

บทที่ 5

แนวปฏิบัติเพื่อลดความล่าช้าในการก่อสร้างถนน

5.1 ขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายในขั้นตอนโครงการ

โครงการก่อสร้างถนน หรือการก่อสร้างชนิดใดก็ตาม ย่อมมีผู้เกี่ยวข้องด้วยมากมาย โครงการก่อสร้างเป็นเหมือนกับรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการอย่างมามี 2 ฝ่าย คือฝ่ายเจ้าของโครงการและฝ่ายผู้รับจ้างทำการก่อสร้างโครงการ ซึ่งความรับผิดชอบของทั้ง 2 ฝ่าย จะแตกต่างกัน บางเวลาผู้รับจ้างจะยังไม่เข้าเกี่ยวข้องกับโครงการหรือบางเวลาผู้ว่าจ้างจะไม่เกี่ยวข้องกับโครงการก็เป็นได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารงานของเจ้าของโครงการ โครงการทุกโครงการจะมีวงจรชีวิตในตัวเอง (LIFE CYCLE) แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน (7: 18-24) ในแต่ละขั้นตอนฝ่ายไหนจะรับผิดชอบเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการจัดชนิดของสัญญาและการจัดองค์การ

5.1.1 ขั้นตอนของโครงการก่อสร้าง (THE LIFE CYCLE OF A CONSTRUCTION PROJECT) แบ่งได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนแสดงแนวความคิดและความเป็นไปได้ของโครงการ
2. ขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบ
3. ขั้นตอนการจัดหา
4. ขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้าง
5. ขั้นตอนการทดสอบและเริ่มใช้งาน
6. ขั้นตอนการใช้งานอย่างสมบูรณ์

1) ขั้นตอนแสดงแนวความคิดและความเป็นไปได้ของโครงการเกิดขึ้นจากความต้องการให้มีโครงการขึ้นเพื่อผลประโยชน์ที่จะตามมาหลังจากโครงการก่อสร้างเสร็จเรียบร้อย ในขั้นตอนนี้จะต้องมีแนวความคิดริเริ่ม และความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ไม่ว่าจะเป็น ด้านเทคนิค ด้านเศรษฐศาสตร์ แม้กระทั่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

2) ขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบแบ่งเป็น 2 ช่วง คือการออกแบบเบื้องต้นและการออกแบบละเอียด เป็นการนำแนวความคิดในขั้นต้นแรกมาทำให้เป็นความจริง การออกแบบเบื้องต้น ต้องทำการเลือกวิธีการทางเทคนิคที่เหมาะสม เลือกขนาดความสามารถของโครงการ ตัวอย่าง ถ้าเป็นโครงการก่อสร้างถนนต้องตัดสินใจเลือกแนวเส้นทาง ชนิดของผิวจราจร ขนาดความกว้างของผิวจราจร เขตทาง ฯลฯ ในการออกแบบละเอียดนั้นเมื่อได้ข้อมูลจากการสำรวจอย่างละเอียดแล้วการออกแบบจะระบุ ผัง ข้อกำหนด งานโครงสร้างหรือแม้แต่การระบุขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการอย่างละเอียดด้วย

3) ขั้นตอนการจัดหา ขั้นตอนนี้แบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ

- จัดหาผู้รับจ้างสำหรับทำงานทั่วไป และผู้รับจ้างรายย่อยสำหรับงานที่ใช้เทคนิคเฉพาะ
- จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการ

การจะจัดการทั้ง 2 ส่วนนี้ จะดำเนินการจัดหาอย่างไร บ่มขื่นอยู่กับการวางรูปแบบสัญญา ของเจ้าของโครงการ

4) ขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้าง เป็นกระบวนการที่ทำให้รูปแบบและข้อกำหนดของผู้ออกแบบมีรูปร่างเป็นจริงขึ้นมา ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับจัดการและประสานงานในการนำทรัพยากรทั้งหมดมาใช้ในโครงการ ไม่ว่าจะเป็นด้าน

แรงงาน อุปกรณ์เครื่องจักรในการก่อสร้าง วัสดุที่ใช้ชั่วคราว และวัสดุที่ใช้ถาวร ระบบสาธารณูปโภค การเงิน เทคโนโลยีและวิธีการ ที่สำคัญคือต้องอยู่ในระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยได้ผลงานออกมาตามมาตรฐานทั้งปริมาณและคุณภาพที่ผู้ออกแบบต้องการ

5) ขั้นตอนการทดสอบและเริ่มใช้งาน เมื่อโครงการใกล้จะเสร็จสิ้นมีหลายโครงการที่ต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าทุกส่วนประกอบของระบบทำงานได้ดี เช่น กรณีทำการทดสอบเพื่อปรับแต่งระบบเครื่องกลและระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้ทำงานถูกต้องอยู่ในระดับให้ผลงานสูงสุด (OPTIMUM LEVEL) การให้ความสำคัญของขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานโครงการนั้นด้วย

6) ขั้นตอนการใช้งานอย่างสมบูรณ์จะเริ่มต่อเมื่อขั้นตอนการทดสอบและเริ่มใช้งานเสร็จสิ้นแล้ว การใช้งานจะให้ผลตอบแทนคุ้มค่าเพียงใดขึ้นอยู่กับต้นทุนทั้งหมดของการใช้งาน เช่น การใช้ช่างเทคนิค วิศวกร ผู้เชี่ยวชาญ ค่าวัสดุสิ้นเปลืองรวมไปถึงการบำรุงดูแลรักษา ถ้าในกรณีที่ต้องการจะขยายโครงการหรือมีทางเลือกใหม่ ขั้นตอนการใช้งานอย่างสมบูรณ์นี้จะต้องย้อนกลับสู่ขั้นตอนใน 5 ขั้นตอนแรกของโครงการที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อให้การใช้งานอย่างสมบูรณ์พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นต่อไป

ทั้ง 6 ขั้นตอน จะมีผู้เกี่ยวข้องด้วยหลายฝ่าย แต่ในการศึกษาเพื่อลดความล่าช้าในการก่อสร้างถนนในกรุงเทพมหานครครั้งนี้จะมุ่งเน้นไปยังผู้ว่าจ้างคือ กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเจ้าของโครงการและผู้รับจ้างเพราะทั้งสองฝ่ายจะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อผลการดำเนินการก่อสร้าง เพียงแต่ว่าฝ่ายใดจะมีส่วนในแต่ละขั้นตอนมากน้อยเพียงใด

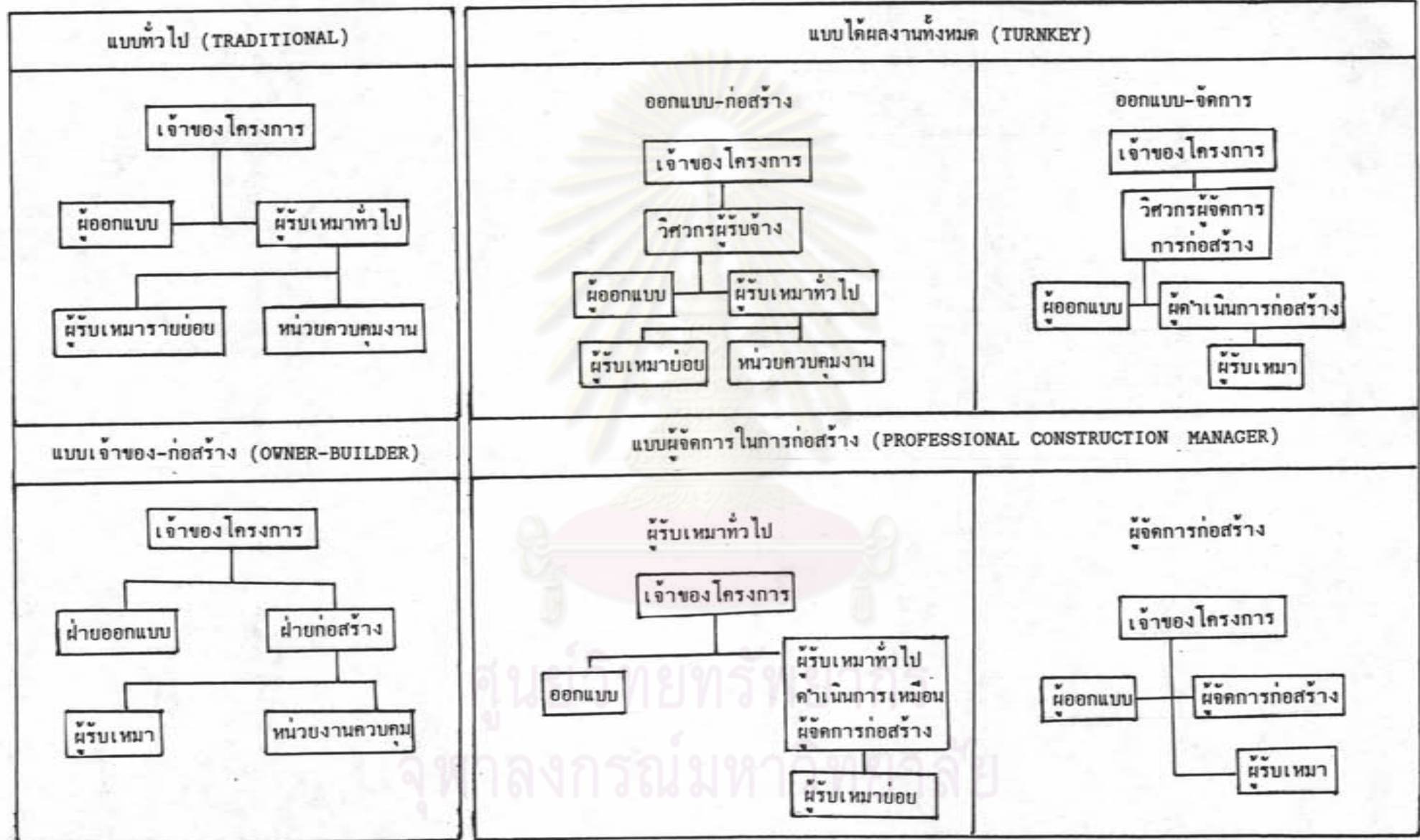
5.1.2 ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ว่าจ้าง(กรุงเทพมหานคร)และผู้รับจ้าง

