนีชี้วัดผลการทำงาน	86
บทที่ 13	ตัววัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์องค์กร	92
13.1	ตัววัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กรทั้ง 6 ด้าน	92
บรรณานุกรม		104
ประวัติผู้เขียน		115

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	ความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทานในงานบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์	6
ภาพที่ 3.1	ลำดับขั้นของวัฒนธรรมองค์กร	16
ภาพที่ 3.2	รูปแบบองค์กรที่จำแนกตามหลักการ Competing Values Framework	18
ภาพที่ 3.3	วัฒนธรรมองค์กรใน 4 รูปแบบ	20
ภาพที่ 5.1	อาคาร Seagram Building ใน New York	31
ภาพที่ 5.2	อาคาร ING Commercial building ในเมือง Amsterdam	32
ภาพที่ 5.3	อาคาร Centraal Beheer ในเมือง Apeldoorn	32
ภาพที่ 5.4	การแบ่งประเภทสถานที่ทำงานตามเกณฑ์ Interaction และ Autonomy	34
ภาพที่ 5.5	การแบ่งออฟฟิศตามเกณฑ์ Place Space Use	38
ภาพที่ 5.6	การแบ่งออฟฟิศตามเกณฑ์ Space และ Time	39
ภาพที่ 6.1	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน	43
ภาพที่ 6.2	ผลประเมินความพึงพอใจจาก Work Environment Diagnosis Instrument	47
ภาพที่ 7.1	คำถามในการประเมินการรับรู้ในผลิตภาพ Building Use Studies	54
ภาพที่ 7.2	ตัวอย่างวิธีการในการประเมินผลิตภาพ	54
ภาพที่ 7.3	ผลการประเมินผลิตภาพจาก Work Environment Diagnosis Instrument	56
ภาพที่ 8.1	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความจำเป็นและความชอบ	58
ภาพที่ 8.2	กรอบการวิเคราะห์ การประเมินประสบการณ์จากผู้ใช้งานในด้านต่างๆ	59
ภาพที่ 8.3	ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน	60
ภาพที่ 8.4	ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน	61
ภาพที่ 9.1	กรอบการศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านอสังหาริมทรัพย์	68
ภาพที่ 10.1	ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน	70
ภาพที่ 10.2	Performance measurement matrix	70
ภาพที่ 10.3	Performance pyramid	71
ภาพที่ 10.4	The Balanced Scorecard	72
ภาพที่ 10.5	Strategy map	73
ภาพที่ 10.6	The Performance Prism	74
ภาพที่ 10.7	The Triple-P model	75

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ 11.1	แบบแสดงการเพิ่มคุณค่าในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร	79
ภาพที่ 11.2	FM Value Map	80
ภาพที่ 11.3	Hierarchy of Adding Value ในการตัดสินใจเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์	81
ภาพที่ 11.4	รายการเป้าหมายที่สนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	82

สารบัญตาราง

ตารางที่ 7.1	วิธีการวัดผลผลิตภาพ	53
ตารางที่ 9.1	การพัฒนาระบบการประเมินผลการทำงานขององค์กร	66
ตารางที่ 9.2	การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานที่ใช้ในองค์กร	66
ตารางที่ 11.1	เปรียบเทียบการเพิ่มคุณค่าในงานบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร	83
ตารางที่ 12.1	ดัชนีชี้วัดผลการทำงานในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ทั้ง 4 กลุ่ม	90

บทที่ 1 การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์

ความรู้เกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเน้นที่กระบวนการพัฒนา (Development process) มากกว่าการบริหารจัดการ (Management) อสังหาริมทรัพย์ อาจเป็นเพราะมีผู้สนใจในการประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ในประเทศที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงซึ่งรวมถึงประเทศไทย จะมีดัชนีชี้วัดที่สำคัญคือการพัฒนาอุตสาหกรรมอาคารและการก่อสร้าง ส่วนในอีกหลายประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาทางอสังหาริมทรัพย์มาแล้วระยะหนึ่งจะให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการสิ่งปลูกสร้างที่มีอยู่ให้ดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทนี้นำเสนอความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ และการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ในปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมุมมองที่แตกต่างกันของการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์

หากจะมองย้อนไปในช่วงเวลาประเทศไทยเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2551 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการกับอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่แล้วหรือที่เรียกว่าเป็นอุปทาน (Supply) ตลาดอสังหาริมทรัพย์ และไม่ได้มุ่งหวังในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในขณะนั้น วิชาชีพการบริหารทรัพยากรอาคาร (Facility Management) ได้มีผู้กล่าวถึงเป็นจำนวนมากว่าอาจจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับการบริหารอาคารในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ

ถึงแม้สถานการณ์ทางด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยจะยังมีการเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่พักอาศัย และการเติบโตของจำนวนประชากรในเขตเมือง โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร แต่ก็ยังต้องเผชิญกับความท้าทายในด้านต่าง ๆ ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจ อัตราค่าครองชีพ การเข้าสู่สังคมสูงวัย การลดลงของประชากรในวัยทำงาน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและรูปแบบธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ AEC และนโยบายในการรับแรงงานต่างชาติโดยเฉพาะแรงงานระดับบน (Skilled Workforce) และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เหล่านี้ ได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์

ไม่เพียงแต่เฉพาะในประเทศไทยเท่านั้นแต่ยังปรากฏให้เห็นในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ดังจะเห็นได้จากการทยอย ปิดตัวลงของห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ เช่น Sears K-Mart JCPenney Walmart และ Macy's ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างมากจากระบบการซื้อขายสินค้าออนไลน์ (e-commerce) (Garfield, 2017)

ในช่วงปี ค.ศ. 1994-1995 บริษัทเล็ก ๆ ชื่อ Amazon.com เห็นช่องทางในการขายหนังสือออนไลน์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่มีการพัฒนาเป็นอย่างมากในเวลานั้น และได้ทำให้ร้านหนังสือขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาหลายแห่งต้องปิดกิจการและอีกหลายแห่งต้องปรับวิธีการทำธุรกิจ เช่น ในกรณีของ Borders และ Barnes & Noble (Lubin, 2011) ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ นักวิเคราะห์ตลาดห้างสรรพสินค้าในสหรัฐอเมริกา Jan Rogers Kniffen ให้ความเห็นว่า

400 ใน 1,100 มอลล์ ซึ่งคิดเป็น 1 ใน 3 ของห้างสรรพสินค้าในอเมริกาทั้งหมดจะปิดตัวลง (DiChristopher, 2016) ซึ่งสวนทางกับการขยายตัวของห้างสรรพสินค้าในประเทศไทย

ในประเทศไทย การพัฒนา ICT ได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา รูปแบบ และการบริหารจัดการ อสังหาริมทรัพย์ ดังจะเห็นได้จากการเข้ามาของ Fintech (Financial Technology) ซึ่งส่งผลกระทบต่อลดจำนวนและการปรับรูปแบบการให้บริการของสาขานาครพาณิชย์ในประเทศ การจำหน่ายสินค้าออนไลน์ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการซื้อขายสินค้า ซึ่งผู้ขายไม่จำเป็นต้องมีหน้าร้านค้าเหมือนดังแต่ก่อน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายจากการเช่าพื้นที่ การขนส่ง พนักงานขาย คลังสินค้า และการบริหารจัดการหน้าร้าน เมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ องค์กรที่มีอสังหาริมทรัพย์อยู่ในครอบครอง (Supply) ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์เหล่านั้น ให้ตอบสนองต่อความต้องการการใช้งาน (Demand) และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ (De Jonge et al., 2009)

1.1 อสังหาริมทรัพย์และการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ในมุมมองต่าง ๆ

องค์กรต่าง ๆ เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งที่เกิดภายในองค์กรเอง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กร การเพิ่มจำนวนพนักงานจากการขยายตัว หรือการปรับลดจำนวนพนักงานเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย การปรับโครงสร้างองค์กรจากการควบรวมกิจการกับองค์กรอื่น และความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน กฎหมายและนโยบายภาครัฐ ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการวางแผนด้านอสังหาริมทรัพย์ และทรัพยากรกายภาพขององค์กร และทำให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์

การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการ อาคารสถานที่ และทรัพยากรกายภาพที่เป็นเจ้าของโดยภาคเอกชน จะเรียกว่า การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร (Corporate Real Estate Management) และการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นความดูแลของภาครัฐ เรียกว่า การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐ (Public Real Estate Management) ซึ่งทั้งสองส่วนมีเป้าหมาย และกระบวนการในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ยังสามารถแบ่งประเภทตามขอบเขตงานได้อีก เช่น การจัดการอาคาร (Building Management) การบริหารอาคาร (Facility Management) การบริหารทรัพย์สิน (Property Management) และการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ยังมีรายละเอียดเฉพาะในอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภทที่แตกต่างกัน เช่น การบริหารจัดการอาคารโรงพยาบาล มหาวิทยาลัย อาคารสำนักงาน ซึ่งมีหลักการและแนวทางในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน

1.2 ความหมายและความสำคัญของอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Definition & Importance)

อสังหาริมทรัพย์เป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เช่น เป็นปัจจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการในความคุ้มครอง การป้องกันอันตรายจากสภาวะแวดล้อมภายนอก การสนับสนุนให้เกิดการประกอบกิจกรรม ภายในสภาพแวดล้อมที่สวยงาม ปลอดภัย และส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้ อสังหาริมทรัพย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทำให้เกิดการลงทุนและการใช้ทรัพยากรรูปแบบต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อการบริโภคสินค้าและบริการของประชากรในประเทศ จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตที่สำคัญในทางเศรษฐศาสตร์ ที่ประกอบไปด้วยทุน แรงงาน ผู้ประกอบการ และที่ดิน (Rattanaprichavej, 2018)

1.3 ลักษณะเฉพาะของอสังหาริมทรัพย์ (Specific Characteristics of Real Estate)

อสังหาริมทรัพย์มีความหมายครอบคลุมคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น อสังหาริมทรัพย์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible) และไม่สามารถเคลื่อนที่ได้ (Immovable) จึงหมายถึงทรัพย์สินที่ไม่สามารถเคลื่อนที่ได้ (Immovable Property) อสังหาริมทรัพย์ประกอบไปด้วย ที่ดิน (Land) และทรัพย์สินที่ติดอยู่กับที่ดินนั้น ทั้งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เช่น ต้นไม้ หรือที่คนสร้างขึ้น เช่น อาคาร ทรัพย์สินที่ประกอบเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับที่ดิน เช่น แร่ธาตุ และรวมถึงสิทธิทั้งหลาย ได้แก่ สิทธิในการซื้อ ขาย ใช้สอย และพักอาศัย นอกจากนี้แล้ว อสังหาริมทรัพย์ยังมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างกันดังนี้

1. ลักษณะพิเศษทางกายภาพ

ได้แก่ 1) การที่ไม่สามารถทำลายได้ โดยเฉพาะที่ดิน ซึ่งมีคุณลักษณะพิเศษที่ไม่สามารถผลิตขึ้นมาได้ และไม่มี การสูญหาย ซึ่งถึงแม้จะถูกขุดลึกลงไปใต้ดินก็ยังคงมีมูลค่าอยู่ การใช้ที่ดินจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในเชิงเศรษฐกิจและสังคมประกอบกันไปด้วย 2) มีความแตกต่างทางคุณสมบัติเชิงกายภาพ เช่น ที่ดินแต่ละแปลงจะมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน รูปร่างของที่ดิน ขนาดแปลง พื้นผิว คุณภาพดิน ถนน และระบบสาธารณูปโภค ซึ่งสามารถนำไปสู่มูลค่าของที่ดินโดยรวมได้

2. ลักษณะพิเศษทางเศรษฐศาสตร์

อสังหาริมทรัพย์มักจะถูกใช้เป็นหลักทรัพย์ในการขอสินเชื่อโดยการจำนอง เป็นหลักประกันในการชำระหนี้ หรือการค้ำประกันอื่นๆ ในทางธุรกิจ หรือการค้ำประกันในศาล อสังหาริมทรัพย์มีลักษณะพิเศษทางเศรษฐศาสตร์ดังนี้ 1) มีราคาสูง อสังหาริมทรัพย์มีการลงทุนสูง ประกอบกับที่ดินซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัด ในขณะที่ความต้องการยังมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีราคาสูง 2) มีอายุการใช้สอยยาวนาน อสังหาริมทรัพย์มักจะมีอายุการใช้งานที่นานกว่าสังหาริมทรัพย์ทั่วไป เช่น อาคาร ถึงแม้จะมีความเสื่อมโทรมหรือชำรุดเสียหาย แต่ก็สามารถซ่อมบำรุง ปรับปรุงให้มีการใช้งานอย่างต่อเนื่องได้ 3) มีมูลค่าไม่เท่ากัน อสังหาริมทรัพย์มีองค์ประกอบหลายอย่างที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ทำเลที่ตั้ง คุณสมบัติของแปลงที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในเชิงกายภาพที่หลากหลาย ได้ส่งผลให้มูลค่าของอสังหาริมทรัพย์ไม่เท่ากัน 4) มูลค่าขึ้นอยู่กับการ

ปัจจัยภายนอก อสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกด้านต่างๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ อัตราการจ้างงาน กฎหมาย นโยบายของรัฐบาล และแนวโน้มในการพัฒนาประเทศ

3. ลักษณะพิเศษทางนิติบัญญัติ

อสังหาริมทรัพย์ที่มีลักษณะพิเศษทางนิติบัญญัติเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขทางกฎหมาย มีผลผูกพันกับกรรมสิทธิ์และสิทธิครอบครองตามเงื่อนไขต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ 1) การเป็นเจ้าของ อสังหาริมทรัพย์จะต้องมีเจ้าของเสมอไม่ว่าจะเป็นเอกชน หรือของหน่วยงานภาครัฐ การเป็นเจ้าของจะต้องมีการรองรับโดยกฎหมาย เช่น โฉนดหรือเอกสารรับรองการเป็นกรรมสิทธิ์ 2) สิทธิเฉพาะ อสังหาริมทรัพย์มีความเกี่ยวข้องกับสิทธิหลายอย่างที่แตกต่างกันไป เช่น ภาระจำยอม หมายถึง ทรัพย์สินที่ติดทอนกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินทำให้เจ้าของอสังหาริมทรัพย์ต้องรับกรรมบางอย่างที่มีผลกระทบกระเทือนทรัพย์สินของตน หรือทำให้เจ้าของทรัพย์สินต้องงดเว้นการใช้สิทธิบางอย่างในทรัพย์สินนั้น สิทธิในการเก็บกิน เป็นทรัพย์สินชนิดหนึ่งที่เจ้าของยังคงมีกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์อยู่ เพียงแต่ยอมให้ผู้ทรงสิทธิเก็บกินเข้ามามีสิทธิครอบครองใช้ และถือเอาซึ่งประโยชน์แห่งทรัพย์สิน ตลอดจนมีอำนาจจัดการทรัพย์สินนั้นได้ สิทธิเหนือพื้นดิน คือทรัพย์สินอย่างหนึ่งซึ่งเจ้าของที่ดินอาจก่อให้เกิดสิทธิเหนือพื้นดินเป็นคุณแก่บุคคลอื่น โดยให้ผู้ทรงสิทธิมีสิทธิเป็นเจ้าของโรงเรือน สิ่งปลูกสร้างหรือสิ่งเพาะปลูกบนดิน หรือที่ดิน ภาระที่ติดพัน เป็นทรัพย์สินประเภทหนึ่งที่ติดทอนกรรมสิทธิ์ของเจ้าของอสังหาริมทรัพย์ อสังหาริมทรัพย์อาจต้องตกอยู่ในภาระติดพันอันเป็นเหตุให้ผู้รับประโยชน์มีสิทธิได้รับชำระหนี้เป็นครั้งคราว จากอสังหาริมทรัพย์นั้น 3) การทำนิติกรรม อสังหาริมทรัพย์เกี่ยวข้องกับสิทธิหลายอย่าง เช่น ซื้อขาย แลกเปลี่ยน จำนอง และมีรายละเอียดขั้นตอนตามกฎหมายมากกว่าการซื้อขายทรัพย์สินประเภทอื่น

1.4 ความหมายของการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Management Definition)

อสังหาริมทรัพย์ยังมีความหมายโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การเริ่มโครงการ การพัฒนา การหาเงินทุน การบริหารจัดการอาคาร และการนำมาทำใหม่ (Redeveloping) ในที่นี้ใช้คำว่าภาคอสังหาริมทรัพย์ (Real estate industry) ตามนิยามของเคมบริดจ์ดิคชันนารี การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการที่ดินและอาคาร รวมถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้น เช่น การดูแลรักษาอาคารให้อยู่ในสภาพดี และการจัดการบริหารการเช่าพื้นที่ซึ่งเป็นทรัพย์สินขององค์กร (Cambridge dictionary, 2017)

การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Management) หมายถึง การอำนวยความสะดวก (Facilitating) ให้กับผู้ใช้งานสิ่งแวดล้อมสรรค์สร้าง (Built environment) ในการทำกิจกรรมต่างๆ โดยในขณะเดียวกัน ยังช่วยส่งเสริมวัตถุประสงค์ด้านอื่น ๆ เช่น เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายเชิงสังคม และความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial feasibility) การคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางเศรษฐศาสตร์ (Economic feasibility) และรวมถึงการเผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ (TU Delft, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับ Abdullah, Arman, and Abd Hamid (2011) ที่สรุปงานบริหารจัดการ

อสังหาริมทรัพย์ซึ่งประกอบด้วยการบรรลุเป้าหมายทางการเงิน (Financial objectives) และการทำงานในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับทั้งการลงทุนและการให้คุณค่ากับผู้ใช้งานอสังหาริมทรัพย์

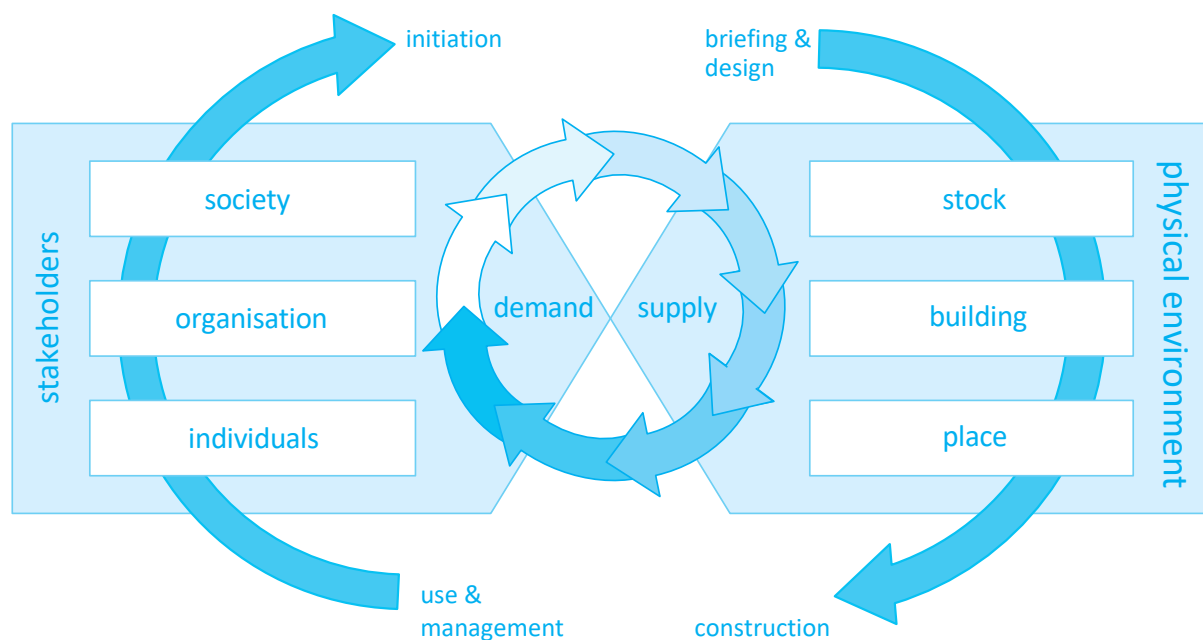
ในประเทศไทย ความเข้าใจในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์มีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับมุมมอง องค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งได้ 4 ขอบเขตดังนี้คือ การจัดการอาคาร (Building management) การบริหารทรัพยากรอาคาร (Facility Management) การบริหารทรัพย์สิน (Property management) และการบริหารสินทรัพย์ (Asset management)

- 1) การจัดการอาคาร (Building management) มุ่งเน้นงานเชิงปฏิบัติการ (Operational) เช่น การบำรุงรักษาอาคาร การปรับปรุงอาคาร เพื่อให้การดำเนินงานอาคารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การบริหารทรัพยากรอาคาร (Facility management) มุ่งเน้นการบริหารอาคาร ทั้งงานในเชิงปฏิบัติการ (Operational) และงานในเชิงการวางแผน (Strategic) เพื่อให้อาคารสถานที่สนับสนุนกิจกรรมของคน (People) และองค์กร (Organisation)
- 3) การบริหารทรัพย์สิน (Property management) มุ่งเน้นการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้เกิดรายได้ (Profit) เช่น การบริหารการเช่า การคัดเลือกผู้เช่า การบริหารสัญญาเช่า ในออฟฟิศให้เช่ารูปแบบต่าง ๆ
- 4) การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) ครอบคลุมการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรโดยมีขอบเขตที่มากกว่าอาคารสถานที่ เช่น การบริหารการลงทุน การบริหารทรัพย์สินทางปัญญา ขององค์กร

นอกจากนี้ในหัวข้อการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Management) ยังมีการบริหารจัดการแบ่งตามรูปแบบเฉพาะของอสังหาริมทรัพย์ เช่น

- การบริหารกลุ่มของสินทรัพย์อาคาร (Portfolio Management) เป็นการบริหารกลุ่มของสินทรัพย์อาคารโดยผู้ลงทุน
- การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร (Corporate Real Estate Management) โดยที่อสังหาริมทรัพย์องค์กร (Corporate Real Estate) หมายถึงกลุ่มของอสังหาริมทรัพย์หน่วยงานเอกชน เช่น ธนาคาร บริษัทประกันภัย ห้างสรรพสินค้า บริษัทที่ปรึกษากฎหมาย บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร บริษัทโลจิสติกส์ โรงงานประกอบรถยนต์ เป็นต้น การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กรจึงเป็นการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นขององค์กรเอกชน หรือธุรกิจเอกชน (Private Organisations/Businesses)
- การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐ (Public Real Estate Management) เป็นการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของหน่วยงานราชการ

ภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร จากมุมมองนี้วงจรชีวิตของอสังหาริมทรัพย์ (Real estate lifecycle) ประกอบด้วย 4 ช่วง: 1) ช่วงการเริ่มโครงการ (Initiation) 2) ช่วงการจัดทำรายละเอียดโครงการและการออกแบบ (Briefing & design) 3) ช่วงการก่อสร้าง (Construction) และ 4) ช่วงการใช้งานและบริหารจัดการ (Use & management) ด้านซ้ายของแผนภาพแสดงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของโครงการ (Stakeholders) ได้แก่ สังคมโดยรวม องค์กรต่าง ๆ และผู้ใช้งานโครงการ ซึ่งเป็นส่วนที่กำหนดความต้องการด้านอสังหาริมทรัพย์ ช่วงที่มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโครงการมีบทบาทสำคัญได้แก่ ช่วงการใช้งานและบริหารจัดการ และช่วงการเริ่มโครงการ



ภาพที่ 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทานในงานบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร (De Jonge et al., 2009)

ทางด้านขวาของแผนภาพแสดงให้เห็นความต้องการดังกล่าวได้ถูกแปลงเป็นสภาพแวดล้อมกายภาพ ส่งผลเป็นอุปทานด้านอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real estate stock) และอาคารสถานที่ขององค์กรในช่วงจัดทำรายละเอียดโครงการและการออกแบบ และช่วงการก่อสร้าง

การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร มุ่งหมายให้มีเกิดความสัมพันธ์กันระหว่างความต้องการในการใช้งานอาคารสถานที่ (Demand) กับอสังหาริมทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ (Supply) โดยขึ้นอยู่กับความชอบ ความสนใจ และความต้องการในอสังหาริมทรัพย์จากผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการอสังหาริมทรัพย์นั้น และความสามารถในการปรับเปลี่ยนอุปทานด้านอสังหาริมทรัพย์ให้สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว ซึ่ง Van der Zwart (2014) ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กรซึ่งสัมพันธ์กับวงจรชีวิตของอสังหาริมทรัพย์ตามขั้นตอนดังนี้

- 1) การพิจารณามุมมองด้านอสังหาริมทรัพย์จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของกลุ่มต่าง ๆ
- 2) แนวทางการใช้หลักการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ในการสร้างสมดุลให้กับการบริหารจัดการองค์กร
- 3) การพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- 4) แนวทางในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานอาคารสถานที่

การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ ซึ่งแบ่งได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการดำเนินงาน บทนี้ได้นำเสนอความหมายและความสำคัญของอสังหาริมทรัพย์ และลักษณะเฉพาะที่มีความสำคัญต่อการวิเคราะห์บริบททางกายภาพของอสังหาริมทรัพย์องค์กร นอกจากนี้ความเข้าใจถึงบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อม ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ยังจำเป็นต่อการวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่มีความเหมาะสม ตรงกับเป้าหมายและความต้องการในการใช้งานพื้นที่ของแต่ละองค์กร

บทที่ 2 ความเข้าใจบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อม

ความเปลี่ยนแปลงบริบทแวดล้อมทั้งภายใน (Internal contexts) และภายนอกองค์กร (External contexts) ส่งผลต่อการดำเนินงานเกี่ยวกับอาคารและการบริหารทรัพย์สินอาคาร (Building operation & property management) ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงบริบท ทำให้สามารถเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความต้องการในการใช้พื้นที่ (Demand) และอาคารสถานที่ ที่องค์กรมีอยู่ (Supply) เนื้อหาในบทนี้นำเสนอปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร (Facility management)

การศึกษาเกี่ยวกับสถาปัตยกรรม อาคารสถานที่ หรือ งานในเชิงกายภาพอาคาร (Physical presence) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Brick and mortar” เป็นการศึกษาทางด้านสภาพแวดล้อมกายภาพ เช่น ตัวอาคาร ระบบประกอบอาคาร งานสาธารณูปโภค พื้นที่ภายในภายนอกอาคาร ภูมิทัศน์ เป็นต้น ในขณะที่เกี่ยวกับการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการอาคาร นอกจากจะต้องคำนึงถึง สภาพพื้นที่ในทางกายภาพอาคาร และความต้องการในการใช้พื้นที่แล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร หรือบริบทในเชิงธุรกิจ (Business context) ในการเสนอแนวทางในการบริหารอาคาร จำเป็นที่จะต้องเข้าใจในบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาวิเคราะห์ผลกระทบและวิธีการในการบริหารอาคารเพื่อรองรับความต้องการ (Needs and preferences) ในการใช้พื้นที่ของบุคคลและกลุ่มบุคคลต่าง ๆ (Stakeholders) และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในการบริหารจัดการอาคารขององค์กร

2.1 บริบทองค์กร (Organisational contexts)

การเปลี่ยนแปลงในบริบทแวดล้อมภายในองค์กร (Internal contexts) สามารถเกิดขึ้นได้เสมอ และเป็นสิ่งที่คาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (Internal factors) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในมิติ และปัจจัยภายในต่าง ๆ เหล่านี้ มีความสำคัญต่อการกำหนดรูปแบบของงานบริหารทรัพย์สินองค์กร ปัจจัยภายในมีความหมายรวมถึง

- วัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives)
- โครงสร้างองค์กร (Structure)
- พนักงาน (Staff)
- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives)

การดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กรล้วนมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับรูปแบบองค์กรและประเภทของธุรกิจ เช่น หน่วยงานภาครัฐมีเป้าหมายเพื่อบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตอบความต้องการของประชาชนที่มาติดต่อใช้บริการ และไม่ได้เป็นองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไรทางการเงิน (Non-profit organisation) ในทางตรงกันข้าม องค์กรเอกชนมีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เกิดความ

ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) ที่สามารถดึงดูดความต้องการของลูกค้า และเป็นองค์ที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เพื่อการประกอบกิจการในเชิงธุรกิจ นอกจากนี้ คุณค่า (Value) ที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญจะสะท้อนวิถีปฏิบัติ เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร เช่น บางองค์กรให้ความสำคัญกับแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความยั่งยืน (Sustainability) ส่งผลให้เกิดความตระหนักถึงคุณค่าทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental value) หลาย ๆ องค์กรได้สะท้อนคุณค่าเหล่านี้ ในวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

ความหมายของวิสัยทัศน์ตามพจนานุกรม คือความสามารถในการรับรู้ สิ่งที่ไม่อาจแสดงให้เห็นได้ ผ่านการคาดการณ์ที่แม่นยำ (Merriam-Webster, 2013) ราชบัณฑิตยสภาได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่าเป็นข้อความสั้น ๆ ที่ระบุว่าหน่วยงานหรือองค์กรนั้นมุ่งหวังที่จะเป็นอะไร หรือมีหน้าตาอย่างไรในอนาคต (ราชบัณฑิตยสภา, 2550) วิสัยทัศน์จึงหมายถึง สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังจะมี หรือเกิดขึ้นในอนาคต เป็นเป้าหมายกว้าง ๆ โดยไม่ได้กำหนดวิธีการที่เป็นกฎเกณฑ์แน่นอน เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร ถึงสถานภาพที่องค์กรมีความประสงค์ที่จะเป็น หรือจะมีในอนาคต ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีจะประกอบด้วย (Allen, 1995):

- 1) ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ (Practicality)
- 2) สะท้อนความเป็นเลิศ (Excellence)
- 3) ท้าทายความสามารถ (Challenges)
- 4) คำนึงถึงผู้รับบริการ หรือผู้ใช้งานปลายทาง (End users)
- 5) สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future trends)

สิ่งที่องค์กรจะต้องเข้าใจต่อมาคือการพิจารณาถึง วิธีการ (Means) และสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ (Ends) ถ้าหากจะเปรียบเทียบว่า การเคลื่อนย้ายคนและสินค้าเป็นเป้าหมาย ระบบที่ใช้เคลื่อนย้าย เช่น รถไฟ สามารถเปรียบได้กับวิธีการ ในการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์คือผลลัพธ์ (Ends) ที่เกิดจากวิธีการต่าง ๆ (Means) ซึ่งรวมถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) ให้หน่วยงานย่อย ในองค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเชื่อมโยงกับพันธกิจองค์กร (Mission)

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจหมายถึงงานที่เป็นภาระผูกพันของหน่วยงานหรือองค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ (ราชบัณฑิตยสภา, 2550) Campbell and Yeung (2007) ได้ให้ความหมายของพันธกิจ ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

- 1) เป้าหมาย (Purpose)
- 2) แผน (Strategy)
- 3) คุณค่า (Values)

4) มาตรฐานและรูปแบบกิจกรรม (Standards and behaviours)

- เป้าหมาย - บ่งบอกถึงความสำคัญในการคงอยู่ขององค์กร (Exist) เช่น บางองค์กรเน้นให้ความสำคัญกับความต้องการของหุ้นส่วนขององค์กร (Shareholders) แต่เพียงอย่างเดียว แต่ในอีกหลายองค์กรมีหลักการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customers) บางองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน หรือผู้จัดหาสินค้าหรือบริการ (Suppliers) ในลักษณะของผู้มีส่วนร่วมขององค์กร (Partnership)
- แผน หรือยุทธศาสตร์ - อธิบายเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร (Businesses) หรือสิ่งที่องค์กรปฏิบัติเพื่อกำหนดจุดยืนของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Positioning) ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน แผนองค์กรสนับสนุนเป้าหมายและมีรายละเอียดในการดำเนินงานที่ชัดเจนเพียงพอ จะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานสำคัญ (Standards) และรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ (Behaviours) ที่จำเป็นสำหรับองค์กร
- คุณค่า – ใช้อธิบายค่านิยม ที่เป็นพื้นฐานในแนวทางการบริหารองค์กร ซึ่งสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ พนักงาน (Employees) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) และจริยธรรม (Ethics) ขององค์กร คุณค่าที่องค์กรยึดมั่นอยู่จะส่งเสริมและสะท้อนแผนการขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายและรูปแบบกิจกรรมที่องค์กรดำเนินอยู่
- มาตรฐานและรูปแบบกิจกรรม – พันธกิจขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแผนการและคุณค่าขององค์กร มาตรฐานและกิจกรรที่องค์กรยึดถือปฏิบัติจะเป็นส่วนสะท้อนถึงแผนการและคุณค่าองค์กร

วิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นสิ่งที่ทำให้เราเข้าใจในองค์ประกอบสำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น เป้าหมาย คุณค่า รูปแบบกิจกรรม ซึ่งสะท้อนความเชี่ยวชาญขององค์กร การคำนึงถึงผู้ใช้งานปลายทาง และการวางตำแหน่งองค์กรในอนาคต ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อประเมินแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารต่อไป

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

โครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นถึงวิธีการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายในการบริหารของแต่ละองค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ในองค์กรตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยทั่วไปโครงสร้างองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบดังนี้ (Mahmoudsalehi & Moradkhannejad, 2012)

- 1) ความสอดคล้องกับมาตรฐาน (Formalization)
- 2) ศูนย์กลางการตัดสินใจ (Centralization)
- 3) ความซับซ้อน (Complexity)
- 4) การประสานงาน (Integration)

- **ความสอดคล้องกับมาตรฐาน** - อธิบายถึงลักษณะของงานในองค์กรที่ถูกจัดระเบียบ และ พฤติกรรมของพนักงานที่ถูกกำหนดโดยกฎเกณฑ์และขั้นตอนต่าง ๆ (Rules and procedures) ขององค์กร
- **ศูนย์กลางการตัดสินใจ** - หมายถึงอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-making) ซึ่งรวมศูนย์ไว้ที่ ผู้บริหารขององค์กร
- **ความซับซ้อน** - อธิบายการแบ่งแยกหน้าที่และกิจกรรมขององค์กร ตามเป้าหมาย (Goals) ทิศทาง (Orientation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Autonomy)
- **การประสานงาน** - อธิบายความสามารถในการติดต่อจากกลุ่มบุคคลในองค์กร ผ่าน กระบวนการที่ถูกจัดไว้อย่างมีระบบ

การปรับตัวขององค์กรธุรกิจ ส่งผลต่อการปรับโครงสร้างองค์กร เช่น องค์กรที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น (Hierarchy) มีกระบวนการติดต่อหลายขั้นตอน ใช้เวลามากในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เป็นอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากการทำงานในรูปแบบปัจจุบัน ที่เน้นความมีประสิทธิภาพ ลดเวลา และขั้นตอนในการติดต่อประสานงาน ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารข้ามสายงาน (Cross functional communication) และมีความเชื่อมโยงกับองค์กรที่เรียกว่า Lean organisation เพื่อให้องค์กรตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้ทัน ในองค์กรลักษณะนี้โดยมากจะมีโครงสร้างองค์กรที่แบนราบ (Flat structure) เมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างที่มีลำดับชั้น องค์กรที่มีโครงสร้างแบนราบ จะมีความคล่องตัว และลดเวลาในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานได้ การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรจะต้อง คำนึงถึง ประเภทและรูปแบบการทำงานของพนักงาน

3. พนักงาน (Staff)

องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือ พนักงาน ซึ่งนอกจากจะสำคัญที่สุดแล้ว ในบรรดาภาระค่าใช้จ่าย ทั้งหมดขององค์กร ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานยังนับเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดอีกด้วย ความเปลี่ยนแปลงบริบทแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อพนักงานและการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการ พนักงานในอดีต มุ่งเน้นไปที่ความมีประสิทธิภาพ ตามหลักการ Scientific management ที่คิดค้นโดย Frederick Taylor (Uddin and Hossain, 2015) ในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรม ที่ทดแทนระบบการจัดการ แบบเดิมที่เน้นความเคยชินในการทำงาน การบริหารอย่างเป็นระบบตามแนวคิด Scientific management เน้นที่เทคนิคหรือการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ หลักการนี้ให้ความสำคัญกับการทำงานของพนักงาน ที่เปรียบ ได้กับกลไกของระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ต่อมาแนวคิดในการบริหารการทำงานสมัยใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับ พนักงานที่มีความรู้ และทักษะเฉพาะ (Knowledge workers) ซึ่งเป็นคำที่ถูกใช้เป็นครั้งแรกโดย Peter Drucker (1999) แนวคิดนี้ส่งเสริมการทำงานรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ และถ่ายทอดความรู้แก่กันได้ (Knowledge sharing)

ความเข้าใจคุณลักษณะต่างๆ ของพนักงาน (Staff characteristics) ทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการอาคารสถานที่ ที่รองรับการทำกิจกรรม รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ตลอดจนถึงความต้องการในการใช้พื้นที่ที่แตกต่างกันด้วย การแบ่งประเภทของพนักงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ และลักษณะการทำงาน เป็นส่วนสำคัญพื้นฐานในการบริหารจัดการอาคาร ทั้งนี้ตามหลักการ 3Ps ได้แก่ 1) People 2) Place และ 3) Process ได้ให้ความสำคัญกับ People ซึ่งสัมพันธ์กับการแบ่งประเภทพนักงาน และผู้ใช้อาคาร และประเมินความต้องการที่เกิดขึ้น

4. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

วัฒนธรรม เป็นคำที่แสดงถึงมุมมองที่สมาชิก (Groups) ยึดถือร่วมกัน เช่น บรรทัดฐาน (Norms) คุณค่า (Values) ปรัชญา (Philosophy) บรรยากาศ (Climate) ความหมายร่วม (Shared meanings) เป็นต้น (Hofstede, 1997) องค์กรต่าง ๆ ล้วนมีรากฐานมาจากทักษะ ประสบการณ์ และความต้องการของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรจึงประกอบไปด้วย พฤติกรรมร่วม (Shared behaviour) ของพนักงานที่สัมพันธ์กับงานและองค์กร (Rambersad, 2003) นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายได้จากรูปแบบการบริหารจัดการ (Management styles) และโครงสร้างองค์กร (Organisational structure) (Smith, 1998) วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายและแผนงาน ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรจะถูกกำหนดโดยระบบการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กร และคนในองค์กร (Schwartz & Davis, 1981) Cameron and Quinn (2006) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

- 1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan)
- 2) วัฒนธรรมเฉพาะกิจ (Adhocracy)
- 3) วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy)
- 4) วัฒนธรรมตลาด (Market)

- **วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan)** - วัฒนธรรมแบบครอบครัว คือวัฒนธรรมที่มีความเป็นมิตรในที่ทำงาน องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ความมีส่วนร่วมของพนักงาน ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Corporate commitment) องค์กรมุ่งผลประโยชน์ในระยะยาวในการพัฒนาบุคคล ลูกค้าขององค์กรเปรียบได้กับหุ้นส่วน (Partners) ผู้นำองค์กรเปรียบได้กับผู้ที่ยกย่องชื่นชม เน้นให้พนักงานมีส่วนร่วม และให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน
- **วัฒนธรรมเฉพาะกิจ (Adhocracy)** - Adhocracy มาจากคำว่า 'Ad hoc' ซึ่งหมายถึงความไม่มีโครงสร้างแน่นอนตายตัว มีความพิเศษและสามารถปรับเปลี่ยนได้ (Dynamic) วัฒนธรรมแบบนี้ไม่ได้รวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง แต่กลับกระจายไปสู่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมขึ้นอยู่กับการแก้ปัญหาเฉพาะเหตุการณ์ องค์กรที่อยู่ในรูปแบบวัฒนธรรมนี้มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี และมีความคิดสร้างสรรค์ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความไม่แน่นอน และข้อมูลข่าวสารที่มีมากเกินไปจนความจำเป็น กลายเป็นเรื่องธรรมดาสำหรับ

องค์กรประเภทนี้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เป็นนวัตกรรม และกล้าเสี่ยงที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่

- **วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy)** - ให้ความสำคัญไปที่ความมั่นคงขององค์กรและสภาพแวดล้อม ที่ซึ่งงานและหน้าที่ของพนักงานเชื่อมโยงกัน การประสานกันระหว่างสินค้าและบริการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลขององค์กร มีการจัดแบ่งงานอย่างเป็นระบบ มีกฎระเบียบ และนโยบายที่ชัดเจน เน้นเสถียรภาพขององค์กรและการทำงานที่เป็นไปตามแผนงานอย่างราบรื่น ไม่มีข้อผิดพลาด ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของระเบียบ ขั้นตอน และกฎเกณฑ์ที่องค์กรได้วางไว้ ผู้นำองค์กรเป็นนักวางระบบที่ดี ควบคุมการปฏิบัติการ และรักษามาตรฐานและคุณภาพได้อย่างดี
- **วัฒนธรรมตลาด (Market)** - มีความหมายถึงองค์กรที่เน้นการแลกเปลี่ยนภายนอกองค์กร เช่น ผู้ผลิต ลูกค้า ผู้จัดสรรวัตถุดิบ หรือหน่วยงานภาครัฐ องค์กรประเภทนี้ทำงานภายใต้ระบบกลไกการตลาด โดยเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนที่วัดได้ทางการเงิน (Monetary exchange) ค่านิยมหลัก (Core values) ให้ความสำคัญกับการแข่งขัน (Competitiveness) และ ผลผลิตภาพ (Productivity) พนักงานเป็นคนที่ชอบความท้าทายของงาน ผู้นำองค์กรมีความมุ่งมั่นและผลักดันพนักงานให้ชอบแข่งขันและสร้างผลงานที่ดีที่สุด เนื่องจากเป้าหมายในระยะยาวคือการเอาชนะคู่แข่ง จึงจำเป็นต้องวางตำแหน่งองค์กรให้หน้าหน้าคู่แข่ง และมุ่งสู่การเป็นผู้นำในตลาด (Market leadership)

2.2 บริบทแวดล้อมภายนอก (External contexts)

บริบทแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร ที่ส่งผลการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และไม่สามารถควบคุมได้ เช่น

- 1) การเมืองและกฎหมาย
- 2) สภาพเศรษฐกิจ
- 3) ประชากร
- 4) ตลาดแรงงาน
- 5) เทคโนโลยี
- 6) สภาพสังคม