ทั้ง 6 ขั้นตอน เจ้าของโครงการหรือผู้ว่าจ้าง จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับบางขั้นตอนก็ได้ขึ้นอยู่กับ องค์การของผู้ว่าจ้าง และรูปแบบของสัญญา ในทำนองเดียวกันผู้รับจ้างอาจจะมีส่วนร่วมทั้ง 6 ขั้นตอนหรือบางขั้นตอนได้เช่นกัน

สำหรับเจ้าของงานหรือผู้ว่าจ้างคือกรุงเทพมหานคร เป็นลักษณะองค์กรที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้วยทั้งหมดทุกขั้นตอนของโครงการก่อสร้าง ตั้งแต่ขั้นตอนแนวความคิดและความเป็นไปได้ของ โครงการจนถึงขั้นตอนการใช้งานอย่างสมบูรณ์

การดำเนินงานของกรุงเทพมหานคร เป็นรูปแบบองค์กรและรูปแบบสัญญาชนิดเจ้าของงานมีส่วนในการก่อสร้างด้วย (OWNER-BUILDER) ดังรูปที่ 5.1 แสดงรูปแบบของการจัดองค์กรและสัญญาซึ่งมีทั้งสิ้น 4 รูปแบบ (7: 25) กรุงเทพมหานครจะมีหน่วยงานออกแบบและมีหน่วยงานเกี่ยวกับการก่อสร้างเองด้วยเพื่อใช้ในการควบคุมงาน โดยจ้างผู้รับจ้างเป็นผู้จัดหาวัสดุเครื่องมือ แรงงานเพื่อกำเนินการก่อสร้างให้ได้ตามรูปแบบที่กำหนด เมื่อการก่อสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว กรุงเทพมหานครจะต้องดูแลรักษาตลอดอายุการใช้งาน

ผู้รับจ้างก่อสร้างถนนของกรุงเทพมหานคร จะเข้ามามีส่วนร่วมในการก่อสร้างถนนเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาจนถึงขั้นตอนการทดสอบ และเริ่มใช้งาน โดยจะมีส่วนรับผิดชอบในขั้นตอนการใช้งานอย่างสมบูรณ์ในระยะเวลาหนึ่งซึ่งเป็นไปตามสัญญาที่ผู้รับจ้างรับประกันผลงานไว้



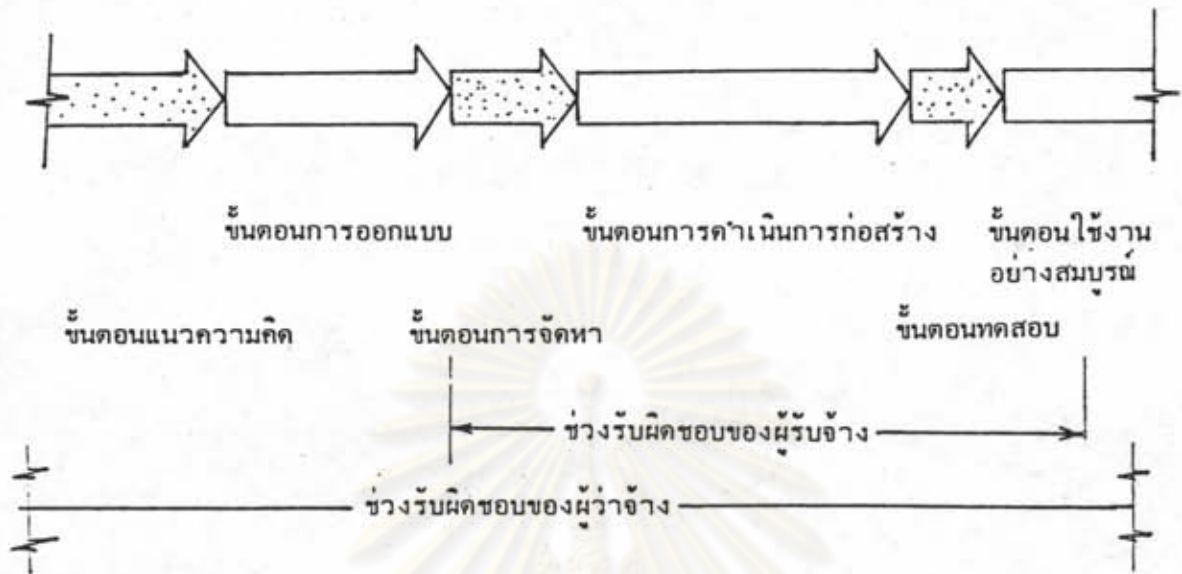
รูปที่ 5.1 แสดงรูปแบบการจัดองค์กรและสัญญา (แปลจาก 7 : 25)

พิจารณาจากรูปที่ 5.2 แสดงช่วงขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ว่าจ้าง (กรุงเทพมหานคร) และผู้รับจ้าง จะเห็นได้ว่าขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ว่าจ้างจะมีช่วงกว้างกว่าผู้รับจ้างมาก โดยเฉพาะถ้าหากพิจารณาในขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบ จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อค่าใช้จ่าย และอุปสรรคต่าง ๆ ของโครงการดังรูปที่ 5.3 แสดงระดับของอิทธิพลค่าใช้จ่ายของโครงการกับระยะเวลา (7: 158) ในขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบ อิทธิพลต่อค่าใช้จ่ายจะมีค่าสูงจาก 100 เปอร์เซ็นต์และลดลงตามระยะเวลาของขั้นตอนโครงการก่อสร้างที่ดำเนินไป ในขณะที่ช่วงกันค่าใช้จ่ายจะเริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบและเพิ่มมากขึ้นตามระยะเวลา ค่าใช้จ่ายในขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายทั้งโครงการ แม้จะน้อยแต่การตัดสินใจเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งระบุไปแล้วในขั้นตอนนี้ จะมีผลอย่างมากต่อค่าใช้จ่าย ในขั้นตอนต่อไปพิจารณาเส้นประเด็นค่าใช้จ่ายในขั้นตอนทางวิศวกรรม และการออกแบบ ถ้าเจ้าของงานเร่งดำเนินการโดยลดค่าใช้จ่ายลงเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการจัดหา และขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้างแล้ว ค่าใช้จ่ายต่างๆ จะพุ่งสูงขึ้น แม้กระทั่งในขั้นตอนการใช้งานอย่างสมบูรณ์จะต้องมีค่าใช้จ่ายในการใช้งานสูงตามไปด้วย

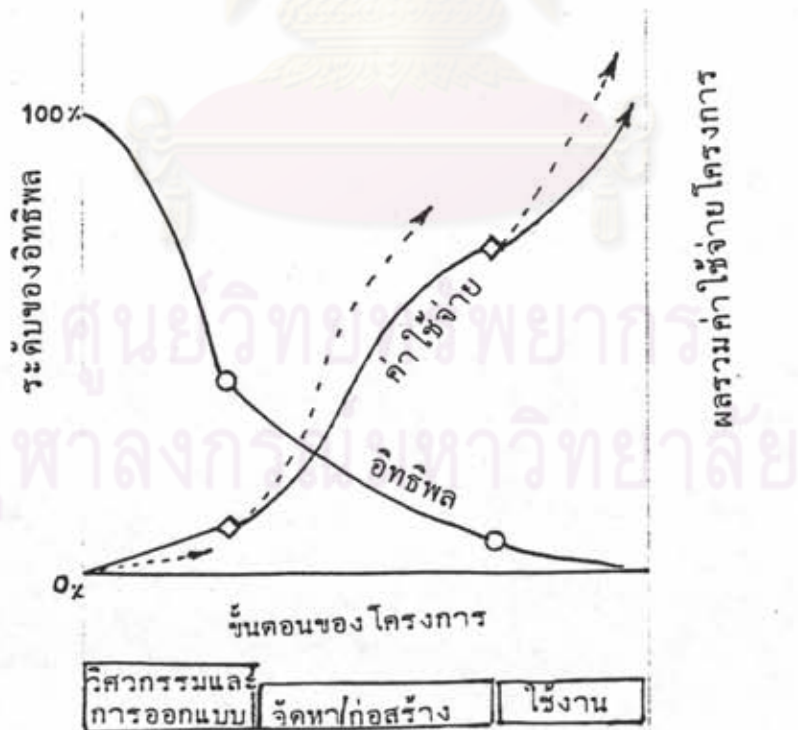
ดังนั้น ในขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบควรจะดำเนินการให้ละเอียดครบถ้วนที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นก็ตามแต่ย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินงานขั้นต่อไป ซึ่งหมายถึงโครงการก่อสร้างนั้นจะบรรลุเป้าหมายตามที่วางแผนไว้ทั้งด้านงบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินการก่อสร้าง โดยให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด

5.2 แนวปฏิบัติเพื่อลดความล่าช้าของผู้ว่าจ้างในแต่ละขั้นตอน

ขั้นตอนที่ผู้ว่าจ้างจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาความล่าช้า ในระหว่างดำเนินการก่อสร้างที่เห็นได้ชัดเจนมี 3 ขั้นตอน คือขั้นตอนทางวิศวกรรมและ



รูปที่ 5.2 แสดงช่วงขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้าง



รูปที่ 5.3 แสดงระดับของอิทธิพลค่าใช้จ่ายโครงการกับระยะเวลา (แปลจาก 7: 158)

การออกแบบ ขั้นตอนการจัดหาและขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้าง

5.2.1 ขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบ

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ขั้นตอนนี้มีผลต่อค่าใช้จ่ายและความสำเร็จของโครงการสูง จึงต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ขั้นตอนนี้จะแบ่งตามลักษณะงานได้ดังนี้

1) การสำรวจ ผู้ว่าจ้างมีหน่วยงานสำรวจเอง ซึ่งผู้ว่าจ้างต้องให้ความสำคัญมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเก็บรายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งมีมากมายในย่านชุมชน ข้อนี้จะแตกต่างจากการสำรวจเพื่อสร้างถนนในชนบทมาก การสำรวจควรเก็บรายละเอียดในส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน โดยจดบันทึกให้มากที่สุดเท่าที่มองเห็น ในส่วนที่มองเห็นไม่ชัดเจน ส่วนใหญ่จะอยู่ใต้ผิวดินลงไปควรสอบถามบุคคลในพื้นที่ที่ทำการสำรวจ ว่ามีท่อประปา ท่อร้อยสาย โทรศัพท์ ท่อร้อยสายไฟฟ้า บ้างหรือไม่ อยู่บริเวณใดและเป็นของหน่วยงานใด แต่ถ้ายังไม่ทราบข้อมูลเหล่านี้ ในขณะที่สำรวจ เมื่อสำรวจเสร็จเรียบร้อยแล้วควรดำเนินการตรวจสอบข้อมูลสาธารณูปโภคอีกครั้งที่สำนักงาน เพราะการที่หน่วยงานสาธารณูปโภคจะดำเนินการวางแนวท่อประปาหรือท่อร้อยสายต่างๆ จะต้องแจ้งกรุงเทพมหานครให้ทราบเสมอ เนื่องจากอยู่ในพื้นที่ปกครองของกรุงเทพมหานคร แต่ที่สำคัญกรุงเทพมหานครจะต้องมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ดีเพื่อให้ง่ายต่อการตรวจสอบ

2) การออกแบบ เมื่อดำเนินการสำรวจเสร็จเรียบร้อยแล้วนำข้อมูลจากการสำรวจให้กองออกแบบเป็นผู้ออกแบบ ระบุข้อกำหนดต่าง ๆ การออกแบบจะสมบูรณ์เพียงใดขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับการสำรวจ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลการระบายน้ำ ข้อมูลค่าระดับ โดยเฉพาะข้อมูลรายละเอียดของอุปสรรคต่างๆ ตำแหน่งของระบบสาธารณูปโภค การออกแบบควรจะให้ความสนใจกับอุปสรรค

ต่าง ๆ เหล่านี้ให้มากเพราะหากยอมเสียเวลาในขั้นตอนนี้เพิ่มมากขึ้น จะคุ้มค่ากว่าผลกระทบความรับผิดชอบไปในขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้าง โดยการออกแบบพยายามเลี่ยงอุปสรรคเหล่านี้ หรือเมื่อทราบปัญหาอุปสรรคแล้วควรติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้เร่งเข้าดำเนินการย้ายอุปสรรคเหล่านี้ให้แล้วเสร็จก่อนที่จะดำเนินการก่อสร้างจริง จะสามารถลดปัญหาการก่อสร้างถนนล่าช้าได้มาก

เมื่อออกแบบเรียบร้อยแล้ว ควรส่งแบบให้หน่วยงานสาธารณสุขปภททั้ง 3 หน่วยงาน คือ การปราบปรามจรดหวง การไฟฟ้านครหลวง และองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยตรวจสอบว่า หากจะดำเนินการก่อสร้างถนนตามที่ออกแบบไว้จะมีปัญหาอุปสรรคจากหน่วยงานนั้น ๆ หรือไม่ และถ้ามีปัญหาอุปสรรคแล้ว สามารถดำเนินการแก้ไขอุปสรรคได้ก่อนที่จะเซ็นสัญญาจ้างเหมาก่อสร้างแล้วในการดำเนินการก่อสร้างก็จะไม่ติดขัดไม่ก่อให้เกิดความล่าช้าด้านรอแก้ไขปัญหาอุปสรรคสาธารณสุขปภทอีกต่อไป แต่เท่าที่ผ่านมาผู้ว่าจ้างมักจะเริ่มการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานสาธารณสุขปภท เมื่อเริ่มเข้าดำเนินการสร้างในพื้นที่แล้ว

บางกรณี สาเหตุความล่าช้ามาจากปัญหาอุปสรรคภายในของผู้ว่าจ้างเอง ผู้ว่าจ้างขาดการติดต่อประสานงานภายในองค์กรของตนเอง เช่นอุปสรรคจากต้นไม้ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งสาเหตุนี้ถ้าทราบปัญหาและติดต่อประสานงานกันดำเนินการย้ายอุปสรรคออกไปก่อนการก่อสร้างถนนย่อมที่จะทำได้ แต่ก็มิได้ดำเนินการใด ๆ อุปสรรคต้นไม้ของกรุงเทพมหานครจึงอยู่ในภาวะของขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้างเช่นเดิม

การดำเนินการประสานงานในขั้นตอนนี้ ถ้าสามารถกระทำได้จะลดปัญหาในขั้นตอนก่อสร้างไปได้อย่างมาก แต่ผู้ว่าจ้างก็ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควรอาจเป็นเพราะ ในขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบนี้หน่วยงานของผู้ว่า

จ้างขาดผู้รับผิดชอบในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคต่าง ๆ แม้จะทำการแก้ไขอุปสรรคได้บางส่วน แต่ก็ไม่หมด ต้องแก้ไขอุปสรรคเฉพาะหน้าอีกในขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้าง จึงปล่อยปัญหาอุปสรรคให้เป็นหน้าที่ของผู้ควบคุมงานและผู้รับจ้าง ในขั้นตอนการก่อสร้าง

พิจารณาปัญหาที่เกิดจากกรรมสิทธิ์ที่ดิน ผู้ว่าจ้างจะมีหน่วยงานด้านกรรมสิทธิ์ที่ดินโดยเฉพาะ คือกองรังวัดและจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน โดยกองรังวัดและจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน จะเป็นผู้ดำเนินการสำรวจถนน และส่งข้อมูลให้กองออกแบบ ดังนั้นการติดต่อประสานงานกันระหว่างกองรังวัดฯ และกองออกแบบจะต้องเป็นไปอย่างใกล้ชิด กองรังวัดฯ จะดำเนินการจัดการแก้ไขปัญหาด้านกรรมสิทธิ์ที่ดินที่แนวถนนจะผ่าน หรืออยู่ในเขตทาง การดำเนินการจะทำได้แต่ทราบว่าจะถนนเส้นดังกล่าว ได้รับงบประมาณ แสดงว่าได้เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนก่อนดำเนินการก่อสร้าง แต่ปัญหาด้านกรรมสิทธิ์ที่ดินเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะแก้ไขลำบาก เนื่องจากการก่อสร้างปรับปรุงถนนในกรุงเทพฯ ส่วนมากแล้วมิใช่การตัดถนนใหม่ มักจะไม่มี การออกพระราชกฤษฎีกา พระราชบัญญัติเวนคืนที่ดิน การดำเนินการออกพระราชบัญญัติเวนคืนที่ดินจะเสียเวลามากไม่ทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้นการดำเนินการด้านกรรมสิทธิ์ที่ดิน จะเป็นไปในรูปการขอความร่วมมือ และกรุงเทพมหานครจ่ายค่าทดแทนตามสมควร บ่อยครั้งที่เกิดปัญหาจากกรณีอุปสรรคด้านกรรมสิทธิ์ที่ดิน และไม่สามารถตกลงได้ ผู้ว่าจ้างจะทำการตัดเนื้องานส่วนที่มีปัญหาออกไป และลดวงเงินที่จ่ายแก่ผู้รับจ้าง

ดังนั้น การดำเนินการติดต่อกับผู้เป็นเจ้าของที่ดิน และสิ่งปลูกสร้างเพื่อขอกรรมสิทธิ์ในการก่อสร้างถนนเพื่อส่วนรวม จะต้องใช้ระยะเวลา ควรสามารถในการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์ ของผู้ติดต่ออย่างสูง จึงจะสำเร็จลุล่วงไปได้

- 3) งานเอกสารสัญญา ประกอบด้วย
 - สัญญาก่อสร้างและเงื่อนไขก่อสร้าง

- รูปแบบก่อสร้างที่แนบสัญญา
- ข้อกำหนดในการก่อสร้าง

ผู้ออกแบบควรตรวจสอบเอกสารสัญญาให้ถูกต้อง ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะระมัดระวังรูปแบบก่อสร้างที่ปรากฏบ่อยครั้งที่ขัดแย้งกันเอง ตัวอย่างโครงการปรับปรุง ถนนนันทรีเชื่อมถนนสาธุประดิษฐ์-ถนนเลียบแม่น้ำเจ้าพระยา (ตอน 1) โครงการที่ 1 ในภาคผนวก ข. การกำหนดค่าระดับมาตรฐานในแบบที่หมดมาตรฐานจุดใดจุดหนึ่ง แต่เมื่อจะดำเนินการก่อสร้างมีการกำหนดค่าค่ามาตรฐานของหมุดใหม่ที่มีค่าแตกต่างจากเดิมทั้งที่เป็นหมุดอันเดียวกัน จึงทำให้ผู้รับจ้างไม่ทราบจะใช้ค่าใดแน่ จำเป็นต้องรอผู้ว่าจ้างพิจารณาตัดสินใจ

การแบ่งแยกรายละเอียดการก่อสร้าง เพื่อแบ่งงวดงานในการจ่ายเงินควรจะแบ่งให้สัมพันธ์กับความเป็นจริง เพราะการที่ผู้รับจ้างทำการก่อสร้างไปโดยไม่สามารถส่งงานเพื่อรับเงินได้จะส่งผลให้ผู้รับจ้างขาดเงินหมุนเวียนทำให้การดำเนินการก่อสร้างเป็นไปได้ช้ากว่ากำหนดสัญญาได้ ตัวอย่างที่พบได้บ่อยคือ การแบ่งรายละเอียดการก่อสร้างต่อระบายน้ำ จากข้อมูลที่ศึกษาพบบ่อยครั้งที่ผู้รับจ้างร้องเรียนมาเพื่อขอแบ่งแยกรายละเอียดใหม่ ให้สามารถเบิกจ่ายเงินตามสภาพเป็นจริงในการทำงานได้ เช่นสัญญาระบายน้ำสร้างต่อระบายน้ำ ค.ส.ล. ขนาด \varnothing 0.08 ม. พร้อมบ่อพัก ตามแบบ ท. 80/1-3/29, ท.1/29 และรายการยาวทั้งสิ้น 685.00 เมตร ๆ ละ 2,000 บาท เป็นเงิน 1,370,000 บาท

ซึ่งสภาพการก่อสร้างจริงแล้ว ผู้รับจ้างจะสร้างต่อระบายน้ำ และบ่อพักก่อนโดยจะสร้างฝาดับบ่อพักไม่ได้ เนื่องจากต้องรอให้บ่อพักทรุดตัวให้คงที่ก่อน จึงทำการเสริมปากบ่อให้ได้ระดับ และทำฝาดับได้ ดังนั้นผู้ว่าจ้างต้องทำการแบ่งรายละเอียดของต่อระบายน้ำเป็น 2 ระยะ คือระยะแรกสร้างต่อระ

บายน้ำและบ่อพัก ระยะสองเสริมปากบ่อพักและฝาปิด ซึ่งราคางานจะไม่เปลี่ยนแปลง ผู้รับจ้างก็สามารถดำเนินงานต่อไปได้โดยไม่ติดขัดเรื่องเงินทุนหมุนเวียน

5.2.2 ขั้นตอนการจัดหา

ผู้ว่าจ้างจะต้องดำเนินการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ กำลังคนต่าง ๆ หน่วยงานกรุงเทพมหานคร จะใช้วิธีการจ้างผู้รับจ้างให้เป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด โดยการคัดเลือกผู้รับจ้างที่เหมาะสมโดยวิธีประมูลงาน ขั้นตอนการประมูลประกอบด้วย

1. เสนออนุมัติการประมูล
2. ประกาศและขายแบบ
3. ยื่นซองการประมูลงาน
4. พิจารณาตัดสิน
5. ขออนุมัติจ้าง
6. ทำสัญญา

ตามปกติแล้ว ผู้ว่าจ้างจะเลือกผู้ที่เสนอราคาค่าที่ต่ำที่สุด แต่วิธีนี้มีข้อควรระวังคือ ผู้ประมูลที่เสนอราคาค่าเกินไป ผู้ว่าจ้างจะต้องพิจารณาว่า ในการดำเนินงานก่อสร้างจริงแล้ว อาจมีปัญหาเกิดขึ้น เช่น ปัญหาการใช้วัสดุที่ผิดจากมาตรฐาน ระดับของแรงงานและฝีมือ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานและระยะเวลาด้วย อีกทั้งพิจารณาด้วยว่าผู้รับจ้างที่เสนอราคาเหมาะสมที่สุด จะมีความสามารถในการดำเนินงานก่อสร้างโครงการได้หรือไม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิจรรณาณของผู้ว่าจ้าง ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกผู้รับจ้างรายใด ขั้นตอนที่ควรระมัดระวังให้มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ก่อนการยื่นซอง ผู้ว่าจ้างจะต้องหาผู้ซื้อแบบทั้งหมดไปคู่สถานที่ที่จะทำการก่อสร้าง เพื่อชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ไม่ว่าจะ

เป็นอุปสรรค ข้อจำกัดต่าง ๆ ให้แก่ผู้ที่ขยับขยายของประมวลทราบ เพื่อให้คำนวณค่าใช้จ่าย หรือวางแผนการดำเนินการ ได้ถูกต้องยิ่งขึ้น ผู้นำซึ่งสถานที่ของผู้ว่าจ้าง ควรเป็นผู้ที่มีส่วนในการสำรวจเส้นทางนั้นด้วย เพราะจะทราบปัญหาอุปสรรค และสภาพพื้นที่ในบริเวณที่จะก่อสร้าง ได้ดี

5.2.3 ขั้นตอนดำเนินการก่อสร้าง

ในขั้นตอนนี้จะพบอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย ตัวแทนผู้ว่าจ้างในขั้นตอนนี้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการว่าจะแล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลาหรือไม่ คือ ผู้ควบคุมงาน เพราะเป็นที่อยู่ในพื้นที่ ผู้ควบคุมงานต้องติดต่อประสานงานทั้งผู้รับจ้างด้านปัญหาต่าง ๆ ในการก่อสร้าง และเมื่อมีปัญหาที่เกินอำนาจของผู้ควบคุมงาน ผู้ควบคุมงานจะต้องติดต่อประสานงานในหน่วยงานผู้ว่าจ้างเอง ถ้าปัญหานั้นไปเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ผู้ควบคุมงานก็จำเป็นต้องติดตามและประสานงานให้สามารถดำเนินการก่อสร้างต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ควบคุมงานควรจะปฏิบัติตามรายการต่อไปนี้ เพื่อจะลดความล่าช้าในการดำเนินงานก่อสร้างของผู้รับจ้างได้

- 1) ควรศึกษารายละเอียดของแบบ และรายการก่อสร้าง รวมทั้งเอกสารสัญญาจ้างให้เข้าใจ และตีความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของผู้ออกแบบ
- 2) ในกรณีพบว่ารายละเอียดตามแบบมีปัญหาเกิดขึ้น เช่น แบบขัดแย้งกันเองต้องรีบแจ้งหน่วยงานภายในผู้ว่าจ้างทันทีให้ตัดสินใจแก้ปัญหา
- 3) เมื่อเข้าใจรายละเอียดต่าง ๆ ตามแบบแล้ว ผู้ควบคุมงานจะต้องเข้าสำรวจพื้นที่ที่จะดำเนินงานก่อสร้างถนน ซึ่งในขั้นนี้ควรจะเข้าไปสำรวจ

พร้อมตัวแทนผู้รับจ้างอย่างละเอียดว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง โดยเฉพาะสิ่งกีดขวางทางกายภาพ เช่น