- **การเมืองและกฎหมาย** - สภาวะทางการเมืองในแต่ละช่วง เช่น การส่งเสริมนโยบายทางการค้า การกำหนดอัตราภาษีและดอกเบี้ย การควบคุมสินค้าบางชนิด ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ กฎหมายบางฉบับกำหนดรูปแบบการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง กำหนดสัดส่วนพื้นที่อาคาร และพื้นที่สีเขียว ส่งผลต่อการบริหารจัดการอาคาร ในบางประเทศมีการกำหนด จำนวนตารางเมตรต่อพนักงาน ในการจัดสรรพื้นที่ทำงาน

- **สภาพเศรษฐกิจ** - บริบทแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ในสภาวะเศรษฐกิจดี ทำให้เกิดการขยายตัวขององค์กร ความต้องการแรงงานและการจ้างงานจะมีมาก ส่งผลกระทบต่อการใช้พื้นที่ และการบริหารอาคารตามา ในทางตรงกันข้าม ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย เกิดการเลิกจ้างหรือลดจำนวนพนักงาน ส่งผลต่อความต้องการในการใช้พื้นที่สำนักงาน
- **ประชากร** - การศึกษาเกี่ยวกับประชากร เช่น อายุ เพศ การศึกษา การทำงาน เช่น จำนวนผู้สูงอายุอยู่ในอัตราส่วนที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับประชากรในวัยทำงานของประเทศไทย ส่งผลกระทบกับการจ้างงานและการวางแผนในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม เจเนอเรชันของประชากรที่ส่งผลต่อความต้องการในที่อยู่อาศัย สภาพแวดล้อมกายภาพที่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาที่ส่งผลต่อประเภทงาน เป็นต้น
- **ตลาดแรงงาน** - แสดงถึงสภาพของประชากรที่พร้อมในการเข้าสู่อุตสาหกรรมบางประเภท เช่น อุตสาหกรรมไอที ที่ต้องการพนักงานที่มีทักษะเฉพาะ มีพื้นฐานความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ ส่วนงานบริการต้องการบุคลากรที่มีพื้นฐานในงานบริการ เข้าใจรูปแบบการทำงาน Soft services เป็นต้น ในหัวข้อนี้ยังเกี่ยวข้องกับภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ
- **เทคโนโลยี** - ปัจจุบันคงไม่มีใครปฏิเสธความสำคัญของเทคโนโลยี ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตประจำวันในเกือบทุกมิติ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อ กระบวนการผลิตสินค้าและงานบริการ ทำให้เกิดความรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อนของงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ เทคโนโลยีทำให้ความต้องการในการใช้พื้นที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การใช้เทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology: FinTech) ส่งผลกระทบอย่างมากในการทำธุรกรรม ที่ไม่จำกัดเฉพาะอาคารสาขาของธนาคาร ผู้บริโภคสามารถทำธุรกรรมได้อย่างสะดวกสบายมากขึ้นในสถานที่ที่สามารถเลือกเองได้
- **สภาพสังคม** - ค่านิยมหรือคุณค่าที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ กลายเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องยึดถือปฏิบัติ เช่น การให้ความสำคัญกับความยั่งยืน (Sustainability) ที่นอกจากองค์กรจะต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรภายใน ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบจากการใช้ทรัพยากรนั้นต่อชุมชนและสภาพแวดล้อมโดยรอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมที่สนับสนุน พั่นฟู หรือการคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อชุมชน (Corporate Social Responsibility: CSR) ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร และเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาล (Good governance) ในองค์กรเช่นกัน

ในการศึกษาผลกระทบที่มีต่อองค์กร จำเป็นต้องทราบถึงบริบทภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งที่เกิดจากธรรมชาติในการดำเนินงานขององค์กร และปัจจัยแวดล้อมภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้รู้แนวทางในการบริหารจัดการ ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในมิติต่างๆ การทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละรูปแบบจะทำให้การปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน สะท้อนความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

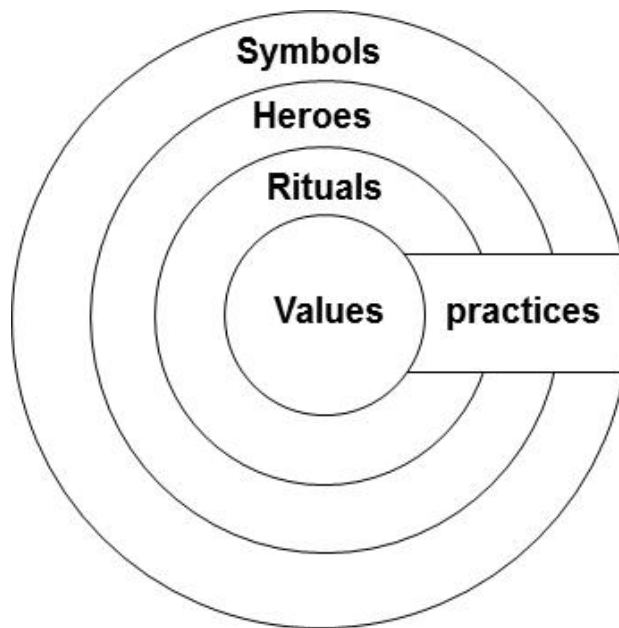
บทที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร

ในบทที่ 2 ได้กล่าวถึงบริบทองค์กร (Organisational contexts) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการอาคารสถานที่ ซึ่งรวมถึงปัจจัยด้านบริบทองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง พนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร ในบทนี้จะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งรวมถึงรายละเอียด เช่น ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร และเครื่องมือการประเมิน เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละประเภท

สิ่งที่ยากที่สุดในการให้นิยามกับวัฒนธรรม คือ มุมมองที่มีต่อคำนี้ที่แตกต่างกันออกไป ในทางหนึ่ง วัฒนธรรมหมายถึง ขนบธรรมเนียม (Customs) และพิธีการ (Rituals) ซึ่งสังคมได้พัฒนาขึ้นมา ในอีกทางหนึ่งหมายถึง บรรยากาศ (Climate) และวิธีการทำงาน (Practices) หรือการยึดมั่นในคุณค่าที่องค์กรให้การสนับสนุน (Espoused values) (Schein, 2004) อย่างไรก็ตาม ความหมายของวัฒนธรรมจะขึ้นอยู่กับ การตีความในแต่ละมุมมอง และบริบทแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ไม่มีหลักฐานอ้างอิงใดที่ยืนยันว่าวัฒนธรรมใดจะมีคุณค่าเหนือกว่า หรือสามารถใช้ตัดสินวัฒนธรรมอื่น ๆ ได้ (Hofstede, 1997)

Schein (2004) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็นรูปแบบของการความเข้าใจ หรือข้อสมมุติพื้นฐาน (Assumption) ร่วมกันที่กลุ่มได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหา และได้พัฒนาขึ้นจนเกิดการยอมรับ มีความน่าเชื่อถือ (Valid) และสามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ของกลุ่ม ถึงวิธีการในการรับรู้ คิด และรู้สึก ในสิ่งที่เกิดขึ้น Schein (2004) ยังได้กล่าวอีกว่าแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมได้แสดงให้เห็นถึงปรากฏการณ์ (Phenomena) ที่ทั้งสามารถมองเห็นและรับรู้ได้อย่างชัดเจน (Vision) และไม่สามารถสัมผัสได้ (Invisible) ของสิ่งต่าง ๆ ที่มากระทบกับการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่ม

Hofstede (1997) ได้กล่าวถึงการจัดแบ่งประเภทของกลุ่ม และคนในแต่ละลำดับชั้น (Layers) ซึ่งประกอบด้วย ชาติ (National) ภูมิภาค (Regional) เพศ (Gender) รุ่นคน (Generation) ลำดับชั้นทางสังคม (Social class) และ ลำดับชั้นในองค์กร (Organisational level) นอกจากนี้ Hofstede ยังได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมออกเป็น 4 กลุ่ม: 1) สัญลักษณ์ - Symbols, 2) วีรบุรุษ - Heroes, 3) พิธีการ - Rituals, 4) ค่านิยม - Values (ภาพที่ 3.1)



ภาพที่ 3.1 ลำดับชั้นของวัฒนธรรม (Hofstede, 1997)

- สัญลักษณ์ (Symbols) - หมายถึง คำพูด (Words) ท่าทาง (Gestures) หรือ ภาพ (Pictures) ที่สื่อความหมายเฉพาะ ซึ่งรับรู้ได้จากสมาชิกในกลุ่ม ที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกัน
- ต้นแบบ (Heroes) - คือ บุคคลที่มีลักษณะ (Characteristics) ที่ได้ยอมรับว่ามีคุณค่าสูงในวัฒนธรรมนั้น
- พิธีการ (Rituals) - คือกลุ่มกิจกรรม (Collective activities) ซึ่งมีความสำคัญในเชิงสังคมในแต่ละวัฒนธรรมนั้น
- ค่านิยม (Values) – คือแนวโน้มกว้าง ๆ ซึ่งกลุ่มมีความเห็นพ้องร่วมกัน เช่น ความรู้สึกที่มีหลักเหตุผล และไม่มีเหตุผลรองรับ (Rational and irrational feelings)

สัญลักษณ์ ต้นแบบ และพิธีการ สามารถแสดงออกให้เห็นได้ในรูปแบบของวิถีปฏิบัติ (Practices) ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่าย วัฒนธรรมยังมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ค่านิยม (Values) ค่านิยมนี้แสดงออกในแง่ของอารมณ์ความรู้สึกทั่วไป ที่ไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าเป็นความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี สวยงามหรือน่าเกลียด ปกติหรือไม่ปกติ มีเหตุผลหรือไม่มีเหตุผล ความรู้สึกนี้มักจะอธิบายได้ยาก ไม่สามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน แต่จะสามารถปรากฏให้เห็นจากการแสดงพฤติกรรมออกมา (Hofstede, Neuijen, Ohayv and Sanders, 1990)

3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organisational culture)

Hofstede (1997) อธิบายเกี่ยวกับ “วัฒนธรรมที่หนึ่ง” (Culture one) ว่าเป็นอารยธรรม (Civilisation) ซึ่งเป็นผลมาจากการกลั่นกรองจากรากฐาน เช่น การศึกษา หรือวรรณกรรม ในอีกด้าน “วัฒนธรรมที่สอง” (Culture two) ใช้อธิบายวัฒนธรรมที่เน้นเกี่ยวกับแนวความคิด หรือองค์ประกอบในกลุ่มซึ่งมีการยึดถือ

ร่วมกันโดยทั่วไป เช่น บรรทัดฐานกลุ่ม (Group norms) ค่านิยมสนับสนุน (Espoused values) หลักปรัชญา (Formal philosophy) บรรยากาศ (Climate) ความหมายที่เข้าใจร่วมกัน (Shared meaning) และพิธีการและการเฉลิมฉลองอย่างเป็นทางการ (Rituals and celebrations) คำว่าวัฒนธรรมยังมีแนวคิดร่วมกัน ซึ่งรวมถึง ความมั่นคงด้านโครงสร้าง (Structural stability) ความลึก (Depth) ความกว้าง (Breadth) รูปแบบ (Patterning) และ การรวมกัน (Integration) (Schein, 2004) Cameron and Quinn (2006) กล่าวถึงวัฒนธรรมไว้ว่าเป็นความหมายโดยนัย (Implicit) และเป็นด้านที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ (Indiscernible) ขององค์กร เป็นกระบวนการที่ผ่านการค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่รวมถึงคุณค่าหลัก (Core values) และการตีความร่วมกัน (Consensual interpretations) ในสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในองค์กร นอกจากนี้วัฒนธรรมยังเป็นยังเป็นการคาดคะเนผลลัพธ์ที่เกิดกับองค์กร เช่น ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) (Cameron and Quinn, 2006)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ (Beliefs) และความคาดหวัง (Expectations) ที่นำมาสู่บรรทัดฐาน ที่สามารถปรับพฤติกรรมของบุคคล และกลุ่มภายในองค์กร (Schwartz and Davis, 1981; Schein, 1990; O'Reilly et al., 1991) Schein (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรได้ถูกพัฒนาตามเวลาที่องค์กรได้เรียนรู้ และประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาที่มาจากภายนอกและภายในองค์กร และกลายเป็นสิ่งที่สื่อสารออกมาและพื้นฐานร่วมกัน ในมุมมองนี้ วัฒนธรรมองค์กรจะเกิดขึ้นจากสิ่งที่ได้พิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จสำหรับองค์กร

3.2 การประเมินวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรมีวัฒนธรรมย่อย (Subculture) ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยย่อยประกอบกันเป็นวัฒนธรรม ที่แสดงให้เห็นถึงรูปแบบเฉพาะของแต่ละองค์กร มี 3 แนวทางที่ใช้ในการประเมินวัฒนธรรมในระดับองค์กร (Cameron and Quinn, 2006)

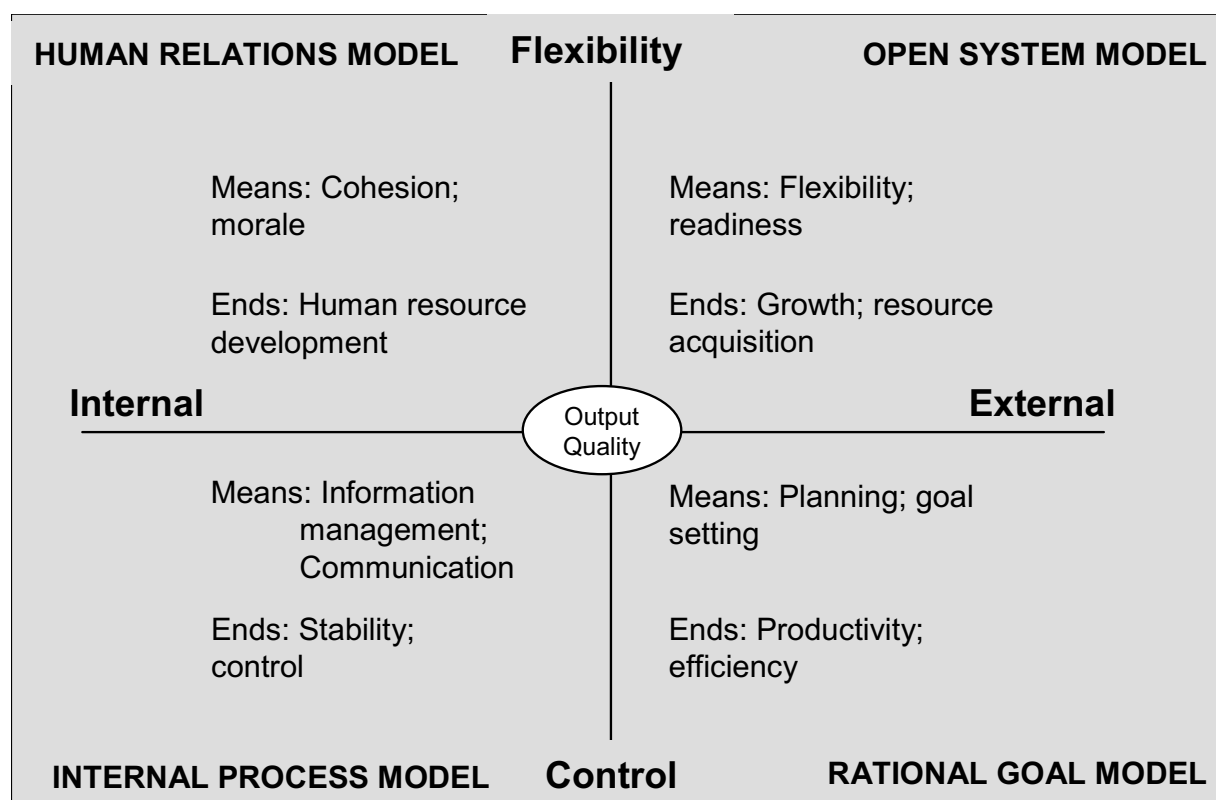
- 1) การประเมินแบบองค์รวม (A holistic approach) - เป็นการประเมินที่ผู้ประเมินจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม และเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตแบบเชิงลึก (In-depth)
- 2) การประเมินเชิงเปรียบเทียบหรือเชิงภาษา (Metaphorical or language approaches) - เป็นการประเมินที่ผู้ประเมินจะใช้รูปแบบภาษาในเอกสาร รายงาน การสนทนา หรือเรื่องราว ในการประเมินรูปแบบของวัฒนธรรม
- 3) การประเมินเชิงปริมาณ (Quantitative approach) - เป็นการประเมินที่ผู้ประเมินใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ในการประเมินมิติต่าง ๆ ของวัฒนธรรม

จากการประเมินทั้ง 3 แนวทางนี้ การประเมินเชิงปริมาณจะทำให้ทราบถึงมุมมองที่หลากหลายในการพิจารณาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ส่วนการประเมินเชิงคุณภาพที่จำเป็นต้องตรวจสอบวัฒนธรรมรูปแบบต่าง ๆ จะพบความยากลำบากในการเข้าไปมีส่วนร่วมของผู้ประเมิน ดังนั้นในการเปรียบเทียบความ

แตกต่างของวัฒนธรรมรูปแบบต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นในการประเมินเชิงปริมาณ (Cameron and Quinn, 2006)

3.3 วัฒนธรรมองค์กรใน 4 รูปแบบ

Cameron and Quinn (2006) พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ที่มีพื้นฐานจากหลักการ แนวคิด Competing Values Framework (CVF) (Quinn and Rohrbaugh, 1983) ซึ่งหลักการ CVF นี้ ได้จัดแบ่งองค์กรออกตาม 3 มิติคุณค่า (Value dimensions) ประกอบด้วย 1) Flexibility - Control , 2) Internal - External, 3) Means - Ends ซึ่งได้กำหนดรูปแบบในการอธิบายคุณลักษณะขององค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) 2) ระบบเปิด (Open systems) 3) กระบวนการภายใน (Internal processes) และ 4) เป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational goals) ภาพที่ 3.2 แสดงแนวคิด CVF ซึ่งได้อาศัยแนวทางมานุษยวิทยาซึ่งประเมินสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นไปในองค์กร มากกว่าจะเป็นการวัดผลจากมุมมองเฉพาะของแต่ละบุคคล การกำหนดรูปแบบข้างต้นเป็นไปตามความเข้าใจในมิติ Flexibility - Control และ Internal - External โดยมีมิติ Means - Ends รวมอยู่ด้วยในแต่ละรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงลักษณะเฉพาะและพฤติกรรมขององค์กร (Quinn and Rohrbaugh, 1983)

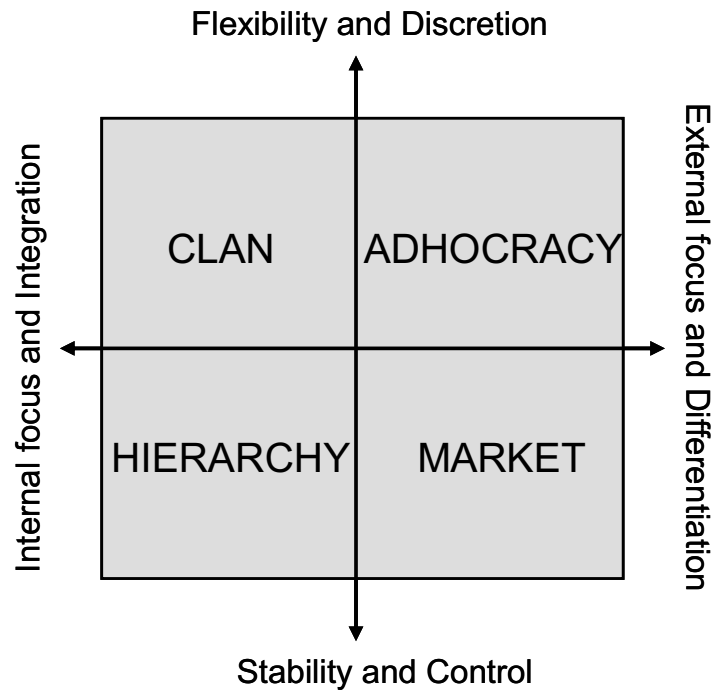


ภาพที่ 3.2 รูปแบบองค์กรที่จำแนกตามหลักการ Competing Values Framework (Quinn and Rohrbaugh, 1983)

ภาพที่ 3.2 แสดงมิติทั้ง 3 ที่ได้แบ่งคุณลักษณะขององค์กรออกเป็น 4 ส่วน ในแต่ละส่วนแสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร คุณค่าหลักทั้ง 4 ส่วนนี้จะแสดงถึงข้อตรงข้ามระหว่างกัน ได้แก่ ความยืดหยุ่นและความคงที่ (Flexibility - Stability) ภายในและภายนอก (Internal - External) เป็นต้น สองแนวแกนหลักนี้แบ่งองค์กรออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

- 1) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) - ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและองค์ประกอบภายในองค์กร ในส่วนของวิธีการ (Means) เน้นที่ความร่วมมือกัน (Cohesion) และขวัญกำลังใจ (Morale) ขององค์กร ส่วนเป้าหมาย (Ends) เน้นที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)
- 2) ระบบเปิด (Open systems) - ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและองค์ประกอบภายนอกองค์กร ในส่วนของวิธีการ เน้นความยืดหยุ่นและความพร้อม (Readiness) ส่วนเป้าหมายเน้นที่การเติบโต (Growth) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource acquisition) และการสนับสนุนภายนอก (External support)
- 3) เป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational goals) - ให้ความสำคัญกับกระบวนการควบคุมและองค์ประกอบภายนอก ในส่วนของวิธีการ เน้นการวางแผน ส่วนเป้าหมายเน้นที่ผลิตภาพ (Productivity) และความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 4) กระบวนการภายใน (Internal processes) - ให้ความสำคัญกับกระบวนการควบคุม และองค์ประกอบภายใน ในส่วนของวิธีการ เน้นความสำคัญของการบริหารข้อมูล (Information management) และการสื่อสาร (Communication) ส่วนเป้าหมายเน้นที่ความมั่นคง (Stability) และการควบคุม (Control)

Cameron and Quinn (2006) พัฒนาแบบแสดงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีพื้นฐานจาก CVF (Quinn and Rohrbaugh, 1983) ความเชื่อมโยงระหว่าง CVF และวัฒนธรรมองค์กรอธิบายได้จากลักษณะของผู้นำ คุณค่าจูงใจ แนวทางการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล ในแต่ละประเภทวัฒนธรรม ซึ่งรวมอยู่ในกรอบคุณค่าหลักขององค์กรทั้ง 4 ส่วนข้างต้น ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ระบบเปิด (Open systems) กระบวนการภายใน (Internal processes) และ เป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational goals) ซึ่งสามารถอ้างอิงได้กับ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan) วัฒนธรรมเฉพาะกิจ (Adhocracy) วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy) และ วัฒนธรรมตลาด (Market) (ภาพที่ 3.3)



ภาพที่ 3.3 วัฒนธรรมองค์กรใน 4 รูปแบบ (Cameron and Quinn, 2006)

1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan)

วัฒนธรรมแบบครอบครัวให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของพนักงาน พันธสัญญาที่องค์กรได้ให้ไว้กับพนักงาน และประโยชน์ในระยะยาวในการพัฒนาตนเองของพนักงาน ลูกค้าขององค์กร (Customers) เปรียบเสมือนหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) ในองค์กรประเภทนี้ องค์กรสนับสนุนความเห็นอกเห็นใจระหว่างบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ผู้นำ (Leaders) เปรียบเสมือนผู้ให้คำปรึกษา (Mentors) ซึ่งมีหน้าที่ในการให้อำนาจตัดสินใจ (Empower) กับพนักงาน และช่วยเหลือสนับสนุนให้เกิดความภักดีกับองค์กร (Loyalty) ความสัมพันธ์ในองค์กรจะดำรงไว้ด้วยความซื่อสัตย์ และแบบแผนที่ปฏิบัติต่อกันมา

2. วัฒนธรรมเฉพาะกิจ (Adhocracy)

วัฒนธรรมเฉพาะกิจมาจากคำว่า เฉพาะกิจ (Ad hoc) ซึ่งให้ความหมายถึง สิ่งหรือสถานการณ์ชั่วคราว ความเฉพาะ และความไม่หยุดนิ่ง หรือพลวัต (Dynamic) วัฒนธรรมนี้ไม่ได้มีอำนาจแบบรวมศูนย์ (Centralised power) หรืออำนาจในการสั่งการ (Authority) ในทางตรงกันข้าม อำนาจจะถูกกระจายไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลขึ้นอยู่กับวิธีการในการจัดการปัญหา ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรนี้สามารถอธิบายจาก ความสามารถในการปรับตัว (Adaptable) ความยืดหยุ่น (Flexible) และความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ซึ่ง ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity) และ การมีข้อมูลมากเกินไป เป็นรูปแบบทั่วไปของวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้ ผู้นำองค์กร มีวิสัยทัศน์ริเริ่มนวัตกรรม และท้าทายต่อความเสี่ยง (Risk-oriented) ในการดำเนินงานขององค์กร

3. วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy)

วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นนี้ สามารถอธิบายได้จากการที่องค์กรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่มีความมั่นคง ซึ่งงานและหน้าที่ต่าง ๆ สามารถเชื่อมต่อและบูรณาการได้อย่างกลมกลืน รวมถึงการผลิตงาน ทั้งส่วนผลิตภัณฑ์และงานบริการ (Products and services) และพนักงานอยู่ภายใต้การควบคุม วัฒนธรรมองค์กรนี้อธิบายได้จากการจัดโครงสร้างของการทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบ เป็นทางการ และอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์และนโยบาย ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการสั่งการ กฎระเบียบมาตรฐาน ขั้นตอนการดำเนินงาน การควบคุม และกลไกในการตรวจสอบความรับผิดชอบ ผู้นำองค์กรมีบทบาทในการประสานงานและการวางแผน เตรียมการ การรักษาการดำเนินงานขององค์กรให้ราบรื่น โดยการคำนึงถึงเสถียรภาพ (Stability) การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิด (Predictability) และประสิทธิภาพ (Efficiency) คือสิ่งสำคัญ

4. วัฒนธรรมตลาด (Market)

วัฒนธรรมตลาดหมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เปรียบเทียบกับรูปแบบในการแข่งขันทางการตลาดขององค์กรเอง วัฒนธรรมรูปแบบนี้เน้นการติดต่อซื้อขายกับหน่วยงานภายนอก เช่น ผู้ผลิต ลูกค้า และหน่วยงานภาครัฐ วัฒนธรรมนี้มีลักษณะการดำเนินการตามกลไกทางเศรษฐกิจของตลาด (Economic market mechanisms) ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนทางการเงิน (Monetary exchange) โดยที่ยึดถือการแข่งขัน (Competitiveness) และผลิตภาพ (Productivity) เป็นคุณค่าหลัก (Core values) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในกระบวนการผลิต และส่วนที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งทางธุรกิจ องค์กรให้ความสำคัญกับชัยชนะเหนือการแข่งขันเพื่อการเป็นผู้นำในตลาดธุรกิจที่สอดคล้องกับการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานแข่งขันในระยะยาวขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนธรรมชาติ การดำเนินงานภายใน และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และสามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ เช่น แนวทางการบริหารงาน การถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน และแนวทางในการแก้ปัญหา การเข้าใจถึงผลกระทบจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้การปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือการพัฒนาสถานที่ทำงานใหม่สะท้อนรูปแบบ แนวทาง และธรรมชาติในการดำเนินงานขององค์กรและพนักงานได้อย่างเหมาะสม นอกจากการเปลี่ยนแปลงในบริบทแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจเช่นเดียวกัน

บทที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน

ปัจจุบันองค์กรได้รับผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่เป็นปัจจัยกระตุ้น (Drivers) ให้เกิดความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งรวมถึงอาคารหรือสถานที่ทำงานของตนเอง เนื้อหาในบทนี้นำเสนอปัจจัยกระตุ้นต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

จากบทที่ 2 ความเข้าใจบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อม แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงทางด้านบริบทแวดล้อม (Environmental contexts) ที่ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กร นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นแรงกระตุ้น หรือเป็นเหตุผลหลัก ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งรวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอาคารสถานที่ และอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร เป้าหมายที่เปลี่ยนไปขององค์กรส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงาน และกระทบกับผลผลิตภาพของพนักงาน (Productivity) และความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (Organisational structure) รูปแบบการทำงาน (Work patterns) การพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technological development) และความต้องการในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Culture change) คือเหตุผลหลักที่องค์กรตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน (Riratanaphong, 2006) ถ้าหากพิจารณาสถานที่ทำงานในหลากหลายมุมมอง จะทำให้เกิดความเข้าใจองค์ประกอบและรูปแบบต่าง ๆ ของสถานที่ทำงาน และจะทำให้เข้าใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมแบรนด์ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญเมื่อคำนึงถึงการวางแผนทางด้านอสังหาริมทรัพย์

4.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Driving forces)

เมื่อองค์กรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน เหตุผลหลักคือการลดภาระค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพ และปัจจัยกระตุ้นอื่น ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและการปรับโครงสร้างองค์กรก็ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานเช่นกัน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) การลดภาระค่าใช้จ่าย (Cost reduction)

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานคือความต้องการในการลดภาระค่าใช้จ่าย (Becker, 2004; Van Meel et al., 2010) การลดค่าใช้จ่ายเป็นเหตุผลทางการเงินที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่น การใช้พื้นที่ร่วมกัน (Desk sharing) ในขณะที่องค์กรถูกบังคับให้ลดค่าใช้จ่ายในอาคารสถานที่เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงในตลาด เรากลับพบว่าเกินกว่าครึ่งของพื้นที่ออฟฟิสนั้น ปราศจากการใช้งาน (Van Meel et al., 2010) ปัจจุบันนี้กระบวนการทำงานมีความยืดหยุ่น และกิจกรรมในการทำงานสามารถทำได้ในหลากหลายเวลาและสถานที่ การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกิจกรรมในการทำงานของพนักงาน

2) การเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน (Changing work pattern)

ในอนาคตรูปแบบการทำงานที่ไม่สามารถคาดเดาได้จะกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดา การทำงานออนไลน์จะเกิดขึ้นได้ทั่วไป และรูปแบบการทำงานประจำวันจะขึ้นอยู่กับกระบวนการในการทำงาน (Work process) ของพนักงานแต่ละคน พื้นที่สำนักงานจะถูกใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญลดลงในการเป็นเจ้าของพื้นที่ของพนักงาน ซึ่งจะถูกแทนที่ด้วยพื้นที่ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับความต้องการในการใช้พื้นที่ในระยะเวลาสั้น ๆ ของกลุ่มบุคคลในองค์กร (Duffy, 1997) รูปแบบการทำงานลักษณะนี้ได้สะท้อนสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรได้เผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงบริบทแวดล้อม ดังที่เกิดภัยพิบัติโรคระบาด Covid-19 ในปี พ.ศ. 2563 เป็นผลทำให้องค์กรธุรกิจทั่วโลกไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างปกติ นอกจากนี้แล้วองค์กรยังต้องวางแผนสำหรับการแข่งขันที่รุนแรง ที่ต้องแข่งขันกับเวลา การใช้พื้นที่อย่างเต็มประสิทธิภาพ ลดความเป็นเจ้าของพื้นที่ของพนักงาน จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หลายองค์กรมีนโยบายให้พนักงานมีอิสระในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน โดยสามารถเลือกสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขึ้นอยู่กับ เวลา สถานที่ และวิธีการในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Miciunas, 2013)

3) โครงสร้างองค์กร (Organisational structure)

แนวโน้มโครงสร้างองค์กรในรูปแบบใหม่กระทบกับการทำงานในสำนักงาน ซึ่งรวมถึง การทำงานข้ามสายงานระหว่างทีม (Cross functional team working) และการลดลำดับชั้นของหน่วยงาน (Hierarchical units) และมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ลูกค้าเป็นหลัก (Riratanaphong, 2006) ในปัจจุบันองค์กรมุ่งเน้นที่การบริหารแบบแบนราบ (Flat management) ลดลำดับชั้นตอนในการบริหาร ให้โอกาสพนักงานได้เลือกเวลาและวิธีทำงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างรวดเร็ว (PSFK, 2013) หลายองค์กรใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่แบ่งสายการทำงานออกเป็นหน่วยย่อย โดยที่พนักงานมีขอบเขตหน้าที่ รับผิดชอบของตนเอง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอาคารสถานที่ สถานที่ทำงานจะต้องรองรับความเปลี่ยนแปลง และความต้องการของผู้ใช้งานที่มีความหลากหลาย ซึ่งนำไปสู่รูปแบบสถานที่ทำงานขนาดเล็กที่มีความคล่องตัว และลดความจำเป็นของสำนักงานใหญ่ ที่รวมศูนย์กลางการบริหารไว้ที่เดียว (Duffy, 1997) นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนไป ทำให้ที่ตั้งสำนักงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้พนักงานสามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างเต็มที่ตามไปด้วย โครงสร้างองค์กรที่แบนราบลงนี้ เพื่อสนับสนุนความต้องการของพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge workers) แต่สิ่งที่ท้าทายตามมาก็คือ แนวทางในการบริหารความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัว (Work-life balance) ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างกลไก หรือกำหนดเงื่อนไขในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยพนักงานให้ทำงานอย่างเป็น

ระบบและมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ซึ่งตอบวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร (Alexander, 1994)

4) เทคโนโลยี (Technology)

นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) ตอบความต้องการในการแข่งขันทางธุรกิจและการค้าในช่วงโลกาภิวัตน์ (Globalisation) ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล ชุมชน หน่วยธุรกิจและรัฐบาล ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันในระดับโลก การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ช่วยสนับสนุนการค้าโลก และตลาดเงินให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว มีประสิทธิภาพในการบริการแก่แหล่งการค้าในระดับนานาชาติ และช่วยส่งเสริมให้เกิดการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลก (Cole, 1997) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital technology) ทำให้สามารถสร้างงาน และติดต่อประสานงานในสถานที่ที่ห่างไกลกันมาก และช่วยทดแทนการทำงานที่ต้องพบปะกัน (Face-to-face communication) (Joroff, 2002) ปัจจุบันการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ขยายขอบเขตออกไป ซึ่งนอกจากการพัฒนาทางด้าน Software แล้ว การพัฒนาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พกพา (Laptop) และโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile phone) ในการทำงานและสื่อสารระหว่างกัน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังรวมถึงการพัฒนาโปรแกรม หรือ แอปพลิเคชัน ต่าง ๆ ที่ช่วยให้การประชุมในที่ห่างไกล สามารถเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Microsoft Teams, Zoom, Google Meet เป็นต้น

ในปี 2563 มีจำนวนผู้งานอินเทอร์เน็ตสูงถึง 4.57 พันล้านคน (Clement, 2020) แนวโน้มทางเทคโนโลยีที่ผสมรวม เสียง ภาพ และข้อมูล เข้าด้วยกันจะทำให้เกิด การมีส่วนร่วม เครือข่าย และระบบที่เชื่อมโยงกันระหว่างองค์กร และการผสมผสานของเทคโนโลยีนี้จะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น องค์กรปัจจุบันได้วางแผนในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านการลดภาระค่าใช้จ่ายของพนักงาน (Overhead costs) และการปรับปรุงคุณภาพงานบริการที่มอบให้กับลูกค้า (Riratanaphong, 2006)

5) วัฒนธรรมองค์กร

ในการทำความเข้าใจผลกระทบจากสถานที่ทำงานที่มีต่อองค์กร ต้องเริ่มจากการสำรวจบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการออกแบบและการใช้งานสถานที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ความคาดหวังในสิ่งที่สมาชิกขององค์กรควรประพฤติปฏิบัติ การแสดงออกและความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น คำพูด เหตุการณ์ นโยบาย ความหมายในเชิงสัญลักษณ์ และความเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยังรวมถึงคุณค่าที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Becker & Steele, 1995) วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร ที่มีต่อการจัดพื้นที่ และความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องไปยัง

พนักงานและการบริหารจัดการในพื้นที่นั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว จำนวนพื้นที่จะถูกจัดสรรให้กับพนักงานและกลุ่มผู้ใช้งาน ตามโครงสร้างที่เป็นลำดับชั้นขององค์กร (Hierarchical structure) อย่างไรก็ตามงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งพนักงานสามารถเลือกเวลา สถานที่ และวิธีการในการทำงานได้อย่างอิสระ (Intel labs, 2012) ในการทำงานรูปแบบ Flexible workplace พื้นที่ทำงานจะถูกจัดสรรตามกระบวนการในการทำงาน (Work processes) มากกว่าตำแหน่ง หรือลำดับชั้นในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ และผลกระทบที่มีต่ออาคารสถานที่ที่จะมีการนำเสนอในหัวข้อ วัฒนธรรมองค์กรต่อไป

4.2 แนวโน้มในการออกแบบและบริหารจัดการสถานที่ทำงาน

ปัจจัยกระตุ้นต่าง ๆ ข้างต้น เป็นเหตุผลหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน แต่นอกจากการออกแบบสถานที่ทำงานจะสนับสนุนหลักการและเหตุผลดังกล่าวแล้ว สถานที่ทำงานยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนทีมในการสร้างความเชื่อมั่น (Trust) และความมีอิสระทางความคิดซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของนวัตกรรม (Innovation) (Grove et al., 2010) สถานที่ทำงานที่มีความดึงดูดทางด้านความสวยงาม (aesthetics) จะช่วยกระตุ้นความรู้สึกของคนที่ทำงานในนั้น วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือสิ่งที่จำเป็นในการวางแผนการออกแบบสำนักงาน วัตถุประสงค์ต่าง ๆ นี้ จะเชื่อมโยงกับแนวคิดการออกแบบสำนักงานสมัยใหม่ (New office concepts) โดยแนวโน้มในการออกแบบและบริหารจัดการสถานที่ทำงาน (Current trends in workplace design and management) มีดังนี้

1) การแสดงออกถึงแบรนด์องค์กร (Express the brand)

แบรนด์ คือสิ่งที่จะสามารถออกแบบ หรือสร้างออกมาในรูปแบบสัญลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของสิ่งนั้น ที่รับรู้โดยลูกค้าและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร การศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่องค์กรได้ส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อพนักงาน (Lievens et al., 2007) ภาพลักษณ์ในเชิงกายภาพ (Physical presence) เป็นตัวกลาง เชื่อมโยงในการสื่อสารขององค์กร ผู้ผู้ที่พบเห็นโดยไม่ต้องใช้ความยากลำบากใด ๆ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ (Becker, 2004) สภาพแวดล้อมกายภาพ (Physical working environment) สามารถช่วยในการสื่อสาร หรืออัตลักษณ์ขององค์กร (Identity) ผ่านรูปลักษณ์ของแบรนด์ (Brand visuals) เช่น ผ่านทางตราสินค้า คำขวัญ หรือสีที่เป็นสีขององค์กร เช่น ในตัวอย่างของ สำนักงานบริษัท Nike, LEGO, Google, Philips Design และ Virgin (Grove et al., 2010) ในตัวอย่างของบริษัท Digital Equipment บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ในสหรัฐอเมริกา ได้ปรับเปลี่ยนสำนักงานโดยใช้เฟอร์นิเจอร์ที่มีความแตกต่างจากเฟอร์นิเจอร์สำนักงานทั่วไป เช่น เก้าอี้ Lazy-boy การติดคำ

ขวัญที่สร้างแรงกระตุ้นในการทำงานบนผนัง การใช้ไม้ตักประดับภายในสำนักงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนสะท้อนวิสัยทัศน์องค์กรในการสร้างความจดจำในแบรนด์ต่อบุคคลภายนอก

2) *การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Reduce environmental impact)*

อาคารสถานที่ต้องใช้ทรัพยากรมากกว่า 40 เปอร์เซ็นต์ของการใช้พลังงานทั้งหมดบนโลก และคิดเป็น 24 เปอร์เซ็นต์ของการปลดปล่อยก๊าซ CO₂ อุตสาหกรรมอาคารเป็นหนึ่งในภาคการผลิตที่มีค่าใช้จ่ายสูงมากในการลดการใช้พลังงาน (International Energy Agency, 2006) การลดความต้องการในการใช้พลังงานจากการปรับปรุงประสิทธิภาพอาคารจะช่วยให้การปล่อยก๊าซ CO₂ ในอุตสาหกรรมอาคารได้เป็นอย่างมาก การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมกลายเป็นประเด็นสำคัญในอุตสาหกรรมอาคารและการก่อสร้าง การออกแบบที่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพทางพลังงานของอาคาร เช่น การใช้วัสดุที่สะท้อนและป้องกันความร้อน ฉนวนกับเปลือกอาคาร (เช่น บริเวณหลังคา ผนัง กำแพงและหน้าต่าง) จะช่วยในการลดความร้อน และการทำความเย็นในอาคาร (Cooling load) เทคนิคพิเศษ เช่น การออกแบบอาคารแบบปิด ช่วยให้การควบคุมการแลกเปลี่ยนอุณหภูมิผ่านการรั่วไหลของอากาศระหว่างภายในกับภายนอกอาคาร ส่งผลให้สามารถลดการสะสมความร้อน และควบคุมอุณหภูมิในอาคารได้ การเลือกแนวคิดในการออกแบบสำนักงาน โดยเฉพาะการเน้นการลดพื้นที่จากการใช้งานร่วมกัน มีผลอย่างมากต่อการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากอาคารสำนักงาน การใช้พื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นไม่เพียงแต่จะช่วยลดจำนวนพื้นที่สำนักงาน แต่ยังใช้ทรัพยากรในการก่อสร้างน้อยกว่า ลดภาระการดูแลในระยะยาว ลดค่าพลังงานที่ใช้ในอาคาร และยังช่วยลดปัญหาการรื้อทิ้งทำลายเมื่อสิ้นสุดการใช้งาน (Van Meel et al., 2010)

3) *กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Stimulate creativity)*

องค์กรสมัยใหม่สามารถเปรียบเทียบได้กับระบบนิเวศน์ (Ecosystems) ซึ่งเป็นระบบที่ความรู้มีการพัฒนาและแลกเปลี่ยนโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กร การจัดพื้นที่ซึ่งส่งเสริมการพูดคุยระหว่างพนักงานจะช่วยสร้างการเรียนรู้ในองค์กร (Haynes & Price, 2004) ความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์ (Martens, 2008) การศึกษาก่อนหน้านี้ ซึ่งประกอบไปด้วยกรณีศึกษาเป็น สำนักงาน 38 แห่ง ที่มีความหลากหลายในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ตั้งแต่บริเวณที่ใช้งานร่วมกัน เช่น ส่วนครัว ห้องพักผ่อน ซึ่งสนับสนุนการรวมตัวกันของพนักงานและส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ไปจนถึงการจัดพื้นที่และเฟอร์นิเจอร์ที่มีความยืดหยุ่นที่ส่งเสริมการคิดงานอย่างอิสระของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลในเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Worthington, 2001; Becker, 2007)

ความคิดสร้างสรรค์สามารถเกิดขึ้นจากความสลับซับซ้อน กระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง รวมถึงบริบทแวดล้อม เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมในเชิงพื้นที่อาคาร (Boden, 2004; Meusburger, 2009) เกณฑ์ในการพัฒนาสถานที่ทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) พื้นที่ที่กระตุ้นให้เกิดการพบปะกันของพนักงานที่ทำงานต่างแผนกกัน ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ 2) การสร้างความสมดุลของพื้นที่ ระหว่างพื้นที่สำหรับการติดต่อสื่อสาร (Communication) และพื้นที่ที่ต้องใช้สมาธิในการทำงาน (Concentration)

4) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม (Support culture change)

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งในงานเชิงบริหารที่ยากที่สุด การออกแบบสำนักงานนับเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยช่วยสนับสนุนหรือลดพฤติกรรมบางอย่างในออฟฟิศ (O'Mara, 1999) ยกตัวอย่างเช่น การจัดให้พื้นที่ดื่มกาแฟ มีบันไดโปร่งเชื่อมระหว่างชั้น และมีพื้นที่พักผ่อน ช่วยส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน อีกวิธีในการลดลำดับชั้น (Hierarchy) ในสำนักงานคือการลดรูปแบบพื้นที่ตารางเมตรต่อคน (Space standards) ไม่ให้มีหลากหลายรูปแบบมากเกินไป และการให้พนักงานระดับผู้จัดการได้นั่งทำงานในพื้นที่แบบ Open plan คำถามสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง คือ พฤติกรรมใดที่องค์กรต้องการส่งเสริม หรือทำการเปลี่ยนแปลง? การปรับเปลี่ยนแนวทางการออกแบบสำนักงานมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์กรมุ่งหวังให้เกิดหรือไม่? อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของพื้นที่ ที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม จะต้องดำเนินการควบคู่กันไปกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร และกระบวนการในการทำงานขององค์กร (Van Marrewijk, 2009; Van Meel et al., 2010)

5) การประเมินผลเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน (Workplace assessment)

Franklin Becker ศาสตราจารย์ด้านการบริหารทรัพยากรอาคาร (Facility Management) จากมหาวิทยาลัยคอร์เนล สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงปัญหาของการประเมินผลความสำเร็จในการทำงาน (Performance measurement) ว่าเกิดจากการขาดเป้าหมายที่ชัดเจน และขาดการระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน คำถามหลัก 3 ข้อ ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานในการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลสถานที่ทำงาน (Becker, 2004)

1. ความสำเร็จขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวางแผนและการออกแบบสำนักงานคืออะไร?
2. วิธีไหนที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงาน (Workspace intervention)?
3. ใครที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลในการดำเนินงาน?