- ท่อประปาของการประปานครหลวง
- ท่อร้อยสายไฟฟ้าของการไฟฟ้านครหลวง
- ท่อร้อยสายโทรศัพท์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
- เส้าไฟฟ้าของการไฟฟ้านครหลวง
- ที่อยู่อาศัย อาคารของเอกชน
- ฯลฯ

4) รับผิดชอบการแจ้งหัวหน้างานฯ เพื่อรายงานตามลำดับ ให้แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ และดำเนินการย้ายอุปสรรคเหล่านั้นออกไป

5) ให้ผู้รับจ้างวางแผนหรือปรับแผนการทำงานใหม่โดยคิดอุปสรรคที่พบไว้ด้วย และให้ระยะเวลาที่โครงการแล้วเสร็จอยู่ภายในระยะเวลาตามสัญญา

6) ผู้ควบคุมจะต้องเป็นผู้ประสานงาน เร่งรัด ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรค เร่งดำเนินการย้ายอุปสรรคออกไปจากพื้นที่โดยเร็ว

แต่ในบางครั้งความล่าช้าอาจจะอยู่ในหน่วยงานผู้ว่าจ้างเอง จะเห็นว่าจากการที่ผู้ควบคุมงานรายงานปัญหาอุปสรรคแก่หน่วยงานผู้ว่าจ้าง ในข้อ 4 เพื่อแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้น จะต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ภายในหลายขั้นตอน เนื่องจากการจัดองค์กรของผู้ว่าจ้างเป็นลักษณะองค์กรแนวตั้งตามรูปการจัดองค์กรของกรุงเทพมหานคร (ภาคผนวก ค) ลำดับของงานจนถึงผู้มีอำนาจจะมีมาก ซึ่งลักษณะองค์กรดังกล่าวนี้จะทำให้ขาดความรวดเร็วในการตัดสินใจ

แต่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันหลายฝ่าย การกระทำแต่ละอย่างสามารถที่จะควบคุมให้อยู่ภายในระเบียบขององค์กร ได้ง่ายตามลักษณะของงานราชการ ดังนั้นการที่ผู้ควบคุมงานจะต้องดำเนินการตามข้อ 6 เพื่อให้การผ่านของแต่ละขั้นตอนรวดเร็วขึ้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นและต้องใช้เทคนิคการประสานงานมนุษยสัมพันธ์ที่มีอยู่อย่างมาก

จากการที่ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติของผู้ว่าจ้างแต่ละขั้นตอนมาแล้วทั้งหมด สามารถสรุปเป็นผังแนวปฏิบัติเพื่อลดความล่าช้าของผู้ว่าจ้างได้ ดังรูปที่ 5.4 ตั้งแต่ขั้นตอนการสำรวจจนถึงขั้นตอนดำเนินการก่อสร้าง

5.3 แนวปฏิบัติเพื่อลดความล่าช้าของผู้รับจ้างในแต่ละขั้นตอน

ผู้รับจ้างจะเข้ามามีส่วนร่วม และมีผลต่อระยะเวลาดำเนินการของโครงการก่อสร้าง ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาจนถึงขั้นตอนดำเนินการก่อสร้าง

5.3.1 ขั้นตอนการจัดหา

ขั้นตอนนี้ผู้สนใจจะรับเหมาก่อสร้างจะต้องทำการซื้อแบบ เมื่อได้แบบมาแล้ว ผู้ซื้อแบบจะต้องตรวจสอบแบบให้ละเอียด เพื่อให้การประมาณราคาไม่ผิดพลาด พิจารณาถึงแผนงานดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาด้วย ซึ่งต้องจัดการทรัพยากรได้เหมาะสมกับเวลา ที่สำคัญผู้ซื้อแบบ และตั้งใจจะประมูลงานให้ได้ ต้องทราบความสามารถของตนเองด้วยว่าจะสามารถดำเนินการนำเครื่องจักรกล แรงงาน วัสดุ ให้ได้ปริมาณพอดีกับระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ สาเหตุนี้มีส่วนอย่างมากต่อระยะเวลาการทำงาน เพราะถ้าผู้รับจ้างมีเงินทุน มีเครื่องจักร และแรงงานที่พร้อมแล้วจะสามารถเร่งดำเนินการในส่วนที่จำเป็นได้ การก่อสร้างโครงการก็จะแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด แต่ทั้งนี้การที่ผู้รับจ้างสามารถต่ออายุสัญญาได้ตามมติของคณะกรรมการ เรื่องช่วยเหลือผู้รับ

เหมาะก่อสร้างเนื่องจากวัสดุก่อสร้างขาดแคลน ความล่าช้าเนื่องจากสาเหตุดังกล่าวนี้จะเพิ่มขึ้นโดยแฝงอยู่

ในการก่อสร้าง เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญมากในการประมูลงาน และปัญหาอุปสรรคหลายอย่างเกิดขึ้นหลังจากเซ็นสัญญาจ้างเหมาแล้ว เกิดขึ้นเนื่องจากการ ได้ข้อมูลจากการก่อสร้างไม่ละเอียดเพียงพอ การก่อสร้างที่ควรพิจารณาความยากง่ายในการทำงาน เช่น เส้นทางเข้าออก เส้นทางขนส่งวัสดุ บริเวณที่พักคนงาน แหล่งวัสดุ แหล่งสาธารณูปโภค ระดับน้ำช่วงฤดูฝน รวมถึงสภาพของปริมาณการจราจรด้วย เพื่อนำมาวางแผน และบวกเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากอุปสรรคเหล่านี้ ดังนั้นตัวแทนผู้ซื้อแบบที่ไปดูสถานที่ควร ให้ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานก่อสร้างมาพอสมควร สามารถมองปัญหาตามสภาพพื้นที่ได้ ซึ่งจะเป็นการคุ้มค่างว่าการที่ผู้ซื้อแบบคิดเพียงว่า วัสดุสถานที่เพื่อให้มีสิทธิ์ในการยื่นซองประกวดราคาเท่านั้น

เมื่อผู้ยื่นซองประมูลได้รับการคัดเลือกให้เซ็นสัญญา ในฐานะผู้รับจ้างแล้ว ผู้รับจ้างจะต้องตรวจสอบแบบ รายละเอียดสัญญาทั้งหมดอย่างละเอียดที่สุด เพื่อให้ทราบปัญหาที่อาจเกิดจากแบบและสัญญา และเริ่มวางแผนการดำเนินการอย่างละเอียดโดยทันที ถ้าหากตรวจสอบพบข้อบกพร่องจากแบบ และสัญญาต้องแจ้งผู้ว่าจ้างเพื่อแก้ไขทันที รายละเอียดการแบ่งแยกงานก่อสร้างเพื่อประกอบการเบิกจ่ายเงิน ผู้รับจ้างควรตรวจสอบให้ตรงตามการทำงานจริง ถ้าเห็นว่าเป็นการแบ่งแยกไม่ถูกต้อง ต้องรีบแจ้งเปลี่ยนแปลงรายการแบ่งแยกรายละเอียดงาน เพราะถ้าอยู่ในวงเงินงบประมาณเดิมแล้ว ผู้ว่าจ้างจะไม่เสียประโยชน์ซึ่งตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2532 ข้อ 62 อนุญาตให้ผู้ว่าจ้างสามารถแก้ไขสัญญาได้ (8 : 19)

5.3.2 ขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้าง

ขั้นตอนนี้ผู้รับจ้าง นับได้ว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการก่อสร้างอย่างสูง และผู้รับจ้างจะเป็นผู้ปฏิบัติให้การก่อสร้างสำเร็จลุล่วงลงไป โดยจะต้องทำงานประสานกับผู้ว่าจ้างอย่างใกล้ชิด ผู้รับจ้างจะต้องมีการจัดการก่อสร้างอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน ด้านแรงงาน ด้านวัสดุ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หรือลำดับขั้นตอนของงานให้ละเอียด การจัดงาน การรายงาน และติดตามผลความก้าวหน้าของงาน สิ่งเหล่านี้เป็นการวางแผนและจัดการภายในของผู้รับจ้างให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากที่สุด โครงการก่อสร้างที่วางไว้ย่อมสำเร็จลุล่วงได้ตามระยะเวลาที่กำหนด แต่จากข้อมูลสาเหตุความล่าช้าที่วิเคราะห์แล้วทำให้ทราบว่าความล่าช้า จะเกิดขึ้นจากสาเหตุที่อยู่นอกเหนือความควบคุมของผู้รับจ้างเกือบทั้งสิ้น ดังนั้นการจะหาแนวทางเพื่อลดความล่าช้าในการก่อสร้างถนนในกรุงเทพฯ ฯ ได้ นั้น ผู้รับจ้างจะต้องประสานงานกับผู้ว่าจ้างอย่างใกล้ชิด เร่งรัด ติดตามการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งนี้ต้องอาศัยผู้ควบคุมงานซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ว่าจ้างให้ติดตามการแก้ไขปัญหาอย่างใกล้ชิด