ศาสตราจารย์ Franklin Becker (2004) ยังได้กล่าวว่า การประเมินผลในสถานที่ทำงานมีความเกี่ยวข้องและมุมมองที่ความแตกต่างกันดังนี้

1. ผลสำเร็จของอาคารสถานที่ (Facility performance) – คำนึงถึงค่าใช้จ่าย (Costs) ความรวดเร็ว (Speed) และการใช้งาน (Utilisation) เป็นดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ
2. ผลสำเร็จของบุคลากร (Human performance) - รูปแบบพฤติกรรมการทำงาน ทักษะคนที่มีต่อเป้าหมายโดยรวมขององค์กร เช่น ความรวดเร็วในการส่งมอบงาน และคุณภาพงานบริการ
3. ผลสำเร็จขององค์กร (Corporate performance) - ผลสำเร็จที่วัดได้ เช่น ภาพลักษณ์องค์กร จำนวนลูกค้าที่เข้ามาเยี่ยมชม ซึ่งช่วยส่งเสริมแบรนด์ และส่งเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า

การศึกษาโดยคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเดลฟท์ ประเทศเนเธอร์แลนด์ ได้แสดงให้เห็นถึง สิ่งที่องค์กรต้องสูญเสีย (Costs) เมื่อใช้แนวคิดการออกแบบสถานที่ทำงานในรูปแบบใหม่ (Innovative workplace design) เช่น การลงทุน และความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในส่วนที่องค์กรจะได้ประโยชน์ (Benefits) จะรวมถึงความพึงพอใจพนักงานที่เพิ่มขึ้น และการลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว (Van der Voordt, 2003; Riratanaphong, 2009) การระบุปัจจัยด้าน Costs และ Benefits ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่ทำงานนี้ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานที่ทำงาน

Center for People and Buildings (Delft, The Netherlands) คือหน่วยงานวิจัยที่ดำเนินการศึกษาผลกระทบจากการปรับรูปแบบสถานที่ทำงาน โดยการประเมินทั้งก่อนการเปลี่ยนแปลงและภายหลังจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสถานที่ทำงานแล้ว การประเมินโดยใช้หลักการ Pre-Evaluation และ Post-Occupancy Evaluation นี้ ทำให้องค์กรทราบถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา เพื่อให้การใช้งานสถานที่ทำงานส่งเสริมความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Organisation's goals)

6) กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (Implementation process)

ความสำเร็จในการประยุกต์รูปแบบการทำงานสมัยใหม่ จะขึ้นอยู่กับ การวางแผน และวิธีในการดำเนินการ (Implementation) (Becker et al., 1994) องค์กรที่มุ่งเน้นกระบวนการในการดำเนินงาน (Process-orientation approach) มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่เห็นความสำคัญเฉพาะวิธีการลดค่าใช้จ่าย (Cost-driven) หรือเน้นวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Solution-oriented organisation) องค์กรที่เน้นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ซึ่งสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของสถานที่ทำงานในบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Dynamic) มากกว่าการคำนึงแต่เพียงการลดภาระค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแต่เพียงอย่างเดียว

กลุ่มของผู้เกี่ยวข้องในองค์กร (Stakeholders) ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมกายภาพในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป พนักงานที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบต่างกันจะตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานในลักษณะที่แตกต่างกันตามไปด้วย (Vischer, 2012) การจัดให้มีกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานที่มีระบบ จะช่วยลดการต่อต้านและผลทางด้านลบจากการเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น การเตรียมข้อมูล และการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของพนักงานและองค์กร เป็นต้น ความชัดเจนในเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน จะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความคาดหวังที่ตรงกัน ในผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบออฟฟิศดังกล่าว (Van Meel et al., 2010) ผลตอบรับจากพนักงาน เช่น ข้อมูลจากการสำรวจความพึงพอใจสามารถใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงคุณภาพของอาคารสถานที่ได้

ผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งการลดภาระค่าใช้จ่าย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน หรือการพัฒนาทางเทคโนโลยี ล้วนส่งผลต่อการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้ แนวทางในการออกแบบและบริหารจัดการสถานที่ทำงาน เช่น การสะท้อนภาพลักษณะองค์กรผ่านการออกแบบ การกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ การปรับสภาพการทำงานให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และการใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ยังมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจในการปรับปรุงและพัฒนาสถานที่ทำงาน สิ่งที่จะต้องเข้าใจต่อมา คือการปรับสถานที่ทำงานให้สะท้อนกับรูปแบบการทำงานของพนักงาน ที่สัมพันธ์กับการใช้สถานที่ทำงานในรูปแบบต่าง ๆ

บทที่ 5 การแบ่งประเภทสถานที่ทำงาน

พัฒนาการของออฟฟิศมีรากฐานมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศแถบยุโรปเหนือ ที่ซึ่งแนวคิดในการออกแบบออฟฟิศมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน หลักการในพัฒนาออฟฟิศทั้งสองรูปแบบส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานในสำนักงาน คุณภาพชีวิต และส่งผลมาถึงการพัฒนาแนวคิดการออกแบบออฟฟิศในปัจจุบัน การแบ่งประเภทของสถานที่ทำงานตามเกณฑ์ต่าง ๆ มีความสำคัญต่อความเข้าใจในมิติที่นอกเหนือจากสภาพแวดล้อมกายภาพ และยังช่วยให้องค์กรวางแผนสำหรับการบริหารจัดการสถานที่ทำงานที่เหมาะสมได้ เนื้อหาในการบทนี้นำเสนอ พัฒนาการของการออกแบบออฟฟิศ มุมมองและผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร และสร้างความเข้าใจในการจัดแบ่งประเภทของสำนักงาน โดยเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานที่ทำงาน และรูปแบบของสถานที่ทำงานในมุมมองที่หลากหลาย

ความเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในปัจจุบันพนักงานได้มีส่วนร่วมกับองค์กรในรูปแบบใหม่ ความเปลี่ยนแปลงในบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อมทำให้เกิดการปรับตัว ทั้งในกระบวนการและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการบริหารจัดการสถานที่ทำงานจำเป็นต้องเข้าใจในแนวทางการออกแบบสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อผู้ใช้งานในมิติต่าง ๆ การพัฒนาการของออฟฟิศที่มีแนวคิดแตกต่างกันมีรากฐานมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศแถบยุโรปเหนือ

5.1 พัฒนาการของออฟฟิศ

อาคารสำนักงานในแถบอเมริกาเหนือ (The North American Office Building)

การออกแบบออฟฟิศในสหรัฐอเมริกาในช่วงแรก เป็นการออกแบบที่แสดงถึงเทคโนโลยีในการก่อสร้างที่ทันสมัย ซึ่งเป็นช่วงต่อเนื่องจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม การผลิตเหล็กและกระจก ทำให้เกิดการสร้างอาคารสูง ผลที่ตามมาคืออาคารหลายแห่งในเมืองใหญ่ ๆ เช่น นิวยอร์ก หรือ ชิคาโก มีตึกสูงมากมาย อาคารสูงเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการติดตั้งงานวิศวกรรมระบบประกอบอาคาร เช่น ระบบปรับอากาศ ระบบลิฟต์ เป็นต้น ซึ่งในสมัยนั้น งานระบบเหล่านี้เริ่มที่จะมีการใช้งานได้แล้ว ผลกระทบต่อการใช้งานอาคารจึงมีการแบ่งแยกระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ชัดเจน และเป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงแสงและการระบายอากาศธรรมชาติของผู้ใช้อาคาร

แนวความคิดในการออกแบบออฟฟิศในแถบอเมริกาเหนือ มีลักษณะที่เน้นความเรียบง่ายของผังพื้นที่อาคาร เช่น มีลักษณะเป็นสี่เหลี่ยมจัตุรัส สามารถก่อสร้างได้สูง การจัดพื้นที่ในออฟฟิศเน้นให้มีความจุของพนักงานจำนวนมาก ส่งผลให้มีความหนาแน่นในพื้นที่มาก การจัดผังของสำนักงานมีระเบียบแบบแผน มีรูปแบบพื้นที่ตารางเมตรต่อคน (Space standards) ไม่มาก และมีการใช้งานพื้นที่ไม่ซับซ้อน การจัดผังที่เน้นในพื้นที่เปิดโล่ง (Open plan) มีการใช้พาร์ทิชันกันในการจัดแบ่งพื้นที่ระหว่างพนักงาน การจัดผังที่รูปแบบนี้เน้นที่การประหยัดค่าใช้จ่ายเป็นหลัก ภาพที่ 5.1 แสดงถึงอาคาร Seagram Building ที่ออกแบบโดย Mies van der Rohe ซึ่งมีแนวคิดการออกแบบตามรูปแบบอาคารสำนักงานในแถบอเมริกาเหนือ



ภาพที่ 5.1 อาคาร Seagram Building ใน New York (Duffy, 1997)

อาคารสำนักงานในแถบประเทศยุโรปเหนือ (The Northern European Office Building)

การออกแบบออฟฟิศในกลุ่มประเทศยุโรปเหนือ มีความแตกต่างจากในแถบอเมริกาเหนือ อาคารสำนักงานมีความสูงไม่มาก ซึ่งได้ถูกออกแบบให้ผังอาคารมีความสลับซับซ้อน และไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นสี่เหลี่ยมจัตุรัส แต่ Layout ของอาคารได้ถูกออกแบบให้มีความแคบ ยาวตามแนวพื้นที่ดิน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการรับแสงธรรมชาติ และการระบายอากาศธรรมชาติ ไม่ได้มีการแบ่งแยกระหว่างพื้นที่ภายในและภายนอก การจัดโต๊ะของพนักงานให้ติดหน้าต่างเพื่อพนักงานสามารถเปิดหน้าต่างเพื่อรับลมธรรมชาติได้ การจัดพื้นที่แบบเฉพาะบุคคล (Cellular plan) เน้นที่สุขอนามัยและความพึงพอใจของพนักงานเป็นหลัก การจัดให้มีพื้นที่ส่วนสนับสนุน เช่น ทางเดิน และส่วนบริการต่าง ๆ หรือห้องประชุมจะถูกจัดไว้ในบริเวณกลางอาคาร เพื่อความสะดวกสบายของพนักงาน และเพื่อให้พื้นที่ของพนักงานได้รับแสงธรรมชาติมากที่สุด ภาพที่ 5.2 อาคาร ING Commercial building กรุงอัมสเตอร์ดัม ประเทศเนเธอร์แลนด์ แสดงให้เห็นถึงการจัดวางอาคารที่มีความสลับซับซ้อนของผังพื้นที่ เพื่อการรับแสงธรรมชาติ และการระบายอากาศธรรมชาติ ภาพที่ 5.3 อาคาร Centraal Beheer ในเมือง Apeldoorn ประเทศเนเธอร์แลนด์แสดงให้เห็นถึงการออกแบบพื้นที่ทำงาน ที่เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน



ภาพที่ 5.2 อาคาร ING Commercial building ในเมือง Amsterdam (Duffy, 1997)



ภาพที่ 5.3 อาคาร Centraal Beheer ในเมือง Apeldoorn (Duffy, 1997)

5.2 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน (The Turning Point)

สถานที่ทำงานในอดีต ให้ความสำคัญกับการทำงานที่ต้องควบคุมจากหัวหน้างาน และได้รับอิทธิพลมาจากการบริหารจัดการที่เรียกว่า Scientific Management ที่คิดค้นโดย Frederick Taylor แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับความเป็นเหตุเป็นผลในการทำงาน และเปรียบเทียบพนักงานเสมือนเป็นกลไกหนึ่งในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ พนักงานจะถูกจำกัดให้นั่งทำงานอยู่ในพื้นที่ที่มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้างาน แนวคิดนี้เปรียบเทียบกับ Fordist Industrial System ที่ได้รับอิทธิพลมาจากกระบวนการในการผลิตรถยนต์ของ Henry Ford ซึ่งให้ความสำคัญกับพนักงานที่ทำหน้าที่เดิมซ้ำ ๆ ตลอดกระบวนการทำงาน แนวคิดดังกล่าวส่งผลต่อแนวทางในการออกแบบออฟฟิศในช่วงต่อมา ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

- การทำงานรูปแบบเดิมซ้ำกันตลอดวัน
- เวลาทำงานจากเก้าโมงเช้าถึงห้าโมงเย็น
- เป็นการทำงานคนเดียว ขาดการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- การจัดพื้นที่ทำงานแบบเรียบง่าย
- มีลำดับชั้น (Hierarchical) ในพื้นที่สำนักงาน
- ทุกคนที่โต๊ะทำงาน และนั่งทำงานตลอดทั้งวัน
- มีการใช้ IT จำกัดที่โต๊ะของพนักงาน

สถานที่ทำงานในปัจจุบันมีลักษณะที่แตกต่างอย่างมากจากสำนักงานในอดีต และส่วนใหญ่มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันดังนี้

- มีการใช้ IT ในกระบวนการทำงาน (Work process)
- โครงสร้างองค์กรแบนราบ (Flat structure) ลดลำดับชั้นในสำนักงาน (Hierarchy)
- มีการประสานงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
- องค์กรมีขนาดเล็กลง พนักงานประจำจะถูกแทนที่ด้วย พนักงานที่ทำงานตามสัญญาจ้าง (Contracted out workers)
- การทำงานเปลี่ยนจาก เก้าโมงเช้าถึงห้าโมงเย็น เป็นการเข้าถึงพื้นที่ทำงานได้อย่างอิสระ
- การจัดพื้นที่ที่มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับกิจกรรมการทำงาน

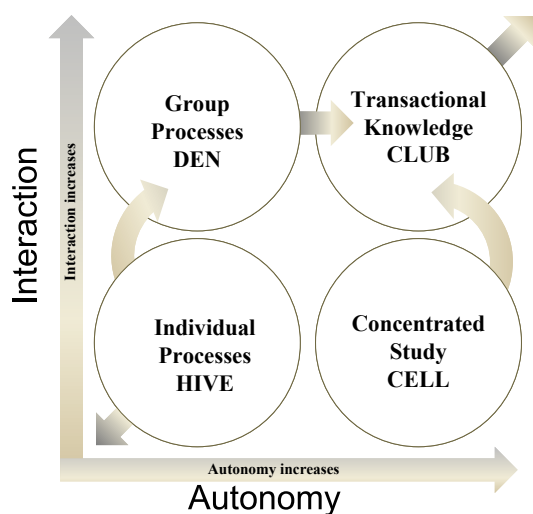
หมายเหตุ: สามารถอ่านเพิ่มเติมในบทที่ 4 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับการออกแบบและการบริหารจัดการสถานที่ทำงานพบว่า มีหลายคำที่ใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน เช่น การเปลี่ยนรูปแบบ (Workplace redesign) การเปลี่ยนวิธีทำงาน (Re-engineering) การฟื้นฟู (Revitalisation) การปรับปรุง (Renovation) และนวัตกรรม (Innovation) ในสถานที่ทำงาน การเลือกแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในบริบทองค์กร (Organisational context) และสัมพันธ์กับการแบ่งประเภทของออฟฟิศตามเกณฑ์ต่าง ๆ

5.3 การแบ่งประเภทสถานที่ทำงาน (Workplace typology)

Francis Duffy ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาแนวทางการออกแบบสถานที่ทำงาน ได้จัดแบ่งประเภทสถานที่ทำงานออกตามเกณฑ์ ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ซึ่งหมายถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม และความมีอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) (Duffy, 1997) ที่ให้ความหมายในบริบทของการทำงาน โดยที่พนักงานสามารถตัดสินใจในการทำงานโดยตนเอง ไม่จำเป็นต้องฟังพาดำสั่งของหัวหน้างาน ในเชิงการบริหารจัดการ คำว่า Autonomy นี้มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า Empowerment ซึ่งเป็นการ

กระจายอำนาจ และความรับผิดชอบต่อในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร (ETDA, 2020) ภาพที่ 5.4 แสดงการจัดแบ่งประเภทสถานที่ทำงานตามเกณฑ์ ปฏิสัมพันธ์และการตัดสินใจ



Typology of office work (Duffy, 1997)



Four types of office work (Duffy, 1997)

ภาพที่ 5.4 การแบ่งประเภทสถานที่ทำงานตามเกณฑ์ Interaction และ Autonomy (Duffy, 1997)

การแบ่งประเภทออฟฟิศตามเกณฑ์ Interaction และ Autonomy สามารถแบ่งสถานที่ทำงานออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

- การทำงานแบบกลุ่ม (Group processes)
- การทำงานที่ใช้สมาธิ (Concentrated study)
- การทำงานเฉพาะบุคคล (Individual processes)
- การทำงานที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ (Transactional knowledge)

การแบ่งประเภทสถานที่ทำงานตามเกณฑ์นี้ สามารถอธิบายความหลากหลายขององค์กร (Organisational types) รูปแบบการทำงาน (Pattern of work) รูปแบบการใช้พื้นที่ (Occupancy of space) การจัดผังพื้นที่ (Type of layout) และ การใช้ไอที (Use of IT) อย่างไรก็ตามไม่มีองค์กรใดที่มีการทำงานในรูปแบบเดียว แต่จะเป็นการผสมผสานกันระหว่าง การทำงานแบบกลุ่ม การทำงานที่ใช้สมาธิ การทำงานที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ (Duffy, 1997) การทำงานทั้ง 4 รูปแบบ สามารถอธิบายได้ในรายละเอียดดังนี้

1) การทำงานเฉพาะบุคคล (Individual processes)

เป็นการทำงานคนเดียว โดยที่มีรูปแบบการทำงานซ้ำ ๆ กันตลอดวัน ไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และไม่มีอิสระในการตัดสินใจงานได้เอง จำเป็นต้องฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา (Low

interaction - Low autonomy) จะมีการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานได้ในบางเวลา ตัวอย่างองค์กร เช่น ธนาคาร คอลเซ็นเตอร์ ดาต้าเซ็นเตอร์ เป็นต้น

- a. รูปแบบการทำงาน (Pattern of work) - งานจะถูกแบ่งออกเป็นส่วนย่อย พนักงานจะถูกกำหนดวิธีการทำงานอย่างเคร่งครัด และจะไม่มีโอกาสตัดสินใจในงานตัวเอง
- b. รูปแบบการใช้พื้นที่ (Occupancy of space) - การทำงานแบบเข้างาน 9 โมงเช้า เลิกงาน 5 โมงเย็น และมีแนวโน้มปรับไปสู่การทำงานแบบกะ (Shift work) ตารางการทำงานแบบซ้ำ ๆ โดยไม่มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การใช้พื้นที่แบบเต็มเวลา (Full-time occupancy)
- c. รูปแบบการจัดผังพื้นที่ (Type of layout) - เป็นลักษณะผังพื้นที่แบบเปิด โดยจับกลุ่มโต๊ะทำงาน (เช่น กลุ่มละ 4 หรือ 6 ตัว) มีการใช้ฉากกั้น (Partition) จำนวนน้อย แต่จะเน้นที่การจัดให้มีตู้เก็บเอกสาร (Filing) มีรูปแบบพื้นที่ตารางเมตรต่อคน (Space standards) ที่ไม่ซับซ้อน
- d. การใช้ไอที (Use of IT) - มีการจัดเตรียมคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ไว้สำหรับการใช้งานของพนักงานในแต่ละแผนก

2) การทำงานที่ใช้สมาธิ (Concentrated study)

เป็นการทำงานสำหรับการทำงานคนเดียวที่ใช้สมาธิสูง ไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แต่จะมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานตัวเอง (Low interaction - High autonomy) สถานที่ทำงานจะเป็นรูปแบบปิด ให้ความสำคัญส่วนตัวสูง (Privacy) ตัวอย่างองค์กร เช่น ออฟฟิศของสำนักงานทนายความ สำนักงานบัญชี ที่ทำงานของที่ปรึกษา และออฟฟิศส่วนตัวของผู้ประกอบการ

- a. รูปแบบการทำงาน (Pattern of work) - เป็นการทำงานโดยผู้ที่มีทักษะเฉพาะ (Knowledge workers) สามารถทำงานคนเดียวอย่างอิสระ
- b. รูปแบบการใช้พื้นที่ (Occupancy of space) - มีความหลากหลายในการใช้พื้นที่ และจำนวนวันทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ทำงานแต่ละคน
- c. รูปแบบการจัดผังพื้นที่ (Type of layout) - มีลักษณะเป็นห้องส่วนตัว หรือเป็นพื้นที่เปิด โดยมีฉากกั้นระหว่างบุคคล เพื่อการทำงานแบบมีสมาธิ
- d. การใช้ไอที (Use of IT) - มีความหลากหลายในการใช้คอมพิวเตอร์ และมีจำนวนการใช้ Laptops เพิ่มขึ้น

3) การทำงานแบบกลุ่ม (Group processes)

เป็นการทำงานเป็นกลุ่มที่ต้องติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน แต่ผู้ทำงานไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในงานตัวเอง ยังต้องได้รับคำสั่งจากหัวหน้างาน (High interaction - Low autonomy)

ตัวอย่างองค์กร ได้แก่ บริษัทออกแบบ บริษัทประกันภัย และองค์กรสื่อ เช่น สถานีวิทยุหรือสถานีโทรทัศน์

- a. รูปแบบการทำงาน (Pattern of work) - การทำงานโครงการหรืองานกลุ่ม ที่จำเป็นต้องใช้ทักษะที่แตกต่างกันของสมาชิกในกลุ่ม
- b. รูปแบบการใช้พื้นที่ (Occupancy of space) - มีรูปแบบการทำงานแบบเข้างาน 9 โมงเช้า เลิกงาน 5 โมงเย็น มีความหลากหลายของกิจกรรมย่อยในแต่ละกลุ่ม มีลักษณะการใช้พื้นที่ร่วมกันมากยิ่งขึ้น
- c. รูปแบบการจัดผังพื้นที่ (Type of layout) - มีการจัดพื้นที่กลุ่มหรือห้องสำหรับการทำงานเป็นทีม การเตรียมตู้เก็บเอกสาร และการจัดพื้นที่ที่รองรับการทำงานเป็นทีมที่หลากหลายมากขึ้น
- d. การใช้ไอที (Use of IT) - มีการจัดเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์การทำงานที่ใช้ร่วมกัน

4) การทำงานที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ (Transactional knowledge)

เป็นการทำงานที่หลากหลายสามารถปรับตามความต้องการ เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แต่ก็ยังสามารถตัดสินใจในงานได้ด้วยตนเอง (High interaction - High autonomy) ตัวอย่างองค์กร เช่น บริษัทสื่อโฆษณา บริษัทเกี่ยวกับไอที ผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ และบริษัทออกแบบแฟชั่น เป็นต้น

- a. รูปแบบการทำงาน (Pattern of work) - งานที่ต้องการคุณภาพของงานสูง โดยผู้ทำงานที่มีทักษะเฉพาะ ที่มีความต้องการทั้งการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการทำงานคนเดียว กระบวนการทำงานจะมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา
- b. รูปแบบการใช้พื้นที่ (Occupancy of space) - การใช้พื้นที่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะบุคคล และมีความต้องการในการใช้พื้นที่เป็นระยะเวลานานมากขึ้น
- c. รูปแบบการจัดผังพื้นที่ (Type of layout) - การจัดพื้นที่และอุปกรณ์สนับสนุนที่มีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับกิจกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล
- d. การใช้ไอที (Use of IT) - มีการจัดเตรียมเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการใช้ Laptop อย่างแพร่หลาย

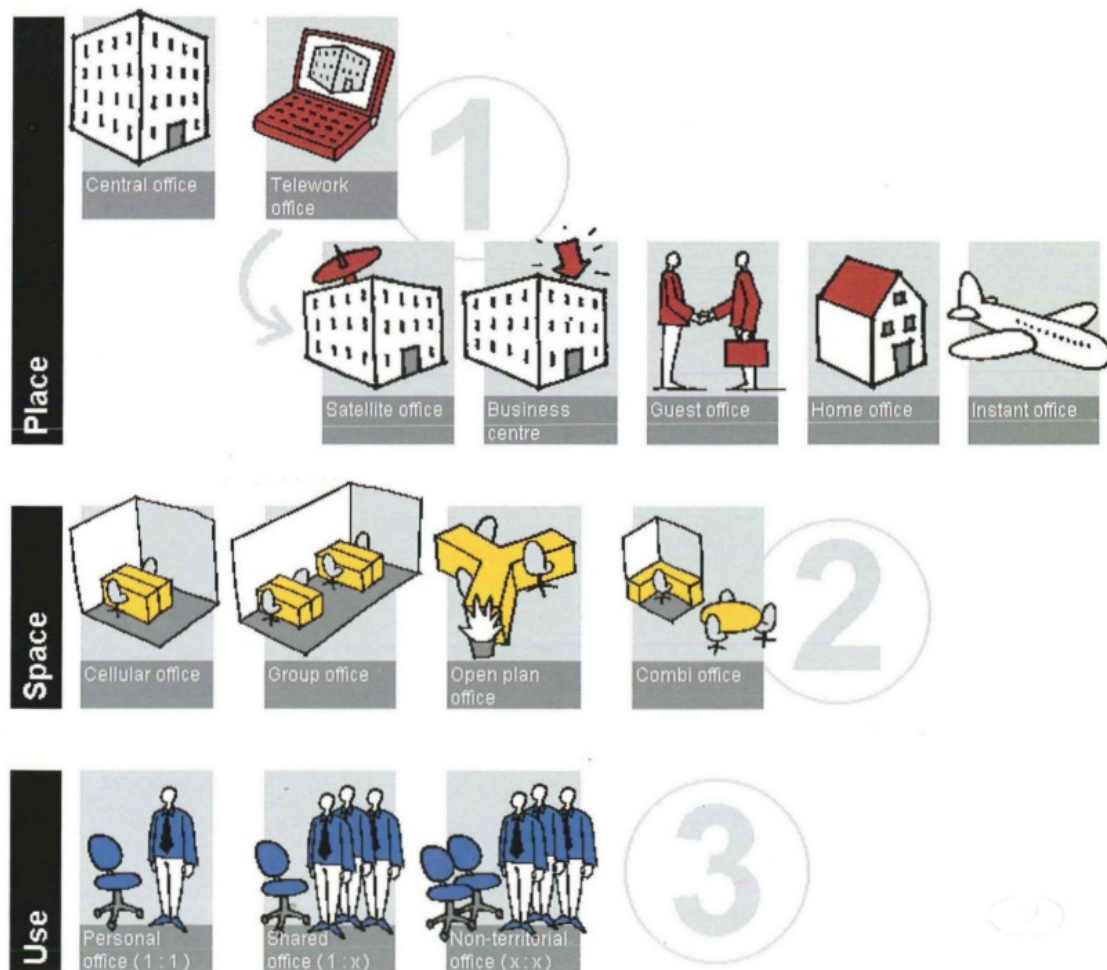
แนวทางในการบูรณาการสถานที่ทำงาน (Integrated workplace) เป็นการรวมกันของกลุ่มคนในหลากหลายสาขา เพื่อพัฒนาแนวทางในการบริหารจัดการพื้นที่สำนักงาน การวางแผนองค์กรร่วมกับแผนพัฒนาอาคารสถานที่ แนวทางนี้ตอบสนองความต้องการในการใช้พื้นที่ของพนักงาน และผู้ใช้อาคารในแต่ละกลุ่ม เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของงาน (GSA, 1999) นอกเหนือจากแนวทางในการบูรณาการ

สถานที่ทำงานแล้ว ยังมีผู้เสนอแนวทางในการบูรณาการแผนการใช้พื้นที่ (Integrated Workplace Strategy) ดังนี้

- 1) ความเข้าใจในธรรมชาติของการทำงาน (The nature of physical settings) - เกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงาน และกระบวนการในการทำงาน
- 2) การใช้เทคโนโลยี (Information technologies) - การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มสมรรถนะ (Performance) ในการทำงาน เช่น วิธีการในการสื่อสาร รวบรวมข้อมูล ความคิดเห็น การเข้าถึงข้อมูล กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น
- 3) ความเข้าใจในธรรมชาติของรูปแบบและกระบวนการทำงาน (Work patterns and processes) - เข้าใจช่วงเวลาและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ
- 4) ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร (Organisational culture) - เกี่ยวกับคุณค่าขององค์กร (Values) ทั้งที่เป็นรูปแบบทางการและที่เป็นการรับรู้ของคนในองค์กร ความคาดหวังของคนในองค์กร นโยบาย และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ที่ส่งผลต่อปัจจัยอื่น ๆ ในองค์กร

นอกจากนี้ การจัดประเภทของออฟฟิศยังสามารถแบ่งได้ตามเกณฑ์ที่เสนอโดย คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเดลฟท์ ซึ่งได้แบ่งเกณฑ์ในการจัดออฟฟิศเป็น 3 เกณฑ์ประกอบด้วย 1. สถานที่ทำงาน (Place) 2. พื้นที่ทำงาน (Space) และ 3. การใช้งาน (Use) (Vos et al., 1999) ภาพที่ 5.5 แสดงการจัดประเภทของออฟฟิศตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเดลฟท์

- 1) สถานที่ทำงาน (Place) - หมายถึง การทำงานในออฟฟิศทั้งจากที่เป็นสำนักงานขององค์กรเอง หรือจากสำนักงานสาขาในสถานที่ต่าง ๆ เช่น สำนักงานขององค์กรในภูมิภาค การทำงานในสำนักงานย่านใจกลางธุรกิจซึ่งเป็นพื้นที่เช่า การทำงานในออฟฟิศของลูกค้า การทำงานที่บ้าน เป็นต้น การทำงานในเกณฑ์นี้จัดแบ่งตามสถานที่ หรือตัวอาคารเป็นหลัก
- 2) พื้นที่ทำงาน (Space) - หมายถึง รูปแบบการทำงานภายในออฟฟิศ ตามการจัดผังสำนักงาน เช่น การทำงานในห้องส่วนตัว ในห้องสำหรับการทำงานเป็นทีม การทำงานในพื้นที่เปิดโล่ง เป็นต้น
- 3) การใช้งาน (Use) - หมายถึง รูปแบบการใช้งานภายในสำนักงาน เช่น การจัดเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์การทำงานเฉพาะบุคคล การแบ่งการใช้งานกับกลุ่มบุคคลภายในพื้นที่ที่กำหนด หรือการแบ่งแบบอิสระ ทุกคนสามารถใช้งานเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ในการทำงานได้อย่างไม่มีข้อจำกัด



ภาพที่ 5.5 การแบ่งออฟฟิศตามเกณฑ์ Place Space Use (Vos et al., 1999)

ภาพที่ 5.6 แสดงการจัดแบ่งประเภทออฟฟิศโดยศาสตราจารย์ Bev Nutt (2000) แห่งมหาวิทยาลัย University College London ได้เสนอการแบ่งออฟฟิศตามเกณฑ์ พื้นที่ (Space) และเวลา (Time) ซึ่งสามารถแบ่งการจัดรูปแบบการทำงาน (Work) และการสื่อสารในการทำงาน (Work communication) ตามเกณฑ์ Space และ Time ได้ดังนี้

- Same place - Same time หมายถึง การทำงานในเวลาและสถานที่เดียวกัน เปรียบได้กับสถานที่ทำงานที่จัดให้มีการทำงานที่ต้องพบปะกัน (face-to-face)
- Same place - Different time หมายถึง การทำงานในสถานที่เดียวกัน แต่ต่างเวลา เปรียบเทียบได้กับ Touch down หรือ Drop-in office เช่น พนักงานสามารถเข้าออฟฟิศมาทำงานได้ในเวลาที่ตนเองต้องการ
- Different place - Same time หมายถึง การทำงานจากต่างสถานที่ เปรียบเทียบได้กับการใช้การประชุมทางไกล (Video conferencing)
- Different place - Different time หมายถึง การทำงานได้ในทุกที่ ทุกเวลาที่ต้องการ (Virtual office)

Space	Non Coincident Working	Different Place Same Time	Different Place Different Time
	Coincident Working	Same Place Same Time	Different Place Different Time
		Coincident Working	Non Coincident Working
		Time	

ภาพที่ 5.6 การแบ่งออฟฟิศตามเกณฑ์ Space และ Time (Nutt, 2000)

ศาสตราจารย์ Bev Nutt (2000) ได้กล่าวอีกว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 3 อย่าง ที่องค์กรจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับการทำงานใน 4 รูปแบบข้างต้น

1. ในการเลือกรูปแบบที่เหมาะสม องค์กรจะต้องคำนึงถึงรูปแบบการทำงานที่สนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจ พร้อมกับการตอบสนองความต้องการของพนักงาน
2. องค์กรจะต้องคำนึงโครงสร้างในการบริหาร นโยบายในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร
3. องค์กรจะต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่าง ความต้องการของผู้ใช้งาน คุณภาพของอาคารสถานที่ และงานบริการที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ สถานที่ทำงานยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ เช่น

- สถานที่ทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
- สถานที่ทำงาน ที่สัมพันธ์กับกระบวนการทำงานและองค์กร
- สถานที่ทำงานที่เป็นกลไกหนึ่งที่สนับสนุนเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์กร

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงาน อาจเกิดจากการให้ความหมาย และความสำคัญของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกันออกไป เพราะฉะนั้นการหาแนวทางในการแก้ปัญหาจึงควรคำนึงถึงภาพรวม ขององค์กร

ผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงาน ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน การออกแบบสถานที่ทำงานจึงไม่ควรคำนึงถึงแต่เพียง สถานที่ ตัวอาคาร พื้นที่ หรืออุปกรณ์ แต่ควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องในเชิงเป้าหมาย และบริบทแวดล้อมอื่น ๆ เช่น แนวทางการปรับปรุงสถานที่ทำงานจะต้องสอดคล้องกับประเภทขององค์กร วัตถุประสงค์ รูปแบบการบริหาร วิธีการทำงานของพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร และนอกจากนี้จะต้องตอบสนองความต้องการในการใช้พื้นที่ของพนักงาน สนับสนุนความพึงพอใจ โดยเน้นที่การออกแบบโดยให้พนักงานเป็นศูนย์กลาง (People centric)

บทที่ 6 ความพึงพอใจพนักงาน

จากบทที่ 2 ความเปลี่ยนแปลงบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงาน และได้กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนสถานที่ทำงานในบทที่ 4 รวมถึงแนวโน้มในการออกแบบและบริหารจัดการสถานที่ทำงาน จะเห็นได้ว่าในหลายส่วนส่งผลกระทบต่อพนักงาน เช่น ผลิตภาพ (Productivity) หรือความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในบทนี้นำเสนอผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน

การศึกษาเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน และผลกระทบที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร (Organisational performance) สามารถวิเคราะห์ได้จากความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานและธุรกิจหลักขององค์กร (Core business) ในบทนี้อธิบายเกี่ยวกับ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน ผลตอบรับจากการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายทางด้านอสังหาริมทรัพย์ (Real estate goals) และสนับสนุนวัตถุประสงค์ในเชิงธุรกิจ จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

6.1 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction)

ความพึงพอใจของพนักงาน นอกจากจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ยังเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key performance indicator) ในงานบริหารจัดการอาคารอีกด้วย (Fleming, 2005; Lee, 2006) ทั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานว่า ความพึงพอใจของพนักงานที่สูงย่อมจะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในองค์กร และการลดการลาออกของพนักงาน (Staff turnover) (Dole and Schroeder, 2001) การศึกษาในองค์กรประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานในส่วนที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถอธิบายได้ดังนี้

6.2 ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Employee satisfaction with work environment)

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขององค์กรที่ใช้สำนักงานในการดำเนินการธุรกิจ (Office-based organisations) จะขึ้นอยู่กับ การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ คน (People) และกระบวนการทำงาน (Work process) (Van Ree, 2002) ซึ่งสามารถวัดผลได้ในเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

อาคารสถานที่ที่สามารถส่งผลในเชิงบวก กับเกณฑ์ที่ชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร เช่น ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผลิตภาพ (Productivity) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในกระบวนการผลิตงานขององค์กร (Tapscott, 1982) ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และส่งผลทางอ้อม

ต่อความผูกพันต่อองค์กรและแนวโน้มในการออกจากงาน ความพึงพอใจพนักงานในสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง การที่สภาพแวดล้อมในการทำงานตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานแต่ละคน (Van der Voordt, 2003) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working environment) สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ได้แก่

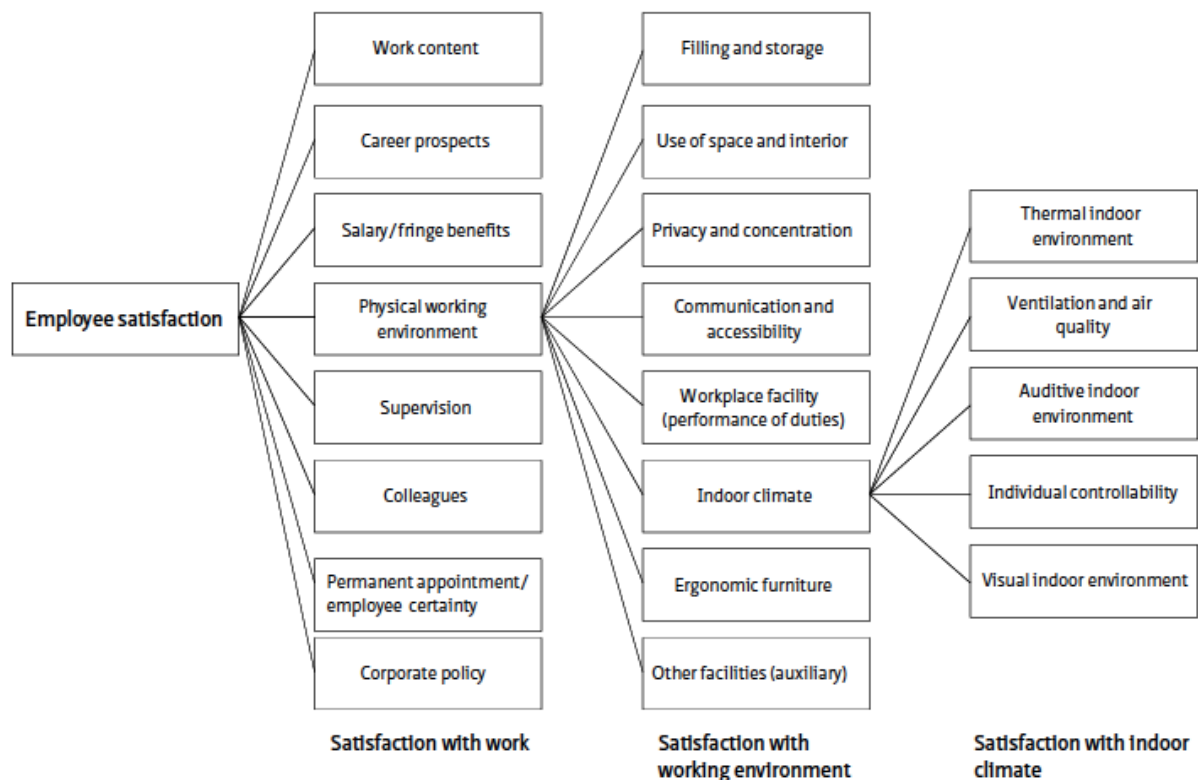
- 1) ความเกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรง เช่น เนื้อหาของงาน (Content) ความซับซ้อน (Complexity) ความรู้และทักษะเฉพาะ (Knowledge and skills) และความสามารถในการตัดสินใจในงาน (Degree of autonomy)
- 2) สภาพแวดล้อมเชิงสังคม (Social working environment) เช่น เพื่อนร่วมงาน รูปแบบการบริหาร เงื่อนไขของการจ้างงาน (เงินเดือน จำนวนวันลาที่สามารถลาได้ ความก้าวหน้าในงาน)
- 3) สภาพแวดล้อมกายภาพ (Physical working environment) เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง แสงธรรมชาติ และการมองเห็นสิ่งแวดล้อมภายนอก และความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ ภายในที่ทำงาน

6.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Influential factors)

การประเมินผลความพึงพอใจของพนักงานจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบดังนี้ (Van der Voordt, 2004):

- สภาพแวดล้อมกายภาพที่เหมาะสมกับกิจกรรมประจำวันของพนักงาน
- การใช้งาน (Functionality) และความสวยงาม (Appeal) ของสถานที่ทำงานในรูปแบบต่าง ๆ
- สภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการสื่อสารระหว่างพนักงาน (Communication)
- ความสามารถในการทำงานที่มีสมาธิ (Concentration)
- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ตอบสนองความต้องการในเชิงจิตวิทยา เช่น ความเป็นส่วนตัว (Privacy) ความเป็นเจ้าของพื้นที่ (Territoriality) อัตลักษณ์ (Identity) บุคลิกภาพ (Personality) และการแสดงออกถึงสถานะในองค์กร (Status)
- การเข้าถึงเพื่อนร่วมงาน ทั้งทางกายภาพและระบบการสื่อสารอื่น ๆ เช่น การใช้โทรศัพท์ การสื่อสารในรูปแบบดิจิทัล
- ความยืดหยุ่น หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Flexibility and adaptability)
- ส่วนบริการสนับสนุน เช่น ส่วนต้อนรับ งานบริการอาหาร งานบริการจดหมายและพัสดุ งานบริการช่วยเหลือ (Helpdesk)
- สภาพแวดล้อมภายใน (Indoor climate) ได้แก่ อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง มุมมอง และแสงธรรมชาติ
- อุปกรณ์สนับสนุนด้าน ICT (Information and Communication Technology)
- เฟอ์ริเจอร์
- ระบบจัดเก็บเอกสาร (Filing) เช่น วิธีการในการจัดเก็บ จำนวนพื้นที่รองรับ การเข้าถึงพื้นที่จัดเก็บ

ภาพที่ 6.1 แสดงให้เห็นถึงความหลากหลายในปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจพนักงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมกายภาพ รูปแบบและเงื่อนไขในการจ้างงาน เนื้อหาของงาน และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้



ภาพที่ 6.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Sundström, 1986; Vollebregt, 1996; Clements-Croome, 2006; Van der Voordt, 2003)

จากภาพที่ 6.1 จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจของพนักงานได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสังคม (Social working environment) เช่น เพื่อนร่วมงาน รูปแบบการบริหารองค์กร เงื่อนไขการจ้างงาน และความก้าวหน้าในงาน และผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงกายภาพ (Physical working environment) เช่น พื้นที่ทำงาน แสงสว่าง ระดับเสียง ส่วนเก็บของเฟอร์นิเจอร์ที่ตอบสนองความต้องการในการใช้งาน เป็นต้น ตามหลักการที่เสนอโดย Herzberg (1966) ความพึงพอใจพนักงาน แบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัยหลักดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator หรือ Satisfier factor) ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน หรือความต้องการภายในของบุคคล ที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติทางบวก ประกอบไปด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ (Kalyanamitra, 2016)

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การที่สามารถทำงานได้สำเร็จ ทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
 - 1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เช่น การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
 - 1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม
 - 1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น
 - 1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงาน หรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน เช่น ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ ได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น
2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกดกั้นไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้านดังนี้
 - 2.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย การควบคุม ดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง
 - 2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมาย

งานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของ ผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน

- 2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความ เข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความ ช่วยเหลือจากหัวหน้างาน
- 2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่า จะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่ง กันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ร่วมงาน
- 2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การ ติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มี ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความ ช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มี ความสำคัญของงานต่อองค์กร
- 2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการ ทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผล ต่อการปฏิบัติงาน
- 2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับ จากการทํางานหรือหน้าที่ ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวก และในการเดินทางมาทำงาน
- 2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้อง ทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมง ในการ ทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อ ผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน
- 2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทน ที่องค์กรจ่ายให้แก่ บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้น เงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรม เป็นที่พอใจของ บุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทํางาน ในตำแหน่ง ต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจาก เงินเดือน ค่าจ้าง เช่น สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงิน ช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

จากขอบเขตของความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับหลายปัจจัยดังกล่าว องค์การจำเป็นต้องประเมินล่วงหน้าถึงความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholders) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าความต้องการเหล่านั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Van Meel et al., 2010) ในส่วนของการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงาน การนำผู้ใช้งานเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดโครงการ (Programming) และช่วงการออกแบบ จะช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เนื่องจาก (Becker, 1990)

- ช่วยในการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- รูปแบบการแก้ปัญหาที่นำเสนอได้รับการยอมรับ
- สามารถกำหนดความพึงพอใจของพนักงานได้จากกระบวนการเก็บข้อมูล
- สามารถคาดคะเนถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้

ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับอสังหาริมทรัพย์และสภาพแวดล้อมกายภาพ เช่น คุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในอาคาร ความปลอดภัยในอาคาร สัดส่วนพื้นที่ออฟฟิศต่อพื้นที่สนับสนุน การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น ในอีกด้านหนึ่ง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานบริการอาคาร เช่น ทักษะของเจ้าหน้าที่อาคาร การจัดการข้อมูลในอาคาร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมเชิงสังคม (Social working environment) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอาคารสถานที่ มากกว่าองค์ประกอบทางกายภาพ

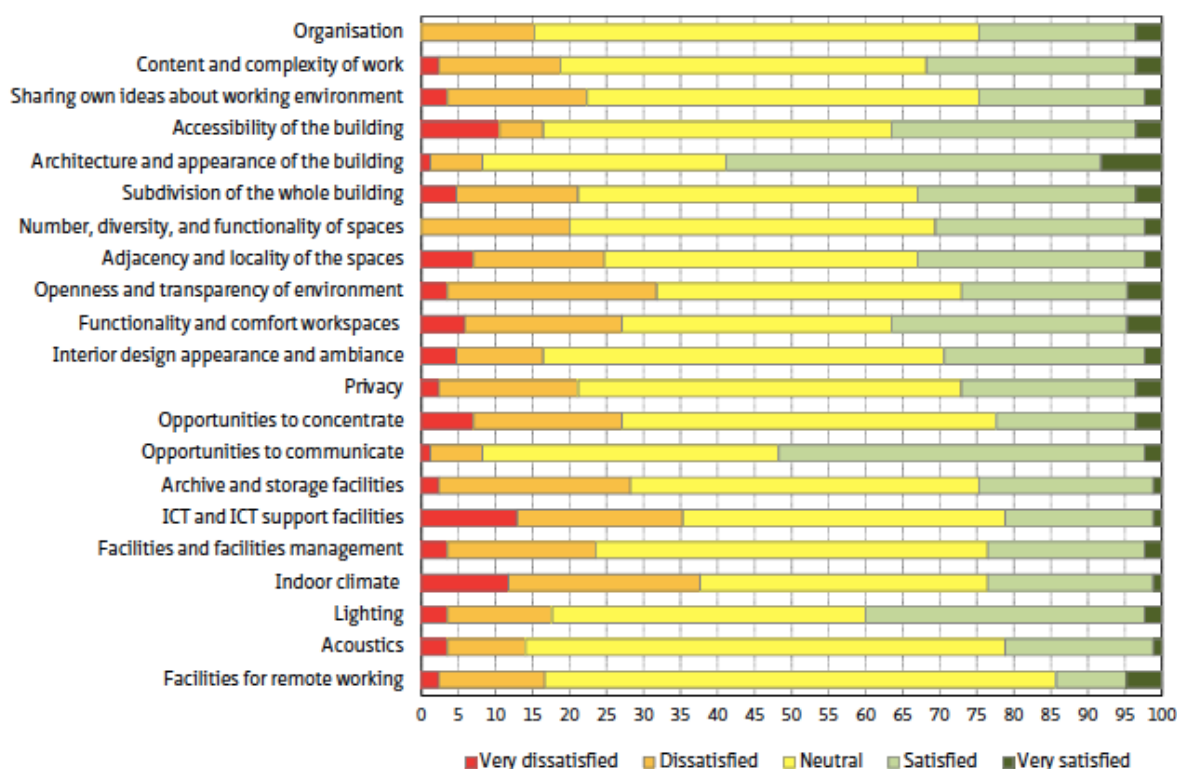
เทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถอธิบายได้ดังนี้ (Van der Voordt, 2004)

- ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของสถานที่ทำงาน - โดยปกติจะเป็นแบบสอบถามแบบ 5 ตัวเลือก (five-point scale) ตัวอย่างคำถามเช่น “ท่านมีความพึงพอใจในระดับใดต่อ ขนาดของพื้นที่ ความเป็นส่วนตัว การใช้พื้นที่ร่วมกับผู้อื่น?” โดยเลือก (5) พึงพอใจมาก (4) พึงพอใจ (3) ไม่รู้สึกทั้งพึงพอใจและไม่พึงพอใจ (2) ไม่พึงพอใจ (1) ไม่พึงพอใจมาก
- ระดับความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานที่ทำงาน - ใช้แบบสอบถามแบบ 5 ตัวเลือก เช่นเดียวกัน โดยลำดับจากองค์ประกอบที่พนักงานให้ความสำคัญน้อยที่สุด ไปจนถึงองค์ประกอบที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด
- การประเมินทั่วไป - เช่น “สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยทั่วไปของท่านอยู่ในระดับใด?” หรือ การประเมินการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมใหม่ในสถานที่ทำงาน โดยระบุเป็นเกณฑ์ เช่น ดีขึ้น ไม่เปลี่ยนแปลง หรือแย่ลง
- การประเมินองค์ประกอบในสถานที่ทำงานที่ส่งผลกระทบทางบวกหรือทางลบ - โดยให้พนักงานเลือกองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบในหัวข้อดังกล่าวมา 3 องค์ประกอบ
- การประเมินโดยให้เปรียบเทียบกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น คำถามต่อพนักงาน “ถ้าหากเป็นไปได้ ท่านต้องการจะกลับไปทำงานในรูปแบบเดิมหรือไม่?”

6.4 ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลความพึงพอใจ

การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจจากหลายหน่วยงาน มีความแตกต่างกันในบางองค์ประกอบของหัวข้อประเมิน และมีความคล้ายคลึงในรูปแบบวิธีประเมิน ซึ่งได้แก่ การใช้แบบสอบถาม 5 ตัวเลือก ที่ให้ผู้ประเมินให้ความเห็นจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1. เครื่องมือที่พัฒนาโดย The Center for People and Buildings ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่เรียกว่า Work Environment Diagnosis Instrument หรือ WODI เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความพึงพอใจของพนักงาน ผลิตภาพ และปัจจัยทางสภาพแวดล้อมกายภาพที่พนักงานให้ความสำคัญ (WODI) (Volker and Van der Voordt, 2005) WODI จะประกอบไปด้วยชุดคำถามแบบ 5 ตัวเลือก (ไม่พึงพอใจมาก ไปจนถึงพึงพอใจมาก) ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ องค์กร งาน อาคาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเป็นส่วนตัว การใช้สมาธิ การสื่อสาร การเก็บเอกสาร ระบบไอที สภาพแวดล้อมภายใน และงานบริการ นอกจากนี้ WODI ยังประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมในการทำงานตลอดทั้งวันของพนักงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน และกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น (Maarleveld et al., 2009)



ภาพที่ 6.2 ผลประเมินความพึงพอใจจาก Work Environment Diagnosis Instrument

2. Public Works Canada

เครื่องมือที่ใช้ประเมินความความสะดวกสบายและความพึงพอใจของพนักงานที่พัฒนาโดย Public Works Canada (Dillon and Vischer, 1987) ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถาม 22 คำถาม โดย

มี 5 ตัวเลือก (Five-point scale) ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมใน 9 องค์ประกอบ ผู้ตอบแบบสอบถามจะให้คะแนนตามความเห็นตามคำถามในแต่ละองค์ประกอบ แบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมในการทำงานในแต่ละองค์ประกอบ และข้อมูลนี้สามารถนำไปเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลที่รวบรวมโดย Public Works Canada เพื่อการเปรียบเทียบกับข้อมูลอาคารที่ทำการศึกษาก่อนหน้านี้ ซึ่งมีประโยชน์ในการวิเคราะห์ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาสถานที่ทำงานต่อไป (Kroner et al., 1992)

6.5 ความพึงพอใจของพนักงานและคุณค่าเพิ่มในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร (Employee satisfaction as an added value of corporate real estate management)

ความพึงพอใจของพนักงานได้ถูกกล่าวถึงว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เพิ่มคุณค่าในงานบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร (Corporate Real Estate Management: CREM) Nourse and Roulac (1993) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Promote human resource objectives) การออกแบบสถานที่ทำงานที่มีความสวยงาม และตอบสนองความต้องการของพนักงานส่งผลต่อผลสำเร็จในการวางแผนด้านอสังหาริมทรัพย์ (Real estate strategy) หนึ่งในเป้าหมายหลักของสถานที่ทำงาน คือ การดึงดูดพนักงาน (Van Meel et al., 2010) Lindholm (2008) ได้อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจพนักงานว่า เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการวางแผนเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ เช่น การหาสถานที่ตั้งสำนักงานที่มีความสะดวกกับพนักงาน การจัดหาสถานที่ทำงานที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีการใช้งานได้อย่างเหมาะสมและมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ Den Heijer (2011) ได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการพื้นที่ในมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้งาน ดึงดูดนักศึกษา อาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ FM Value Map (Jensen et al., 2012) ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าในงานบริหารจัดการอาคาร ได้รวมความพึงพอใจพนักงานในส่วนที่ส่งผลกระทบต่อค่าเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจหลัก และเกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนร่วมขององค์กร

จะเห็นได้ว่า การออกแบบสถานที่ทำงานและการบริหารจัดการอาคาร ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานหรือผู้ที่ใช้งานสถานที่นั้นเป็นประจำ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสังคม และเชิงกายภาพล้วนส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานทั้งสิ้น การประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะช่วยให้ทราบถึงความเห็นของผู้ใช้พื้นที่ ในส่วนที่ควรให้ความสำคัญ หรือควรปรับปรุงแก้ไข ตามเป้าหมายของการปรับอาคาร นอกจากความพึงพอใจของพนักงานแล้ว การประเมินการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพ สามารถนำมาประกอบการตัดสินใจทางเลือกในการปรับพื้นที่ทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กรในภาพรวมได้

บทที่ 7 ผลผลิตภาพของพนักงาน

ในบทที่ 4 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ทำให้ทราบถึงแนวโน้มในการออกแบบและบริหารสถานที่ทำงาน ซึ่งส่งผลต่อพนักงาน และได้ระบุผลกระทบต่อนักงานจากการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานในรูปแบบของ ความพึงพอใจของพนักงาน บทนี้นำเสนอผลกระทบที่มีต่อ ผลผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

การเพิ่มผลผลิตภาพ คือ องค์ประกอบสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ (Van der Voordt, 2003; Vink 2009) มีหลักฐานอ้างอิงที่เพิ่มมากขึ้นในการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมกายภาพ ความพึงพอใจพนักงาน และผลผลิตภาพ (De Croon et al., 2005) และการศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ และผลผลิตภาพของพนักงาน (Kroner et al., 1992; Leifer, 1998) อย่างไรก็ตาม การประเมินผลตอบรับจากพนักงานในวิธีต่าง ๆ มีความจำเป็นต่อการแบ่งประเภทรูปแบบของผลผลิตภาพที่แตกต่างกันออกไป

7.1 การรับรู้ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ (Perceived productivity support of work environment)

การศึกษาจาก The West Bend mutual study แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในผลผลิตภาพ และความเปลี่ยนแปลงในความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานที่มีพื้นที่ทำงาน (Kroner et al., 1992) การสำรวจอาคารโดย Leifer (1998) แสดงให้เห็นว่าการบำรุงรักษาอาคารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และผลผลิตภาพของผู้ใช้งานอาคาร การศึกษานี้เชื่อมโยงความพึงพอใจและผลผลิตภาพ ซึ่งสามารถอธิบายได้จากการที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง Haynes พบว่า การรับรู้ของพนักงาน (Perception) ในสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลต่อผลผลิตภาพ และสามารถสรุปจากหลักฐานอ้างอิงต่าง ๆ ได้ว่า ความสะดวกสบายในออฟฟิศส่งผลต่อผลผลิตภาพ (Haynes, 2008; Rothe et al., 2012)

แนวคิดผลผลิตภาพสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ตามบริบทที่แตกต่างกัน (Tangen, 2005) ในเชิงหลักการ ผลผลิตภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง Input และ Output หรือระหว่าง ผลที่ได้ (Results) กับ สิ่งที่ต้องเสียไป (Sacrifices) (Brinkerhoff and Dressler, 1990; Aronoff and Kaplan, 1995) ผลผลิตภาพอธิบายได้จากสัดส่วนที่สัมพันธ์ระหว่าง Output quantity (เช่น Products ที่ผ่านกระบวนการผลิต) และ Input quantity (เช่น ทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต) (Tangen, 2005) อีกความหมายหนึ่งของผลผลิตภาพอธิบายได้จากความสามารถในการเพิ่ม Work output ในแง่ของปริมาณ และ/หรือคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ถึงแม้ว่าการเพิ่ม Output จะส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตภาพ ในอีกทางหนึ่งการมี Output เดิมในขณะที่ใช้ทรัพยากรลดลง สามารถเพิ่มผลผลิตภาพได้เช่นเดียวกัน

7.2 มุมมองต่างๆ ของผลิตภาพ

จากการรวบรวมหลักการที่เกี่ยวข้องในการให้ความหมายของผลิตภาพ พบว่ามีหลายวิธีที่ใช้ในการให้นิยาม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้ (Ghobadian and Husband, 1990)

- แนวคิดในเชิงเทคนิค (Technological concept) - ความสัมพันธ์ของอัตราส่วนระหว่าง Outputs และ Inputs ที่ใช้กระบวนการผลิต
- แนวคิดในเชิงวิศวกรรม (Engineering concept) - ความสัมพันธ์ระหว่าง Output ที่ได้รับจริงกับ ศักยภาพที่คาดว่าจะได้ จากกระบวนการผลิต
- แนวคิดในเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic concept) - ความมีประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร

โดยทั่วไปแล้วการปรับปรุงผลิตภาพ สามารถทำได้โดยพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- ความเร็วในการเพิ่ม Output มากกว่า Input หรือ การเพิ่มขึ้นของ Input ในสัดส่วนที่น้อยกว่าการเพิ่มของ Output
- การเพิ่มขึ้นของ Output ในขณะที่ใช้ Input เท่าเดิม
- การเพิ่มขึ้นของ Output ในขณะที่ใช้ Input ลดลง
- การมี Output เท่าเดิมในขณะที่ใช้ Input น้อยลง
- การลดลงของ Output แต่ในขณะเดียวกัน การใช้ Input ก็ลดลงด้วย หรือ การลดลงของ Input ในสัดส่วนที่มากกว่าการลดลงของ Output

7.3 ตัวชี้วัดผลิตภาพ (Performance measures of productivity)

Hadi (1999) ได้เสนอภาพรวมของการวัดผลการทำงานของออฟฟิศ โดยเสนอการประเมินผลจาก 3 แนวทางหลักดังนี้

1. ตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ (Quantifiable and tangible measures)
2. ตัวชี้วัดทางอ้อม เช่น การลาออกของพนักงาน (Indirect measures)
3. ตัวชี้วัดเชิงองค์กร เช่น ทีมเวิร์ค และความคิดสร้างสรรค์ (Organisational measures)

การวัดผลิตภาพเป็นงานที่ซับซ้อน หลายองค์กรจึงเสนอแนวทางในการวัดผลที่สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทแวดล้อมของแต่ละองค์กร Office of Real Property (1999) ได้เสนอแนวทางในการวัดผลิตภาพของออฟฟิศ (Indirect measurement) ดังนี้

- อัตราการลาออก (Turnover) - สัมพันธ์กับการคงรักษาพนักงาน และค่าใช้จ่ายในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร
- อัตราการขาดงาน (Absenteeism) - สัมพันธ์กับอัตราการลาป่วย การลาประจำปี
- การประเมินตนเองของพนักงาน (Self-assessment) - การประเมินผลกระทบจากสถานที่ทำงานที่มีต่อผลิตภาพ

- การจับเวลา (Time-tracking) - การบันทึกเวลาทำงาน การทำโอที การใช้เวลาในโครงการที่รับผิดชอบ
- ความต้องการของลูกค้าในสินค้าหรือบริการ (Customer demand)
- การสังเกต Downtime ในการปรับปรุงระบบ ข้อร้องเรียน การหยุดชะงักในการดำเนินงาน
- ข้อค้นพบในความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน (Anecdotal evidence)
- ค่าใช้จ่ายในการย้าย (Churn costs) - ค่าใช้จ่ายในการขนย้าย เวลาที่ใช้ไปในการย้าย และการสำรองข้อมูล เช่น ระบบโทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ รวมถึงระยะเวลาที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ของพนักงาน

ผลิตภาพจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 กลุ่ม ดังนี้ (Clements-Croome, 2006)

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) เช่น ช่วงการทำงาน การใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานจากบ้าน ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
2. ปัจจัยเชิงสังคม เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
3. ลักษณะขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร รูปแบบในการบริหาร
4. ลักษณะของสภาพแวดล้อมกายภาพ เช่น สภาพแวดล้อมภายใน (อุณหภูมิ แสงสว่าง และเสียง) คุณภาพอากาศ (ความชื้นและมลภาวะ) การจัดผังพื้นที่ เป็นต้น

ผลิตภาพของพนักงาน (Human productivity) ในสถานที่ทำงานได้รับผลกระทบจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น บริบทของสภาพแวดล้อมกายภาพ ปัจจัยด้านความแตกต่างในทำเลที่ตั้งของอาคาร การบริหารจัดการอาคาร ผลจากการศึกษาที่มาแสดงให้เห็นถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อผลิตภาพของพนักงาน ได้แก่ (Leaman and Bordass, 2006)

1. ความสะดวกสบาย
2. การตอบสนองต่อความต้องการ
3. ระบบในการระบายอากาศ ซึ่งรวมถึง ลักษณะโดยรวมของอาคาร เช่น ขนาด ระบบประกอบอาคาร ความจุอาคาร
4. การจัดผังในพื้นที่ สำหรับการทำงานรูปแบบต่าง ๆ
5. การออกแบบ และการสื่อสารงานออกแบบให้กับผู้ใช้อาคาร

สิ่งที่เป็นความยากลำบากในการประเมินผลิตภาพ คือ สิ่งที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ (Invisible) มีตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้สำหรับการทำงานแบบซ้ำ ๆ แต่หน่วยในเชิงคุณภาพ เช่น ความรวดเร็ว หรือ ความถูกต้อง จะประเมินได้ยากกว่าเนื่องจากเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของแต่ละบุคคล (Subjective assessment) (Clements-Croome, 2006) ตัวชี้วัดในการเพิ่มผลิตภาพมีดังนี้ (NEMA, 1989)

- ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
- ปฏิบัติหน้าที่อย่างรวดเร็วและแม่นยำ
- ความสามารถในการทำงานได้ยาวนานโดยไม่เหนื่อยล้า
- สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีความคิดสร้างสรรค์ในงาน
- ควบคุมความเครียดอย่างมีประสิทธิภาพ
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- สามารถแก้ปัญหาที่ไม่รู้ล่วงหน้าได้
- มีสุขภาพที่ดีและสามารถทำงานในออฟฟิศได้มากขึ้น
- ยอมรับความรับผิดชอบที่มากขึ้นได้
- ตอบรับการร้องขออย่างเต็มที่

จากการศึกษาที่ผ่านมา ตัวชี้วัดในการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ ได้แก่

- ผลผลิตภาพของพนักงาน (Employee productivity) (Carder, 1995; Van der Voordt, 2004; Lindholm and Gibler, 2005; Massheder and Finch, 1998)
- การผนวกงานด้านอาคารสถานที่เข้ากับแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (CRE integrated with HR strategies) (Lubieniecki and Desrocher, 2003)

ในการประเมินผลผลิตภาพของพนักงานจะมีตัวชี้วัด คือ 1) การรับรู้ของพนักงานในสภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพโดยการระบุจำนวนเปอร์เซ็นต์ 2) อัตราการขาดงานในอาคารที่ประเมิน การผนวกงานด้านอาคารสถานที่เข้ากับแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เช่น การใช้สถานที่ทำงานเพื่อการดึงดูดและรักษาพนักงาน) เป็นการใช้แผนในเชิงกลยุทธ์กับงานอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร (Strategic involvement of corporate real estate)

7.4 เทคนิคในการประเมินการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ

Van der Voordt (2003) อธิบาย 5 วิธีการในการวัดผลผลิตภาพ และความแตกต่างของผลผลิตภาพในสภาพแวดล้อมการทำงาน (ตารางที่ 7.1)

ตารางที่ 7.1 วิธีการวัดผลผลิตภาพ

ผลผลิตภาพ	คำอธิบาย
1. ผลผลิตภาพจริง (Actual productivity)	เช่น จำนวนของการรับโทรศัพท์ (ธุรกิจ Call center) จำนวนกรรมธรรม์ (ธุรกิจประกันภัย) จำนวนรถที่ผลิต (ธุรกิจรถยนต์) เป็นต้น
2. ผลผลิตภาพจากการรับรู้ (Perceived productivity)	เช่น การสอบถามพนักงานถึงสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการทำงาน โดยใช้แบบสอบถาม แบบ 3 หรือ 5 ตัวเลือก ตัวอย่างคำถาม เช่น - ท่านใช้เวลาเท่าไรในการทำงานที่มีผลผลิตภาพ? - ท่านใช้เวลาเท่าไรในการทำงานที่ไม่มีผลผลิตภาพ? - ท่านใช้เวลาเท่าไรในการเลือกที่ทำงานที่เหมาะสม? - ท่านคิดว่าผลผลิตภาพจะเพิ่มขึ้นมากเท่าไร ถ้าหากมีการปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงาน
3. จำนวนเวลาที่ใช้ (Amount of time spent)	เช่น จำนวนเวลาที่ประหยัดจากการจัดเก็บเอกสารที่มีประสิทธิภาพ หรือเวลาที่เสียไปจากการจัดเก็บพื้นที่ทำงาน เป็นประจำ
4. การลางานที่เกิดจากการเจ็บป่วย (Absenteeism due to illness)	เป็นรูปแบบของการขาดผลผลิตภาพในที่ทำงาน
5. ตัวชี้วัดทางอ้อม Indirect indicators)	เช่น พนักงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงานได้หรือไม่? พนักงานสามารถแก้ปัญหาที่ตนเองไม่มีความรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้หรือไม่?

การวัดผลผลิตภาพโดยการประเมินตนเอง มีการใช้มาเป็นเวลานาน และได้ผลตอบรับที่เป็นประโยชน์ (Oseland, 1999) การประเมินตนเองนี้สามารถใช้ในการรับรู้ของพนักงานในสภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ (Van der Voordt, 2003) การวิจัยหัวข้อที่เกี่ยวข้องกันนี้ในอนาคตจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล (Validity) โดยการเพิ่มจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาตัวชี้วัดโดยการประเมินตนเอง (Self-assessment measure) ภาพที่ 7.1 แสดงตัวอย่างการของการประเมินการรับรู้ของพนักงานในสภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ (Perceived productivity) จากแบบสอบถามที่พัฒนาโดย Building Use Studies ถึงแม้ว่าจะมีผู้ที่นิยมในการประเมินแบบที่วัดค่าได้ (Objective measures) แต่จากศึกษาพบว่า การประเมินตามระดับที่กำหนดไว้ ตามความรู้สึกของผู้ประเมิน เป็นประโยชน์ต่อการวัดผลผลิตภาพ (Leaman and Bordass, 2006)

	+40% or more	+30%	+20%	+10% or more	0	-10%	-20%	-30%	-40% or more	
Productivity increased by...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Productivity decreased by...

ภาพที่ 7.1 คำถามในการประเมินการรับรู้ในผลิตภาพ Building Use Studies (Building Use Studies, 2006)

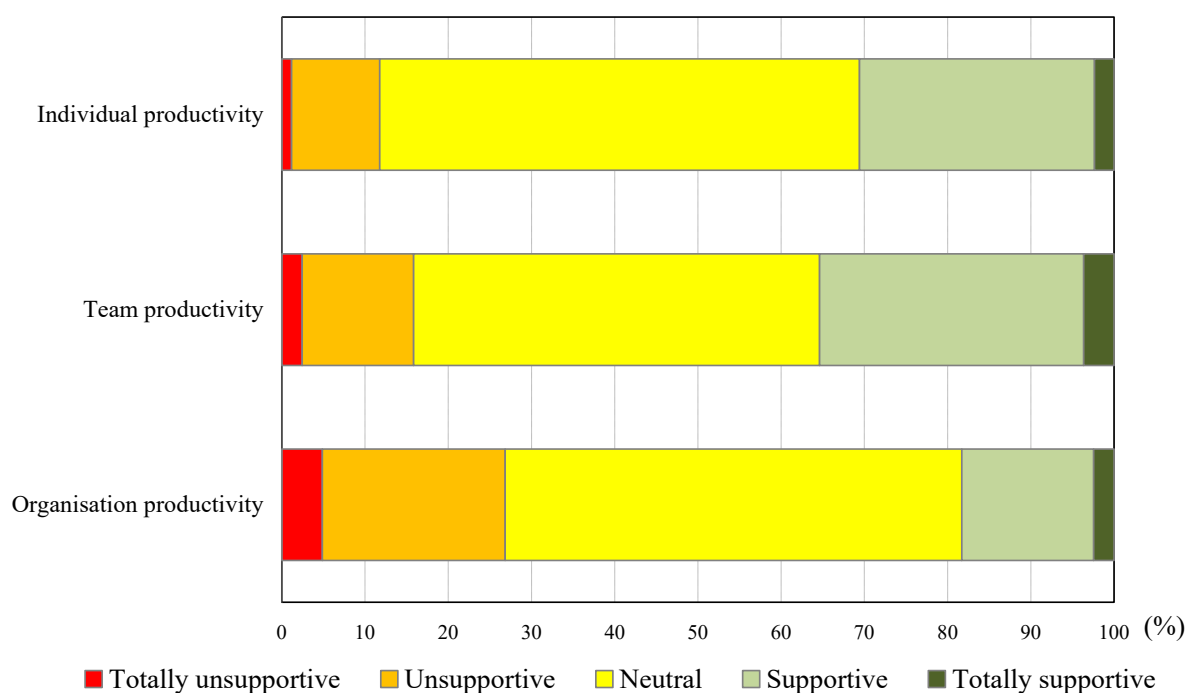
ภาพที่ 7.2 แสดงตัวอย่างในการประเมินผลิตภาพโดย Delft University of Technology ซึ่งเน้นการประเมินการรับรู้ของพนักงานในสภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพในสถานที่ทำงานสมัยใหม่ (Workplace innovation)

a How would you rate your productivity?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
<i>Explanation (if any)</i>					
b In your opinion, what is the effect of the current working environment on your production (output)?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
<i>Explanation (if any)</i>					

ภาพที่ 7.2 ตัวอย่างวิธีการในการประเมินผลิตภาพ (Van der Voordt, 1999)

ภาพที่ 7.3 แสดงให้เห็นเครื่องมือ Work Environment Diagnosis Instrument ซึ่งพัฒนาโดย The Center for People and Buildings ในการประเมินผลตอบรับจากพนักงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการประเมินการรับรู้ของพนักงานในสภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพ โดยแบ่งออกเป็น

- 1) ผลิตภาพของตนเอง (Individual productivity)
- 2) ผลิตภาพของทีม (Team productivity)
- 3) ผลิตภาพขององค์กร (Organisation productivity)



ภาพที่ 7.3 ผลการประเมินผลคุณภาพจาก Work Environment Diagnosis Instrument (Van der Voordt, 1999)

ผลคุณภาพของพนักงานในสถานที่ทำงาน ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และมุมมองในมิติต่าง ๆ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในงานอสังหาริมทรัพย์ โดยการผนวกแผนงานด้านอาคาร เข้ากับแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มผลคุณภาพของพนักงาน และนอกจากนี้ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมกายภาพที่พนักงานให้ความสำคัญจะช่วยให้การวางแผนในการปรับปรุงอาคาร ตอบความต้องการของพนักงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม

บทที่ 8 ปัจจัยทางกายภาพที่พนักงานให้ความสำคัญ

จากบทที่ 4 เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ทำให้ทราบถึงแนวโน้มในการออกแบบและบริหารสถานที่ทำงาน ซึ่งส่งผลต่อพนักงาน บทที่ 6 เกี่ยวกับผลกระทบต่อนักงาน จากการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน ในรูปแบบของความพึงพอใจของพนักงาน และบทที่ 7 เกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดกับผลิตภาพของพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภาพในรูปแบบต่าง ๆ ในบทนี้นำเสนอมิติที่สัมพันธ์กับ ความชอบและความต้องการของพนักงาน ที่ส่งผลต่อปัจจัยทางสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญ

แต่ละบุคคลมีความชอบในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะทำงานตามความต้องการของตนเอง การศึกษาที่ผ่านมาคำนึงถึงการรับรู้ของผู้ใช้งานอาคารต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบออฟฟิศที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน (Haynes, 2008; Tucker and Smith, 2008; Vischer, 2008; Rothe et al., 2011)

8.1 การรับรู้ของผู้ใช้งาน (User perception)

การศึกษาโดย Tucker and Smith (2008) ได้ให้ความสำคัญกับการรับรู้ในบริบทองค์กร (Organisational context) และวิธีการที่การรับรู้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการอาคาร (Facilities management) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างในการรับรู้ (Perceptions) และความคาดหวัง (Expectations) สามารถส่งผลต่อการวางแผนในงานบริหารจัดการอาคาร และอธิบายการรับรู้ในบริบทองค์กรว่า จะประกอบไปด้วยมุมมองเกี่ยวกับ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงานและผลิตภาพ และ 2) การส่งมอบแผนในงานบริหารจัดการอาคาร (FM delivery) การศึกษานี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการรับรู้ในสถานที่ทำงาน เช่น

- การควบคุมของบุคคล (Personal control)
- ความเป็นส่วนตัว (Privacy)
- การออกแบบภายใน (Interior)
- ความต้องการเฉพาะส่วนบุคคล (Personalisation)
- สี (Colour)
- หน้าต่างและแสงสว่าง (Windows and lighting)

8.2 ความชอบของผู้ใช้งาน (User preference)

ความชอบ (Preference) หมายถึง การให้ความสำคัญกับบางสิ่งและการรับความพึงพอใจจากสิ่งนั้น (Merriam-Webster, 2019) เป็นสิ่งที่ชอบมากกว่าสิ่งอื่น เพราะฉะนั้น การให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากกว่าองค์ประกอบอื่น ความชอบของพนักงานกระตุ้นให้เกิดความสุขและความพึงพอใจ แต่อาจไม่ได้ส่งผลโดยตรงกับงานที่ทำ (Rothe

et al., 2012) ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีพื้นที่ทำงานติดหน้าต่าง ตอบสนองต่อความชอบของพนักงานในบริเวณนั้น แต่พนักงานเหล่านั้นไม่ได้มีผลการทำงานที่แตกต่างจากพนักงานในบริเวณอื่น ๆ

8.3 ประเภทของความชอบ (Types of preferences)

ในการออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของพนักงานจำเป็นต้องได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความชอบของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน Rothe et al. (2011) ได้เก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญ รวมถึงข้อมูลของพนักงานที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับความชอบ และการวิธีการในการเลือกประเภทของความชอบในสภาพแวดล้อมการทำงาน อธิบายได้ดังนี้

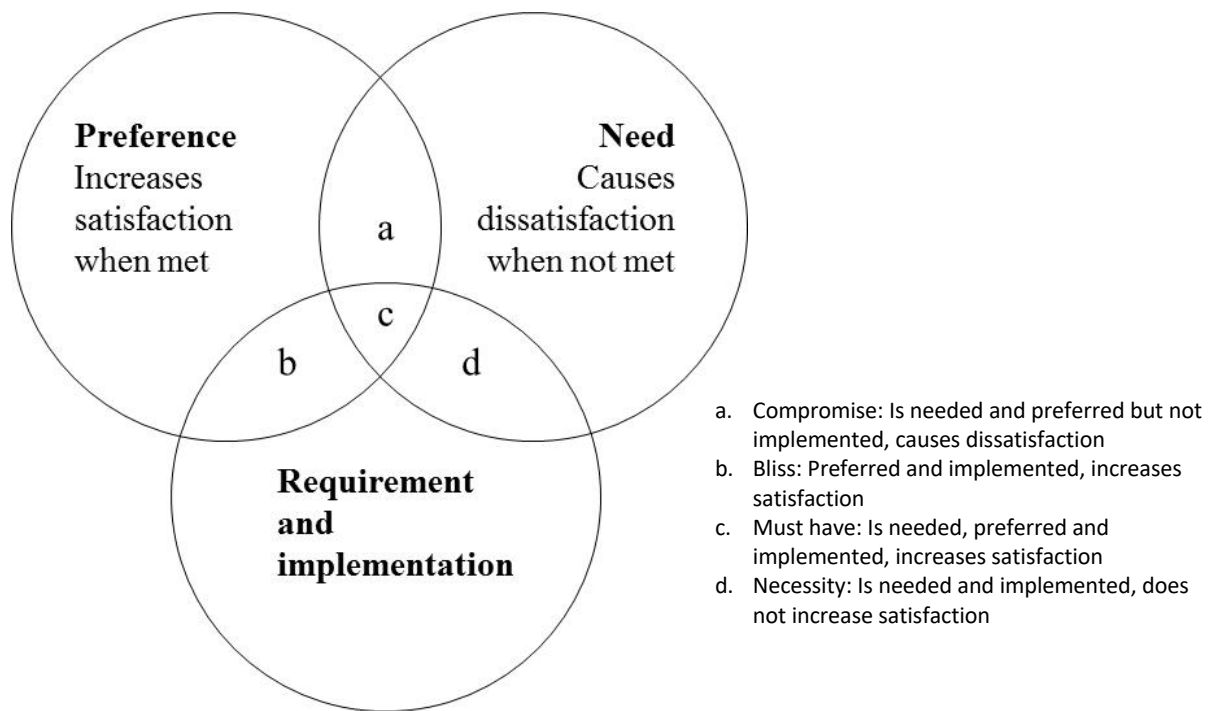
- Service preferences - เช่น งานบริการในส่วนล็อบบี้ และห้องประชุม)
- Virtual and mobility preferences - สภาพแวดล้อมเสมือน และความเป็นไปได้ในการเลือกสถานที่ทำงาน ให้สอดคล้องกับการทำงานขณะนั้น
- Collaboration preferences – สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนทีมเวิร์ค
- Image preferences - สถานที่ทำงานที่ส่งเสริมภาพลักษณ์
- Impact preference - ความเป็นไปได้ในการสร้างผลกระทบในสถานที่ทำงานของพนักงาน
- Sustainability - ลักษณะความยั่งยืนของอาคาร และการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง เช่น ประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน การทำความสะอาด โอกาสในการได้รับการรับรองอาคารเขียว
- Commuting preference - การสนับสนุนในการใช้รถและจักรยานในการเดินทางมาทำงาน

ในการบรรลุเป้าหมายด้านความพึงพอใจ ทั้งปัจจัยด้านความจำเป็น (Needs) และความชอบ (Preferences) ควรได้รับการพิจารณา โดยที่ความพึงพอใจในที่ทำงาน หมายถึง การที่สภาพแวดล้อมในการทำงานตอบสนองความต้องการ (Wishes) และความจำเป็นในการใช้งาน (Needs) ของพนักงาน (Van der Voordt, 2004) Rothe et al. (2012) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่าง ความจำเป็นในการใช้งาน (Needs) และความชอบ (Preferences) ว่า ความจำเป็นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) - ความไม่พึงพอใจจะเพิ่มสูงขึ้นหากความจำเป็นในการใช้งาน ไม่ได้รับการตอบสนอง ส่วนความชอบ เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจ - เพื่อที่จะเพิ่มความพึงพอใจ จะต้องตอบสนองต่อความชอบของบุคคลด้วย

หมายเหตุ: อ่านเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอนามัย ในบทที่ 6 ความพึงพอใจพนักงาน

8.4 ความจำเป็นในการใช้งาน (Needs) และความชอบ (Preferences)

Rothe et al. (2012) เสนอแบบแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความจำเป็น (Needs) ความชอบ (Preference) และข้อกำหนดและการปฏิบัติ (Requirement and implementation) (ภาพที่ 8.1)



ภาพที่ 8.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ ความจำเป็นในการใช้งาน (Needs) และความชอบ (Preferences)

จากการศึกษาหลักการพฤติกรรมมนุษย์และสภาพแวดล้อม พบว่า แบบความจำเป็นและความชอบที่เสนอโดย Vischer (1985) ได้กล่าวถึงความต้องการของผู้ใช้อาคารสถานที่ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหลักสมมติฐานดังนี้

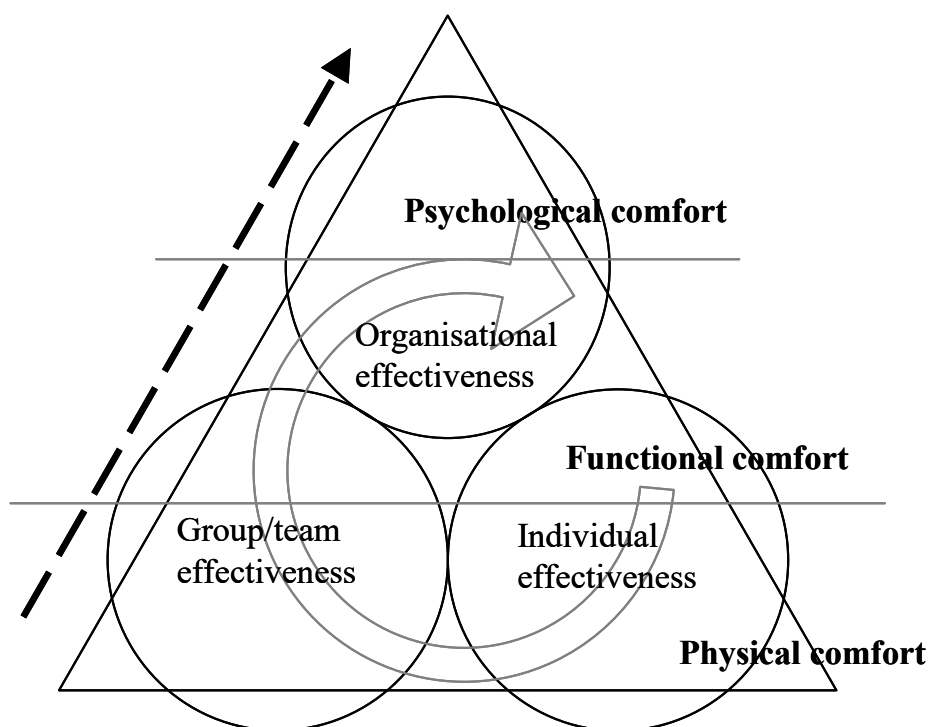
- ความจำเป็นและความชอบ สามารถระบุได้จากการสอบถามผู้ใช้อาคาร หรือตัวแทนของผู้ใช้งานอาคาร
- การออกแบบที่เหมาะสม และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลกับการตอบสนองความจำเป็นในการใช้พื้นที่ของผู้ใช้อาคาร
- การตอบสนองความจำเป็นในการใช้พื้นที่ของผู้ใช้ เป็นสิ่งพื้นฐานของการออกแบบสถานที่ทำงาน

Vischer (2008) ได้กล่าวถึงการประเมินผลประสบการณ์ของผู้ใช้อาคารว่า เป็นการประเมินที่ประกอบด้วยข้อมูลใน 2 หัวข้อต่อไปนี้

1. อาคารสถานที่ – พื้นที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และผลเกี่ยวกับความสะดวกสบายของอาคาร ในส่วนนี้เกี่ยวกับการบำรุง ดูแลรักษาระบบประกอบอาคาร (Building system)
2. กระบวนการในเชิงจิตวิทยา - เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของผู้ใช้อาคารที่ตอบสนองต่อพื้นที่ (Space) การใช้งาน (Occupy) และกระบวนการในการใช้อาคาร (Process)

ผลตอบรับจากผู้ใช้อาคารสามารถนำมาใช้ในการออกแบบ (Design) ก่อสร้าง (Construction) บริหารจัดการ (Management) และการตัดสินใจในงานอาคารครั้งสุดท้าย เช่น การขาย หรือรื้อทิ้งทำลายอาคาร (Disposition) ภาพที่ 8.2 แสดงการศึกษาของ Vischer (2008) ที่นำเสนอกรอบแนวคิดที่มีพื้นฐานอยู่บนความสบาย ในสภาพแวดล้อมรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลิตภาพ รวมถึงด้านกายภาพ (Physical) ด้านจิตวิทยา (Psychological) และการใช้งาน (Functional)

- Physical comfort - เกี่ยวข้องกับสุขอนามัยและความปลอดภัย (Health and safety) การใช้งานที่ตอบสนองต่อการออกแบบ มาตรฐานในการก่อสร้าง และมาตรฐานเกี่ยวกับสภาวะสบาย
- Psychological comfort - เกี่ยวกับขอบเขตและความเป็นส่วนตัว (Territoriality and privacy) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความมีอิสระในการควบคุมสภาพแวดล้อม ผ่านการกระจายข้อมูล และตัวเลือก (Information dissemination and choice)
- Functional comfort - เกี่ยวกับพื้นที่ทำงานที่สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน มาตรฐานของสภาพแวดล้อมและการประเมินคุณภาพในมิติต่าง ๆ



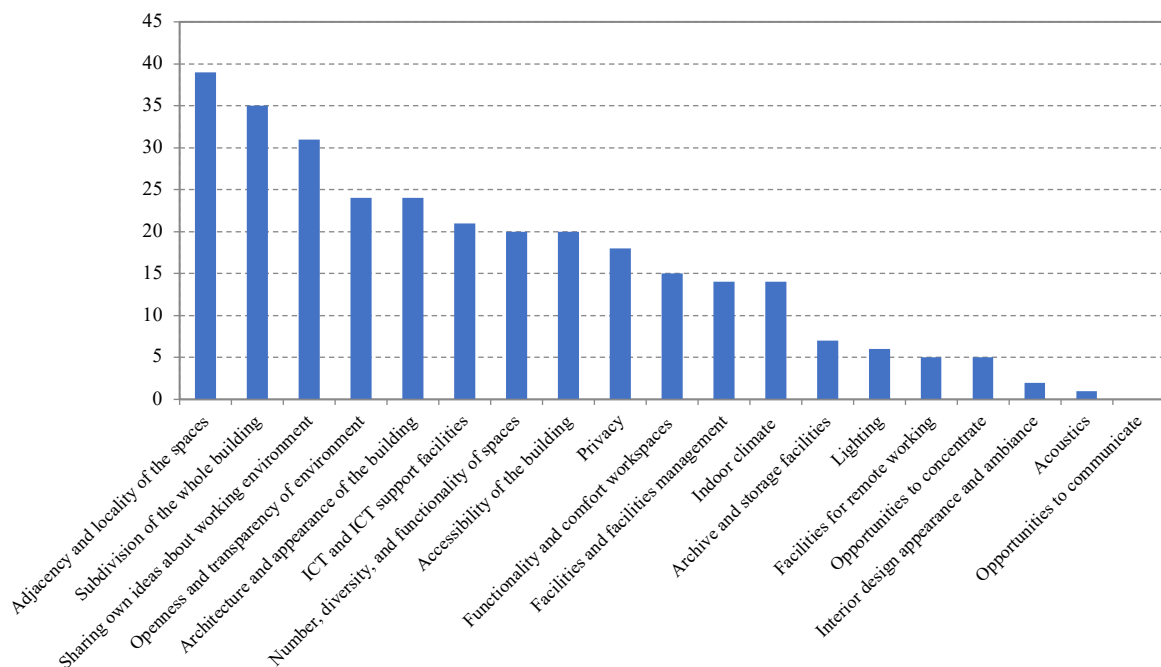
ภาพที่ 8.2 กรอบการวิเคราะห์ การประเมินประสบการณ์จากผู้ใช้งานในด้านต่าง ๆ (Vischer, 2008)

ในการดำเนินงานอาคาร ผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลางในทฤษฎีเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมสรรค์สร้าง (Built environment) ผู้ใช้งาน คือ เป้าหมายในการวิเคราะห์ ประสบการณ์ของผู้ใช้เป็นหนึ่งในการประเมินเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล (Effectiveness) การวิเคราะห์ผู้ใช้แบ่งออกเป็นหลายระดับ เช่น การวิเคราะห์ระดับบุคคล ระดับทีมหรือการทำงานเป็นกลุ่ม หรือระดับองค์กร ในแต่ละส่วนล้วนมีการใช้งาน

อาคารในหลากหลายระดับ เพราะฉะนั้นการประเมินความมีประสิทธิภาพจึงแตกต่างกันในแต่ละระดับ การให้ความสำคัญในมิติต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อแนวทางในการบริหารจัดการอาคารให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน

8.5 เทคนิคในการประเมินปัจจัยทางสภาพแวดล้อมกายภาพที่พนักงานให้ความสำคัญ

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญ สามารถวัดได้จากการใช้เครื่องมือ Work Environment Diagnosis Instrument (WODI) ผลของการใช้เครื่องมือแสดงออกมาในรูปของลำดับเปอร์เซ็นต์ ในแต่ละด้านขององค์ประกอบในสภาพแวดล้อมการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญ โดยพนักงานจะเลือกองค์ประกอบที่คิดว่าสำคัญที่สุดสามลำดับ จากองค์ประกอบใน 19 ตัวเลือก (ภาพที่ 8.3)



ภาพที่ 8.3 ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน

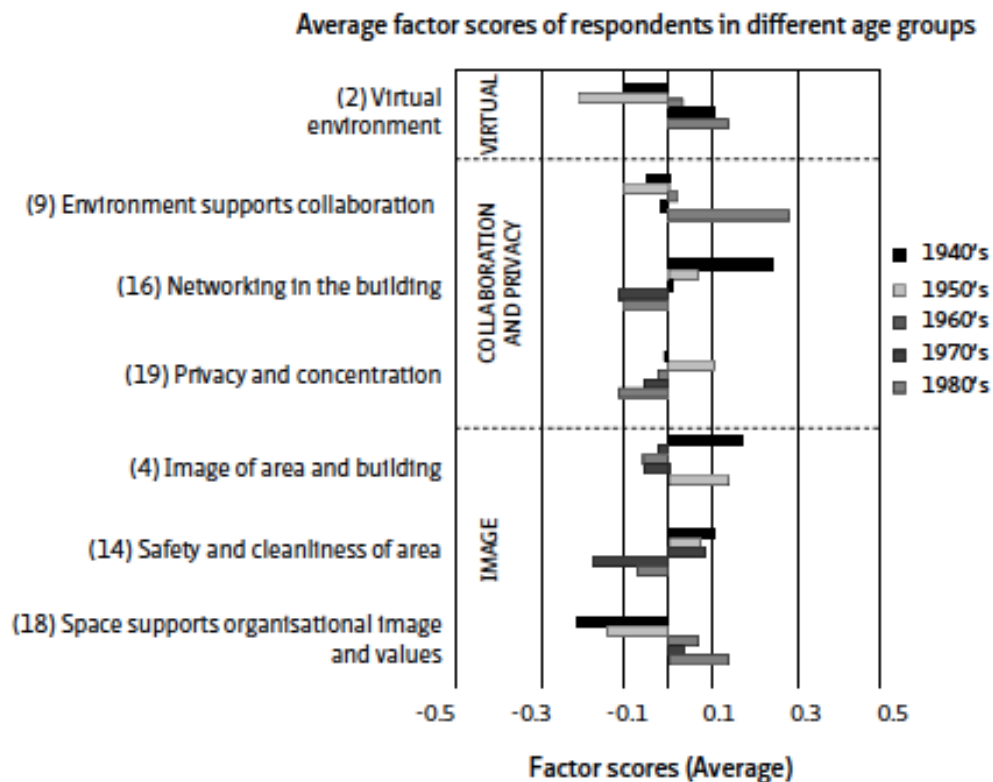
หมายเหตุ: อ่านเพิ่มเติมเกี่ยวกับ WODI ในบทที่ 6 ความพึงพอใจของพนักงาน และบทที่ 7 ผลผลิตภาพของพนักงาน

Rothe et al. (2012) ใช้แบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบสามารถเลือกองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่คิดว่าสำคัญที่สุด โดยใช้แบบสอบถามแบบ 5 ตัวเลือก (ไม่สำคัญ สำคัญน้อย ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง สำคัญในระดับหนึ่ง และสำคัญมาก) การศึกษานี้ให้ความสำคัญกับกลุ่มอายุ และความชอบในองค์ประกอบแวดล้อมในสถานที่ทำงาน โดยแบบสอบถามประกอบไปด้วย คำถาม 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) องค์ประกอบเกี่ยวกับที่ตั้ง (Locational attributes)
- 2) องค์ประกอบในงานบริการ (Service attributes)
- 3) องค์ประกอบเกี่ยวกับอาคารสำนักงาน (Office building attributes)
- 4) องค์ประกอบเกี่ยวกับพื้นที่ทำงาน (Workspace attributes)

ภาพที่ 8.4 แสดงปัจจัยเฉลี่ยในความชอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมเสมือน (Virtual environment) ความเป็นส่วนตัว (Privacy) ความร่วมมือกัน (Collaboration) และภาพลักษณ์ ซึ่งเป็นผลจากการศึกษา (Rothe et al., 2012) ในการให้ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานจากองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ได้ถูกจัดเรียงเป็น 7 กลุ่มตามประเภทของความชอบดังนี้

- 1) งานบริการ (Service)
- 2) ความเสมือนและการเคลื่อนย้าย (Virtual and Mobility)
- 3) ความร่วมมือ (Collaboration)
- 4) ภาพลักษณ์ (Image)
- 5) ผลกระทบ (Impact)
- 6) ความยั่งยืน (Sustainability)
- 7) การเดินทาง (Commuting)



ภาพที่ 8.4 ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Rothe et al., 2012)

การออกแบบและบริหารจัดการสถานที่ทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สนับสนุนการทำงานของพนักงาน จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมความพึงพอใจ ผลิตภาพ และองค์ประกอบที่พนักงานให้ความสำคัญ โดยมุ่งเน้นแนวทางการให้ พนักงานเป็นศูนย์กลาง (People centric) ซึ่งจะทำให้การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง สิ่งจำเป็นที่ตามมาคือการหาแนวทางในการประเมินผลในการใช้พื้นที่ของพนักงาน ในบทที่ 9 และ 10 อธิบายความสำคัญของการประเมินผลการทำงานและกรอบในการประเมินผลการทำงานในมุมมองต่างๆ ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การเพิ่มคุณค่าและการวัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์องค์กร ในบทที่ 11 และ 12

บทที่ 9 การประเมินผลการทำงาน

ในบทที่ผ่านมาได้กล่าวถึง ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานที่มีต่อพนักงาน ในรูปแบบของความพึงพอใจของพนักงาน ผลผลิตภาพ และปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญ ในบทต่อไปจากนี้ อธิบายความจำเป็น และแนวทางในการประเมินผลการทำงานที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน ในมุมมองและมิติต่าง ๆ อีกทั้งนำเสนอภาพรวมของเกณฑ์การประเมิน เพื่อสร้างคุณค่าในงานบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร โดยมีการอ้างถึงดัชนีชี้วัดผลการทำงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ว่าสามารถใช้ในการประเมินผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์องค์กร และองค์ประกอบสนับสนุนในงานอาคาร และงานบริการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ดัชนีชี้วัดผลการทำงานที่รวบรวมได้ ถูกจัดแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มตามเกณฑ์ที่พัฒนาโดย Bradley (2002) และการเสนอการใช้ดัชนีชี้วัดทั้ง 6 กลุ่มนี้ในการทำงานเชิงปฏิบัติ และนำเสนอแบบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชื่อมโยงการประเมินผลการทำงานในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร

เป้าหมายในการประเมินผลการทำงาน คือ การกระจายข้อมูลที่มีประโยชน์ในการแก้ปัญหาสำหรับเหตุการณ์เฉพาะนั้น ๆ การประเมินผลการทำงานแสดงออกมาในรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดและประเมินการทำงานว่า ดีมากน้อยขนาดไหน และยิ่งไปกว่านั้นจะสามารถทำงานได้ดีมากขึ้นได้อย่างไร (Zairi, 1994) การประเมินผลการทำงานเป็นแรงกระตุ้น (Inspiration) ให้เกิดความก้าวหน้าในระดับที่สูงยิ่งขึ้นไปกว่าเดิม ในด้านความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และกระตุ้นด้านการแข่งขัน (Competitiveness) ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับวิธีการ (Means) และผลที่ได้ (Results) หรือกระบวนการ (Processes) และผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งสามารถอธิบายในเชิงการทำงานขององค์กร (Practices) และหน่วยการวัดหรือการประเมิน (Metrics)

Practices คือ ลักษณะการทำงานขององค์กรทั้งบริบทแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งนำไปสู่ช่องว่างในการพัฒนาตนเอง (Performance gap) Practices มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน (Processes) โครงสร้างองค์กร (Organisational structures) ระบบการบริหารงาน (Performance systems) ปัจจัยมนุษย์ (Human factors) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic approaches) การประเมินผลการทำงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจขององค์กร และช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์คำถามในการวางแผนดังนี้ 1) สิ่งที่ได้ดำเนินการผ่านมา 2) สถานการณ์ปัจจุบัน 3) เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต 4) วิธีการในการบรรลุเป้าหมาย และ 5) กำหนดสิ่งที่ชี้วัดว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว (Lebas, 1995)

9.1 ความจำเป็นในการประเมินผลการทำงาน

Sinclair and Zairi (1995) เสนอมุมมองต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ และความจำเป็นในการประเมินผลการทำงาน ดังนี้

- ช่วยในการปรับปรุงงาน
- ทำให้แน่ใจในการปฏิบัติตามแผนงานระยะยาว
- ทำให้การสื่อสารมีความถูกต้อง
- ทำให้องค์กรจัดสรรทรัพยากรเพื่อการปรับปรุงกิจกรรมที่สำคัญ
- เป็นศูนย์กลางสำหรับการวางแผน (planning) การควบคุม (control) หรือระบบประเมิน (evaluation)
- มีผลต่อการจูงใจพนักงาน และสนับสนุนกิจกรรมการทำงานที่ถูกต้องขององค์กร
- สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Parker (2000) กล่าวถึงเหตุผลเพิ่มเติมที่องค์กรควรประเมินผลการทำงาน

- เพื่อระบุความสำเร็จ
- เพื่อระบุการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- เพื่อเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร ที่เป็นการยืนยันสิ่งที่รู้และเปิดเผยสิ่งที่ยังไม่รู้
- ระบุปัญหา จุดที่ติดขัด (Bottlenecks) และสิ่งที่สูญเสียระหว่างการทำงาน และสิ่งที่สามารถปรับปรุงได้
- เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ไม่ใช่การคาดเดา อารมณ์หรือสัญชาตญาณ
- แสดงให้เห็นว่าถ้าหากมีการวางแผนที่ดีเพียงพอ การปรับปรุงการทำงานสามารถเกิดขึ้นได้จริง

Neely et al. (1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมในคำที่ใช้ เกี่ยวกับการประเมินผลการทำงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- ตัวชี้วัดผลการทำงาน (Performance measure) คือการวัดความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือประสิทธิผล (Effectiveness) ของกิจกรรม
- การประเมินผลการทำงาน (Performance measurement) คือ กระบวนการในการประเมินประสิทธิภาพ หรือ ประสิทธิผลของกิจกรรม
- ระบบการประเมินผลการทำงาน (Performance measurement system) คือ กลุ่มของตัวชี้วัดผลการทำงาน เพื่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรม

Brown and Delvin (1997) ได้ให้นิยามระบบประเมินผลการทำงานว่า เป็นกลุ่มของตัวชี้วัดผลการทำงาน (Performance measures) และตัวชี้วัดต่อหน่วย (Indicators) ในกระบวนการประเมินที่มีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นวิธีการในการตรวจสอบและควบคุมองค์กร กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจว่าองค์กรดำเนินตามแผนกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร (Nanni et al., 1990) ตัวชี้วัดสามารถใช้บังคับให้องค์กรให้ความสำคัญกับประเด็นที่ถูกต้อง

9.2 แนวโน้มของการประเมินผลการทำงาน

Organisational performance เป็นคำกว้าง ๆ ที่ใช้อธิบายความสำเร็จขององค์กร ที่ครอบคลุมปัจจัยการเงิน และการทำงานขององค์กร ในมุมมองทางกายภาพของอาคารสถานที่ อสังหาริมทรัพย์ และงานบริการ ซึ่งมีความสำคัญกับทุกองค์กร ปัจจัยทางเทคนิคและความสวยงามเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาควบคู่กันไป ด้วย ความสำเร็จทางด้านธุรกิจ ครอบคลุมถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) ในการทำกิจกรรมและการใช้ทรัพยากร การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรจึงมีเป้าหมาย คือ การทำงานที่มีคุณภาพ (High quality) รวดเร็ว (Fast) เชื่อถือได้ (Dependable) ปรับเปลี่ยนได้ (Flexible) และมีค่าใช้จ่ายต่ำ (Low cost) (Slack et al., 2001) Tangen (2005) อธิบายว่า Performance มีความหมายครอบคลุมทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร และกิจกรรมทุกอย่างในองค์กร

การประเมินผลการทำงาน เป็นพื้นฐานขององค์กรในการรวบรวมสิ่งบ่งชี้ต่าง ๆ ในความก้าวหน้าขององค์กรสู่เป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ในการระบุสิ่งที่เป็จุดแข็ง จุดอ่อน และการตัดสินใจในการดำเนินงานในอนาคต เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาสู่ความสำเร็จโดยรวมขององค์กร (Amaratunga and Baldry, 2002) จากหลักการและทฤษฎีที่ผ่านมา การประเมินผลทำงานขององค์กรได้ถูกพัฒนาแบ่งเป็น 2 ระยะ (Tangen, 2004; Lavy et al., 2010)

- ระยะที่ 1 – ได้พัฒนาต่อเนื่องจากอดีต จนถึงช่วงต้นปี ค.ศ. 1980s การประเมินผลการทำงานให้ความสำคัญไปที่เกณฑ์ในเชิงการเงิน (Financial criteria)
- ระยะที่ 2 - ในช่วงปลายของ ปี ค.ศ. 1980s การประเมินผลการทำงานรูปแบบเก่าได้แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดหลายอย่าง ซึ่งรวมถึงการคำนึงผลระยะสั้น ขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic focus) ในระยะยาว และขาดความเหมาะสมในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์ในแต่ละส่วนขององค์กร

ในการนำเสนอการประเมินผลการทำงานในรูปแบบใหม่ เช่น การคำนึงถึง คุณค่าของผู้มีส่วนร่วมในองค์กร (Stakeholder value) ผลกำไรในเชิงเศรษฐกิจ (Economic profit) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) การดำเนินงานภายใน (Internal operations performance) ทูนาทางปัญญา (Intelligent capital) และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร (Intangible assets) (Neely and Bourne, 2000) การคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้สะท้อนภาพรวม และการพัฒนาองค์กรแบบบูรณาการ (Integrated approach) โดยคำนึงประโยชน์ทุกส่วนขององค์กรเป็นพื้นฐาน Neely et al. (1995) สรุปการเปลี่ยนแปลงจากการประเมินผลการทำงานรูปแบบเดิม สู่การประเมินรูปแบบใหม่ดังที่แสดงในตารางที่ 9.1 Van Ree (2002) ได้สรุปไปในแนวทางที่คล้ายคลึงกัน โดยกล่าวว่า การประเมินผลการทำงานได้เปลี่ยนจากการคำนึงถึงแต่เพียงความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์กร ไปสู่กลุ่มของเกณฑ์ในการวัดที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น (ตารางที่ 9.2)

ตารางที่ 9.1 การพัฒนาระบบการประเมินผลการทำงานขององค์กร (Neely et al., 1995)

Traditional performance measurement systems	Innovative performance measurement systems
Based on cost/efficiency	Value-based
Trade-off between performances	Performance compatibility
Profit-oriented	Customer-oriented
Short-term orientation	Long-term orientation
Prevalence of individual measures	Prevalence of team measures
Prevalence of functional measures	Prevalence of transversal measures
Comparison with standard	Improvement monitoring
Aim at evaluating	Aim at evaluating and involving

ตารางที่ 9.2 การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานที่ใช้ในองค์กร (ปรับปรุงจาก Van Ree, 2002)

Till 1950s	1960s	1970s	1980s	1990s	2000s
Effectiveness	Effectiveness	Effectiveness	Effectiveness	Effectiveness	Effectiveness
	Efficiency	Efficiency	Efficiency	Efficiency	Efficiency
		Productivity	Productivity	Productivity	Productivity
			Flexibility	Flexibility	Flexibility
				Creativity	Creativity
					Sustainability

การประเมินที่เพิ่มเติมเข้ามาคือ ผลิตภาพ (Productivity) ที่เน้นให้เห็นถึงผลกระทบกับการทำงาน ความยืดหยุ่น (Flexibility) ที่ให้ความสำคัญกับการปรับสภาพแวดล้อมให้เข้ากับสถานการณ์หรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นองค์ประกอบสำหรับการทำงานสมัยใหม่ และ ความยั่งยืน (Sustainability) คือการบูรณาการปัจจัยเกี่ยวกับ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร

แนวโน้มในการประเมินนี้ได้รับความสนใจจากผู้พัฒนาแนวทางในการเพิ่มคุณค่าในการบริหารจัดการอาคาร (Facilities Management: FM) และการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร (Corporate Real Estate Management: CREM) (Jensen et al., 2012) องค์กรมีความพยายามในการบริหารจัดการการดำเนินงานในอสังหาริมทรัพย์องค์กร ส่วนสนับสนุน และงานบริการที่เกี่ยวข้อง เพื่อการสร้างคุณค่าและหลีกเลี่ยงผลในทางลบที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปรับปรุงการ

ทำงานของงานอสังหาริมทรัพย์องค์กร จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการรวบรวมทรัพยากรขององค์กร และการประเมินทรัพยากรในเชิงสิ่งที่ได้รับ (Benefits) และสิ่งที่ต้องเสียไป (Costs) ในแต่ละระดับการทำงานขององค์กร (Den Heijer, 2011) ซึ่งเป็นเหตุผลในการระบุดัชนีชี้วัดในงานบริหารอาคาร (FM) และบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร (CREM) ที่สามารถใช้ในการประเมินผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ โดยเปรียบเทียบทรัพยากรที่องค์กรเสียไปในงานบริหารจัดการอาคาร

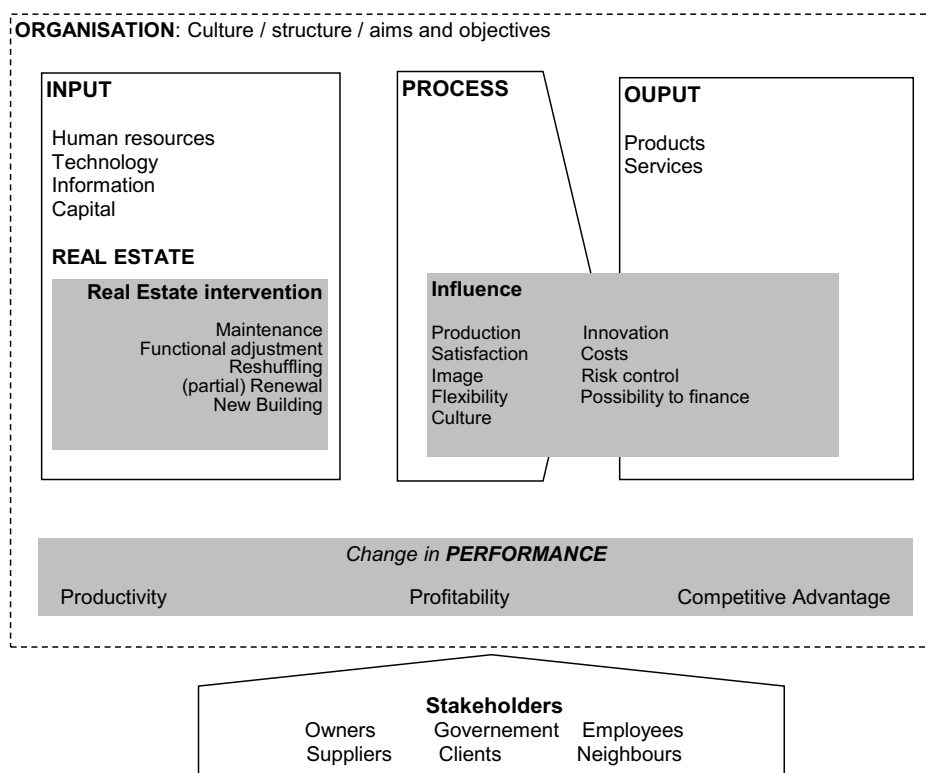
การประเมินผลการทำงานในบริบทของการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร และการบริหารอาคาร (Performance measurement in the context of CREM and FM) ได้มีการให้นิยามของการประเมินผลการทำงานของงานบริหารอาคารโดย Alexander (2003) ว่าเป็น “องค์ประกอบที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลในการวางแผนด้านอาคารสถานที่” การบริหารอาคารสามารถสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้ในหลายทาง ซึ่งรวมถึงการดำเนินงานเชิงวางแผน (Strategy) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Culture change) การควบคุมทรัพยากร (Control of resources) การส่งมอบงานบริการ (Service delivery) การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management) และการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Amaratunga and Baldry, 2002) ในบริบทนี้ แนวคิดในการบริหารผลการทำงาน (Performance management) สามารถระบุปัจจัยหลัก ๆ ที่องค์กร FM กำลังเผชิญอยู่ และพยายามที่จะนำระบบการประเมินผลการทำงาน และวิธีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในอนาคต

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร (Corporate Real Estate Management: CREM) จะเห็นได้ว่า ความต้องการในอสังหาริมทรัพย์องค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกและภายในองค์กร ปัจจุบันนี้ องค์กรมีทางเลือกมากมายในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงอาคารสถานที่ เป้าหมายของการประเมินผลการทำงาน คือ การทำการประเมินผลกระทบในการตัดสินใจที่มีต่อความสำเร็จและล้มเหลวเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร และหาข้อแนะนำการปรับปรุงพัฒนา (Cable and Davis, 2004) การกำหนดทิศทางในการบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการตัดสินใจ (Decision making) เป้าหมายของการประเมินผลการทำงานยังรวมถึง การกำหนดระดับที่อาคารจะตอบสนองต่อผู้ใช้ และระบุประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (Douglas, 1996) ระดับของผลสำเร็จในการทำงานสามารถแตกออกเป็น 3 ระดับความสำคัญดังนี้ (Preiser, 1983; Vischer, 1989)

1. ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับ สุขอนามัยและความปลอดภัย (Health, safety & security)
2. การใช้งาน ประสิทธิภาพ และความต่อเนื่องของงาน (Functional, efficiency and work flow)
3. ผลสำเร็จด้านจิตวิทยา สังคม วัฒนธรรม และความสวยงาม (Psychological, social, cultural and aesthetic performance)

De Vries et al. (2008) เสนอแบบแสดงการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพอาคารและอสังหาริมทรัพย์ ที่มีพื้นฐานจาก Triple-P model พัฒนาโดย Tangen (2005) การเปลี่ยนแปลงทางอสังหาริมทรัพย์ที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) ผลกำไร (Profitability) และผลิตภาพ

(Productivity) (ภาพที่ 9.1) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันหมายถึงการพัฒนาเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) เหนือคู่แข่ง การศึกษาจาก De Vries (2007) ได้แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพอาคารและอสังหาริมทรัพย์ส่งผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการบวนการผลิต (Production) ความพึงพอใจลูกค้า (Customer satisfaction) การลดภาระค่าใช้จ่าย (Cost reduction) และปัจจัยอื่น ๆ อย่างไรก็ตามผลสรุปของการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกระทบ (Cause-effect relationships) เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ยาก เนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรในเวลาเดียวกัน ภาพที่ 9.1 แสดงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมกายภาพอาคารและอสังหาริมทรัพย์ (Real estate intervention) ที่มีต่อผลสำเร็จขององค์กรในด้านต่าง ๆ



ภาพที่ 9.1 กรอบการศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านอสังหาริมทรัพย์ (De Vries, et al., 2008)

หมายเหตุ: อ่านเพิ่มเติมเกี่ยวกับบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อมในบทที่ 2

การประเมินผลการทำงานให้องค์กรได้รู้ถึงข้อดี ข้อเสีย สิ่งที่ต้องปรับปรุงจากการดำเนินงาน กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด การประยุกต์เกณฑ์ในการประเมิน ให้สอดคล้องกับแนวทางการทำงาน จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลา การกำหนดกรอบการประเมินจะทำให้ทราบถึง องค์ประกอบและมิติในการประเมินที่ชัดเจน และสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางเชื่อมโยงการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ขององค์กรได้

บทที่ 10 กรอบการประเมินผลการทำงาน

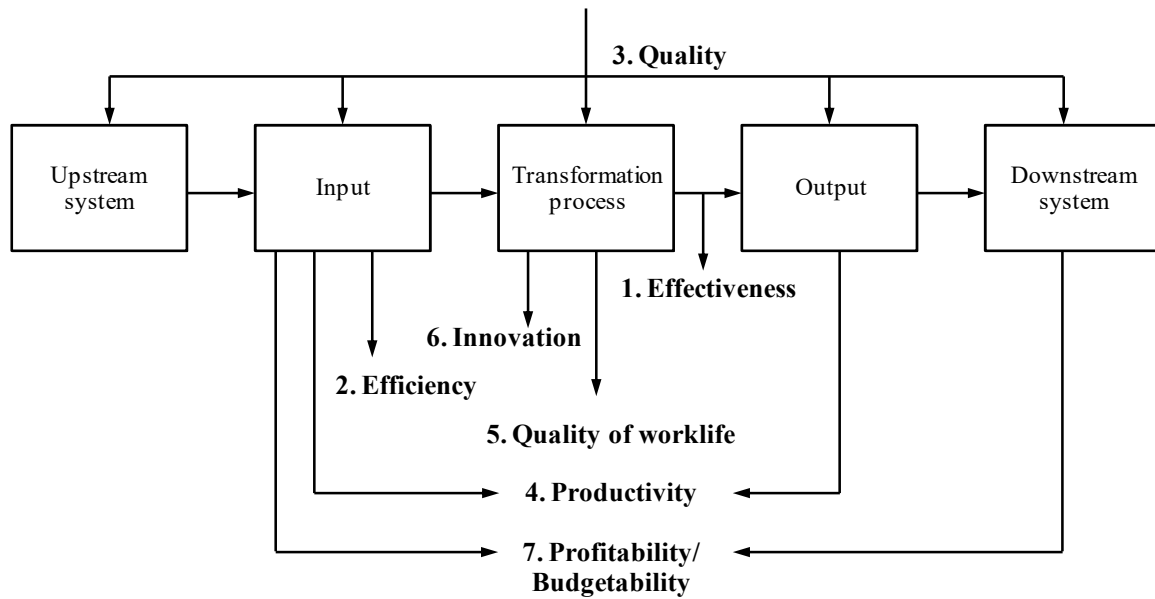
จากบทที่ 9 การประเมินผลการทำงาน ได้อธิบายภาพรวมของการประเมินผลการทำงาน เป้าหมาย และ แนวโน้มในการพัฒนาการประเมิน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรในมิติต่าง ๆ ในบทนี้ นำเสนอ กรอบการประเมินอาคาร และเกณฑ์ในการประเมินอาคารในรูปแบบต่าง ๆ กรอบการประเมินจะช่วยวาง แนวทางให้ผู้ประเมินเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ใช้ประเมินในมิติ และมุมมองต่าง ๆ ขององค์กร

การศึกษาที่ผ่านมาได้กล่าวถึง การประเมินผลการทำงานโดยทั่วไป และเกณฑ์ในการประเมินผล การทำงาน (Performance criteria) ซึ่งเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของผลการทำงานและความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการทำงาน บทนี้นำเสนอ เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของกรอบการประเมินผลการทำงาน ซึ่งรวมถึง

- Performance measurement matrix
- Performance pyramid
- The Balanced Score Card
- Strategy map
- Performance prism
- The Triple-P model

กรอบในการประเมินผลการทำงานเหล่านี้ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับการ ประเมินผลการทำงาน Sink and Tuttle (1989) ได้กล่าวว่าผลการดำเนินงานขององค์กรมีความซับซ้อน ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานที่แตกต่างกัน และได้อธิบายเกี่ยวกับเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีความ เกี่ยวข้องกันดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 10.1)

- ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
- ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- คุณภาพ (Quality)
- ผลผลิตภาพ (Productivity)
- คุณภาพในการทำงาน (Quality of work life)
- นวัตกรรม (Innovation)
- กำไร/ต้นทุน (Profitability/budgetability)

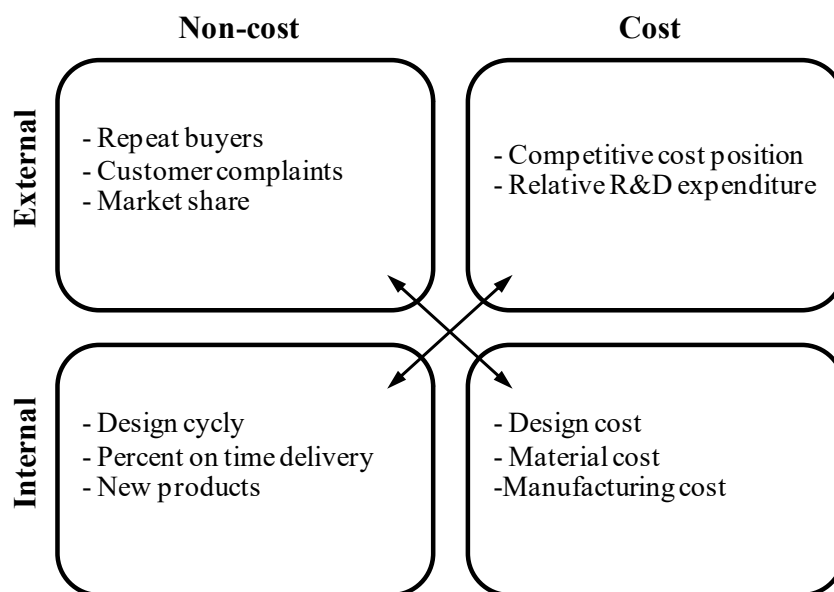


ภาพที่ 10.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน (Sink and Tuttle, 1989)

10.1 กรอบการประเมินผลการทำงานในมุมมองต่าง ๆ

1) Performance measurement matrix

Keegan et al. (1989) ได้พัฒนา Performance measurement matrix ซึ่งรวบรวมการทำงานขององค์กรใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่าย (Cost and Non-cost) และด้านการดำเนินงานภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External) ดังแสดงในภาพที่ 10.2 ในภาพแสดงช่อง Matrix ที่รวบรวมการประเมินผลการทำงานในมิติต่าง ๆ (Neely, 2002) ข้อดีของกรอบการประเมินผลการทำงานนี้คือการแสดงมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (Neely et al., 2001)

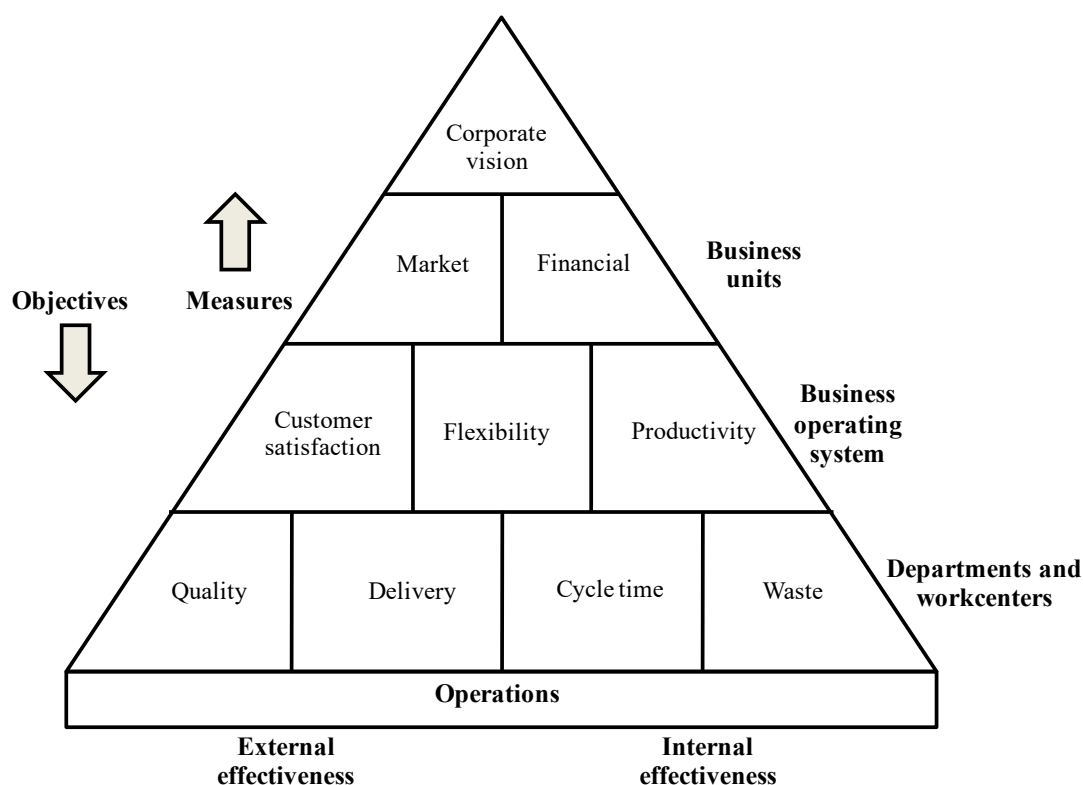


ภาพที่ 10.2 Performance measurement matrix (Keegan et al., 1989)

2) Performance pyramid

Judson (1990) พัฒนารอบการประเมินผลการทำงานที่เรียกว่า Performance pyramid ซึ่งต่อมาได้ถูกปรับปรุงโดย Lynch and Cross (1991) และปรับปรุงต่อโดย Cross and Lynch (1992) (ภาพที่ 10.3) Performance pyramid แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างเป้าหมายที่วางไว้กับการประเมินผล และระหว่างแผนในเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ยังอธิบายการประเมินผลในระดับทีม การทำงานในระดับทีมจะให้ความสำคัญกับการประเมินคุณภาพ (Quality measures) ในขณะที่ในระดับผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับกระบวนการ (Process) หรือแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy) (Lynch and Cross, 1991) ความน่าสนใจในกรอบการประเมินนี้คือการแสดงให้เห็นลำดับขั้นในการประเมินผลการทำงานจากกระบวนการทางธุรกิจ (Neely and Bourne, 2000) ดังที่แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) และตัวชี้วัดต่าง ๆ (Measures) เน้นการวัดที่เกี่ยวข้องดังนี้

- หน่วยงานในธุรกิจ (Business units) ได้แก่ การตลาด แลกการเงิน
- ระบบการดำเนินงานของธุรกิจ (Business operating system) ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความยืดหยุ่น และผลิตภาพ
- หน่วยการทำงาน (Department and work center) ได้แก่ คุณภาพ การส่งมอบงาน รอบเวลาการทำงาน และสิ่งที่สูญเสียจากการดำเนินงาน
- การดำเนินงาน (Operations)



ภาพที่ 10.3 Performance pyramid (Cross and Lynch, 1992)

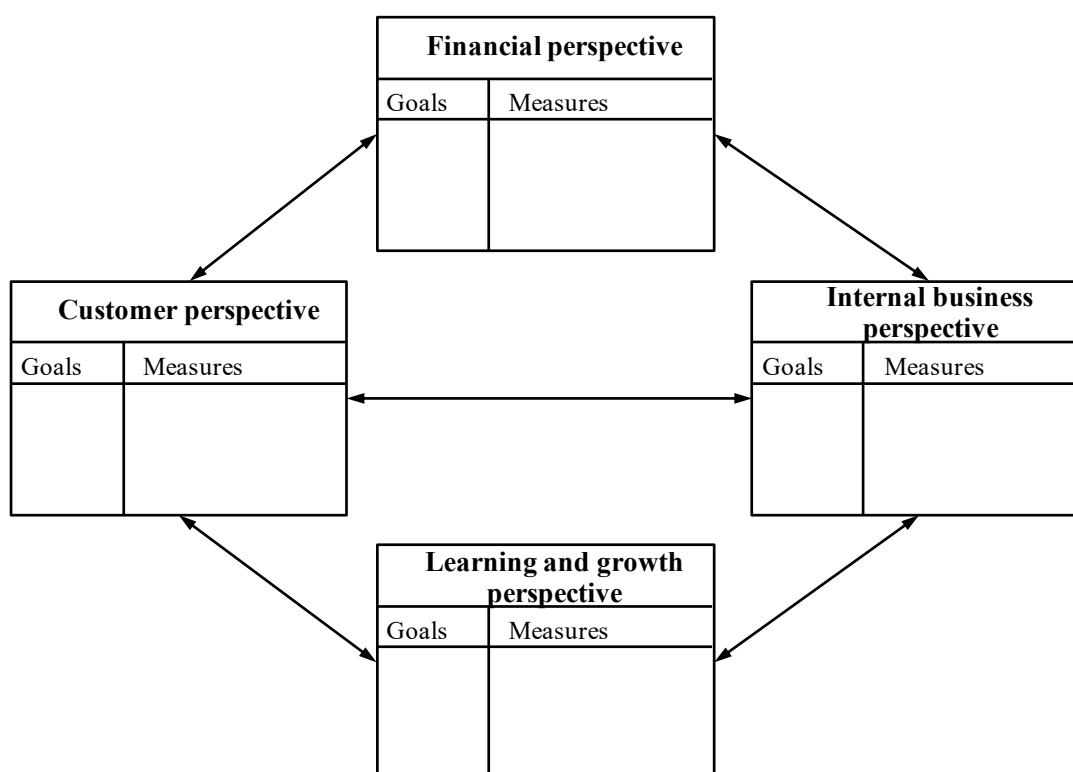
3) The Balanced Scorecard

กรอบการทำงานที่มีการใช้งานอย่างแพร่หลายคือ The Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton ในปี 1992 (ภาพที่ 10.4) แนวคิดหลักของ BSC เกี่ยวกับการทำงานขององค์กรคือ การประเมินผลที่นอกเหนือจากมุมมองทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว การใช้ BSC ช่วยในการ “ตีความ” แผนในเชิงกลยุทธ์องค์กรออกเป็น 4 มุมมองดังนี้

- ด้านการเงิน (Financial) - การประเมินเกี่ยวกับสภาพทางการเงิน รายได้ และการขาย
- ด้านลูกค้า (Customer) - การรักษาลูกค้า (retention) ความพึงพอใจลูกค้า และการวิจัยตลาด
- ด้านการดำเนินงานภายใน (Internal business processes) - กระบวนการในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า
- การเรียนรู้และเติบโต (Learning and growth) – วิธีการที่องค์กรและคนในองค์กรสามารถเติบโตและเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ

Kaplan and Norton (1992) ได้พัฒนา BSC ซึ่งมีตัวชี้วัดใน 2 ด้าน ประกอบด้วยคำถามพื้นฐานในแต่ละด้านดังนี้

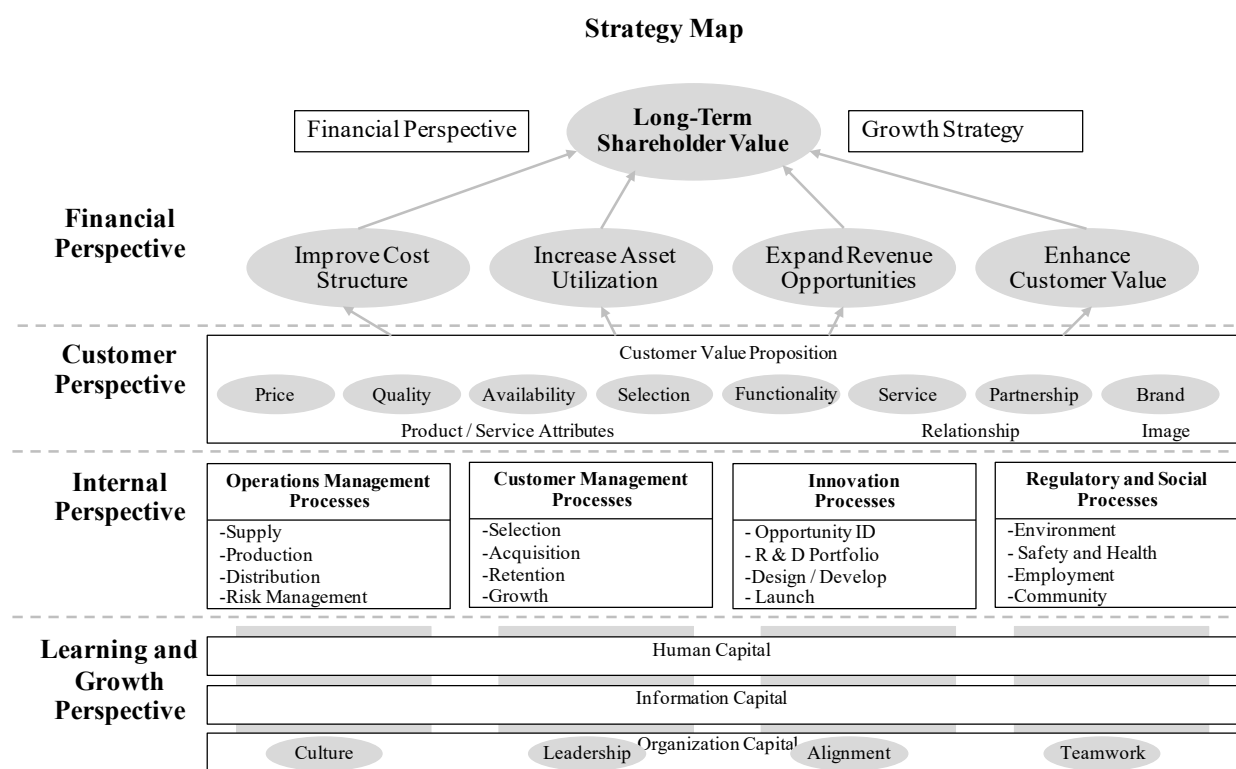
- จะสามารถตอบสนองความต้องการของ Shareholders ได้อย่างไร (Financial)?
- ลูกค้ามีมุมมองอย่างไรต่อองค์กร (Customer)?
- จะสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างไร (Internal business processes)?
- เราจะสามารถปรับปรุงตนเองและสร้างคุณค่าได้อย่างไร (Learning and growth)?



ภาพที่ 10.4 The Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1992)

4) Strategy map

กรอบการประเมินผลการทำงานที่เรียกว่า Strategy map ซึ่งพัฒนาโดย Kaplan and Norton คือการใช้แบบแสดงหลักการในเชิงสาเหตุและผลกระทบ (Cause-and-effect) ในกลยุทธ์องค์กรทั้ง 4 ด้านของ BSC ได้แก่ ด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายใน และการเรียนรู้และเติบโต (Kaplan and Norton, 2004) (ภาพที่ 10.5) โดยการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ในหลากหลายมุมมอง Strategy map สามารถอธิบายและสื่อสารแผนกลยุทธ์องค์กรให้กับผู้บริหารและพนักงานได้



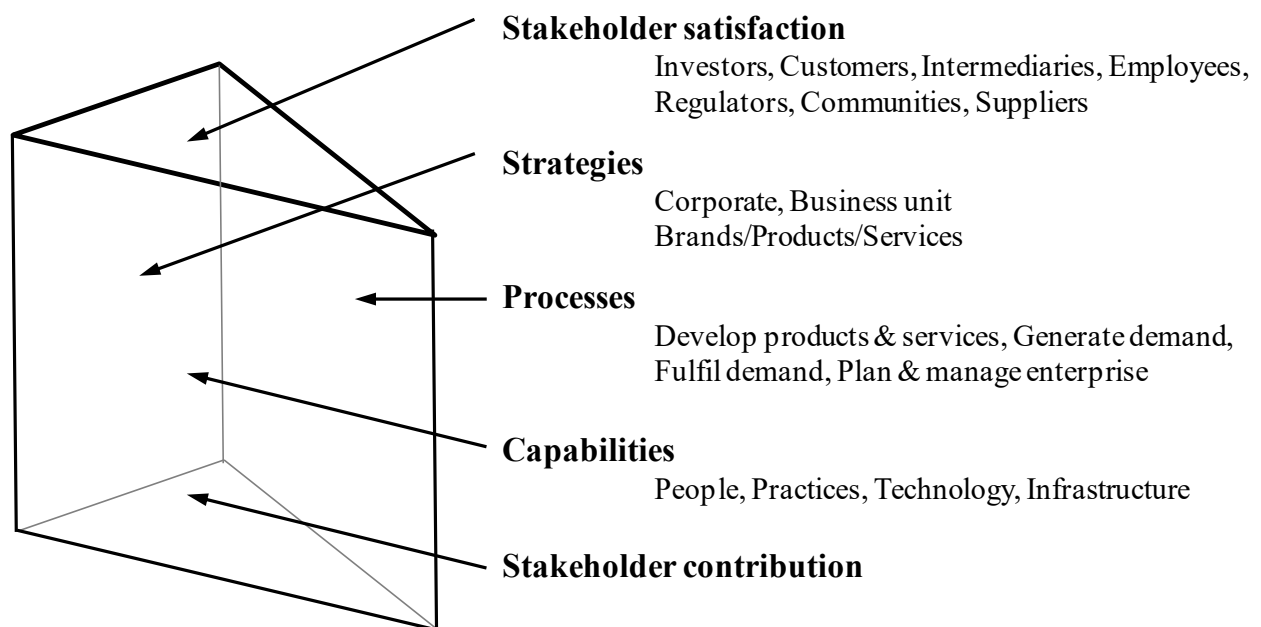
ภาพที่ 10.5 Strategy map (Kaplan and Norton, 2004)

5) Performance prism

ภาพที่ 10.6 แสดงกรอบการวัดผลการทำงานที่พัฒนาโดย Neely et al. (2001) ที่เรียกว่า Performance prism ให้ความสำคัญกับระบบการวัดผลการทำงานขององค์กรที่ประกอบไปด้วย 5 มุมมองสำคัญ และคำถามในแต่ละมุมมองดังนี้

- ความพึงพอใจของผู้ได้รับผลกระทบ (Stakeholder perception) - ใครคือผู้ได้รับผลกระทบจากการทำงานขององค์กร และอะไรคือความต้องการของกลุ่มคนเหล่านั้น?
- แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategies) - แผนการที่จำเป็นในการรองรับความต้องการของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ

- กระบวนการ (Processes) - กระบวนการใดที่มีความจำเป็นเพื่อให้แผนในเชิงกลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้?
- ความสามารถ (Capabilities) - การบูรณาการของผู้ปฏิบัติงาน การดำเนินงาน เทคโนโลยี และสิ่งสนับสนุน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จได้ (ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต) คำถามที่ต้องตอบ เช่น ความสามารถด้านใดที่มีความจำเป็นในการดำเนินงาน?
- ความร่วมมือกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ (Stakeholder contributions) - สิ่งที่ได้รับผลกระทบจากโครงการคืออะไร และจะสามารถพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้อย่างไร?

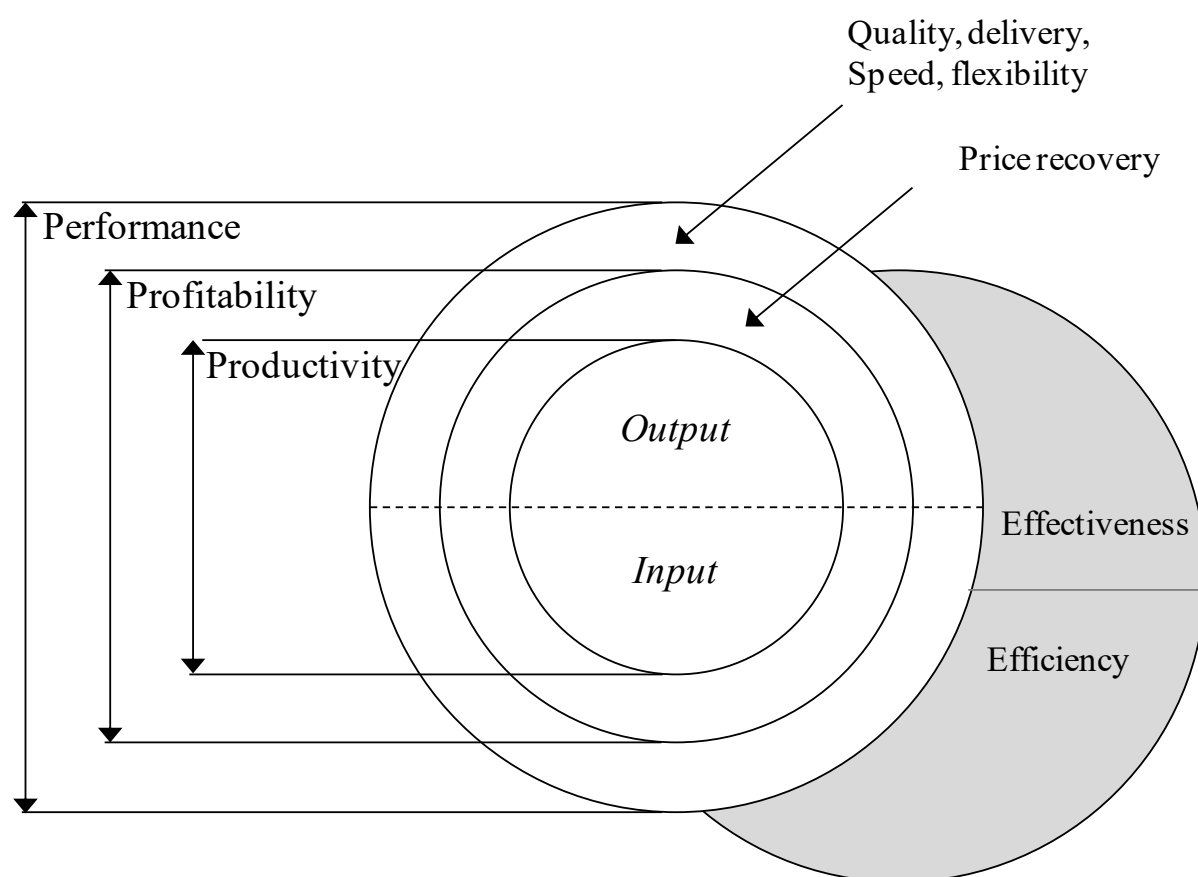


ภาพที่ 10.6 The Performance Prism (Neely et al., 2001)

6) The Triple-P model

ภาพที่ 10.7 แสดงกรอบการประเมินผลการทำงานที่พัฒนาโดย Tangen (2005) ที่เรียกว่า Triple P model ได้อธิบายเกี่ยวกับ ผลสำเร็จในการทำงาน (Performance) ว่าครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่เป็นความสำเร็จขององค์กร ซึ่งรวมถึงผลกำไรที่วัดได้ทางการเงิน (Profitability) ผลิตภาพ (Productivity) และองค์ประกอบที่วัดไม่ได้ทางการเงิน (Non-cost factors) เช่น คุณภาพ (Quality) ความเร็ว (Speed) การส่งมอบ (Delivery) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Productivity สัมพันธ์กับอัตราส่วนระหว่าง Output และ Input (Tangen, 2005) ส่วน Profitability คือ ปัจจัยทางการเงินที่สัมพันธ์กับปัจจัยด้านราคา (Price-factor) สามารถคำนวณจากความแตกต่างระหว่าง ปัจจัยด้านค่าใช้จ่าย (Costs) และรายรับ (Revenue) ในส่วนของความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นปัจจัยที่สามารถพิจารณาร่วมกันได้ (Cross-functional) ประสิทธิภาพจะ แสดงถึงระดับของความสำเร็จตามเป้าหมาย เน้นผลลัพธ์จากการดำเนินการ (Output) ส่วนประสิทธิภาพ จะแสดงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรในกระบวนการผลิต เน้นความสำคัญกับทรัพยากรที่ใช้ไป (Input)



ภาพที่ 10.7 The Triple-P model (Tangen, 2005)

กรอบการประเมินผลการทำงานแบบ แสดงให้เห็นถึงเกณฑ์ที่มีความสำคัญในการประเมินผลการทำงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็นผลสำเร็จในการทำงาน ยังส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในมิติที่แตกต่างกันด้วย บทที่ 11 จะแสดงถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร โดยเน้นที่แนวทางการสร้างคุณค่าในด้านต่าง ๆ

บทที่ 11 การเพิ่มคุณค่าในงานอสังหาริมทรัพย์องค์กร

จากบทที่ 9 การประเมินผลการทำงาน (Performance measurement) และบทที่ 10 กรอบการประเมินผลการทำงาน (Performance measurement frameworks and criteria) ทำให้ทราบถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมกายภาพที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร และการประเมินผลการทำงานที่สัมพันธ์กับปัจจัยหลายอย่างในองค์กร ในอีกด้านหนึ่ง สิ่งที่องค์กรต้องการคำตอบมากที่สุดจากการประเมินผลการทำงานของตนเอง คือ สิ่งที่จะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ในบทนี้อธิบายเกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่าในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กรในมิติต่าง ๆ (Added value of Corporate Real Estate Management) เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในงานบริหารจัดการอาคาร

การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร (Corporate Real Estate Management: CREM) หมายถึง การบริหารจัดการในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ที่องค์กรเป็นเจ้าของ (Real estate portfolio) โดยการเชื่อมโยงอสังหาริมทรัพย์องค์กรและงานบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจหลัก (Core business) เพื่อที่จะได้รับคุณค่าเพิ่มมากที่สุด (Maximum added value) สำหรับธุรกิจองค์กร และสนับสนุนเป้าหมายในความสำเร็จโดยรวมขององค์กร (Dewulf et al., 2000) การตัดสินใจในอสังหาริมทรัพย์ (Real estate decisions) สามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) โดยแสดงให้เห็นว่า การวางแผนในงานอสังหาริมทรัพย์ (Real estate strategies) สามารถสนับสนุนวัตถุประสงค์ในเชิงธุรกิจได้ จากการนำเสนอของ Nourse and Roulac (1993)

11.1 กลยุทธ์ในงานอสังหาริมทรัพย์

กลยุทธ์ในงานอสังหาริมทรัพย์มีความเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายองค์กรในหลายระดับ ดังนี้

1. การลดค่าใช้จ่ายในการใช้อาคาร (Occupancy cost minimization)
 - แสดงให้เห็นถึงการวางแผนในการลดค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจน
 - แจ้งเตือนให้เกิดการตระหนักถึงการลดค่าใช้จ่าย
2. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
 - รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการพื้นที่ขององค์กร
 - บริหารความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากการต้องการพื้นที่ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงขององค์กร
 - ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบกายภาพเพื่อให้ใช้งานได้หลากหลาย
3. สนับสนุนวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรบุคคล (Promote human resource objectives)
 - จัดให้มีสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพเพื่อการเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน
 - คำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงาน
 - แสวงหาสถานที่ทำงานที่ สอดคล้องกับพนักงาน รวมถึงองค์ประกอบสนับสนุนต่าง ๆ (Amenities) เช่น ธนาคาร ไปรษณีย์ ร้านค้า เป็นต้น

4. สนับสนุนการสื่อสารทางการตลาด (Promote marketing message)
 - การแสดงออกเชิงสัญลักษณ์ของอาคารสถานที่
 - การใช้อาคารเป็นการสื่อสาร เพื่อประโยชน์ในการโฆษณา
 - การควบคุมสภาพแวดล้อมในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
5. สนับสนุนการขายและกระบวนการในการขาย (Promote sale and selling process)
 - สถานที่ตั้งที่เดินทางสะดวกเพื่อการดึงดูดลูกค้า
 - สภาพแวดล้อมที่สวยงามช่วยในการสนับสนุนการขาย
6. สนับสนุนและควบคุมการผลิต การดำเนินงาน และการส่งมอบงานบริการ (Facilitate and control, production, operations, and service delivery)
 - จัดให้มีองค์ประกอบทางกายภาพที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการผลิต หรือส่งมอบงานบริการขององค์กร
 - การจัดให้มีสถานที่ตั้งและการจัดเตรียมอาคารสถานที่ เพื่อความสะดวกของลูกค้า
 - การเลือกสถานที่ตั้งและการจัดผังสำนักงานที่อำนวยความสะดวกให้กับ Suppliers ขององค์กร
7. สนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของพนักงานที่มีความรู้ (Facilitate managerial process and knowledge work)
 - มุ่งเน้นการทำงานของพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) มากกว่าการทำงานในรูปแบบเดิม
 - ตระหนักถึงการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ และสถานที่ตั้งในการทำงาน

11.2 การเพิ่มคุณค่าของอสังหาริมทรัพย์

De Jonge (1996) อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบในการเพิ่มคุณค่าของอสังหาริมทรัพย์ซึ่งประกอบด้วยคุณค่าในด้านต่าง ๆ ดังนี้

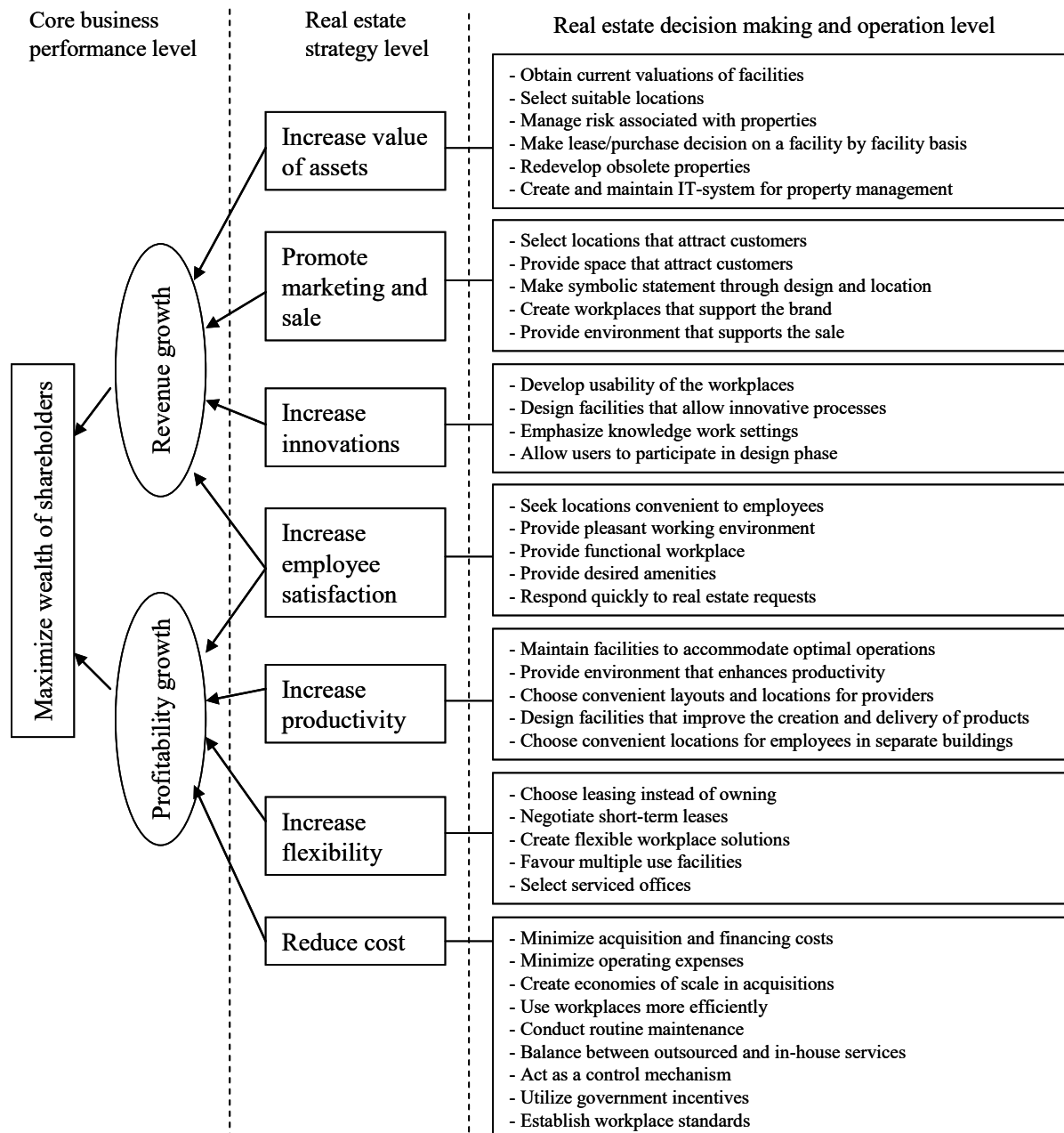
1. การเพิ่มผลิตภาพ (Increasing productivity)
 - จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และเพียงพอ
 - การคัดเลือกสถานที่ตั้ง
 - นำเสนอแนวคิดสถานที่ทำงานสมัยใหม่
 - การลดอัตราการขาดงาน
2. การลดค่าใช้จ่าย (Cost reduction)
 - จัดรายละเอียดโครงสร้างค่าใช้จ่ายขององค์กร
 - การใช้สถานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - การควบคุมค่าใช้จ่ายทางการเงิน

3. การควบคุมความเสี่ยง (Risk control)
 - รักษาความยืดหยุ่นในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร
 - ควบคุมการเติบโตในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร
 - ควบคุมการบริหารความเสี่ยงในการก่อสร้าง
 - ควบคุมเงื่อนไขด้านสภาพแวดล้อมและแรงงาน
4. การเพิ่มคุณค่า (Increase of value)
 - ควบคุมจังหวะในการซื้อและขายอสังหาริมทรัพย์
 - การปรับปรุงทรัพย์สินทางกายภาพที่ล้ำสมัย
 - การแสวงหาความรู้ในตลาดอสังหาริมทรัพย์
5. การเพิ่มความยืดหยุ่น (Increase of flexibility)
 - ตัวชี้วัดขององค์กร เช่น ชั่วโมงทำงาน อัตราการใช้พื้นที่ เป็นต้น
 - ตัวชี้วัดทางกฎหมาย และการเงิน เช่น การเช่า สัญญาเช่า เป็นต้น
6. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Changing the culture)
 - การใช้งานสถานที่ทำงานรูปแบบใหม่
7. การประชาสัมพันธ์และการตลาด (Public relation and marketing)
 - การเลือกที่ตั้งของสำนักงานสาขา
 - ภาพลักษณ์ของอาคาร
 - การควบคุม ดูแลภาพลักษณ์ขององค์กร

Nourse and Roulac (1993) นำเสนอกลยุทธ์ในอสังหาริมทรัพย์ในทิศทางที่สอดคล้องกันกับ การเพิ่มคุณค่าของอสังหาริมทรัพย์ที่เสนอโดย De Jonge (1996) โดยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่าง การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความยืดหยุ่น (Flexibility) การลดค่าใช้จ่าย (Cost reduction) การสนับสนุนการตลาดและการขาย (Promote marketing and sales) จากการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่าของอสังหาริมทรัพย์องค์กร แสดงให้เห็นความสัมพันธ์กับ ผลการทำงานและผลิตภาพในสถานที่ทำงาน Lindholm and Leväinen (2006) กล่าวว่า ความต้องการในการใช้พื้นที่ที่มีประสิทธิภาพ และผลิตภาพที่เพิ่มมากขึ้นได้ส่งผลให้องค์กรปรับการวางแผนในอสังหาริมทรัพย์เพื่อการบริหารจัดการอาคารสถานที่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ภาพที่ 11.1 แสดงกลยุทธ์ในอสังหาริมทรัพย์ที่สนับสนุนแผนธุรกิจขององค์กรซึ่งมีหัวข้อดังนี้

1. การเพิ่มคุณค่าของสินทรัพย์องค์กร (Increasing the value of assets)
2. สนับสนุนการตลาดและการขาย (Promoting marketing and sales)
3. ส่งเสริมนวัตกรรม (Increasing innovation)
4. เพิ่มความพึงพอใจพนักงาน (Increasing employee satisfaction)
5. เพิ่มผลิตภาพ (Increasing productivity)

6. เพิ่มความยืดหยุ่น (Increasing flexibility)
7. ลดค่าใช้จ่าย (Reducing costs)

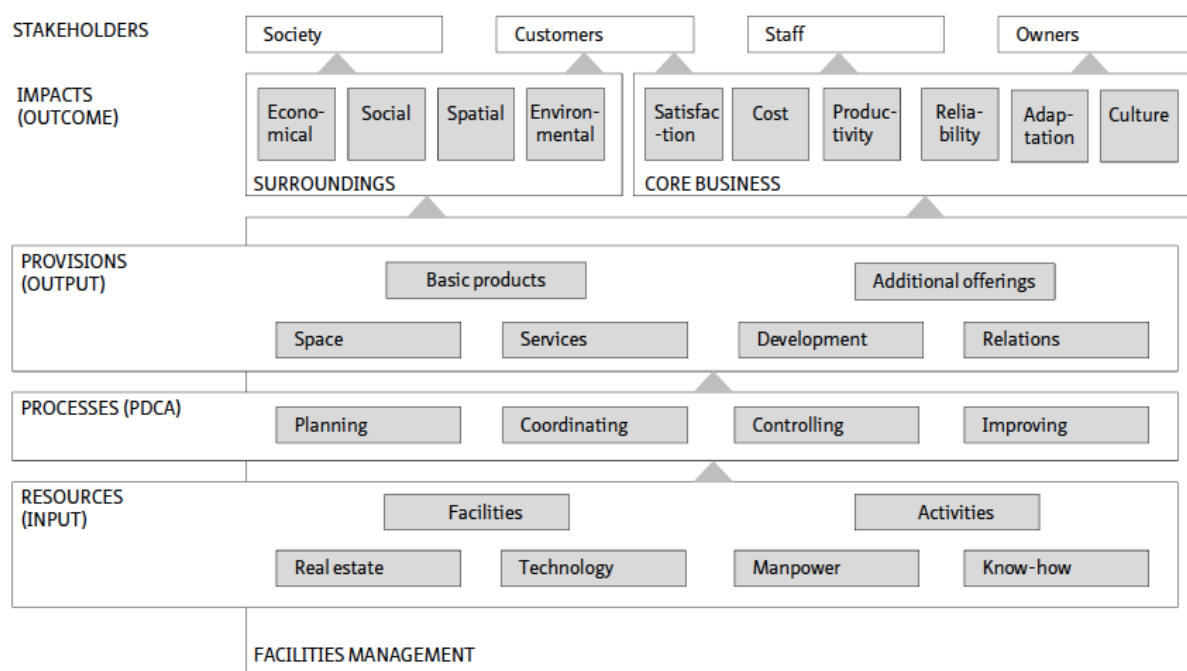


ภาพที่ 11.1 แบบแสดงการเพิ่มคุณค่าในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร (Lindholm, 2008)

11.3 การเพิ่มคุณค่าในงานบริหารจัดการอาคาร

FM Value map ซึ่งพัฒนาโดย Jensen (2010) เป็นกรอบการประเมินผลการทำงานที่ใช้อธิบายเกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่าในงาน FM ซึ่ง Value map นี้ได้ถูกพัฒนามาบนพื้นฐานของการอุปนัย (วิธีการสรุปผลในการค้นหาความจริงจากการสังเกตได้) จากการสังเกตและวิเคราะห์กรณีศึกษาจำนวนมากในประเทศแถบยุโรป

โดย FM Value map ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าจากการทำงานเชิง FM โดยในกระบวนการบริหารอาคารจะต้องใช้ทรัพยากร ซึ่งนำไปสู่ผลที่เกิดขึ้น (Outputs) ผลที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลักขององค์กร (Core business) และสภาพแวดล้อมโดยรอบ (Surroundings) ซึ่งสามารถเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทำงานในส่วนต่าง ๆ (ภาพที่ 11.2)



ภาพที่ 11.2 FM Value Map (Jensen, 2010)

ทรัพยากรในงาน FM แบ่งออกได้เป็น องค์ประกอบกายภาพ (Facilities) และกิจกรรม (Activities) ซึ่ง Facilities ประกอบด้วย อาคารสถานที่และเทคโนโลยี ในขณะที่ Activities ประกอบด้วย แรงงานคน (Manpower) และองค์ความรู้ (Know-how) กระบวนการในงานบริหารจัดการอาคาร สามารถอธิบายได้ตามหลักการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ในการวางแผน (Planning) ประสานงาน (Coordination) ควบคุม (Controlling) และปรับปรุงพัฒนา (Improving)

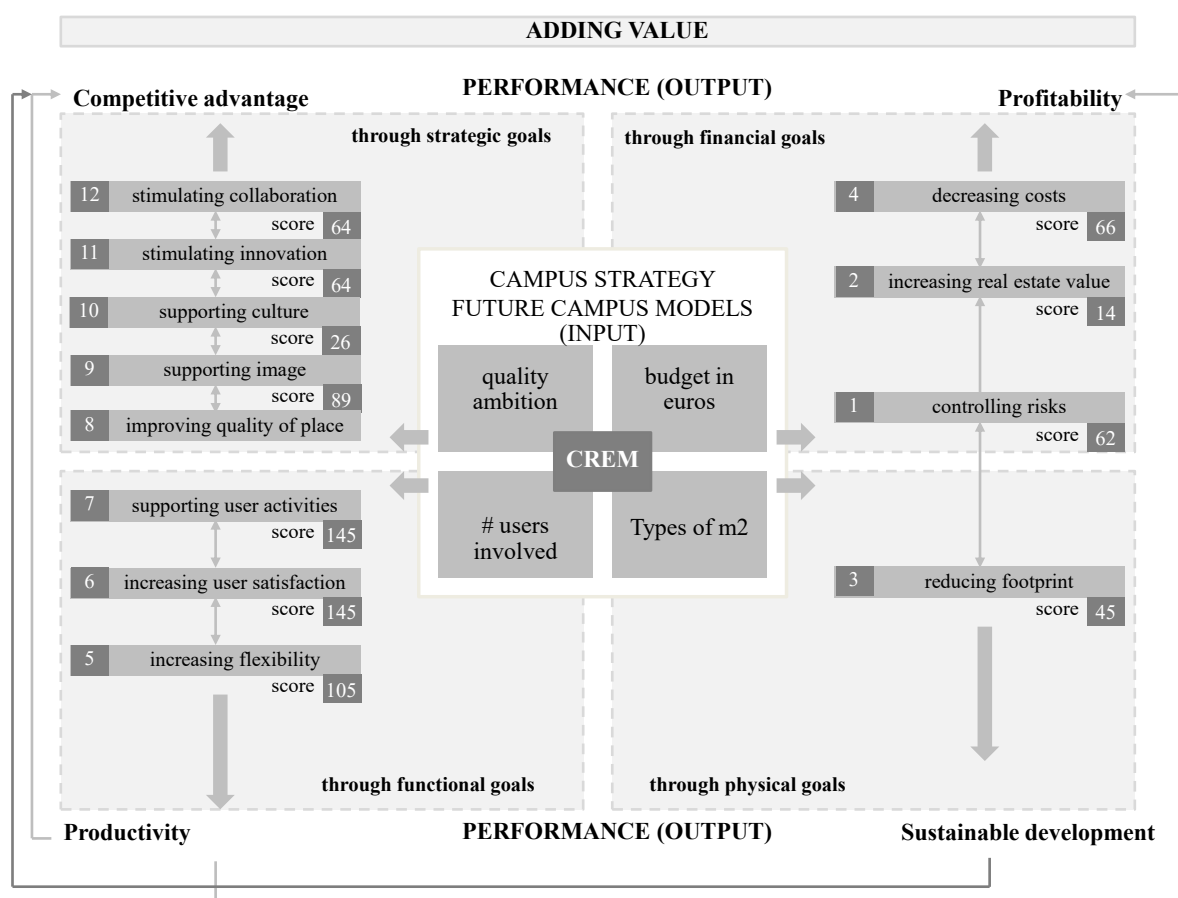
การให้บริการงาน FM แบ่งออกได้เป็น ผลลัพธ์พื้นฐาน (Basic products) และผลลัพธ์อื่น ๆ (Additional offerings) Basic products ประกอบด้วย พื้นที่ (Space) และงานบริการ (Services) ในขณะที่ Additional offerings คือ พัฒนาการและความสัมพันธ์ ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหลักแบ่งออกเป็น ความพึงพอใจ (Satisfaction) ค่าใช้จ่าย (Cost) ผลผลิตภาพ (Productivity) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การปรับตัว (Adaptability) และวัฒนธรรม (Culture) ในส่วนของ Surroundings ผลกระทบสามารถแบ่งออกได้เป็นด้าน เศรษฐกิจ (Economical) สังคม (Social) พื้นที่ทางกายภาพ (Space) สภาพแวดล้อม (Environmental) ผู้ที่ได้รับผลกระทบแบ่งออกได้เป็น เจ้าของ (Owners) พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Customers) และสังคม (Society) FM Value Map นอกจากจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน FM

และการเชื่อมต่อระหว่างการให้บริการงาน FM และผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหลักขององค์กรในมุมมองที่หลากหลายของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ (Stakeholders) ยังรวมถึงผลกระทบที่มีต่อสภาพแวดล้อมโดยรอบ ซึ่งสัมพันธ์กับมิติด้านความยั่งยืน (Sustainability) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

Den Heijer (2011) กล่าวถึงผลกระทบจากอสังหาริมทรัพย์ที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ใน 2 ระดับดังนี้

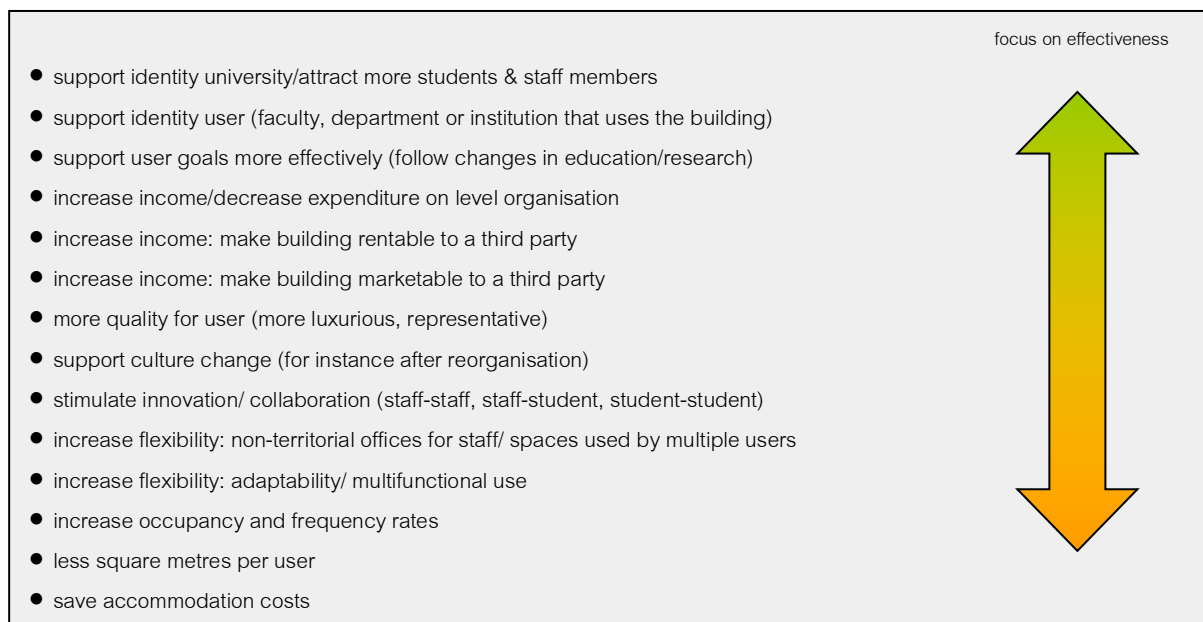
1. ผลกระทบที่มีองค์กรและสังคม เชื่อมโยงหลักการเกี่ยวกับธุรกิจ
2. ผลกระทบที่มีต่อตัวบุคคล เชื่อมโยงหลักจิตวิทยา

ในการศึกษาจาก Den Heijer ได้แสดงให้เห็นถึง ลำดับขั้นในการเพิ่มคุณค่าที่เชื่อมโยง Stakeholders กับเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน ได้แก่ ผลกำไรในเชิงธุรกิจ (Profitability) ผลผลิตภาพ (Productivity) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) (Tangen, 2005; De Vries, 2007) และความยั่งยืน (Sustainability) (ภาพที่ 11.3) ในกรอบแนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่า การเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรทั่วไปได้ แต่เกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานจะถูกกำหนดในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทแวดล้อมของแต่ละองค์กร



ภาพที่ 11.3 Hierarchy of Adding Value ในการตัดสินใจเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ (Den Heijer, 2011)

ในการเพิ่มคุณค่าเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ให้กับการดำเนินงานในมหาวิทยาลัย Den Heijer ได้พัฒนาแบบแสดงรายการ (List) ที่ประกอบด้วยเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เป้าหมายนี้เกี่ยวข้องกับแนวทางในการเพิ่มคุณค่าให้กับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รายการเหล่านี้ได้รับการจัดลำดับจากผู้บริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศเนเธอร์แลนด์ (ภาพที่ 11.4)



ภาพที่ 11.4 รายการเป้าหมายที่สนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Den Heijer, 2002)

การเปรียบเทียบข้อมูลจากการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มคุณค่าในงานอสังหาริมทรัพย์ มีการใช้คำอธิบายที่แตกต่างกันออกไปสำหรับการเพิ่มคุณค่าในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร รวมถึง

- กลยุทธ์ในอสังหาริมทรัพย์ (Real estate strategies) (Nourse and Roulac, 1993; Lindholm, 2008)
- การประเมินผลการทำงาน (Performance measurement) (Bradley, 2002)
- วัตถุประสงค์ (Objectives) (Van Meel et al., 2010)
- การเพิ่มคุณค่า (Added value) (De Jonge, 1996; Den Heijer, 2011; Van der Zwart and van der Voordt, 2012; Jensen et al., 2012)

คำอธิบายเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันและในบางกรณีสามารถใช้แทนกันได้ ตารางที่ 11.1 เปรียบเทียบการเพิ่มคุณค่าในงานบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กรจากหลายแหล่งที่มา

ตารางที่ 11.1 เปรียบเทียบการเพิ่มคุณค่าในงานบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร

Bradley (2002)	Nourse and Roulac (1993)	De Jonge (1996)	Lindholm (2008)	Van Meel et al. (2010)	Den Heijer (2011)	Van der Zwart and Van der Voordt (2012)	Jensen (2012)
1.Stakeholder perception (employee satisfaction)	Promote Human Resources objectives	not mentioned	Increasing employee satisfaction	Attract and retain staff	Supporting user activities Increase user satisfaction Improving quality of place	Increase user satisfaction	Satisfaction
2.Financial health	Capture the real estate value creation of business	Increase of value	Increasing the value of assets	not mentioned	Increase real estate value	Improve financial position	not mentioned
3.Organisational development	Flexibility	Increase of flexibility	Increasing flexibility	Increase flexibility	Increase flexibility	Improve flexibility	Adaptation
	Facilitate managerial process and knowledge work	Changing the culture	not mentioned	Encourage interaction Support cultural change	Supporting culture Stimulating collaboration	Improve culture	Culture
	Promote marketing message Promote sales & selling process	PR and marketing	Promoting marketing and sales	Express the brand	Supporting image	Support image	not mentioned
	Facilitate and control production, operations, service delivery	Risk control	not mentioned	not mentioned	Controlling risk	Controlling risk	Reliability
	not mentioned	not mentioned	Increasing innovation	Stimulate creativity	Stimulating innovation	Increase innovation	not mentioned
4.Productivity	not mentioned	Increasing productivity	Increasing productivity	Enhance productivity	Supporting user activities	Improve productivity	Productivity
5.Environmental responsibility	not mentioned	not mentioned	not mentioned	Reduce environmental impact	Reducing footprint	not mentioned	Environmental
6.Cost efficiency	Occupancy cost minimization	Cost reduction	Reducing costs	Reduce costs	Decreasing costs	Reduce costs	Cost

ตาราง 11.1 แสดงให้เห็นถึงมุมมองที่แตกต่างกันใน 6 ด้าน ตามที่เสนอโดย Bradley (2002) มุมมองทั้ง 6 ด้านนี้ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการเพิ่มคุณค่าในงานบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์องค์กร ตามที่ได้รวบรวมแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ตัวชี้วัดทั้ง 6 กลุ่มนี้ประกอบด้วย

1. มุมมองของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ (Stakeholder perception)
2. สถานะทางการเงิน (Financial health)
3. การพัฒนาองค์กร (Organisational development)
4. ผลิตภาพ (Productivity)
5. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental responsibility)
6. ประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย (Cost efficiency)

บทนี้นำเสนอกลยุทธ์ในงานอสังหาริมทรัพย์ที่เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรในหลายระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการเพิ่มคุณค่าของอสังหาริมทรัพย์ ทั้งการเพิ่มผลิตภาพ ลดค่าใช้จ่ายในการใช้อาคาร ความยืดหยุ่น การควบคุมความเสี่ยง การประชาสัมพันธ์และการตลาด และการสนับสนุนวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญต่อมาคือ แนวทางในการประเมินผลความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านอาคาร การกำหนดตัวชี้วัดหรือดัชนีชี้วัดผลการทำงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายการเพิ่มคุณค่าในงานอสังหาริมทรัพย์องค์กร

บทที่ 12 การวัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์องค์กร

การประเมินผลการทำงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจขององค์กร และช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนในการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้ การประเมินผลการทำงานสร้างแรงกระตุ้น (Inspiration) ให้เกิดความก้าวหน้าในระดับที่สูงยิ่งขึ้นไปกว่าเดิม และกระตุ้นด้านการแข่งขัน ซึ่งให้ความสำคัญทั้งด้านวิธีการ (Means) และผลที่ได้ (Ends) ในบทนี้ มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจในดัชนีชี้วัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์องค์กร (Corporate Real Estate Management related key performance indicators)

Cable and Davis (2004) กล่าวว่า การประเมินผลการทำงานโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลการทำงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ช่วยให้ทีมผู้บริหารระดับสูงสามารถตัดสินใจในการวางแผนและทิศทางขององค์กรได้ สิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร คือ การระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร ดัชนีชี้วัดผลการทำงานแสดงถึงกลุ่มของตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นการวัดผลในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Parmenter, 2007) ซึ่งดัชนีชี้วัดผลการทำงานนั้นสามารถใช้ได้ในระดับบุคคล และในระดับองค์กรไปด้วยในภาพรวม มีการใช้คำที่มีความเกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัดผลการทำงาน ได้แก่ ตัววัดผลการทำงาน (Performance measures) ตัวชี้วัดผลการทำงาน (Performance indicators) และหน่วยการวัด (Metrics) ถึงแม้ว่าคำต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถใช้ทดแทนกันได้ แต่ก็ยังมีหลายประเด็นแตกต่างที่ควรระบุให้ชัดเจน Hitchcock (2002) และ O'Sullivan et al. (2004) กล่าวว่า ระบบการประเมินสามารถระบุเป้าหมาย และการประเมินผลที่ชัดเจน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินอาคารมีประโยชน์ในการกำหนดความก้าวหน้าและความสำเร็จที่ได้รับในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานอาคาร (Deru and Torcellini, 2005)

12.1 ตัววัดผลการทำงาน (Performance measures)

ตัววัดผลการทำงาน คือ การวัดผลตามหน่วยที่กำหนด (Metrics) เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือประสิทธิผล (Effectiveness) ของการดำเนินงาน (Neely et al., 1995) การประเมินผลการทำงาน คือ การวัดผลในแต่ละหัวข้อประเมิน เกี่ยวกับค่าใช้จ่าย หรือการใช้งานอาคารสถานที่ เช่น ค่าใช้จ่ายในการใช้งานพื้นที่ (Occupancy costs) จำนวนพื้นที่อาคารทั้งหมด (Gross floor area) เป็นต้น (Ho et al., 2000)

12.2 ตัวชี้วัดผลการทำงาน (Performance indicators)

ตัวชี้วัดผลการทำงาน คือ การวัดผลในด้านใดด้านหนึ่งของการดำเนินงาน เช่น ค่าใช้จ่าย หรือข้อมูลเกี่ยวกับอาคาร ต่อหน่วยการวัดเฉพาะ (Metrics) เช่น ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่ทำงานต่อคน (Occupancy costs per employee) ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่ทำงานต่อตารางเมตร (Occupancy costs per square meter) อัตราส่วนระหว่างพื้นที่ทั้งหมดของอาคารต่อพื้นที่ใช้งาน (Ratio of gross floor area to usable

area) อัตราส่วนระหว่างพื้นที่ทั้งหมดต่อค่าพลังงานที่ใช้ไป (Proportion of gross floor area serviced with energy) เป็นต้น (Ho et al., 2000) Douglas (1996) ได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับพื้นที่ เช่น

- ด้านปริมาณ เช่น พื้นที่หรือปริมาตร (Quantity)
- ด้านคุณภาพ เช่น ความเหมาะสม ความสวยงาม สิ่งแวดล้อม (Quality)
- ด้านรูปร่างและรูปทรง เช่น ผังพื้นที่และการจัดผังพื้นที่ (Plan and layout)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Performance indicators) และตัววัดผลการดำเนินงาน (Performance measures) มีความแตกต่างระหว่างกัน โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นการระบุ (Indicate) ผลจากการดำเนินงาน มีความเฉพาะเจาะจงจากการเปรียบเทียบต่อหน่วยเฉพาะ เช่น ค่าใช้จ่ายในการใช้อาคารต่อคนหรือต่อตารางเมตร อัตราส่วนระหว่าง Gross floor area ต่อ Usable floor area สัดส่วนระหว่าง Gross floor area ต่อพลังงานที่ใช้ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการดำเนินงานโดยทั่วไป และดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicator) คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีความสำคัญมากกว่าตัวชี้วัดอื่น ๆ (Jones, 2012)

12.3 ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicators)

Becker (1988) ได้กล่าวถึงดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานในงานอาคารสถานที่ดังนี้

- ไม่มีความเสียหายจากการหยุดทำงานเนื่องจากระบบอาคารไม่ทำงาน
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอยู่ภายในงบประมาณที่จัดไว้
- มีการรายงานผลและการวางแผนเชิงรุก
- อาคารที่ใช้งานได้ในค่าใช้จ่ายต่ำ
- การสนับสนุนภาพลักษณ์องค์กร
- การลดค่าใช้จ่ายอาคารเปรียบเทียบกับรายรับที่ได้

Vacoe (1996) ชี้ให้เห็นว่า ส่วนพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ การหาตัววัดผลการดำเนินงาน (Performance measures) ที่เหมาะสม ซึ่งได้จากการทำความเข้าใจในเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร และสามารถมีผลกับการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงการทำงาน ที่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทขององค์กร (Organisational contexts) การตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานเกี่ยวกับอาคารซึ่งเป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่ต้องการการดูแลรักษาอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการใช้งานของอาคาร จำเป็นจะต้องมีเครื่องมือ หรือกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน การดูแลรักษา และแนวทางในการให้บริการงานอาคาร ตลอดช่วงอายุอาคาร (Preiser and Vischer, 2005)

Bon et al. (1998) ได้ให้ความเห็นในการประเมินผลสำเร็จในงานอสังหาริมทรัพย์ว่า ควรประเมินตามเป้าหมายขององค์กรที่อาจจะมีการปรับเปลี่ยนเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในบริบทแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่ออสังหาริมทรัพย์ขององค์กร การประเมินนี้ควรทำอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงการบริหาร

จัดการที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร ในช่วงที่ผ่านมาการบริหารจัดการอาคาร ได้ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานที่เน้นกับค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Cost per unit) โดยเปรียบเทียบกับดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ (Price, 2004; Pinder and Price, 2005; Hink et al., 2007) ในปัจจุบันดัชนีชี้วัดที่เน้นผลผลิตจากการดำเนินงาน (Output) มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นซึ่งสามารถประเมินผลในด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน (Benefits) Lavy et al. (2010) ได้เสนอดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยมี 35 ดัชนีชี้วัด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ดัชนีชี้วัดด้านการเงิน (Financial indicators) - ดัชนีชี้วัดเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย และค่าดำเนินการเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคาร การจัดการพลังงาน การใช้งานอาคาร เป็นต้น
2. ดัชนีชี้วัดด้านกายภาพ (Physical indicators) - ดัชนีชี้วัดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมกายภาพของอาคารสถานที่ เช่น รูปร่างของอาคาร ระบบประกอบอาคาร สิ่งอำนวยความสะดวก องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ
3. ดัชนีชี้วัดเกี่ยวกับการใช้งาน (Functional indicators) - ดัชนีชี้วัดเกี่ยวกับรูปแบบการใช้งานอาคารสถานที่ ที่สะท้อนความเหมาะสมในการใช้งาน ความเพียงพอของพื้นที่ การใช้งานที่จอดรถ เป็นต้น
4. ดัชนีชี้วัดที่อ้างอิงจากผลสำรวจ (Survey-based indicators) - ดัชนีชี้วัดที่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสำรวจ โดยมีลักษณะของข้อมูลในเชิงคุณภาพ (Qualitative)

ดัชนีชี้วัดด้านการเงิน (Financial indicators) ประกอบด้วย

1. ต้นทุนในการดำเนินงาน (Operating costs)
2. ค่าใช้จ่ายในการใช้อาคาร (Occupancy costs)
3. ค่าใช้จ่ายในสาธารณูปโภค (Utility costs)
4. ต้นทุนเงินทุน (Capital costs)
5. ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาอาคาร (Building maintenance cost)
6. ค่าใช้จ่ายในการดูแลพื้นที่ (Grounds-keeping cost)
7. ค่าดูแลและทำความสะอาด (Custodial and janitorial cost)
8. มูลค่าในการจัดการทดแทนทรัพย์สิน (Current replacement value: CRV)
9. ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษารอการตัดบัญชี (Deferred maintenance and deferred maintenance backlog)
10. การต่ออายุเงินทุน (Capital renewal)
11. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการบำรุงรักษา (Maintenance efficiency indicators: MEI)
12. ดัชนีชี้วัดสภาพสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility condition index: FCI)
13. อัตราการย้ายและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง (Churn rate and churn costs)

ดัชนีชี้วัดด้านกายภาพ (Physical indicators) ประกอบด้วย

1. สภาพกายภาพของอาคารในเชิงปริมาณ - ดัชนีการวัดประสิทธิภาพอาคาร (Building Performance Index: BPI)
2. สภาพกายภาพของอาคารในเชิงคุณภาพ – การดูแลรักษาอาคารทั่วไป: (1) สภาพอาคาร; (2) ระบบสุขาภิบาล; (3) งานวิศวกรรมระบบ; (4) ระบบไฟฟ้าแสงสว่าง
3. งานบริหารทรัพย์สินและอสังหาริมทรัพย์
4. การถ่ายเทของเสีย (Waste)
5. สุขอนามัยและความปลอดภัย (Health and Safety)
6. คุณภาพของสภาพแวดล้อมภายใน (Indoor environmental quality)
7. การเข้าถึงของคนพิการ (Accessibility for disabled)
8. การใช้พลังงาน (Resource consumption - energy)
9. การใช้ทรัพยากรน้ำ (Resource consumption - water)
10. การใช้วัสดุดิบ (Resource consumption - materials)
11. ความปลอดภัย (Security)
12. สถานที่ตั้ง (Site and location)

ดัชนีชี้วัดเกี่ยวกับการใช้งาน (Functional indicators) ประกอบด้วย

1. ผลิตภาพ (Productivity)
2. ที่จอดรถ (Parking)
3. การใช้พื้นที่ (Space utilisation)
4. อัตราการหมุนเวียนพนักงาน (Employee or occupant's turnover Rate)
5. พันธกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and vision - Mission Dependency Index (MDI)
6. ความเพียงพอของพื้นที่ (Adequacy of space)

ดัชนีชี้วัดที่อ้างอิงจากผลสำรวจ (Survey-based indicators) ประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าหรืองานบริการ (Customer/building occupants' satisfaction with products or services)
2. ความพึงพอใจของชุมชน (Community satisfaction and participation)
3. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning environment, educational suitability, and appropriateness of facility for its function)
4. ภาพลักษณ์ (Appearance)

ตัวอย่าง Cost performance KPIs เช่น ค่าใช้จ่ายในงานรักษาความสะอาดเฉลี่ย (บาท/ตารางเมตร/เดือน) ค่าใช้จ่ายในงานรักษาความปลอดภัยเฉลี่ย (บาท/ตารางเมตร/เดือน) ค่าใช้จ่ายในงานทำสวนเฉลี่ย (บาท/ตารางเมตร/เดือน) ค่าไฟฟ้าต่อพื้นที่อาคารเฉลี่ย (บาท/ตารางเมตร/เดือน) ค่าน้ำต่อพื้นที่อาคารเฉลี่ย (บาท/ตารางเมตร/เดือน) และค่าใช้จ่ายในงานวิศวกรรมอาคารเฉลี่ย (บาท/ตารางเมตร/เดือน) นอกจากนี้ยังสามารถวัด Cost performance ได้จากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคน เช่น ค่าใช้จ่ายงานรักษาความสะอาด (บาท/คน/เดือน) คิดค่าใช้จ่ายในงานรักษาความสะอาดเฉลี่ยเป็นสัดส่วนต่อจำนวนแม่บ้านทั้งหมดในหนึ่งเดือน เป็นต้น การวัด Energy performance KPIs จากการใช้พลังงานที่ใช้เฉลี่ย (กิโลวัตต์/ตารางเมตร/เดือน) ก็สามารถคิดได้จากจำนวนผู้ใช้อาคารได้เช่นกัน เช่น ค่าใช้จ่ายในการใช้ไฟฟ้าเฉลี่ย โดยคิดจากจำนวนไฟฟ้าที่ใช้ต่อเดือน เป็นสัดส่วนต่อผู้ใช้อาคารทั้งหมด เป็นต้น ตัวอย่าง Operating performance KPIs สามารถคำนวณจากค่าใช้จ่ายในงานรักษาความสะอาดเฉลี่ย (ตารางเมตร/คน) ค่าใช้จ่ายในงานรักษาความปลอดภัย (ตารางเมตร/คน) ค่าใช้จ่ายในวิศวกรรมอาคาร (ตารางเมตร/คน) ค่าใช้จ่ายในงานบริหารจัดการอาคาร (ตารางเมตร/คน)

Den Heijer (2011) ได้กล่าวถึงดัชนีชี้วัดผลการทำงานในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวกับผลิตภาพ (Productivity) ผลกำไร (Profitability) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) ตารางที่ 12.1 แสดงดัชนีชี้วัดผลการทำงานในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละกลุ่มดังนี้

1. ผลิตภาพ (Productivity)

- ผลงานตีพิมพ์ต่ออาจารย์ประจำ (Publication per academic full-time employee)
- ผลผลิตต่อตารางเมตร (Output per square metre)
- จำนวนนักศึกษาต่อตารางเมตร (Student per square metre)
- จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยต่อตารางเมตร (Employee per square metre)
- ค่าใช้จ่ายในพลังงานต่อตารางเมตร (Energy costs per square metre)
- ต้นทุนรวมในการเป็นเจ้าของคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อต้นทุนทั้งหมด (Total costs of ownership as % of total costs)

2. การทำกำไร (Profitability)

- รายได้เมื่อหักลบค่าใช้จ่าย (Revenue minus costs)
- ความสามารถในการชำระหนี้ (Solvency)
- สภาพคล่อง (Liquidity)
- เป้าหมายเชิงสิ่งแวดล้อม (Environmental goals)
- การวางตำแหน่งในการพัฒนานวัตกรรม (Position on innovation index)
- จำนวนการอ้างอิงผลงานวิชาการ (Citation score)

- คุณค่าในเชิงเศรษฐกิจของศิษย์เก่า (Economic value of alumni)
- การเพิ่มมูลค่าในอสังหาริมทรัพย์ (Increased real estate value)

3. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage)

- ลำดับทางวิชาการในระดับนานาชาติ (International rankings)
- ส่วนแบ่งทางการตลาดจากจำนวนนักศึกษา (Market share of students)
- คุณภาพของศิษย์เก่า (Quality of alumni)
- ความพึงพอใจของนักศึกษา (Student satisfaction)
- ความพึงพอใจของศิษย์เก่า (Alumni satisfaction)
- ความพึงพอใจของพนักงานมหาวิทยาลัย (Employee satisfaction)

4. การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development)

- การใช้พลังงานต่อตารางเมตร (Energy use per square metre)
- การใช้พลังงานต่อคน (Energy use per user)
- การปล่อย CO₂ ต่อตารางเมตร (CO₂ emission per square metre)
- การปล่อย CO₂ ต่อคน (CO₂ emission per user)
- มาตรฐานด้านพลังงานของอาคาร (Energy labels of buildings)
- การใช้พื้นที่เป็นตารางเมตรต่อคน (Footprint in square metre per user)

ตารางที่ 12.1 ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ทั้ง 4 กลุ่ม

1. ผลผลิตภาพ • ผลงานตีพิมพ์ต่ออาจารย์ประจำ • ผลผลิตต่อตารางเมตร • จำนวนนักศึกษาต่อตารางเมตร • จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยต่อตารางเมตร • ค่าใช้จ่ายในพลังงานต่อตารางเมตร • ต้นทุนรวมในการเป็นเจ้าของคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อต้นทุนทั้งหมด	2. การทำกำไร • รายได้เมื่อหักลบค่าใช้จ่าย • ความสามารถในการชำระหนี้ • เป้าหมายเชิงสิ่งแวดล้อม • การวางตำแหน่งในการพัฒนานวัตกรรม • จำนวนการอ้างอิงผลงานวิชาการ • คุณค่าในเชิงเศรษฐกิจของศิษย์เก่า • การเพิ่มมูลค่าในอสังหาริมทรัพย์
3. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน • ลำดับทางวิชาการในระดับนานาชาติ • ส่วนแบ่งทางการตลาดจากจำนวนนักศึกษา • คุณภาพของศิษย์เก่า • ความพึงพอใจของนักศึกษา • ความพึงพอใจของศิษย์เก่า • ความพึงพอใจของพนักงานมหาวิทยาลัย	4. การพัฒนาอย่างยั่งยืน • การใช้พลังงานต่อตารางเมตร • การใช้พลังงานต่อคน • การปล่อย CO₂ ต่อตารางเมตร • การปล่อย CO₂ ต่อคน • มาตรฐานด้านพลังงานของอาคาร • การใช้พื้นที่เป็นตารางเมตรต่อคน

บทนี้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง ตัววัดผลตามหน่วย ตัวชี้วัดผลการทำงานที่กำหนดการประเมิน ต่อหน่วยเฉพาะ และดัชนีชี้วัดผลการทำงานที่เน้นเฉพาะงานอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก การจำแนก ประเภทตัววัดผลการทำงานให้ชัดเจน จะช่วยให้การประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานเกี่ยวกับอาคารมีความถูกต้องเหมาะสม ครอบคลุมหัวข้อประเมินในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร ในบทที่ 13 การแบ่งประเภทตัววัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กรใน 6 ด้าน จะช่วยให้การกำหนด ตัวชี้วัดครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับมุมมอง และผลกระทบในด้านต่างๆ

บทที่ 13 ตัววัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์องค์กร

ความท้าทายของผู้บริหารทรัพยากรอาคาร คือ ความแตกต่าง และจำนวนของตัวชี้วัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์ซึ่งมีจำนวนมาก และหลากหลายในรูปแบบและมีมิติในการประเมิน การนำมาใช้ในการบริหารจัดการจึงต้องปรับให้เข้ากับบริบทขององค์กร ในบทนี้นำเสนอแนวทางในการแบ่งประเภทของตัววัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 6 มุมมองที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ

การใช้แนวคิด The Balanced Scorecard (BSC) ในการเชื่อมโยงงานอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร (Corporate real estate) และสถานที่ทำงาน (Workplace) แสดงให้เห็นในแนวทางการเพิ่มคุณค่า (Added value) ในการวางแผนเกี่ยวกับงานอสังหาริมทรัพย์ (Lindholm, 2008) ในกรอบแนวคิด FM Value Map (Jensen, 2010) และกรอบการประเมินผลการทำงาน Worldwide Workplace Web network (Wilson et al., 2003) มีการใช้ BSC อย่างกว้างขวางทั้งในองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรเอกชน (Bradley, 2002) การใช้ The BSC มีลักษณะการใช้งานที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กร Bradley ได้เสนอแนวทางในการจัดแบ่งประเภทของตัววัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กรออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. การรับรู้ของผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการ (Stakeholder perception)
2. สถานะทางการเงิน (Financial health)
3. การพัฒนาองค์กร (Organisational development)
4. ผลผลิตภาพ (Productivity)
5. ความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม (Environmental responsibility)
6. ประสิทธิภาพทางการใช้จ่าย (Cost efficiency)

13.1 ตัววัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กรทั้ง 6 ด้าน

การจัดกลุ่มตัววัดผลการทำงานในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร พัฒนามาจากกรอบการประเมินผลจาก The BSC โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. การรับรู้ของผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการ (Stakeholder perception)

ในการรวบรวมข้อมูลพบว่า ความพึงพอใจพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Employee satisfaction with the work environment) และความพึงพอใจของลูกค้าต่อสิ่งอำนวยความสะดวก (Customer satisfaction with facilities) คือ ตัววัดผลการทำงานที่พบมาก เมื่อการกล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างอสังหาริมทรัพย์และสถานที่ทำงาน และในบางครั้งคุณภาพชีวิตของชุมชน (Community and well-being) ก็ถูกกล่าวถึงเช่นเดียวกัน

ความพึงพอใจพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Employee satisfaction with the work environment)

ความพึงพอใจพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ระดับในการตอบสนองความต้องการของพนักงานจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Van der Voordt, 2003) การประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถประเมินจาก

- คุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในอาคาร (Quality of indoor environment)
- การจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (Provision of safe environment)
- การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (Provision of amenities)
- อัตราส่วนระหว่างพื้นที่ทำงานต่อพื้นที่ส่วนกลาง (Ratio of office space to common areas)
- ปริมาณของการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนพื้นที่ (Amount of workplace reforms and space modifications)

อ้างอิงจากหลักการ Hierarchy of needs ของ Maslow คุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในอาคารสามารถเปรียบได้กับ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) การจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเปรียบได้กับความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ซึ่งคำนึงถึงความปลอดภัย คุณภาพชีวิตและสุขอนามัยของบุคลากร การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อัตราส่วนระหว่างพื้นที่ทำงานต่อพื้นที่ส่วนกลาง และปริมาณของการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนพื้นที่ มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working environment) ที่เหมาะสมกับกิจกรรมการทำงาน การใช้สอยของพื้นที่ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างกัน และช่วยสนับสนุนการทำงานที่ไม่ถูกรบกวน (Concentration) การปรับสภาพที่ทำงานให้เหมาะสมกับความต้องการส่วนบุคคล (Personalisation) และการสะท้อนภาพลักษณ์ของพนักงาน (Expression of status)

ความพึงพอใจของพนักงานต่องานบริการในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร (Employee satisfaction with corporate real estate services)

ตัวชี้วัดในหัวข้อนี้เกี่ยวข้องกับ การประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีงานบริการต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจต่องานบริการที่มีความเป็นมืออาชีพ ใช้ทักษะในการแก้ปัญหา (Employee satisfaction with professional skills) และ 2) ความพึงพอใจในการสื่อสารและการกระจายข่าวสารข้อมูล (Employee satisfaction with information sharing) โดยเฉพาะในช่วงของการปรับเปลี่ยน หรือการย้ายออฟฟิศ

ความพึงพอใจของลูกค้าต่อสิ่งอำนวยความสะดวก (Customer satisfaction with facilities)

เป็นที่ยอมรับกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าเป็นองค์ประกอบสำคัญในหลายวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการ (Service business) (Hui and Zheng, 2010) ความพึงพอใจของลูกค้ามีความเชื่อมโยงกับผลกำไร และความพึงพอใจพนักงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งรวมถึงอัตราในการรักษาลูกค้า (Customer

retention) และการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า (Repeat purchases) (Berry and Parasuraman, 1992, Jones and Sasser, 1995, Schneider and Bowen, 1995, Conrad et al., 1997, Appiah-Adu and Singh, 1999) นอกเหนือจากตัวชี้วัดทางการเงิน การใช้หลักการ Balanced Scorecard ซึ่งครอบคลุมมุมมองด้านอื่นสามารถสะท้อนเป้าหมายขององค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าด้วย

Mobach (2009) ได้กล่าวถึงงานบริการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ จะส่งผลแตกต่างกันต่อความสำเร็จขององค์กร (Organisational performance) ซึ่งแปรผันตามคุณลักษณะของพื้นที่ที่มีต่อพฤติกรรมการใช้งาน (Behaviour) สุขอนามัย (Health) และความรู้สึกของพนักงาน (Mood) ภายในสภาพแวดล้อมในการทำงาน Tranfield and Akhlaghi (1995) เสนอแนะว่า ตัววัดผลการดำเนินงานของอาคารสถานที่จะต้องมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดในการทำงานที่เป็นธุรกิจหลักขององค์กรด้วย ระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่ใช้ในการทำงานสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในมิติต่าง ๆ ที่มาจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร (Stakeholders) และสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายด้านต่าง ๆ จากมุมมองของผู้บริหาร ความพึงพอใจของลูกค้าด้านอาคารสถานที่ (Customer satisfaction with facilities) นับเป็นดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการทำงานที่เกี่ยวกับบ่อส่งสารเคมีขององค์กรที่สำคัญ

ตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับมุมมองของลูกค้า

ตัววัดผลการดำเนินงานในมุมมองของลูกค้าจะรวมถึงการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction surveys) การบันทึกจำนวนข้อร้องเรียน (Number of complaints) เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่ออาคารสถานที่เป็นตัววัดที่พบมากในการดำเนินการเกี่ยวกับอาคาร (Wilson et al., 2003; Lindholm and Gibler, 2005) Carder (1995) ได้กล่าวถึงตัววัดผล เช่น ความถี่ในการแจ้งติดต่อจากลูกค้า (Average call frequency) ค่าใช้จ่ายต่อพื้นที่สำหรับ Help Desk (Cost per square foot of the help desk) ที่สามารถนำมาใช้อ้างอิงในความพึงพอใจของลูกค้าได้

ความพึงพอใจของลูกค้าด้านอาคารสถานที่ (Customer satisfaction with facilities)

ความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมกายภาพของอาคารสามารถวัดได้โดย

- การสำรวจความพึงพอใจ (Survey rating) เช่น ความพึงพอใจลูกค้าหรือผู้เช่าอาคารที่มีต่ออาคาร การบริหารจัดการและงานบริการที่เกี่ยวกับบ่อส่งสารเคมีขององค์กร
- การบันทึกจำนวนข้อร้องเรียน (Number of complaints)
- ความถี่ในการแจ้งติดต่อจากลูกค้า (Average call frequency) และค่าใช้จ่ายต่อพื้นที่สำหรับ Help Desk (Cost per square foot of the help desk)
- ปัจจัยด้านสถานที่ตั้ง (Location success factors) เช่น การเข้าถึงของลูกค้า (Access to customers) ระยะทางระหว่างสำนักงาน (Distance to other sites and businesses)

การประเมินผลเกี่ยวกับชุมชนและปัจจัยเกี่ยวกับสุขภาวะ (Community and well-being)

การประเมินผลกระทบของการดำเนินการด้านอาคารสถานที่จากมุมมองของผู้ที่ได้รับผลกระทบที่อยู่นอกองค์กร โดยมากการวัดผลที่เกี่ยวกับชุมชนและสุขภาวะจะมีอยู่ในองค์กรภาครัฐ เช่น การมีส่วนร่วมกับนโยบายสาธารณะและการจัดลำดับความสำคัญเชิงสังคม (Policy and societal priorities) (Kaczmarczyk and Morris, 2002; Wilson et al., 2003)

2. สถานะทางการเงิน (Financial health)

สถานะทางการเงินหมายถึง มุมมองทางการเงินที่ถูกประเมินจากสินทรัพย์ทั้งหมดที่มีอยู่ขององค์กร และรายรับที่จะต้องจัดสรรสำหรับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งรายจ่ายประจำ (Regular expenses) และค่าใช้จ่าย อื่น ๆ (Business.com, 2012) เช่น รายได้สุทธิ (Net income) ผลตอบแทนการลงทุน (Return on investment) ยอดธุรกิจ (Business volumes) อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายต่อรายได้และค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Ratio of expenses to revenue and capital expenditures)

ทรัพยากรด้านการเงินเป็นตัวกำหนดความสามารถขององค์กรในการลงทุนสำหรับอาคารสถานที่แห่งใหม่และการปรับปรุงพื้นที่ที่มีอยู่เดิม มุมมองนี้มีความเกี่ยวข้องกับบริบทภายในและภายนอกองค์กร เช่น ค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Investment capital) สภาพตลาดอสังหาริมทรัพย์ (Real estate market conditions) บริบทองค์กรและการพิจารณาความเหมาะสมด้านการเงินในมิติต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายในการลงทุนจะรวมถึงการจัดซื้อและการพัฒนา หรือการเป็นเจ้าของในอาคารสถานที่ (Ownership of facilities) และการจัดซื้อเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ประกอบอาคารในหมวดต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องคำนึงถึงอายุการใช้งาน สิ่งที่ต้องการจะต้องตั้งคำถาม คือ การปรับปรุงพัฒนาอาคารสถานที่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการลงทุนในส่วนไหน? การให้น้ำหนักระหว่างการซื้อ และการเช่าระยะยาว รูปแบบการครอบครองอสังหาริมทรัพย์แบบใดที่จะให้ประโยชน์กับองค์กรมากกว่ากัน? องค์กรมีวิธีการในการบริหารการเงินให้เหมาะสมกับการใช้จ่ายเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์และสิ่งอำนวยความสะดวก หนึ่งในวิธีการบริหารค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่คือการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานขององค์กร วิธีนี้เรียกว่า Chargeback system และวิธีการในเรียกเก็บค่าใช้จ่ายก็แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เช่น บางแห่งเรียกเก็บโดยตรงจากหน่วยงานธุรกิจที่ใช้ประโยชน์โดยตรงจากอาคารทรัพย์สินส่วนกลางขององค์กร หรือบางแห่งใช้วิธีในการบันทึกค่าใช้จ่ายในอาคารสถานที่แล้วเฉลี่ยเรียกเก็บกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (O'Mara, 1999)

อสังหาริมทรัพย์และสิ่งอำนวยความสะดวกจำเป็นต้องใช้เงินในการลงทุนสูง และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรในลำดับที่ 5 ตามนิยามของ Joroff et al. (1993) นอกเหนือจากทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ และเงินทุน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการผลิต ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งของอสังหาริมทรัพย์ คือ การเป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำ (Illiquid asset) การครอบครองอสังหาริมทรัพย์โดยมากแล้วจะมีประเด็นทางด้านกฎหมาย และภาวะทางการเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำรุงดูแลรักษาและดำเนินงานเกี่ยวกับอาคาร ซึ่งมีผลตามมานอกเหนือจากมูลค่าในตัวอสังหาริมทรัพย์เอง (Louargand, 2000)

มูลค่าของทรัพย์สิน เครื่องจักรและอุปกรณ์ (Value of property, plant and equipment)

มูลค่าของทรัพย์สิน เครื่องจักรและอุปกรณ์ สัมพันธ์กับแนวทางในการเพิ่มคุณค่าของอสังหาริมทรัพย์ และสามารถวัดได้โดย

- ค่าใช้จ่ายในการได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์เปรียบเทียบกับผลตอบแทน (Real estate cost of acquisitions versus returns)
- ค่าใช้จ่ายในการเช่าเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างหรือการครอบครองอสังหาริมทรัพย์ (Lease vs construction or ownership cost comparisons)
- ผลตอบแทนการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (Real estate return on investment)
- ผลตอบแทนกำไรในอสังหาริมทรัพย์ (Real estate return on equity)
- ผลตอบแทนการลงทุนในสินทรัพย์ (Business return on real estate assets)
- ราคาขายหรือผลกำไรต่อตารางฟุต/เมตร (Sales or revenue per square foot/metre)
- รายได้ต่อจำนวนพื้นที่ต่อหน่วย (Space per unit of revenue)

3. การพัฒนาองค์กร (Organisational development)

หัวข้อนี้สามารถเปรียบเทียบได้กับมุมมองในกระบวนการภายในองค์กร (Internal business process) ตามหลักการ Balanced Scorecard มุมมองนี้ให้ความสำคัญกับแนวทางในการพัฒนาตนเองขององค์กร เพื่อส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร เช่น กระบวนการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Kaplan and Norton, 1992) การพัฒนากระบวนการทำงานในส่วนของอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร สามารถทำได้ โดย 1) การพัฒนาคุณภาพของอาคารสถานที่ 2) การตรวจสอบการใช้งานอาคารสถานที่ และ 3) การตรวจสอบคุณภาพของหน่วยงานในการดำเนินงานเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร (Kaczmarczyk and Morris, 2002, Wilson et al., 2003)

การพัฒนาคุณภาพของอาคารสถานที่ (Quality of facilities)

การพัฒนาองค์กรนอกจากจะเกี่ยวข้องกับการประเมินในเชิงปริมาณที่จับต้องได้ แต่ยังให้ความสำคัญกับการประเมินในเชิงคุณภาพ หรือประสิทธิผลของกระบวนการในการทำงานด้วยเช่นกัน ตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับคุณภาพของอาคารสถานที่ มีดังนี้

- สภาพทางกายภาพของอาคาร สถานที่ (Physical condition of facilities)
- จำนวนของอาคารที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ (Number of building quality audits)
- ความเหมาะสมในการใช้งานของพื้นที่และสภาพแวดล้อม (Suitability of premises and functional environment)
- การจัดเตรียมเครื่องมือใช้งานที่ตรงกับความต้องการทางธุรกิจ (Equipment provided meets business needs)
- จำนวนโครงการที่อยู่ในระหว่างการพัฒนา (Number of development projects)

- มาตรฐานในการทำความสะอาด (Standards of cleaning)
- จำนวนงานด้านอาคารสถานที่ที่ทำได้ทั้งหมดตามที่ได้วางแผนในการซ่อมบำรุงไว้ (All work on properties done in accordance with approved maintenance plan)
- อัตราส่วนของพื้นที่ต่อจำนวนผู้ปฏิบัติงาน และพนักงานซ่อมบำรุง (Ratio of area managed per operations and maintenance employee)

การตรวจสอบการใช้งานอาคารสถานที่ (Accommodation usage)

หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับการประเมินการใช้งานอาคารสถานที่ และพื้นที่ทำงาน เช่น ระยะเวลาการเช่า ระยะยาว (Lease terms) จำนวนพื้นที่ (ตารางเมตร) หรือจำนวนที่ทำงาน ซึ่งสามารถประเมินได้โดย

- จำนวนพื้นที่เช่าคิดเปอร์เซ็นต์จากจำนวนพื้นที่ทั้งหมด (ตารางเมตร) (Area leased as percentage of total area) (Lindholm and Gibler, 2005)
- เปอร์เซ็นต์ของพื้นที่ใช้งาน (Percentage of space occupied) (Nourse, 1994; Bdeir, 2003)
- จำนวนพื้นที่ทั้งหมดต่อพื้นที่ใช้งาน (Gross floor area per usable floor area) (Massheder and Finch, 1998)
- อัตราส่วนระหว่างพื้นที่ใช้งานและความต้องการในการใช้งาน (Space Supply and Demand Ratios)
- เปอร์เซ็นต์การขายพื้นที่เหลือจากการใช้งาน (Percentage of surplus assets sold) (Lindholm and Gibler, 2005)
- ช่วงระยะเวลาในการเช่าพื้นที่ระยะยาว Length of lease terms (Lindholm and Gibler, 2005)
- จำนวนที่ทำงานต่อพนักงาน (Number of workstations per employee) (information workers) (Lindholm and Gibler, 2005)
- ประสิทธิภาพของการใช้พื้นที่ (Effective utilisation of space) เช่น จำนวนของพื้นที่ทำงานเป็นทีม (Amount of teamwork space) อัตราการว่างของพื้นที่ (Vacancy rates) เวลาที่สูญเสียจากการถูกรบกวนเมื่อใช้พื้นที่เปิดโล่ง (Time wasted with interruptions due to open space layout) (Hinks and McNay, 1999)
- จำนวนพื้นที่ต่อพนักงาน (Square metre per employee) (Arthur Andersen, 1993, Nourse, 1994, Massheder and Finch, 1998, Bdeir, 2003, Lindholm and Gibler, 2005)
- จำนวนพื้นที่ทั้งหมดสำหรับพนักงาน (Total square feet employees housed) (GSA, 2006)
- จำนวนพื้นที่ที่มีการบริหารจัดการต่อพนักงาน (Area managed/employee) (BCBC, 2003)

การตรวจสอบคุณภาพของหน่วยงานในการดำเนินงานเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร (Corporate real estate unit quality)

Lindholm and Gibler (2005) ได้กล่าวถึงการประเมินคุณภาพของหน่วยงานในการดำเนินงานเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์องค์กรว่าเป็นการประเมินรูปแบบใหม่ ที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในการทำงานปัจจุบัน การประเมินรูปแบบนี้ครอบคลุมถึง

- เวลาที่ใช้จริงในการดำเนินโครงการเมื่อเปรียบเทียบกับเวลาที่ได้กำหนดไว้ (Time used in project versus time budgeted for the project)
- จำนวนเงินที่ใช้จริงในการดำเนินโครงการเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ (Money spent on project versus money budgeted on the project)
- จำนวนคำแนะนำที่ได้เสนอแนะให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร (Amount of advice given to other business units)

ความเหมาะสมในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมกายภาพขององค์กรมีความสัมพันธ์กับตัววัดผลการทำงานอื่น ๆ เช่น การจัดให้มีเครื่องมือเพื่อรองรับความต้องการในการใช้งานทางธุรกิจ (Equipment provided meets the business needs) และมาตรฐานในการทำความสะดวก (Standards of cleaning) ส่วนการตรวจสอบการใช้งานอาคารสถานที่ (Accommodation usage) เมื่อพิจารณาแล้ว การประเมินจากจำนวนพื้นที่ต่อพนักงาน (Square metre per employee) มีความเหมาะสมมากกว่าจำนวนที่ทำงานต่อพนักงาน (Number of workstations per employee) เนื่องจากความหลากหลายของที่ทำงานซึ่งตอบสนองความต้องการ ของกลุ่มคนทำงานในรูปแบบที่แตกต่างกัน

ประสิทธิภาพของการใช้พื้นที่ (Effective utilisation of space) (Hinks and McNay, 1999) มีความเหมาะสมในการระบุความต้องการในการใช้พื้นที่ เช่น จำนวนของพื้นที่ทำงานเป็นทีม (Amount of teamwork space) อัตราการว่างของพื้นที่ (Vacancy rates) และรวมถึงตัววัดผลอื่น ๆ เช่น เปอร์เซ็นต์ของพื้นที่ใช้งาน (Percentage of space occupied) จำนวนพื้นที่ทั้งหมดต่อพื้นที่ใช้งาน (Gross floor area per usable floor area) อัตราส่วนระหว่างพื้นที่ใช้งานและความต้องการในการใช้งาน (Space supply and demand ratios)

4. ผลผลิตภาพ (Productivity)

ผลผลิตภาพมักจะถูกอ้างถึงเมื่อมีการกล่าวถึงการเพิ่มคุณค่าในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร (Corporate Real Estate Management) (De Jonge, 1996, Bradley, 2002, Lindholm, 2008, Van Meel et al., 2010, Den Heijer, 2011, Jensen et al., 2012, Van der Zwart and Van der Voordt, 2012) ในการประเมินผลการทำงาน การเพิ่มผลผลิตภาพและการลดค่าใช้จ่ายคือปัจจัยที่มีการกล่าวถึงเสมอในการเพิ่มคุณค่าในการดำเนินงานเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์องค์กร (Jensen et al., 2012) ในมุมมองเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน ผลผลิตภาพจะให้ความหมายเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในสถานที่ทำงาน (Total

occupancy costs of a workplace) และการส่งเสริมการทำงานของพนักงาน (Employee performance) (Van Meel et al., 2010) ผลผลิตภาพคำนึงถึงการปรับปรุงผลการทำงานของพนักงานโดยใช้ค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุด (Van Meel et al., 2010) เพราะฉะนั้นสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ (Perceived productivity support of work environment) เช่น การย้ายเข้าไปในออฟฟิศแห่งใหม่ หรือการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานรูปแบบใหม่ (Kaczmarczyk and Morris, 2002; GSA, 2006; Jensen, et al., 2012).

ผลผลิตภาพของพนักงาน (Employee productivity)

Van Meel et al. (2010) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานและผลผลิตภาพว่าเป็นสิ่งที่เข้าใจยากและมีความซับซ้อน เป็นองค์ประกอบที่มีรูปแบบไม่ชัดเจนและให้คำจำกัดความลำบากในรูปแบบของออฟฟิศเกือบทุกแห่ง Van der Voordt (2003) ระบุความแตกต่างของผลผลิตภาพจากสภาพแวดล้อมในการทำงานรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถประเมินได้โดย

- ผลผลิตภาพของการทำงานที่วัดจริง (Actual labour productivity)
- การรับรู้ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ (Perceived productivity support)
- จำนวนเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม (Amount of time spent on different activities)
- อัตราการลาป่วย (Absenteeism due to illness)
- ดัชนีวัดทางอ้อม (Indirect indicators)

อัตราการลาป่วยจากการทำงานในอาคารมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของโดยรวม ซึ่งสะท้อนคุณภาพของอาคาร การประเมินผลผลิตภาพโดยการประเมินตนเองเป็นวิธีที่ผลบ่งชี้ และมีความเหมาะสมที่สุด (Oseland, 1999; Van der Voordt, 2003) การรับรู้ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ (Perceived productivity support) สามารถทำได้โดยการสอบถามพนักงานถึงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานที่ดีขึ้นของตนเอง หรือของทีมโดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ (Van der Voordt, 2003; Lindholm and Gibler, 2005)

มีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ เช่น ระยะเวลาที่พนักงานจะต้องเดินทาง (Duckworth, 1993) การประเมินผลผลิตภาพของพนักงานยังมีอีกหลายวิธี ได้แก่ (Office of Real Property, 1999)

- อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) - การคงอยู่ของพนักงาน (Retention of employees)
- การบันทึกเวลา (Time-tracking) - การบันทึกการเข้างาน การทำโอที การใช้เวลาในโครงการ
- ความต้องการของลูกค้าในสินค้าและบริการ (Customer demand for products or services)
- เวลาที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาในกระบวนการทำงาน (Observed downtime)
- ผลกระทบจากการย้ายที่ทำงาน (Churn costs) - เช่น เวลาในการทำงานของพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการขนย้าย เวลาที่เสียไปในการย้ายและการเริ่มดำเนินงานในที่ใหม่

การวางแผนกลยุทธ์ในงานอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร (Strategic involvement of corporate real estate) Haynes (2007) กล่าวถึงการเพิ่มผลิตภาพในออฟฟิศว่าเกิดจาก 2 แนวทาง แนวทางแรก ให้ความสำคัญกับการควบคุม (Control) โดยการใช้ทรัพยากร เช่น ลดค่าใช้จ่าย (Cost reduction) หรือการลดการใช้พื้นที่ (Space provision) แนวทางที่สอง คือ การสนับสนุน (Enabling) ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness) แนวทางนี้ให้ความสำคัญกับผู้ใช้อาคารโดยการเพิ่มพูนศักยภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการทำงาน (Work processes) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) และการเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน (Office productivity) เพราะฉะนั้นการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) จิตวิทยาในการทำงาน (Work psychology) และการบริหารทรัพยากรอาคาร (Facilities management) จึงเป็นสิ่งสำคัญ

Lubieniecki and Desrocher (2003) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ในงานอสังหาริมทรัพย์ขององค์กรว่า สามารถพิจารณาได้จากตัวชี้วัดทางอ้อม (Indirect measures) ในการวัดผลิตภาพ ได้แก่ การประเมิน

- อสังหาริมทรัพย์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Corporate Real Estate (CRE) involved in corporate strategic planning)
- อสังหาริมทรัพย์ขององค์กรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในงานทรัพยากรบุคคล (CRE integrated with human resource strategies)
- อสังหาริมทรัพย์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับแผนในการปรับปรุงองค์กรในด้านต่าง ๆ (CRE involved in firm-wide initiatives) เช่น การใช้งานพื้นที่เฉพาะ การคำนึงถึงโอกาสในการใช้พื้นที่ส่วนบริการร่วมกันในแต่ละหน่วยงาน

5. ความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม (Environmental responsibility)

ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอาคารที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม สามารถวัดได้โดยใช้เกณฑ์ประเมินอาคารเขียวที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น เกณฑ์ Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) หรือ เกณฑ์ Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) เกณฑ์เหล่านี้ออกแบบให้มีการออกแบบประเมินอาคารเขียว (Green building) สำหรับเจ้าของอาคารและผู้ดำเนินงานเกี่ยวกับอาคาร

Duffy (1997) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างการออกแบบอาคารสำนักงานระหว่างประเทศอเมริกาเหนือ และประเทศแถบยุโรปเหนือในช่วงเวลาที่ผ่านมา ในขณะที่อาคารสำนักงานในประเทศอเมริกาเหนือได้ถูกออกแบบให้เน้นที่การใช้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด มีความหนาแน่นของพื้นที่สูง อาคารสำนักงานในประเทศแถบยุโรปเหนือให้ความสำคัญกับผู้ใช้อาคาร โดยการออกแบบอาคารให้เข้าถึงแสงสว่างธรรมชาติ การระบายอาคารธรรมชาติ และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน (Work patterns) โครงสร้างองค์กร (Organisational structure) เทคโนโลยี (Technology) ความยั่งยืน (Sustainability) ความยืดหยุ่น (Flexibility) สุขภาวะที่ดีของผู้ใช้อาคาร (Well-being) ในการตอบสนองความต้องการในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ยั่งยืน การใช้งานพื้นที่ที่มีความหลากหลาย และสามารถปรับเปลี่ยนได้ ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้งานออฟฟิศ ในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นทั้งจากการทำงานในออฟฟิศ การทำงานจากบ้าน หรือสถานที่อื่น ๆ ช่วยส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนโดยการลดการใช้พลังงานจากการเดินทาง การใช้อาคารที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสนับสนุนเป้าหมายด้านความยั่งยืน จากการไม่ต้องสร้างอาคารใหม่ซึ่งใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป (Non-renewable resources) จำนวนมาก

การใช้ทรัพยากร (Resource use)

การวัดปริมาณการใช้พลังงานในอาคารเป็นการประเมินประสิทธิภาพการใช้พลังงานได้ โดยมีหน่วยในการวัดเช่น การใช้พลังงานต่อตารางเมตร (Energy use/square metre) จำนวนความถี่ในการตรวจสอบค่าพลังงาน (Energy audits) เป็นต้น ในการบรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับความยั่งยืน องค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายอย่างส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน ซึ่งรวมถึงการสัญจรของพนักงาน และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการใช้พื้นที่ดินและน้ำ ของโครงการอสังหาริมทรัพย์

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental impact)

การคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นหนึ่งในการเพิ่มคุณค่าให้กับอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร (Bradley, 2002; Van Meel et al., 2010; Den Heijer, 2011; Jensen et al., 2012) อาคารขนาดใหญ่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมาก จากความต้องการวัตถุดิบในการก่อสร้าง และการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการดำเนินงาน (Van Meel et al., 2010) แนวทางในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจะช่วยให้สามารถควบคุมการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร (Stakeholders) การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมขององค์กรต่อแนวทางความยั่งยืน โดยการพิจารณากระบวนการผลิตสินค้าและบริการ โดยการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ตลอดจนแนวทางอื่น ๆ ในธุรกิจขององค์กร (Garrett, 2012)

ประโยชน์หลักในการพัฒนาแนวทางความยั่งยืน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน (Energy efficiency) และการเพิ่มคุณค่าให้กับทรัพยากรอาคารขององค์กร (Reed and Wilkinson, 2005) Smith and Pitt (2009) กล่าวถึงการเพิ่มคุณค่ากับสถานที่ทำงานที่มีความยั่งยืนเช่นกัน เพื่อการส่งเสริมสุขภาพ สุขภาวะที่ดี และการเพิ่มผลผลิตภาพ CSR เป็นองค์ประกอบหนึ่งซึ่งงานบริหารอาคารสามารถพิจารณาในการเพิ่มคุณค่าให้กับอาคารได้ (Jensen et al., 2012) รายการประเมินผลด้านสภาพแวดล้อมประกอบด้วย

- การปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse gas)
- ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากที่ดิน (Environmental impact on land)
- ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากน้ำ (Environmental impact on water)
- การใช้ทรัพยากร (Resource use)
- ของเสีย เช่น การบริหารจัดการของเสีย ผลกระทบจากของเสีย (Waste management)
- ห่วงโซ่อุปทาน เช่น การจัดซื้อทรัพยากร ที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental impacts in the supply chain)

6. ประสิทธิภาพทางการใช้จ่าย (Cost efficiency)

องค์กรต่างเผชิญกับทางเลือกต่าง ๆ ในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ทางเลือกในการสร้างอาคารใหม่ ทางเลือกในการเช่าพื้นที่ทั้งในระยะสั้น หรือระยะยาว พร้อมทั้งทางเลือกในการจัดให้มีงานบริการในการตัดสินใจเช่าอาคาร หรือการเลือกใช้สำนักงานสำเร็จรูป (Serviced office) (Gibson, 2000) ในองค์กรต่าง ๆ มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์นับเป็นค่าใช้จ่ายที่มีมูลค่าสูงเป็นลำดับที่ 2 รองจากค่าใช้จ่ายในทรัพยากรบุคคล (Stoy and Kytzia, 2006) Brill et al. (2001) ได้ระบุค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่ทำงานว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) อาคาร 2) เทคโนโลยี และ 3) การดำเนินงาน ซึ่งค่าใช้จ่ายในการใช้งานอาคาร (Occupancy costs) เป็นส่วนสำคัญในการประเมินค่าใช้จ่ายทั้งหมดของสถานที่ทำงาน ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายในการเช่าและอัตราเช่ามีสัดส่วนเป็น 50% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการใช้งานอาคาร

ค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการใช้งานอาคารประกอบด้วย (Gibson, 2000)

- การใช้พื้นที่ (Occupation) คิดเป็น 49%
- งานสนับสนุน (Support) คิดเป็น 18%
- การปรับเปลี่ยน (Adaptation) คิดเป็น 15%
- การดำเนินงาน (Operation) คิดเป็น 15%
- การบริหารจัดการ (Management) คิดเป็น 13%

ค่าใช้จ่ายในการใช้งานอาคาร (Occupancy costs) ประกอบด้วย

- ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่ต่อตารางเมตร (Occupancy costs pre square metre)
- ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่ต่อพนักงาน (Occupancy costs pre employee)
- ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่เป็นเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Occupancy cost as a percentage of the total operating expense)
- ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่ต่อรายได้ (Occupancy cost as a percentage of operating revenue)

- ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่ต่อที่นั่ง (Occupancy cost per seat)
- ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่ต่อลูกค้า (Occupancy cost per customer)
- ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่จริงต่อค่าใช้จ่ายที่คาดการณ์ล่วงหน้า (Actual extra occupancy cost versus predicted cost)
- ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่ต่อการขาย (Occupancy cost per sales)
- ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่ต่อหน่วยธุรกิจ (Occupancy cost per business unit)

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอาคารและการบริหารจัดการ (Operating costs - building and FM)

- ค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่อาคารต่อปี (Total annual building occupancy changes)
- ค่าใช้จ่ายในงานบริหารและทรัพยากร เช่น ค่าทำความสะอาด ค่าอาหาร ค่าเฟอร์นิเจอร์ (Costs of services and resources)
- ค่าใช้จ่ายด้านกายภาพอื่น ๆ เช่น ค่าพื้นที่ภายนอก (External facilities costs)
- ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพของพื้นที่ (Facility management costs)
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อพื้นที่ (Operation costs/square meters)
- ค่าซ่อมบำรุงต่อพื้นที่ (Maintenance cost/square meters)
- ค่าใช้จ่ายโดยการเปรียบเทียบจากการเช่าและการซื้ออุปกรณ์ในอาคาร (Cost of leased versus owned inventory)
- ค่าใช้จ่ายในโครงการเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณ (Total project cost in relation to budget)
- จำนวนการย้ายออฟฟิศต่อปี (Number of moves per year)
- ค่าใช้จ่ายจากพื้นที่ที่ไม่ได้ใช้งาน (Cost of underutilized space)
- มาตรฐานของสถานที่ทำงาน (Workplace standards in use)
- ค่าใช้จ่ายจากการได้พื้นที่อาคารเมื่อเปรียบเทียบกับผลกำไร (Cost of acquisitions versus returns)

จะสังเกตได้ว่ามีตัวชี้วัดจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านอาคาร สิ่งที่สำคัญคือการเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการใช้งาน และตรงกับเป้าหมายของการดำเนินงานแต่ละส่วน การระบุการวัดผลต่อหน่วยเฉพาะ เช่นการวัดผลค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการใช้อาคารต่อจำนวนพนักงาน สะท้อนผลการดำเนินงานขององค์กร การประเมินค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ สะท้อนประสิทธิภาพในการควบคุมการใช้ทรัพยากร การเลือกตัวชี้วัดใน 6 กลุ่มนี้ ที่ตรงกับบริบทการดำเนินงานขององค์กร จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อสนับสนุนเป้าหมายในการบริหารอาคาร และส่งเสริมผลสำเร็จขององค์กรในภาพรวม

บรรณานุกรม

- Abdullah, S., Arman, A. R., & Abd Hamid, K. P. (2011). The characteristics of real estate assets management practice in the Malaysian Federal Government. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(1), 16-35.
- Alexander, K. (1994). A strategy for facilities management. *Facilities*, 12(11), 6-10.
- Alexander, K. (2003). A strategy for facilities management. *Facilities*, 21(11/12), 269-274.
- Allen, R. (1995). On a clear day you can have a vision: a visioning model for everyone. *Leadership & Organizational Development Journal*, 16(4), 39-44.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1999). Marketing culture and performance in UK service firms. *Service Industries Journal*, 19, 152-170.
- Aronoff, S., & Kaplan, A. (1995). *Total workplace performance. Rethinking the office environment*. Ottawa: WDL Publications.
- Arthur Andersen, NACORE International, & CCIM. (1993). *Real Estate in the Corporation: The Bottom Line from Senior Management*. Chicago, IL: Arthur Andersen & Co.
- Bdeir, Z. (2003). *Strategic Performance in Corporate Real Estate*. M.Sc. thesis in Real Estate Development, Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Becker, F. (1988). *The Changing Facilities Organization*. Suffolk: Project Office Furniture Plc.
- Becker, F. (1990). *The Total Workplace: Facilities Management and Elastic Organisation*. New York: Praeger Press.
- Becker, F. (2004). *Office at work: uncommon workspace strategies that add value and improve performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Becker, F. (2007). Organizational Ecology and Knowledge Networks. *California Management Review*, 49(2), 42-61.
- Becker, F., & Joroff, M. (2000). *Reinventing the Workplace*. Retrieved from Norcross, GA:
- Becker, F., & Steele, F. (1995). *Workplace by design: Mapping the high performance workscape*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Becker, F., Quinn, K. L., Rapoport, A. J., & Sims, W. R. (1994). *Implementing Innovative Workplaces: Organizational Implications of Different Strategies*. Retrieved from Ithaca, NY.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. *Organizational Dynamics*, 20, 5-15.
- Boden, M. A. (2004). *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*: Routledge, New York, NY.
- Bon, R., McMahan, J. F., & Carder, P. (1998). Property performance measurement: from theory to management practice,. *Facilities*, 16(7/8), 208-214.

- Bradley, S. (2002). What's working? Briefing and evaluating workplace performance improvement. *Journal of Corporate Real Estate*, 4(2), 150-159.
- Brinkerhoff, R. O., & Dressler, D. E. (1990). *Productivity measurement: a guide for managers and evaluators*. New York: Sage Publications.
- Brown, J., & Devlin, J. (1997). Performance measurement – the ENAPS approach. *The International Journal of Business Transformation*, 1(2), 73-84.
- Business.com. (2012). Glossary. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/financial-health.html>
- Cable, J. H., & Davis, J. S. (2004). *Key Performance Indicators for Federal Facilities Portfolios*. Retrieved from Washington, DC.
- Cambridge. (2015) Definition of real estate management. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/real-estate-management>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- Carder, P. (1995). Knowledge-based FM: managing performance at the workplace interface. *Facilities*, 13(12), 7–11.
- Carlopio, J. R., & Gardner, D. (1992). Direct and interactive effects of the physical work environment on attitudes. *Environment and behavior*, 24(5), 579-601.
- Clement, J. (2020). World digital population as of April 2020. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- Clements-Croome, D. (Ed.) (2006). *Creating the productive workplace*. New York, USA: Taylor & Francis.
- Cole, G. A. (1997). Strategic management: theory and practice. In. London: Letts Educational.
- Conrad, C. A., Brown, G., & Harmon, H. A. (1997). Customer satisfaction and corporate culture: A profile deviation analysis of a relationship marketing outcome. *Psychology and Marketing*, 14, 663-674.
- Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1992). For good measure. *CMA Magazine*, April, 20-23.
- De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Kuijer, P. P., & Frings-Dresen, M. H. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134.
- De Jonge, H. (1996). *De toegevoegde waarde van concernhuisvesting*. Paper presented at the NSC-conference, Amsterdam, Amsterdam.
- De Jonge, H., Arkesteijn, M., den Heijer, A., vande Putte, H. J. M., de Vries, J. C., & van der Zwart, J. (2009). *Corporate real estate management: designing an accommodation strategy (DAS Framework)*: Faculty of Architecture, Delft University of Technology.

- De Vries, J. C. (2007). *The influence of real estate on performance*. Doctoral dissertation: Delft University of Technology.
- De Vries, J. C., De Jonge, H., & Van der Voordt, D. J. M. (2008). Impact of real estate interventions on organisational performance. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(3), 208-223.
- Den Heijer, A. (2011). *Managing the University Campus: Information to support real estate decisions*. PhD dissertation: Delft University of Technology.
- Den Heijer, A. 2002. *Universitair Vastgoedmanagement, deel A: Onzekerheid & Flexibiliteit*. TU Delft, Faculteit Bouwkunde, Real Estate & Housing.
- Deru, M., & Torcellini, P. (2005). *Performance Metrics Research Project – Final Report*.
- Dewulf, G., Krumm, P., & de Jonge, H. (2000). *Successful Corporate Real Estate Strategies*, : Arko Publishers, Nieuwegein.
- DiChristopher, T. (2016). 1 in 3 American malls are doomed: Retail consultant Jan Kniffen. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2016/05/12/1-in-3-american-malls-are-doomed-retail-consultant-jan-kniffen.html>
- Dillon, R., & Vischer, J. C. (1987). *Derivation of the Tenant Survey Assessment Method: Office Building Occupant Survey Data Analysis*. Retrieved from Public Works Canada:
- Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Douglas, J. (1996). Building performance and its relevance to facilities management. *Facilities*, 14(3/4), 23-32.
- Drucker, P. F. (1970). Entrepreneurship in Business Enterprise. *Journal of Business Policy*, 1(1), 3-12.
- Duckworth, S. L. (1993). Realizing the Strategic dimensions of Corporate Real Property through Improved Planning and Control Systems. *Journal of Real Estate Research*, 8(4), 459-509.
- Duffy, F. (1997). *The New Office*: Conran Octopus, Ltd.
- ETDA. (2020). Definition of empowerment. Retrieved from <https://www.etda.or.th/terminology-detail/1040.html>
- Fleming, D. (2005). The application of a behavioural approach to building evaluation. *Facilities*, 23(9/10), 393-415.
- Fritzsche, C., Hoepel, H., Kaper, L., & Van Ommeren, A. (2004). *Huisvesting is Strategisch Goed*, . Twynstra Gudde.
- Garfield, L. (2017). 17 photos show the meteoric rise and fall of Macy's, JCPenney, and Sears. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/departments-store-sears-macys-jcpenney-closures-history-2017-8>

- Garrett, J. (2012). Benefits of Corporate Social Responsibility. Retrieved from <http://facilitiesmanagementadvisors.com/2012/03/10/benefits-of-corporate-social-responsibility/>
- Ghobadian, A., & Husband, T. (1990). Measuring total productivity using production functions. *International Journal of Production Research*, 28(8), 1435-1446.
- Gibson, V. (2000). Property portfolio dynamics: the flexible management of inflexible assets. *Facilities*, 18(3), 150-154.
- Grove, K., Knight, W., & Denison, E. (2010). *I wish I worked there! : a look inside the most creative spaces in business*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- GSA. (1999). *The GSA Hallmarks of the Productive Workplace*: Rev. 01/06.
- Hadi, M. (1999). Productivity in the workplace. *Facilities Management World*, 17, 19-21.
- Haynes, B. P. (2007). An evaluation of office productivity measurement. *Journal of Corporate Real Estate*, 9(3), 144-155.
- Haynes, B. P. (2008). Office productivity: a shift from cost reduction to human contribution. *Facilities*, 11(12), 452-462.
- Haynes, B. P., & Price, I. (2004). Quantifying the complex adaptive workplace. *Facilities*, 22(1), 8-18.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Hinks, J., & McNay, P. (1999). The creation of a management-by-variance tool for facilities management performance assessment. *Facilities*, 17(1/2), 31-53.
- Hinks, J., Alexander, M., & Dunlop, G. (2007). Translating military experiences of managing innovation and innovativeness into FM. *Journal of Facilities Management*, 5(4), 226-242.
- Hitchcock, R. J. (2002). *High performance commercial building systems program, Element 2 Project 2.1 - Task 2.1.2, Standardized building performance metrics*.
- Ho, D. C. W., Chan, E. H. W., Wong, N. Y., & Chan, M.-W. (2000). Significant metrics for facilities management benchmarking in the Asia Pacific region. *Facilities*, 18(13), 545-556.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. J., Neuijen, B., Ohayv, D., Denise, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hui, E. C. M., & Zheng, X. (2010). Measuring customer satisfaction of FM service in housing sector. *Facilities*, 5(6), 306-320.
- Intel labs. (2012). The future of knowledge work. Retrieved from http://download.intel.com/newsroom/kits/research/2012/pdfs/The_Future_of_Knowledge_Work-Intel_WhitePaper.pdf

- International Energy Agency. (2006). Key world energy statistics. Retrieved from <http://www.iea.org/topics/sustainablebuildings/>
- Jensen, P. A. (2010). The Facilities Management Value Map: a conceptual framework. *Facilities*, 28(3/4), 175-188.
- Jensen, P. A., & Katchamart, A. (2012). Value Adding Management: A Concept and a Case. In P. A. Jensen, T. van der Voortdt, & C. Coenen (Eds.), *The added value of facilities management: concepts, findings and perspectives*. Lyngby, Denmark: Polyteknisk Forlag.
- Jensen, P. A., Van der Voortdt, D. J. M., & Coenen, C. (2012). *The added value of facilities management: concepts, findings and perspectives*. Lyngby Denmark: Polyteknisk Forlag.
- Jones, P. (2012). Strategic performance management. Retrieved from <http://www.excitant.co.uk/blog/2012/05/what-is-the-difference-between-a-measure-and-an-indicator.html>
- Jones, T. O., & Sasser, W. E., Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73, 88-89.
- Joroff, M. (2002). Workplace mind shifts. *Journal of Corporate Real Estate*, 4(3), 266-274.
- Judson, A. S. (1990). *Making Strategy Happen, Transforming Plans into Reality*. London: Basil Blackwell.
- Kaczmarczyk, S., & Morris, S. (2002). *Balanced scorecard for Government: the Workplace Dimension*. Retrieved from W4 working paper, GSA, Washington.
- Kalyanamitra, K. (2016). Two powerful motivation factors to success. *Valaya Alongkorn Review*, 6(3), 175-183.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting assets into tangible outcomes*. Massachusetts, USA.: Harvard Business School Publishing.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. P. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 45-50.
- Kroner, W. M. (2006). Employee productivity and the intelligent workplace. In D. Cleemments-Croome (Ed.), *Creating the productive workplace*. New York, USA: Taylor & Francis.
- Kroner, W. M., Stark-Martin, J. A., & Willemain, T. (1992). *Using advanced office Technology to Increase Productivity: The Impact of Environmentally Responsive Workstations (ERWs) on Productivity and Worker Attitude*. Retrieved from Troy, NY: Center for Architectural Research, Rensselaer.:
- Lavy, S., Garcia, J., & Dixit, M. (2010). Establishment of KPIs for facility performance measurement: review of literature. *Facilities*, 28(9/10), 440-464.
- Leaman, A., & Bordass, B. (Eds.). (2006). *Productivity in buildings: the 'killer' variables*. New York, USA: Taylor & Francis.

- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23-35.
- Lee, S. Y. (2006). Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction. *Facilities*, 24(9/10), 343-353.
- Leifer, D. (1998). Evaluating user satisfaction: case studies in Australasia. *Facilities*, 5(6), 138-142.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Lindholm, A. L. (2008). *Identifying and Measuring the Success of Corporate Real Estate Management*. (Doctoral Dissertation). Helsinki University of Technology
- Lindholm, A.-L., & Gibler, K. M. (2005). *Measuring the Added Value of Corporate Real Estate Management: beyond cost minimization*. Paper presented at the 12th Annual European Real Estate Society Conference, Dublin, Ireland.
- Lindholm, A.-L., & Leväinen, K. I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(1), 38-46.
- Louargand, M. (2000). Asset management in a corporate setting. In G. Dewulf, N. Kruschwitz, & H. De Jonge (Eds.), *Successful corporate real estate strategies*: Arko Publishers, Nieuwegein.
- Lubieniecki, E. C., & Desrocher, N. J. (2003). The case for simple comparison: a simple performance scorecard for effectiveness and efficiency. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(1), 39-52.
- Lubin, G. (2011). The simple reason why Borders failed and Barnes & Noble didn't. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/the-simple-reason-why-borders-failed-and-barnes-and-noble-didnt-2011-7>
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge, MA.: Blackwell Publishers.
- Maarleveld, M., & Brunia, S. (2009). *Habit@: nogmaals de maat genomen: Een tweede evaluatieonderzoek naar het gebruik en de beleving van de huisvesting van Waterschap Rivierenland*. Delft, the Netherlands: Center for People and Buildings.
- Mahmoudsalehi, M., & Moradkhannejad, R. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The Learning Organization*, 19(6), 518-528.
- Martens, Y. (2008). *Unlocking creativity with the physical workplace*. Retrieved from Center for People and Buildings, Delft, The Netherlands:
- Massheder, K., & Finch, E. (1998). Benchmarking metrics used in UK facilities management. *Facilities*, 16(5), 123-127.
- Merriam-Webster. (2013). Definition of vision. Retrieved from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/preference>

- Merriam-Webster. (2019). Definition of preference. Retrieved from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/preference>
- Meusburger, P. (2009). Milieus of creativity: the role of places, environments, and spatial contexts. In P. Meusburger, J. Funke, & E. Wunder (Eds.), *Milieus of Creativity: An Interdisciplinary Approach to Spatiality of Creativity*. Springer, Heidelberg and Berlin.
- Miciunas, G. (2013). The design of work and the work of design. *Work&Place*, 2(1), 15-18.
- Mobach, M. P. (2009). *Een organisation van vlees en steen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Nanni, A. J., Dixon, J. R., & Vollmann, T. E. (1990). Strategic control and performance measurement. *Journal of Cost Management*, 33-42.
- Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement, Theory and Practice*. UK: Cambridge University Press.
- Neely, A., & Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-6.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice, Measuring Excellence. *The Journal of business performance management*, 5(2), 6-12.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- NEMA. (1989). A Report Sponsored by the Lighting Equipment Division of the National Electrical Manufacturers Association (NEMA) and the Lighting Research Institute. In. New York.
- Nourse, H. (1994). Measuring Business Real Property Performance. *Journal of Real Estate Research*, 9(4), 431-444.
- Nourse, H., & Roulac, S. (1993). Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. *Journal of Real Estate Research*, 8(4), 475-494.
- Nutt, B. (2000). Introduction to the people trail. In B. Nutt & P. McLennan (Eds.), *Facility management: risks and opportunities*. Oxford, UK: Blackwell Science.
- O'Mara, M. A. (1999). *Managing corporate real estate and facilities for competitive advantage*. New York, NY: The free press.
- O'Sullivan, D. T., Keane, M. M., Kelliher, D., & Hitchcock, R. J. (2004). Improving building operation by tracking performance metrics throughout the building lifecycle (BLC). *Energy and Buildings*, 36(11), 1075-1090.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14(1), 487-516.

- Office of Real Property. (1999). *Workplace evaluation study: introducing the cost per person model*. Washington, DC.: US Government Office of Government wide Policy.
- Oseland, N. (1999). *Environmental Factors Affecting Office Worker Performance: A Review of Evidence*. London: CIBSE.
- Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work study*, 49(2), 63-66.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*: John Wiley & Sons, Inc.
- Pinder, J. A., & Price, I. (2005). Application of data envelope analysis to benchmark building outputs". *Facilities*, 13(10/11), 473-486.
- Preisner, W. F. E. (1983). The Habitability Framework: A Conceptual Approach Toward Linking Human Behavior and Physical Environment. *Design Studies*, 4(2), April.
- Preisner, W. F. E., & Vischer, J. C. (2005). *Assessing Building Performance*. Oxford.: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Price, I. (2004). Business Critical FM. *Facilities*, 22(13/14), 353-358.
- PSFK. (2013). The future of work. Retrieved from <http://www.slideshare.net/PSFK/psfk-presents-future-of-work-report>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rambersad, H. K. (2003). *Total performance scorecard: Redefining management to achieve performance with integrity*. Amsterdam: Buttle worth- Heihemann.
- Rattanaprichavej, N. (2018). *Principles and concepts in real estate business*. Pathumthani Thailand: Thammasat Printing House.
- Reed, R. G., & Wilkinson, S. J. (2005). benefits from sustainability that include increased energy efficiency and property values. *Journal of Corporate Real Estate*, 7(4), 339-350.
- Riratanaphong, C. (2006). Flexible workplace: benefits and concerns in facilities management. *Journal of Architectural/Planning Research and Studies*, 4(2), 41-52.
- Riratanaphong, C. (2009). Innovative Workplace Design: A Case Study of the Faculty of Architecture, Delft University of Technology. *Journal of Architectural/Planning Research and Studies*, 6(3), 67-86.
- Riratanaphong, C. (2014). Performance measurement of workplace change in two different cultural contexts. (PhD Thesis). Delft University of Technology,
- Rothe, P. M., Beijer, M., & Van der Voordt, D. J. M. (2011). *Most important aspects of the work environment: a comparison between two countries*. Paper presented at the EFMC2011, Vienna, Austrai.
- Rothe, P. M., Lindholm, A.-L., Hyvonen, A., & Nenonen, S. (2012). Work environment preferences – does age make a difference? *Facilities*, 30(1/2), 78-95.
- Sailer, K. (2011). Creativity as social and spatial process. *Facilities*, 29(1/2), 6-18.

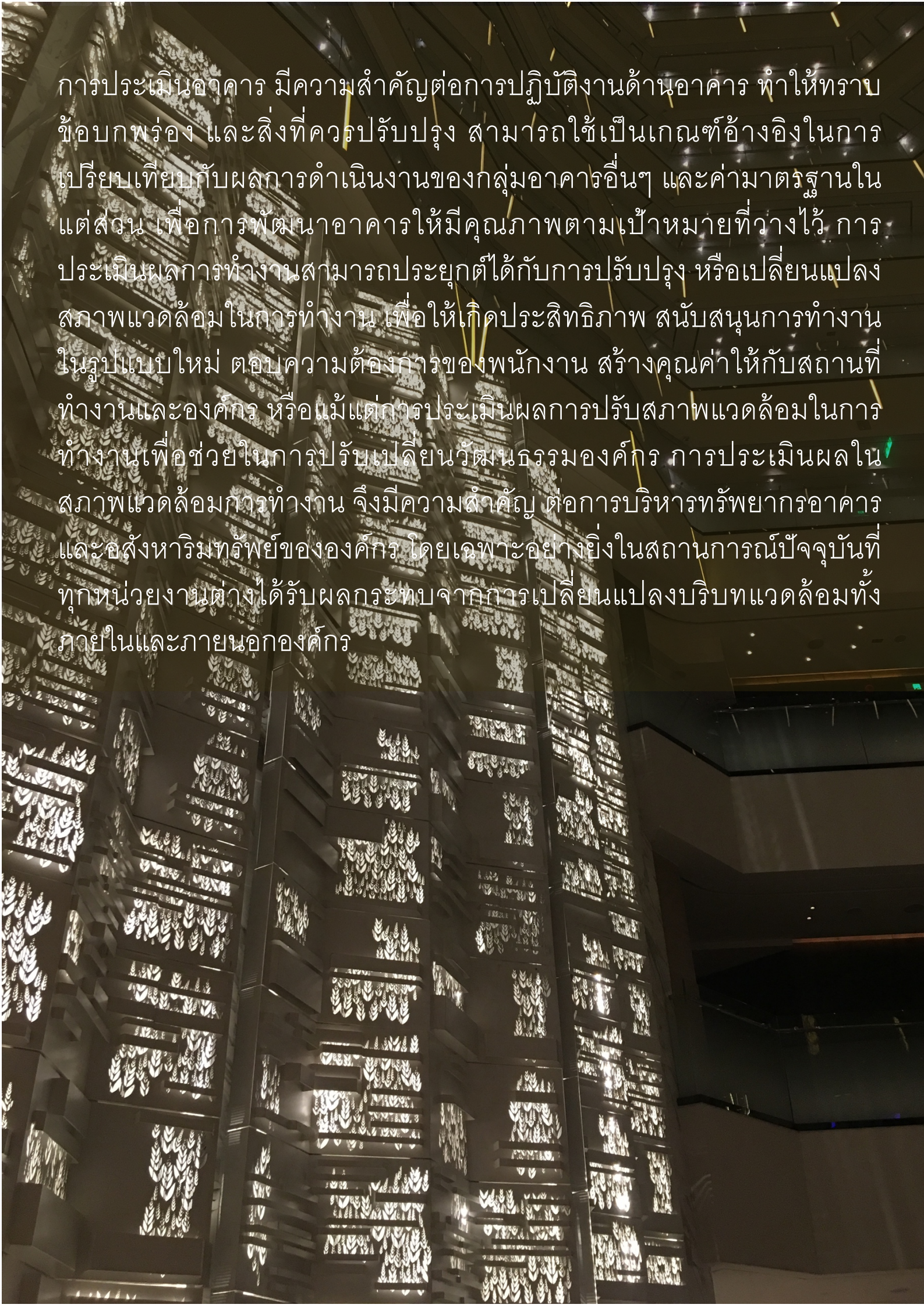
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement of in your organisation of the future*. Norcross, USA: Industrial Engineering and Management Press.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2001). *Operations Management*. UK: Pearson Education Limited.
- Smith, A., & Pitt, M. (2009). Sustainable workplaces: improving staff health and well-being using plants. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 52-63.
- Smith, M. (1998). Culture and organizational change. *Management Accounting*, 76(7), 60-62.
- Stoy, C., & Kytzia, S. (2006). Occupancy costs: a method for their estimation. *Facilities*, 24(13), 476-489.
- Sundstrøm, E. (1986). *Workplaces. The psychology of the physical environment in offices and factories*: Cambridge University Press.
- Tangen, S. (2004). Performance Measurement: from philosophy to practice. *Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8).
- Tangen, S. (2005). Demystifying Performance and Productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1).
- Tapscott, D. (1982). *Office automation, a user-driven method*: Plenum Press, New York, NY.
- Tranfield, D., & Akhlaghi, F. (1995). Performance measures: relating facilities to business indicators. *Facilities*, 13(3).
- TU Delft. (2018). Real Estate Management. Retrieved from <https://www.tudelft.nl/en/architecture-and-the-built-environment/about-the-faculty/departments/management-in-the-built-environment/organisation/chairs/real-estate-management/>
- Tucker, M., & Smith, A. (2008). User perceptions in workplace productivity and strategic FM delivery. *Facilities*, 26(5/6), 196-212.
- Uddin, N., & Hossain, F. (2015). Evolution of Modern Management through Taylorism: An Adjustment of Scientific Management Comprising Behavioral Science. Paper presented at the Proceedings of the 2015 International Conference on Soft Computing and Software Engineering (SCSE'15), Berkeley USA.

- Van der Voordt, D. J. M. (1999). Two pilot projects on office innovation at Delft University of Technology.
- Van der Voordt, D. J. M. (2003). *Costs and benefits of innovative workplace design*. Delft: Center for People and Buildings.
- Van der Voordt, D. J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148.
- Van der Zwart, J. (2014). *Building for a better hospital: value-adding management & design of healthcare real estate*. (Doctorate). Delft University of Technology, Delft.
- Van der Zwart, J., & Van der Voordt, D. J. M. (2012). Toegevoegde waarde van ziekenhuisvastgoed. *Real Estate Management*.
- Van Marrewijk, A. H. (2009). Corporate headquarters as physical embodiments of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), 290-306.
- Van Meel, J., Martens, Y., & Van Ree, H. J. (2010). *Planning office spaces: a practical guide for managers and designers*. London: Laurence King publishing Ltd.
- Van Ree, H. J. (2002). The added value of office accommodation to organisational performance. *Work study*, 51(7), 357-363.
- Varcoe, B. J. (1996). Facilities performance measurement. *Facilities*, 14(10/11), 46-51.
- Vink, P. (2009). *Aangetoonde effecten van het kantoorinterieur*. Amsterdam: Kluwer.
- Vischer, J. C. (1985). The adaptation and control model of user needs: a new direction for housing research. *Journal of Environmental Psychology*, 5, 287-298.
- Vischer, J. C. (1989). *Environmental Quality in Offices*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Vischer, J. C. (2008). Towards a user-centred theory of the built environment. *Building research & information*, 36(3), 231-240.
- Vischer, J. C. (2012). User empowerment in workspace change. In E. Finch (Ed.), *Facilities change management*. Sussess, UK: Wiley-Blackwell.
- Volker, L., & Van der Voordt, D. J. M. (2005). An Integral Tool for the Diagnostic Evaluation of Non-Territorial Offices. In B. Martens & A. G. Keul (Eds.), *Designing Social Innovation, Planning, Building, Evaluating* (pp. 241-250). Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Vollebregt, J. (1996). Office loses support role, primary process determined more and more by FM. *Facility Management Magazine*, September.
- Vos, P. G. J. C., van Meel, J., & Dijcks, A. (1999). *The Office, the Whole Office and Nothing but the Office: A Framework of Workplace Concepts Version 1.2*. Delft University of Technology, Delft: Department of Real Estate and Project Management.
- Walters, M. (1999). Performance measurement systems - a case study of customer satisfaction. *Facilities*, 17(3), 97-104.
- Wilson, C., Hagarty, D., & Gauthier, J. (2003). Results using the balanced scorecard in the public sector. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(1), 53-63.

- Worthington, J. (2001). Accommodating change - Emerging real estate strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 3(1), 81-95.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: the best tool for measuring competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 11-24.
- ราชบัณฑิตยสภา. (2550). ความหมายของวิสัยทัศน์. สืบค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2562 จาก <http://royin.go.th/?knowledge=วิสัยทัศน์-และ-ทัศน์วิสัย>
- ราชบัณฑิตยสภา. (2550). ความหมายของวิสัยทัศน์. สืบค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2562 จาก <http://royin.go.th/?knowledge=วิสัยทัศน์-และ-พันธกิจ-๒>

ประวัติผู้เขียน

รองศาสตราจารย์ ดร. ชัยวัฒน์ ธีรวัฒนพงษ์ อาจารย์ประจำ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต จากคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าฯ ลาดกระบัง ได้รับทุนจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ไปศึกษาต่อระดับปริญญาเอกด้านการบริหารอสังหาริมทรัพย์ที่ Delft University of Technology, The Netherlands ปัจจุบันสอนอยู่ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก และเป็นหัวหน้าหน่วยวิจัย Facility and Real Estate Management (FREM Research Unit) เพื่อศึกษางานบริหารจัดการอาคารและอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร หัวข้องานศึกษาที่สนใจได้แก่ การเพิ่มคุณค่าในอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร การประเมินความต้องการในการใช้อาคาร การพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนและการตัดสินใจเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ และการเสนอแนวทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอาคาร ผลงานการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่ได้รับการยอมรับอย่างต่อเนื่อง



การประเมินอาคาร มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านอาคาร ทำให้ทราบ
ข้อบกพร่อง และสิ่งที่ควรปรับปรุง สามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการ
เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของกลุ่มอาคารอื่นๆ และค่ามาตรฐานใน
แต่ละส่วน เพื่อการพัฒนาอาคารให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ การ
ประเมินผลการทำงานสามารถประยุกต์ได้กับการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สนับสนุนการทำงาน
ในรูปแบบใหม่ ตอบความต้องการของพนักงาน สร้างคุณค่าให้กับสถานที่
ทำงานและองค์กร หรือแม้แต่การประเมินผลการปรับสภาพแวดล้อมในการ
ทำงานเพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การประเมินผลใน
สภาพแวดล้อมการทำงาน จึงมีความสำคัญ ต่อการบริหารทรัพยากรอาคาร
และอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่
ทุกหน่วยงานต่างได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงบริบทแวดล้อมทั้ง
ภายในและภายนอกองค์กร