ผู้รับจ้างควรปฏิบัติดังนี้ เพื่อลดปัญหาการก่อสร้างถนนล่าช้า

- 1) เข้าร่วมตรวจสอบพื้นที่กับผู้ควบคุมงานให้ละเอียดว่ามีปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง ตามที่กล่าวแล้วในข้อควรปฏิบัติของผู้ควบคุมงาน
- 2) ถ้าพบอุปสรรคไม่ว่าจะเป็นด้านระบบสาธารณูปโภค หรืออาคารที่พักอาศัย หรือสิ่งกีดขวางใด ๆ ก็ตาม ให้ทำเป็นหนังสือแจ้งไปยังผู้ว่าจ้างทันที
- 3) พยายามติดตามเร่งรัดการแก้ไขปัญหาโดยใกล้ชิด ถ้าเป็นปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากผู้ว่าจ้างเอง ผู้รับจ้างควรเข้าดำเนินการประสานงานภายในหน่วยงานของผู้ว่าจ้างด้วย เพื่อร่วมกันปรึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาคืบต่อไป ทั้งนี้ต้องให้ผู้ควบคุมงานมีส่วนร่วมด้วยในทุก ๆ ขั้นตอน ถ้าเป็นปัญหาอุปสรรคจากระบบสาธารณูปโภค ต้องติดตามเร่งรัดในท่านองเดียวกัน แต่ควรจะให้ผู้ควบคุม

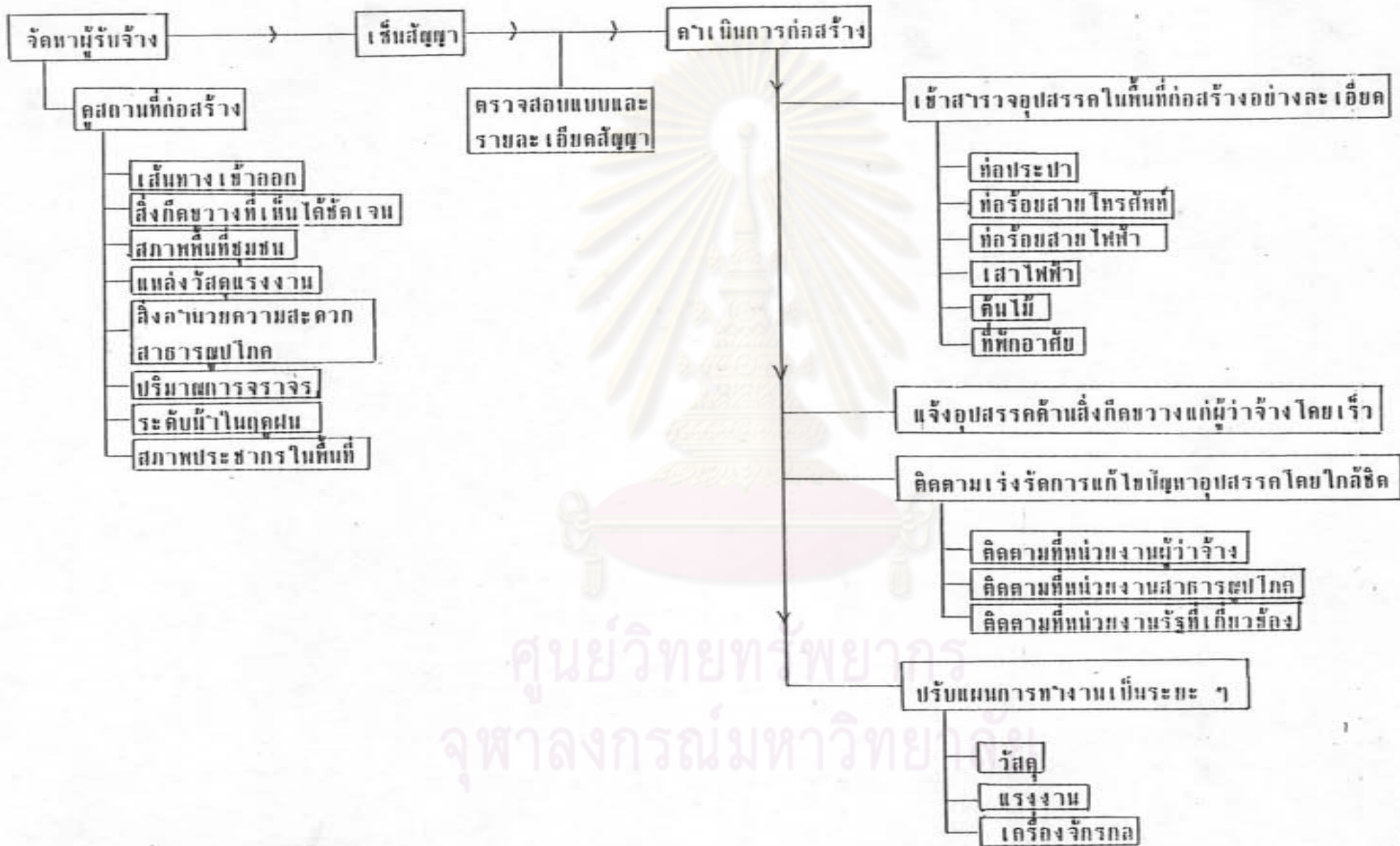
งาน หรือตัวแทนผู้ว่าจ้างเป็นผู้ประสานงานหลัก ผู้รับจ้างเพียงแต่คอยเร่งรัด และอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานสาธารณสุขปโภคในบางอย่าง เช่น แผนงาน ระยะเวลาที่ย้ายอุปสรรคได้สะดวก เครื่องมือบางชนิดที่ผู้รับจ้างมีอยู่แล้วในพื้นที่ที่สามารถนำมาใช้ช่วยเหลือในการย้ายอุปสรรคได้เพื่อให้หน่วยงานสาธารณสุข-ปโภคนั้นสามารถนำเข้าไปดำเนินการได้สะดวก รวดเร็วขึ้น

4) ต้องทำการปรับแผนงานก่อสร้างเป็นระยะ ๆ ตามสภาพความเป็นจริง เพื่อให้สามารถจัดการกับแหล่งทรัพยากรที่นำเข้ามาให้พอเหมาะกับสถานการณ์ โดยพยายามทำงานในส่วนที่ดำเนินการได้มากที่สุด

5) ผู้รับจ้างจะต้องยอมเสียค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหาลูกอุปสรรคเอง ในบางครั้งเพื่อให้งานก่อสร้างสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องรวดเร็ว เช่น เรื่องกรรมสิทธิ์ที่ดินของประชาชน ซึ่งเป็นเจ้าของ เช่น โครงการปรับปรุงถนน เชื่อมวัดโพธิ์เรียงกับซอยวัดชีโนรส โครงการที่ 4 ในภาคผนวก ข. ผู้ว่าจ้างได้ดำเนินการจ่ายค่าชดเชยที่ดินเรียบร้อยแล้วแต่เมื่อเริ่มลงมือก่อสร้างจริงเจ้าของที่ดินต้องการค่าทดแทนต้นไม้ในที่ดินอีก ผู้รับจ้างเห็นว่าเป็นจำนวนเงินไม่มากจึงจ่ายค่าทดแทนส่วนนี้เอง ซึ่งถ้าไม่ทำเช่นนี้อาจจะเสียเวลาหลายเดือนในการแก้ไข

จากการที่ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติของผู้รับจ้างมาแล้วทั้งหมดสามารถสรุปเป็นผังแนวปฏิบัติเพื่อลดความล่าช้าของผู้รับจ้างได้ ดังรูปที่ 5.5 ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาจนถึงขั้นตอนดำเนินการก่อสร้าง

ผู้รับจ้างควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโดยตรงด้านประสานงาน ติดตามและเร่งรัดในการแก้ไขอุปสรรคจากภายนอกหน่วยงานของผู้รับจ้าง ให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการประสานงานกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่รับผิดชอบนี้จะต้องมีเวลาเพียงพอในการติดตามเร่งรัด พิจารณาแก้ไขปัญหาลูกอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อให้การก่อสร้างเสร็จเรียบร้อยตามระยะเวลาที่กำหนดไว้



รูปที่ 5.5 ผังแสดงแนวปฏิบัติของผู้รับจ้างเพื่อลดความล่าช้าในการก่อสร้างถนน

5.4 การประสานงานและมนุษยสัมพันธ์

5.4.1 ความสัมพันธ์ของการประสานงานกับมนุษยสัมพันธ์

แนวทางปฏิบัติที่กล่าวมาแล้วทั้งแนวทางปฏิบัติของผู้ว่าจ้าง และแนวทางปฏิบัติของผู้รับจ้าง พบว่าส่วนใหญ่มีปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความล่าช้ามาจากสาเหตุการติดต่อประสานงานกับผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และมีผลอย่างสูงต่อระยะเวลาการทำงาน ถ้าผู้ที่ได้รับการติดต่อประสานงานด้วยความร่วมมือดี การแก้ไขปัญหาก็จะทำได้รวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นความล่าช้าจากสาเหตุผู้ว่าจ้างเอง หรือความล่าช้าจากสาเหตุสิ่งกีดขวางทางกายภาพ การติดต่อประสานงานมีทั้งภายในผู้ว่าจ้างและหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานสาธารณูปโภค

ผู้ที่มีหน้าที่และบทบาทอย่างยิ่งในการติดต่อประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหที่สำคัญอย่างมากคือ ผู้ควบคุมงาน ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ว่าจ้างเพราะจากสาเหตุความล่าช้า จากการที่ได้วิเคราะห์แล้วจะเกิดจากผู้ว่าจ้างเป็นส่วนมาก ผู้ที่มีความสำคัญอันดับต่อมา คือ ผู้รับจ้างจะต้องคอยประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นการประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ จะต้องใช้มนุษยสัมพันธ์ ในการติดต่ออย่างมาก

มนุษยสัมพันธ์ สามารถทำให้บทบาทการประสานงานเป็นจริงได้ง่าย ถ้าพิจารณาความหมายแล้ว มนุษยสัมพันธ์มีหน้าที่ขจัดปัญหา ช่วยแก้ไขปัญหามาประสานงาน ชักจูงกระตุ้น และช่วยบำรุงขวัญให้พนักงานต้องการอยากจะทำปฏิบัติ(9: 21)

5.4.2 ทักษะที่ใช้ในด้านการบริหารงาน

ในการบริหารงาน หรือการทำงานทั่วไปแล้ว บุคคลจะต้องมีทักษะที่

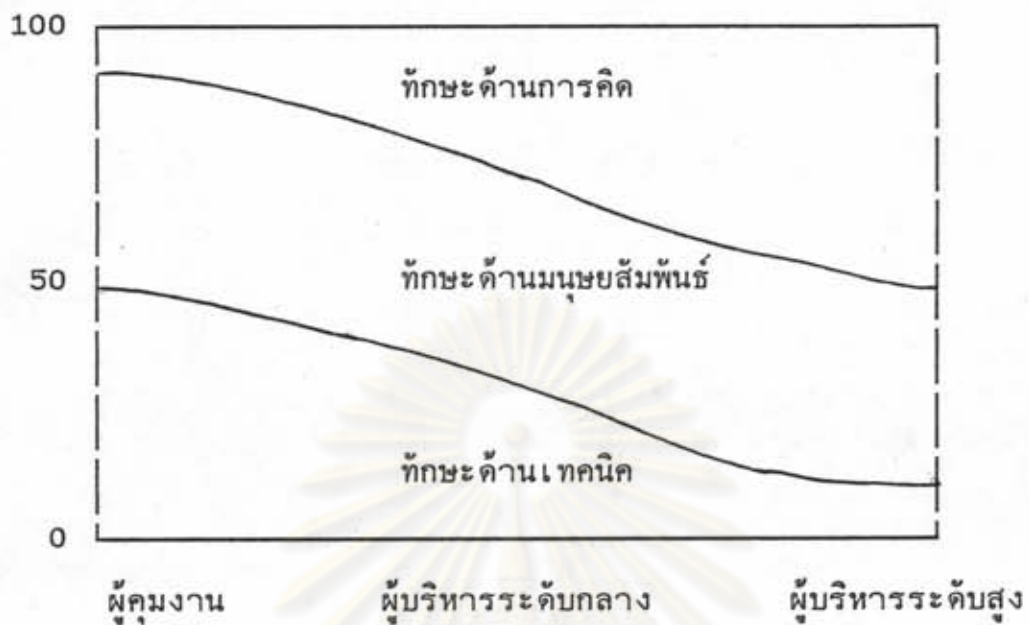
จำเป็นอยู่ 3 ประการ (10: 110-112) คือ ทักษะทางเทคนิค (TECHNICAL SKILL) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN RELATION SKILL) และทักษะทางแนวความคิด (CONCEPTUAL SKILL) ในระดับการทำงานที่แตกต่างกันจะต้องการบุคคลที่มีทักษะต่างกัน ดังรูปที่ 5.6 แสดงทักษะกับผู้ทำงานประเภทต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าผู้ควบคุมงานจะต้องมีทักษะเทคนิคมากถึง 50% ของงาน โดยมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประมาณ 40% ของงาน และมีทักษะด้านแนวความคิดเพียง 10% ของงาน เมื่อเริ่มเข้าสู่ผู้บริหารทักษะด้านเทคนิคจะลดลง ในขณะที่ทักษะด้านความคิดจะเพิ่มขึ้นโดยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์คงเดิม จนถึงผู้บริหารระดับสูง ทักษะด้านเทคนิคจะเหลือเพียง 10% ของงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 40% ของงาน และทักษะด้านแนวความคิดเพิ่มเป็น 50% ของงาน

ดังนั้นผู้ที่ทำงานในระดับล่างมักต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากเป็นพิเศษ โดยอาจไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะแนวความคิดเท่าไร ผู้ควบคุมงานถือได้ว่าเป็นผู้บริหารระดับล่าง การใช้ทักษะด้านเทคนิคจะมีสูง ด้านมนุษยสัมพันธ์และแนวความคิดจะถูกนำมาใช้มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับสภาพของสิ่งแวดล้อม ของโครงการก่อสร้าง

5.4.3 ทักษะของผู้ทำงานก่อสร้างถนนในเขตชุมชน

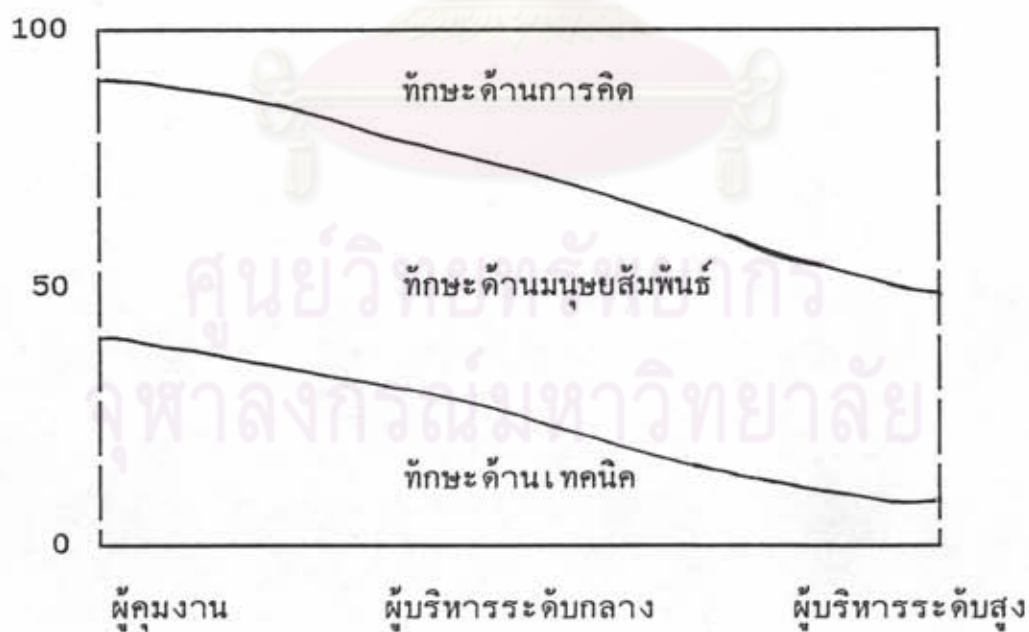
ในการควบคุมงานก่อสร้างถนนในเมือง หรือในชุมชน จะเกิดปัญหาจากการประสานงานมาก อย่างน้อยผู้ควบคุมงานต้องประสานงาน 3 ฝ่าย คือ 1) หน่วยงานภายในผู้ว่าจ้าง 2) ผู้รับจ้าง 3) ปัญหาอุปสรรคของหน่วยงานอื่น ๆ ดังนั้นเพื่อให้การประสานงานสำเร็จผลได้รวดเร็ว ผู้ว่าจ้างควรที่จะให้ผู้ควบคุมงานก่อสร้างถนนมีความสามารถในด้านติดต่อประสานงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดปัญหาในการเจรจา อธิบายในบางสิ่งที่ประชาชนในพื้นที่บริเวณก่อสร้างไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิด เพื่อให้เกิดความ

ร้อยละของงาน



รูปที่ 5.6 แสดงทักษะสัมพันธ์กับผู้ทำงานประเภทต่าง ๆ (10: 112)

ร้อยละของงาน



รูปที่ 5.7 แสดงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้ควบคุมงานก่อสร้างถนนในเขตชุมชน

เข้าใจและยอมรับ มิฉะนั้นอาจเกิดการร้องเรียนและขัดขวางการปฏิบัติงานได้ เมื่อได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายเป็นอย่างดี การดำเนินการแก้ไขปัญหาก็เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

พิจารณารูปที่ 5.7 ถ้าผู้ควบคุมงานก่อสร้างมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้นเป็น 60% ของงาน ทักษะด้านเทคนิคลดลงเหลือ 30% ของงาน โอกาสการแก้ไขปัญหาลดลงต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงจะทำได้ดีขึ้น การลดทักษะด้านเทคนิคของผู้ควบคุมงานลงจะไม่ใช่ปัญหาในการควบคุมงาน เพราะการทำงานก่อสร้างต้องดำเนินการตามแบบที่ผู้ออกแบบได้ระบุไว้แล้ว โดยกองแบบ หากเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง หรือผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ ในการดำเนินงาน ผู้มีทักษะด้านเทคนิคในขั้นนี้สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้ แต่ในการผิดพลาดของแบบข้อขัดแย้งปัญหาด้านเทคนิคที่ต้องแก้ไข ในหลักการใหญ่ ๆ แล้ว ตามระเบียบของราชการ (ตามระเบียบกรุงเทพมหานคร) ได้ระบุไว้ว่า อำนาจในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขแบบนั้น ต้องผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากผู้ออกแบบคือ กองออกแบบ และคณะกรรมการตรวจการจ้าง

ในขณะที่เดียวกันผู้รับจ้างดำเนินการก่อสร้างถนนในเขตชุมชนก็ควรจะต้องตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงานเคลื่อนย้ายอุปสรรค หรือแก้ไขอุปสรรคที่เกิดจากภายนอกหน่วยงานผู้รับจ้าง โดยให้มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มากด้วย โดยไม่ต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากอาจจะมีเพียง 10%-20% เท่านั้น เพราะผู้รับจ้างจะต้องมีผู้ควบคุมงาน ที่มีความสามารถด้านเทคนิคอยู่ประจำ ทำงานในสนามอยู่แล้ว

5.5 สรุป

ในการดำเนินการทำโครงการขึ้นมาโครงการหนึ่ง จะต้องมีขั้นตอน

ของโครงการก่อสร้างนั้น 6 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นตอนแสดงแนวความคิดและความเป็นไปได้ของโครงการ 2) ขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบ 3) ขั้นตอนการจัดทำ 4) ขั้นตอนดำเนินการก่อสร้าง 5) ขั้นตอนการทดสอบ และเริ่มใช้งาน 6) ขั้นตอนการใช้งานอย่างสมบูรณ์ ในแต่ละขั้นตอนนี้ผู้ว่าจ้าง และผู้รับจ้างย่อมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการต่างกัน ในกรณีการก่อสร้างถนนของกรุงเทพมหานครนี้ ผู้ว่าจ้างคือ กรุงเทพมหานครจะมีส่วนรับผิดชอบในทุกขั้นตอน ผู้รับจ้างจะรับผิดชอบในขั้นตอนที่ 3,4,5, และบางส่วนของ 6 ในช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานผลงานตามสัญญา

แนวทางลดความล่าช้าของผู้ว่าจ้างในแต่ละขั้นตอน พอจะสรุปได้ดังนี้

- ขั้นตอนทางวิศวกรรมและการออกแบบ ขั้นตอนนี้สำคัญมากมีผลต่อค่าใช้จ่ายและความสำเร็จของโครงการสูงมากในโครงการก่อสร้างถนนคือการสำรวจและออกแบบรวมทั้งจัดเอกสารสัญญา การสำรวจควรที่จะให้เวลาเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเห็นความสำคัญของการสำรวจมากขึ้น ที่สำคัญคือ ด้านรายละเอียดควรเก็บให้มากที่สุด โดยเฉพาะในสิ่งที่มองไม่เห็นได้ชัดเจน บันทึบ ตำแหน่ง และผู้เป็นเจ้าของรับผิดชอบ ในส่วนที่อยู่ใต้ดิน เช่น ท่อประปา ท่อร้อยสายต่าง ๆ ควรสังเกตบ่อพัก หรือหัวท่อต่าง ๆ หรืออาจสอบถามบุคคลที่อาศัยอยู่บริเวณพื้นที่นั้น เมื่อนำข้อมูลจากการสำรวจมาออกแบบเรียบร้อยแล้ว ควรที่จะจัดส่งแบบนั้นให้หน่วยงานสาธารณสุขไปตรวจสอบก่อน เพื่อให้ทราบปัญหาเตรียมประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหา ถ้าเป็นไปได้ควรที่จะย้ายอุปสรรคออกไปก่อนที่จะเซ็นสัญญาจ้างผู้รับจ้าง

- ขั้นตอนการจัดทำ กรุงเทพมหานครจะจัดหาทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ประกอบเป็นโครงการจนเสร็จสิ้น โดยการจ้างเหมาทั้งเครื่องจักร วัสดุ กำลังคน ขั้นตอนนี้ผู้ว่าจ้างต้องคัดเลือกผู้รับจ้างที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งไม่จำเป็นต้องเสนอ

ราคาต่ำสุดเสมอไป โดยเฉพาะต้องพิจารณาผู้รับจ้าง ที่มีความสามารถในการ
 ค่าเนนการให้เหมาะกับขนาดของ โครงการโอกาสที่การก่อสร้างจะสำเร็จเสร็จ
 สิ้นตามกำหนดเวลาจะมีมาก

- ขั้นตอนค่าเนนการก่อสร้าง ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นส่วน
 ใหญ่จะ เริ่มถูกค้นพบในขั้นตอนนี้ และเริ่มต้นการแก้ปัญหา ผู้ควบคุมงานจะเป็นผู้มี
 บทบาทอย่างสูงในขั้นตอนนี้ โดยการติดต่อประสานงานทั้งภายในกรุงเทพมหานคร
 และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น

แนวทางลดความล่าช้าของผู้รับจ้าง เพื่อให้การก่อสร้างแล้วเสร็จ
 ตามกำหนดเวลา กล่างสรุปแต่ละขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนการจัดหา ผู้ที่สนใจรับจ้างเหมาก่อสร้างจะซื้อแบบ ฉะนั้น
 ผู้ซื้อแบบควรศึกษาแบบ และตรวจสอบ เพื่อประมาณราคาค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้
 อย่างถูกต้องและใกล้เคียง ซึ่งต้องคำนึงถึงระยะเวลาแล้วเสร็จด้วย ประการ
 สำคัญ ผู้ซื้อแบบที่ต้องการรับจ้างเหมาควรทราบกำลังความสามารถของตนเอง
 ว่าจะสามารถทำงานก่อสร้างขนาดนี้ได้สำเร็จลุล่วงตามระยะเวลาที่กำหนดหรือ
 ไม่ การคู่สถานที่ก่อนประมูลเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้รับจ้างมาก เพราะจะทำให้ทราบ
 ความยากง่ายในการทำงาน ค่าใช้จ่ายบางอย่างจะแฝงอยู่ในปัญหาเหล่านี้ เมื่อ
 ได้รับคัดเลือกเป็นผู้รับจ้างแล้ว ควรตรวจสอบแบบ รายละเอียดต่าง ๆ ของ
 สัญญาให้ละเอียด ถ้าพบข้อผิดพลาดต้องรีบแจ้งผู้รับจ้างเพื่อค่าเนนการต่อไปทันที

- ขั้นตอนการค่าเนนการก่อสร้าง ผู้รับจ้างมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ
 ในขั้นตอนนี้สูงมาก นอกจากผู้รับจ้างจะต้องจัดการบริหารงาน การวางแผนด้าน
 แรงงาน วัสดุ เครื่องจักร ฯลฯ อย่างดีแล้ว ความสามารถในการแก้ปัญหาควร
 ดีด้วย จากข้อมูลสาเหตุความล่าช้าที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว ทำให้ทราบว่า สาเหตุ

ส่วนใหญ่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้รับจ้างเกือบทั้งสิ้น ดังนั้นการแก้ไขปัญหาก็ต้องประสานงานกับผู้ว่าจ้างอย่างใกล้ชิดต้องทำการปรับแผนงานก่อสร้างเป็นระยะ ๆ ให้ตรงตามสภาพเป็นจริง โดยพยายามทำงานในส่วนที่ดำเนินการให้ได้มากที่สุด ผู้รับจ้างควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้านประสานงานเกี่ยวกับอุปสรรคต่าง ๆ ภายนอกองค์กรผู้รับจ้าง โดยผู้รับผิดชอบนี้ต้องมีเวลาเพียงพอในการติดตามเร่งรัดการพิจารณาแก้ไขปัญหา

จะเห็นว่าการติดต่อประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาลักษณะนี้มีความสำคัญต่อความล่าช้าของโครงการ ผู้ควบคุมงานของผู้ว่าจ้างควรที่จะมีความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มาก เพราะมนุษยสัมพันธ์สามารถทำให้บทบาทการประสานงานเป็นจริงได้ง่าย ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้ควบคุมงานอาจจะต้องมีมากกว่าความสามารถด้านเทคนิคก็เป็นได้ ในการควบคุมงานสร้างถนนในเขตชุมชน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย