

บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัญหาการประสานงานระหว่างการก่อสร้างอาคาร

3.1 วิธีการวิเคราะห์ปัญหา

ในโครงการก่อสร้างอาคารใด ๆ จะประกอบด้วยกลุ่มดำเนินงาน 2 กลุ่มใหญ่ คือ

- 1) กลุ่มเจ้าของงาน และ ตัวแทนเจ้าของงาน ซึ่งประกอบด้วยเจ้าของงาน, ผู้ออกแบบ ผู้ควบคุมงาน ที่ปรึกษาโครงการ ฯลฯ
- 2) กลุ่ม ผู้รับเหมา ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับเหมาหลัก ผู้รับเหมาย่อย

จากการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานสร้างอาคาร พบว่าถ้าทุกฝ่ายรู้หน้าที่ชอบเขตการทำงานของตนเอง และร่วมมือประสานงานกันก็จะทำให้การดำเนินงานคล่องตัว ผู้ที่มีภาระมากที่สุดในการประสานงาน คือ ผู้รับเหมาหลัก สาเหตุเนื่องจากผู้รับเหมาหลักต้องประสานงานกับทุกกลุ่มดำเนินงานที่กล่าวถึงข้างต้น และกลุ่มดำเนินงานดังกล่าวมักมีรูปแบบและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ผู้รับเหมาหลักประสบปัญหาในการประสานงานมาก

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานระหว่างการก่อสร้างอาคาร โดยจัดทำแบบสอบถามดังแสดงในภาคผนวก ข. และนำไปสัมภาษณ์ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ หรือสถาปนิกของบริษัทก่อสร้างที่เป็นผู้รับเหมาหลัก ซึ่งทำการก่อสร้างอาคารต่าง ๆ ที่มีมูลค่าตั้งแต่ 30 ล้านบาทถึง 1,500 ล้านบาท จำนวนทั้งสิ้น 15 โครงการเป็นโครงการที่กำลังก่อสร้าง 8 โครงการ และก่อสร้างเสร็จแล้ว 7 โครงการ

แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นนั้น มีการแบ่งคำถามเป็น 5 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 : ถาม ข้อมูลเฉพาะของโครงการ
- ตอนที่ 2 : ถาม ปัญหาการประสานงานระหว่างฝ่าย หรือแผนกต่าง ๆ ภายใน บริษัทก่อสร้าง (ที่เป็นผู้รับเหมาหลัก)
- ตอนที่ 3 : ถาม ปัญหาการประสานงานภายในสำนักงานสนามของผู้รับเหมาหลัก
- ตอนที่ 4 : ถาม ปัญหาการประสานงานระหว่าง ผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาย่อย
- ตอนที่ 5 : ถาม ปัญหาการประสานงานระหว่างกลุ่มผู้รับเหมาและกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน

รูปแบบของคำถาม ในแบบสอบถามมี 2 แบบ คือ

- 1) คำถามแบบกึ่งเปิด
- 2) คำถามแบบตอบอิสระ

โดยคำถามแบบตอบอิสระจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ตอบสามารถให้ความเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตั้งเป้าคำตอบจากผู้ถาม

ใจความสำคัญของคำถามมีลักษณะไม่ประเด็นต่อไปนี้

- 1) เน้นถามสาเหตุที่ทำให้ผู้รับเหมาหลักเกิดปัญหาในการประสานงานกับกลุ่มผู้รับเหมาย่อย และกลุ่มเจ้าของงาน
- 2) เน้นถามปัญหาและสาเหตุ ที่ผู้รับเหมาหลักประสบในการประสานงานภายในแผนกต่าง ๆ ของผู้รับเหมาหลักเอง
- 3) เน้นถาม วิธีการประสานงาน ที่กลุ่มผู้รับเหมา และกลุ่มเจ้าของงานใช้อยู่
- 4) เน้นถาม ผลเสียหายที่เกิดขึ้น หากมีความบกพร่องในการประสานงาน จากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทุกฝ่ายที่ร่วมโครงการ

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้นำเสนอแนวความคิดและรูปแบบการประสานงานของผู้วิจัย สอดแทรกลงในแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้ตอบให้ความเห็นว่า รูปแบบดังกล่าวจะสามารถช่วยปรับปรุงการประสานงานของโครงการให้ดีขึ้นหรือไม่ โดยผู้ตอบสามารถลองนำเอารูปแบบและวิธีการของผู้วิจัยไปใช้ดูก่อน ให้ความเห็นได้

การสรุปและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประสานงานระหว่างการก่อสร้างอาคารนั้น หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงานโครงการที่เป็นฝ่ายผู้รับเหมาหลัก ประมาณ 15 โครงการจากนั้นจึงนำเอาคำตอบที่ได้ทั้งหมด นำมาสรุปโดยจัดหมวดหมู่ของปัญหาว่าปัญหาการประสานงานในการก่อสร้างอาคารส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุใดบ้าง และสาเหตุดังกล่าวเกิดขึ้นในอัตราร้อยละเท่าไร ซึ่งผลสรุปของการเกิดปัญหาการประสานงานในการก่อสร้างอาคาร ได้แสดงในหัวข้อที่ 3.2

3.2 ผลการสำรวจปัญหาการประสานงานในโครงการก่อสร้างอาคาร

ปัญหาการประสานงานในการก่อสร้างอาคารในส่วนนี้สรุปมาจากการสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงานโครงการก่อสร้างอาคาร จำนวน 15 โครงการโดยได้แสดงในตารางที่ 3.1,

3.2, 3.3, 3.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 3.1 ถึง 3.4 แสดงข้อมูลโดยสรุปได้คือ

- 1) แสดงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานในการก่อสร้างอาคาร
- 2) โครงการใด มีข้อบกพร่องในการประสานงานเกิดจากสาเหตุใดบ้าง
- 3) แสดงอัตราเกิดปัญหาเนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ ของแต่ละโครงการ

3.3 การวิเคราะห์ปัญหาการประสานงานภายในของบริษัทก่อสร้าง

จากการศึกษาการประสานงานภายในระหว่างแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทก่อสร้าง โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ประกอบแบบสอบถาม พบว่า บริษัทก่อสร้างมีปัญหาในการประสานงานมากพอสมควร เช่น

- ก. เกิดความสับสนในการทำงานร่วมกันของแผนกต่าง ๆ
- ข. เกิดความล่าช้าในขั้นตอนอนุมัติเรื่องทั่ว ๆ ไป

สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานภายในของบริษัทก่อสร้างมีทั้งหมด

12 สาเหตุ ซึ่งได้แสดงรายละเอียด พร้อมความสัมพันธ์ของสาเหตุเหล่านี้ไว้ใน รูปที่ 3.1 และสรุปสาเหตุหลักได้ 3 ประการคือ

1) สาเหตุหลักที่ 1 : ระบบเอกสารและการสื่อสารข้อมูลของบริษัทไม่ดีพอ ซึ่งเกิดจากสาเหตุย่อย เหล่านี้คือ

ก. การจัดทำเอกสารสำคัญประกอบการทำงานบกพร่องและมีไม่ครบ เช่น กวมีขาดเอกสารแสดงผลการทดสอบคุณภาพของวัสดุก่อสร้าง

ข. แผนโครงการซึ่งถือเป็นเอกสารแสดงแนวทางในการทำงาน และประสานงานมีข้อบกพร่องหลายประการ เช่น

- ไม่มีการปรับแผนโครงการ อย่างสม่ำเสมอ
- แผนโครงการมีไม่ครบทุกประเภท (เช่นไม่มีแผนการใช้แรงงาน)
- แผนโครงการไม่ชัดเจนพอ
- แผนโครงการถูกจัดทำขึ้นโดยมิได้รับการปรึกษาจากบุคคลที่ทราบ

ปัญหาสำคัญบางประการ

ค. เอกสารแสดงแผนภูมิการจัดองค์การภายในของบริษัทไม่ดีพอ เช่น แผนภูมิที่มี

ตารางที่ 3.1 แสดงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานระหว่างฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ภายในบริษัทก่อสร้าง

สาเหตุ	โครงการ															ความถี่ของ สาเหตุ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. สืบสนรายละเอียดขอบเขต ความรับผิดชอบในการทำงาน	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100%
2. ไม่มีแผนภูมิแสดงความรับผิดชอบ ในการทำงาน อย่างเป็นรูปธรรม	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100%
3. ไม่มีกาปรับแก้แผนโครงการตาม สภาพความเป็นจริง	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100%
4. บางแผนกในสำนักงานใหญ่ไม่เข้าใจ สาเหตุปัญหาในการก่อสร้าง	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100%
5. การจัดแบ่งงานไม่สอดคล้องกับจำนวน และความสามารถของพนักงาน	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100%
6. บางแผนกในสำนักงานใหญ่ไม่ทำ ความเข้าใจแผนงานให้ดี	●	●	○	●	○	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	80%
7. การจัดทำเอกสารที่สำคัญประกอบ การทำงานบกพร่องและมีไม่ครบ	○	●	○	●	●	●	●	○	●	○	●	●	○	●	●	66%
8. ระบบเอกสารและการติดต่อสื่อสาร ของบริษัท ไม่ดีพอ	○	●	○	●	●	●	●	○	●	○	●	●	○	○	●	60%
9. แผนโครงการไม่มีครบทุกประเภท	○	○	●	●	●	●	●	○	●	●	○	●	○	○	○	53%
10. แผนโครงการไม่ชัดเจนพอ	●	○	○	●	○	●	●	○	○	●	○	●	○	○	●	46%
11. แผนโครงการถูกจัดทำโดยมิได้ ปรึกษากับบุคคลที่ทราบปัญหาสำคัญ	●	●	○	●	●	●	●	○	●	○	●	●	○	○	●	66%
12. แผนภูมิการจัดองค์การภายในของ บริษัทไม่ละเอียดและเปลี่ยนแปลงบ่อย	○	○	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	○	○	●	60%

หมายเหตุ

● = สาเหตุดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน

○ = ไม่มีสาเหตุดังกล่าวที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน

ตารางที่ 3.2 แสดงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

สาเหตุ	โครงการ															ความถี่ของ สาเหตุ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1. พนักงานสืบสนชอบเขต ความรับผิดชอบในการทำงาน	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100%
2. ไม่มีแผนภูมิแสดงความรับผิดชอบ ในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	93%	
3. ไม่มีการปรับแผนงานตามสภาพ ความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	93%	
4. พนักงานที่ปฏิบัติงานสภามหาวิทยาลัยไม่ให้ความสำคัญ เข้าใจแผนงานให้เพียงพอ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	86%	
5. พนักงานไม่มีประสบการณ์ใน การก่อสร้างพอ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	86%	
6. พนักงานไม่มีครบทุกหน้าที่	●	●	○	●	●	●	●	○	●	○	●	●	●	●	●	80%	
7. การจัดทำแผนประกอบการทำงานมี ไม่ครบทุกประเภท	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○	80%	
8. ระบบเอกสารและการติดต่อสื่อสาร ภายในหน่วยงานสภามหาวิทยาลัย บกพร่อง	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○	○	●	73%	
9. การจัดองค์การของในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ไม่ชัดเจน และเปลี่ยนแปลงบ่อย	●	○	●	●	●	●	●	○	●	●	○	●	○	○	●	66%	
10. แผนงานมิได้รับการปรึกษาจาก ทุกฝ่ายที่ร่วมงาน	●	○	●	●	●	●	●	○	●	●	○	●	○	○	●	66%	
11. การจัดทำเอกสารสำคัญประกอบการ การทำงานมีไม่ครบ	●	○	○	●	○	●	●	●	●	○	○	●	○	○	●	53%	
12. แผนงานไม่ชัดเจนพอ	●	●	○	○	○	●	●	○	●	○	○	●	○	○	●	47%	

หมายเหตุ

● = สาเหตุดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน

○ = ไม่มีสาเหตุดังกล่าวที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน

ตารางที่ 3.3 แสดงสาเหตุดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานระหว่างผู้รับเหมาหลัก และผู้รับเหมาย่อย

สาเหตุ	โครงการ															ความถี่ของ สาเหตุ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. ผู้รับเหมาย่อยทำความเข้าใจแผนงาน ไม่ดีพอ	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	93%
2. ผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาย่อย สับสนขอบเขตความรับผิดชอบ	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○	●	●	●	86%
3. กลุ่มผู้รับเหมาย่อยไม่ปรึกษาขั้นตอน การทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	86%
4. สัญญาว่าจ้างผู้รับเหมาย่อยไม่ระบุ ขอบเขตงานให้ชัดเจน	●	●	○	●	●	○	●	●	●	○	●	●	●	●	●	80%
5. ผู้รับเหมาย่อยไม่มีหัวหน้างาน ประจำหน่วยงาน	●	○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	○	●	●	80%
6. ระบบเอกสารประกอบการทำงาน ในกลุ่มผู้รับเหมา ไม่ดีพอ	○	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○	●	●	○	●	66%
7. ผู้รับเหมาหลักไม่มีการปรับแก้แผนงาน อย่างต่อเนื่อง	●	●	●	●	○	●	●	○	●	○	○	●	○	○	●	60%
8. ผู้รับเหมาย่อยมิได้ร่วมทำแผนงาน ทำให้แผนงานบางตอนใช้ไม่ได้ผล	○	○	●	●	●	○	○	○	●	○	○	●	●	○	●	46%
9. งานบางประเภทไม่มีแบบขยาย รายละเอียดประกอบการก่อสร้าง	●	○	○	○	○	●	●	○	●	○	○	●	○	○	●	40%
10. เจ้าของงานว่าจ้างผู้รับเหมาย่อย โดยตรง ทำให้ผู้รับเหมาหลักไม่มี อำนาจสั่งงานเนืองพ	●	○	●	○	○	○	○	●	○	●	○	○	○	○	○	26%

หมายเหตุ

● = สาเหตุดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน

○ = ไม่มีสาเหตุดังกล่าวที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน

ตารางที่ 3.4 แสดงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานระหว่างกลุ่มผู้รับเหมา และกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน

สาเหตุ	โครงการ															ความถี่ของสาเหตุ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1. ผู้รับเหมาไม่มีผู้ประสานงานโดยเฉพาะ	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	13%
2. ผู้รับเหมาไม่แจ้งให้ผู้ควบคุมงานรู้แผนงานและวิธีการทำงานล่วงหน้า	○	○	○	○	○	●	●	○	●	○	○	○	○	○	○	○	20%
3. แผนภูมิการจัดองค์การของกลุ่มผู้รับเหมา ไม่ชัดเจน	●	○	○	●	●	○	●	○	●	○	○	○	○	○	●	●	46%
4. ผู้ออกแบบไม่ตรวจสอบความบกพร่องและความขัดแย้งของแบบก่อสร้าง	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100%
5. ผู้ออกแบบกำหนด SPECIFICATION ที่ไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานสนาม	●	○	●	●	●	○	○	●	●	○	●	○	●	●	●	●	66%
6. ผู้ควบคุมงานไม่จัดทำ SUBMITTAL LIST เต็มให้ผู้รับเหมาเตรียมงาน	●	●	○	●	●	○	●	○	○	○	●	●	●	●	●	●	66%
7. ผู้ควบคุมงานไม่มีขั้นตอนการตรวจงาน (INSPECTION PROCESS) ที่แน่นอน	●	○	●	●	●	○	●	●	●	○	○	○	○	○	●	●	60%
8. ผู้ควบคุมงานตรวจงานไม่เป็นไปตาม INSPECTION PROCESS ที่วางไว้	●	○	●	●	●	○	●	●	●	○	○	●	○	●	●	●	66%
9. ผู้ควบคุมงานมีประสบการณ์ในการก่อสร้างน้อยทำให้ตรวจงานไม่ถี่พอ	●	○	○	●	●	○	○	●	●	○	●	●	●	●	●	●	66%
10. ผู้ควบคุมงานไม่ทำความเข้าใจแผนงานของผู้รับเหมาที่นำเสนอ	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	86%
11. กลุ่มตัวแทนเจ้าของงานไม่มีแผนภูมิการจัดองค์การให้ชัดเจน	○	○	○	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	●	33%
12. ทั้ง 2 กลุ่ม ไม่มีเอกสารแสดงขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานให้ชัดเจน	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100%

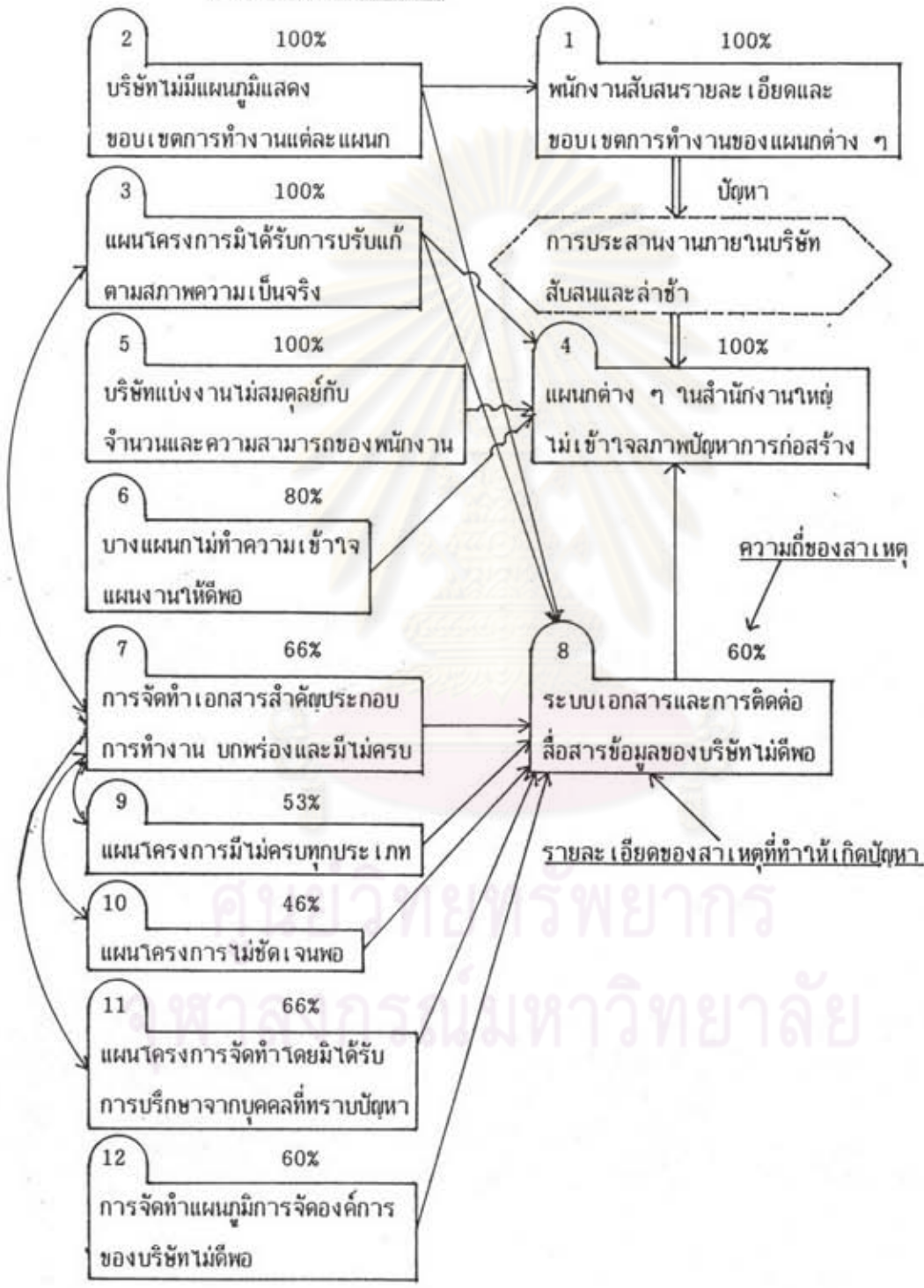
หมายเหตุ

● = สาเหตุดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน

○ = ไม่มีสาเหตุดังกล่าวที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน

รูปที่ 3.1 แสดงสาเหตุต่าง ๆ พร้อมความสัมพันธ์ของสาเหตุ ที่ทำให้เกิดปัญหาการประสานงาน

ภายในของบริษัทก่อสร้าง



ลักษณะแสดงรายละเอียดหายาบ ๆ

ง. บริษัทไม่มีแผนภูมิ แสดงขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานของแต่ละแผนก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประสานงาน

2) สาเหตุหลักที่ 2 : แผนกต่างๆ ในสำนักงานใหญ่ ไม่เข้าใจสภาพปัญหาในการก่อสร้าง ซึ่งเกิดจากสาเหตุย่อยเหล่านี้ คือ

ก. พนักงาน ได้รับมอบหมายงานมากเกินไปจนความสามารถจนไม่มีเวลาเพียงพอในการประสานงานกับฝ่ายโครงการ

ข. บางแผนกไม่ทำความเข้าใจแผนงานให้เพียงพอ

ค. ไม่มีการปรับแผนโครงการอย่างสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานสับสนสถานการณ์การทำงาน

3) สาเหตุหลักที่ 3 : พนักงานเกิดความสับสนรายละเอียดและขอบเขตการทำงานของแต่ละแผนกต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากสาเหตุย่อย ๆ เหล่านี้คือ

ก. บริษัทไม่มีเอกสารแสดงขอบเขต และรายละเอียดการทำงานของแต่ละแผนกต่าง ๆ ให้ชัดเจน พนักงานต้องให้วิธีเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้งานบางประเภทขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง

3.4 การวิเคราะห์ปัญหาการประสานงานภายในสำนักงานสนามของบริษัทก่อสร้าง

จากการศึกษาปัญหาการประสานงานภายในสำนักงานสนามของบริษัทผู้รับเหมาหลัก โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า การประสานงานภายในสำนักงานสนาม มีปัญหา เช่น

ก. สับสนในขั้นตอนการดำเนินงาน

ข. เกิดความล่าช้าในการทำงานร่วมกัน ของพนักงาน

สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหามีทั้งหมด 12 สาเหตุ ซึ่งได้แสดงรายละเอียดพร้อมความสัมพันธ์ของสาเหตุเหล่านี้ ในรูปที่ 3.2 ซึ่งสรุปได้ว่ามีสาเหตุหลัก 3 ประการคือ

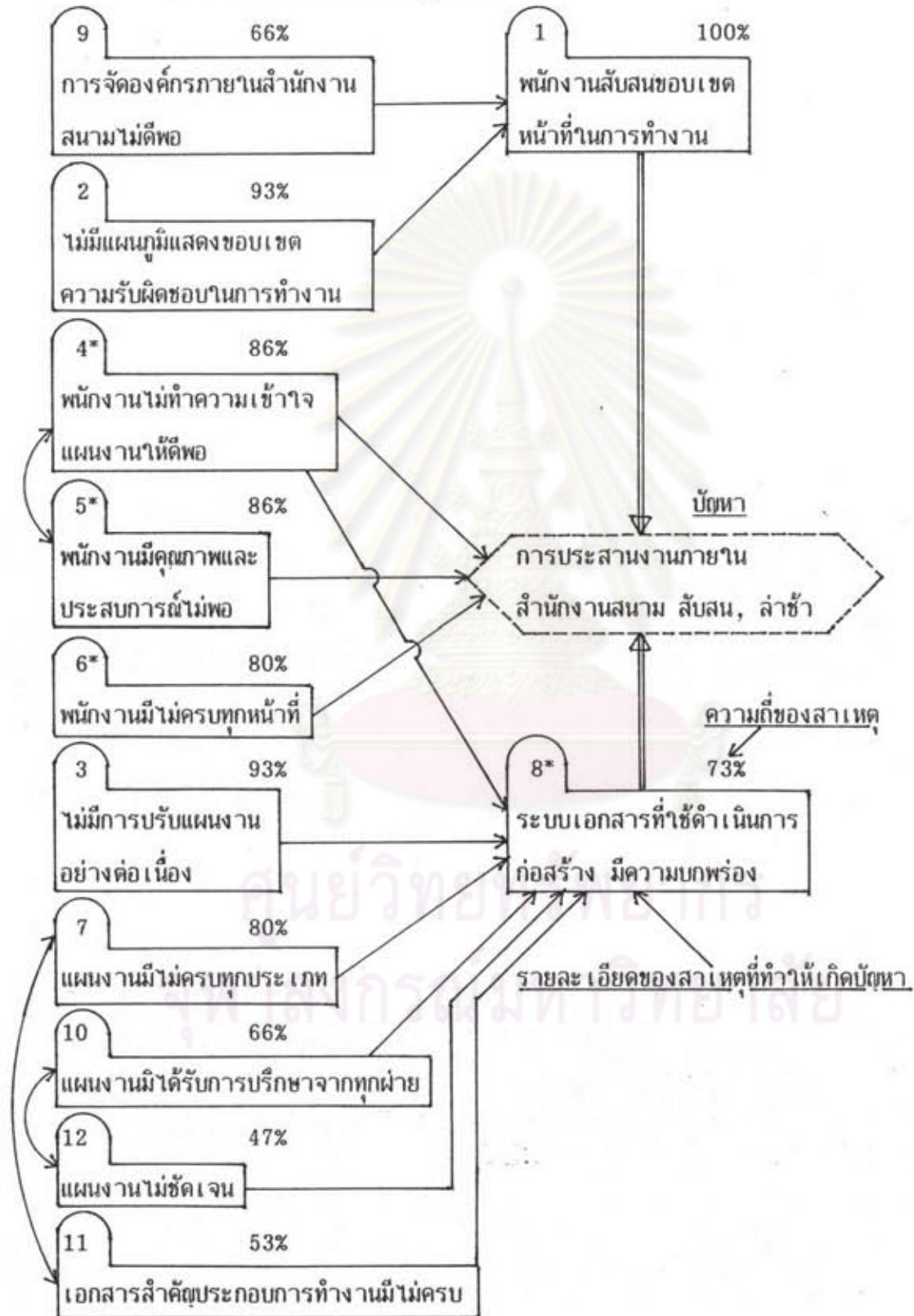
1) สาเหตุหลักที่ 1 : พนักงานภายในสำนักงานสนามของผู้รับเหมาหลักเกิด ความสับสนในขอบเขตและรายละเอียดความรับผิดชอบในการทำงานซึ่งเกิดจากสาเหตุย่อยเหล่านี้คือ

ก. ไม่มีการจัดทำแผนภูมิแสดงขอบเขตการทำงาน ของพนักงานแต่ละบุคคลให้ชัดเจน ทำให้งานบางประเภทไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง

ข. แผนภูมิการจัดองค์การภายในสำนักงานสนามไม่ละเอียดพอ การทำงานจึงบาง

รูปที่ 3.2 แสดงสาเหตุต่าง ๆ พร้อมความสัมพันธ์ของสาเหตุ ที่ทำให้เกิดปัญหาการประสานงาน

ภายในสำนักงานสนามของผู้รับเหมาหลัก



ครั้งไม่เป็นไปตามแผนภูมิที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและไม่มีการปรับแก้แผนภูมิ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของพนักงาน

2) สาเหตุหลักที่ 2 : ระบบเอกสาร ที่ใช้ประกอบการก่อสร้างมีความบกพร่องซึ่งเกิดจากสาเหตุย่อย ๆ เหล่านี้คือ

ก. เอกสารสำคัญประกอบการทำงานมีไม่ครบ เช่น ไม่มีเอกสารแสดงลำดับการก่อสร้าง ซึ่งทำให้โฟร์แมนสับสนลำดับการก่อสร้าง

ข. แผนรายละเอียดการทำงาน ซึ่งถือเป็นเอกสารแสดงแนวทางในการก่อสร้าง มีข้อบกพร่องหลายประการ เช่น

- แผนงานมีไม่ครบทุกประเภท
- ไม่มีการปรับแผนงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดความล่าช้า
- แผนงานไม่ชัดเจนพอ
- แผนงานจัดทำโดยมิได้รับคำปรึกษาจากบุคคลที่ทราบปัญหาสำคัญบางประการ

3) สาเหตุหลักที่ 3 : เกิดจากความบกพร่องของพนักงานที่ดำเนินงานภายในสำนักงานสนามโดยตรง โดยแสดงเป็นสาเหตุย่อย ๆ ได้ดังนี้ เช่น

ก. พนักงานไม่ทำความเข้าใจ แผนงานให้ดีพอซึ่งความบกพร่องส่วนนี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากความบกพร่องของแผนงานซึ่งอาจมีรายละเอียดในการทำงานไม่ชัดเจนพอ

ข. พนักงานมีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานไม่เพียงพอ

ค. พนักงานมีไม่ครบทุกหน้าที่ เช่นบางสำนักงานไม่มีสถาปนิกมีแต่วิศวกร ดำเนินงานทำให้การทำงานในส่วนงานตกแต่งไม่ดีเท่าที่ควร

3.5 การวิเคราะห์ปัญหาการประสานงานระหว่างผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาย่อย

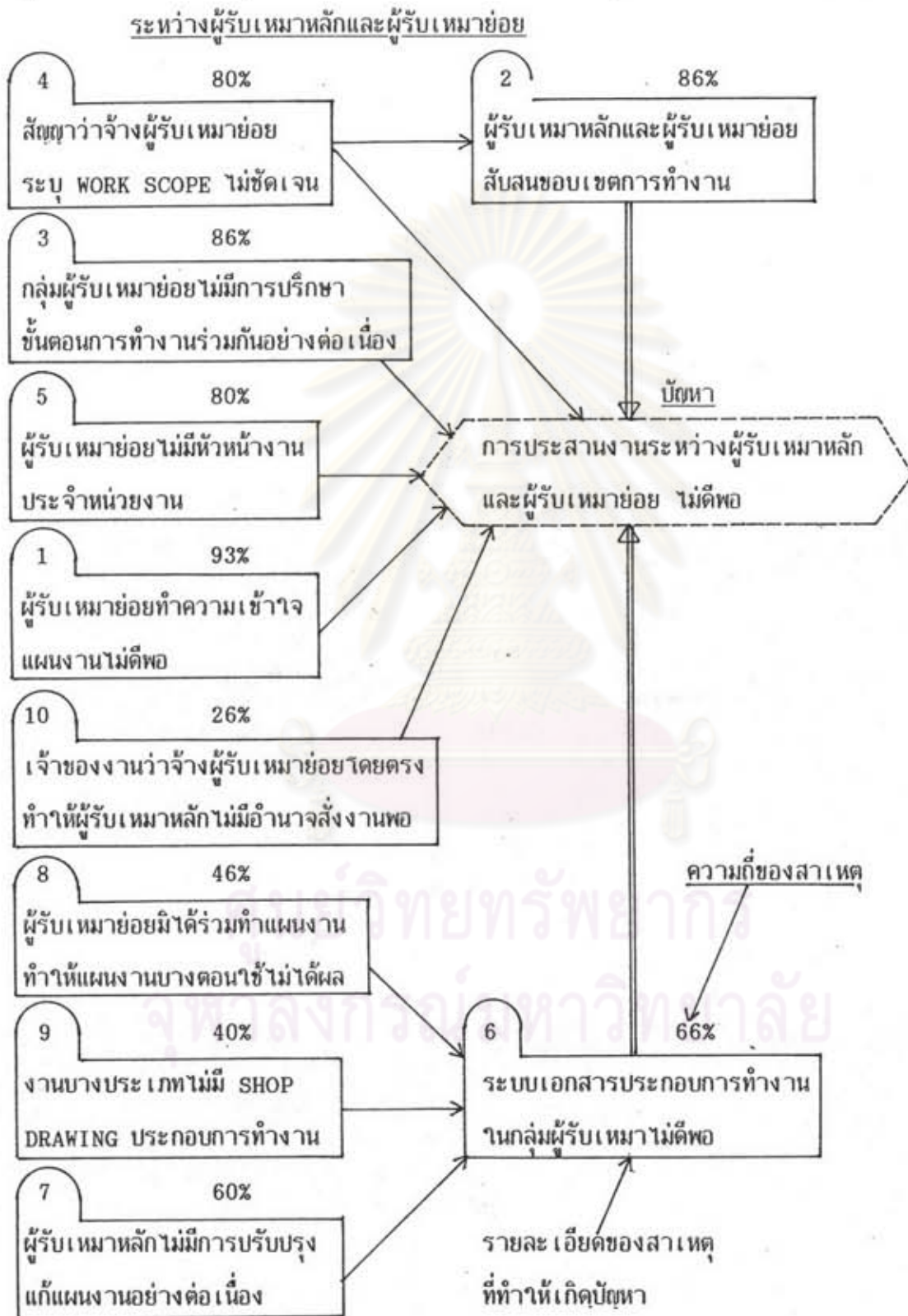
จากการศึกษาปัญหาการประสานงานระหว่างผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาย่อย โดยใช้แบบสอบถาม พบว่าการประสานงานมีปัญหา เช่น

ก. ผู้รับเหมาย่อยมักทำงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานหลัก

ข. เกิดข้อโต้แย้งในการทำงานระหว่างกลุ่มผู้รับเหมาย่อย

สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหามีทั้งหมด 10 สาเหตุ ซึ่งได้แสดงรายละเอียดพร้อมความสัมพันธ์ของสาเหตุเหล่านี้ ในรูปที่ 3.3 และสรุปสาเหตุหลัก ๆ ได้ดังนี้คือ

รูปที่ 3.3 แสดงสาเหตุต่าง ๆ พร้อมความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาการประสานงาน



1) สาเหตุหลักที่ 1 : ผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาย่อย เกิดความสับสนในขอบเขต และรายละเอียด ความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันซึ่งเกิดจากสาเหตุย่อยคือ

ก. สัญญาว่าจ้างผู้รับเหมาย่อยระบุขอบเขตและความรับผิดชอบในการทำงาน ไม่ชัดเจนพอ เช่น ระบุตำแหน่งหัวข้อหลัก ๆ แต่ไม่ระบุรายละเอียดปลีกย่อยของงานที่ผู้รับเหมาย่อยต้องรับผิดชอบด้วย ทำให้เกิดข้อโต้แย้งในระหว่างการทำงาน

ข. ไม่มีการจัดทำแผนภูมิแสดงขอบเขตการทำงานของผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาย่อยให้เห็นชัดเจน ทำให้งานบางประเภทขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง (ไม่มีแผนภูมิในลักษณะรูปธรรม)

2) สาเหตุหลักที่ 2 : ระบบเอกสารประกอบการทำงานร่วมกันระหว่างผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาย่อย มีความบกพร่องซึ่งเกิดจากสาเหตุย่อยเหล่านี้คือ

ก. ผู้รับเหมาหลักไม่มีการปรับแก้แผนงานอย่างต่อเนื่อง เมื่องานเกิดความล่าช้า ทำให้ผู้รับเหมาย่อยขาดแนวทางในการปรับปรุงการทำงานในเวลาที่เหมาะสม

ข. แผนงาน ซึ่งถือเป็นเอกสารประกอบการทำงาน ถูกจัดทำโดยผู้รับเหมาหลัก เป็นส่วนใหญ่ ผู้รับเหมาย่อยมีส่วนร่วมที่แผนงานดังกล่าวน้อยเกินไป ทำให้แผนงานบางตอนใช้ไม่ได้ผล

ค. การจัดแบบขยายรายละเอียด (SHOP DRAWING) มีไม่ครบทุกประเภททำให้ขาดรายละเอียดในการทำงานระบบต่าง ๆ ของอาคารที่จำเป็น

3) สาเหตุหลักที่ 3 : เกิดจากความบกพร่องในการทำงานของผู้รับเหมาย่อย โดยตรง แบ่งเป็นสาเหตุย่อยเหล่านี้ คือ

ก. กลุ่มผู้รับเหมาย่อย ไม่มีการปรึกษาขั้นตอนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้งานส่วนต่าง ๆ ที่ต้องทำร่วมกันเกิดความล่าช้า เนื่องจากผู้รับเหมาย่อยแต่ละรายไม่ทราบขั้นตอนการทำงานร่วมกันที่เหมาะสม

ข. ผู้รับเหมาย่อยไม่ใคร่จัดให้มีหัวหน้างานประจำหน่วยงานตลอดเวลา ทำให้การปรึกษางานร่วมกันมีน้อย และทำให้การประสานงานขาดผู้นำอย่างต่อเนื่อง

ค. ผู้รับเหมาย่อยขาดความเข้าใจแผนงานหลักไม่เพียงพอ

4) สาเหตุหลักที่ 4 : เกิดจากเจ้าของงาน ว่าจ้างผู้รับเหมาย่อยมาทำงานบางประเภทโดยตรง แต่ให้ผู้รับเหมาหลักทำหน้าที่เป็นแกนในการประสานงาน ลักษณะเช่นนี้ผู้รับเหมาหลักไม่ค่อยมีอำนาจเต็มที่ในการควบคุมและสั่งการผู้รับเหมาย่อยให้ทำงานได้ดีเนื่องจาก

ผู้รับเหมาข้อยมิได้นับถือผู้รับเหมาหลักเป็นนายจ้างโดยตรง

3.6 การวิเคราะห์ปัญหาการประสานงานระหว่างกลุ่มผู้รับเหมาและกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน

ผู้ดำเนินงานโครงการก่อสร้างอาคาร จะประกอบด้วย กลุ่มทำงาน 2 กลุ่มใหญ่ คือ

- 1.) กลุ่มผู้รับเหมา ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับเหมาหลัก และผู้รับเหมาข้อย
- 2.) กลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน ประกอบด้วย ผู้ออกแบบ ผู้ควบคุมงาน

จากการศึกษาปัญหาการประสานงานระหว่างกลุ่มผู้รับเหมาและกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน

โดยใช้แบบสอบถาม พบว่าการประสานงานมีปัญหา เช่น

- ก.) การประสานงานระหว่าง 2 กลุ่มเกิดข้อโต้แย้งในวิธีดำเนินงาน
 - ข.) เกิดความล่าช้าเนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มไม่มีการตั้งหลักเกณฑ์ในการทำงานร่วมกัน
- สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหามีทั้งหมด 11 สาเหตุ ซึ่งได้แสดงรายละเอียดพร้อมความ

สัมพันธ์ ของสาเหตุเหล่านี้ในรูปที่ 3.4 และสรุปสาเหตุหลักได้ดังนี้คือ

1) สาเหตุหลักที่ 1 : ความบกพร่องในการทำงานของกลุ่มผู้รับเหมา ซึ่งมีสาเหตุย่อย ๆ ดังนี้คือ

ก. ผู้รับเหมาบางรายไม่จัดให้มีผู้ประสานงานโดยเฉพาะ ทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับกลุ่มตัวแทนเจ้าของงานโดยตรง ทำให้การแก้ปัญหาการดำเนินงานบางอย่างล่าช้า

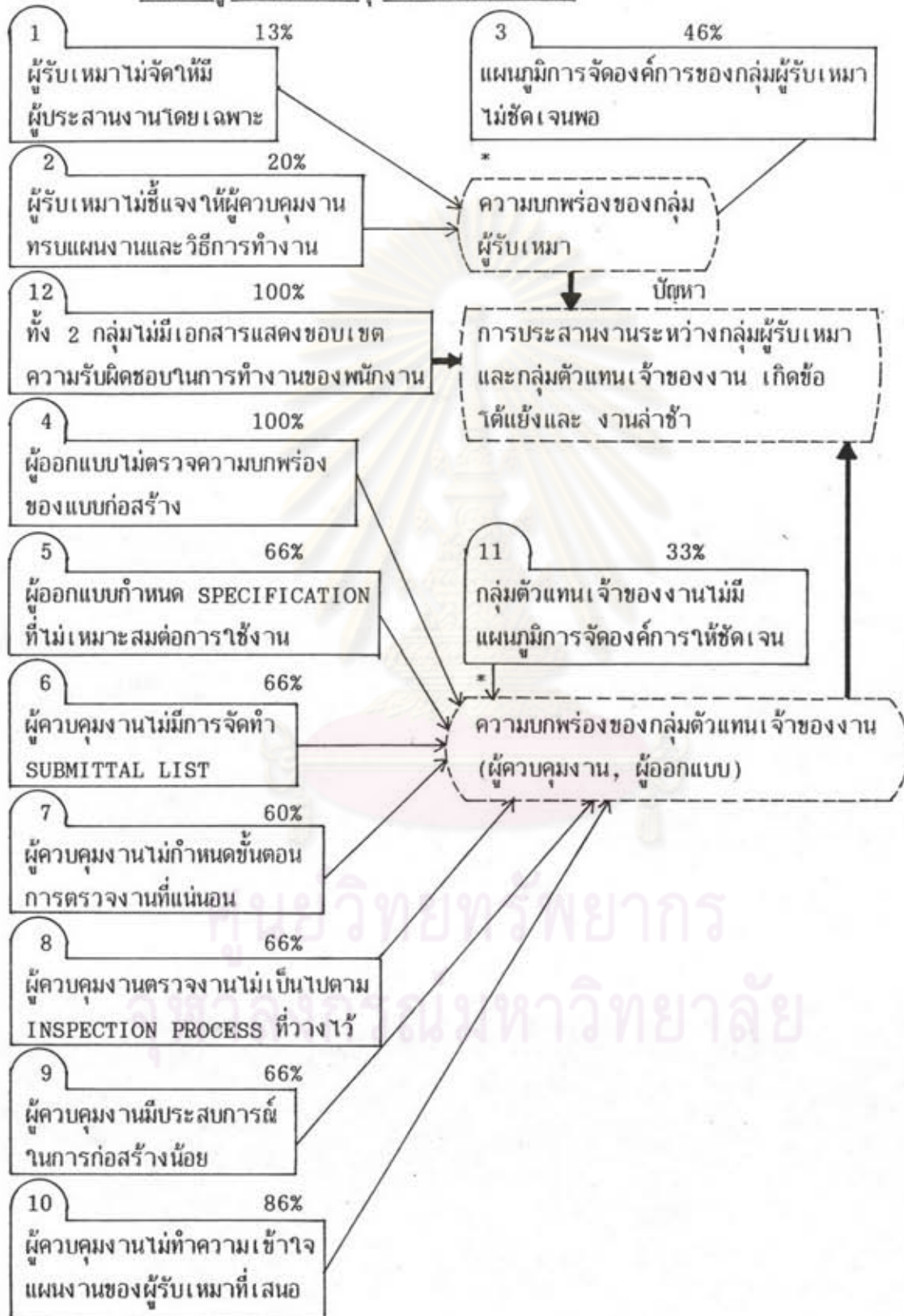
ข. ผู้รับเหมาบางครั้งไม่ชี้แจงให้ผู้ควบคุมงานเข้าใจแผนงาน หรือวิธีการก่อสร้าง ก่อนทำการก่อสร้าง ๆ จริง ทำให้เกิดข้อโต้แย้งระหว่างผู้รับเหมาและผู้ควบคุมงาน ระหว่างทำการก่อสร้าง เป็นเหตุให้งานล่าช้า

ค. แผนภูมิการจัดองค์การของกลุ่มผู้รับเหมาไม่ชัดเจนพอ ทำให้การทำงานเกิดความสับสน

2) สาเหตุหลักที่ 2 : เกิดจากความบกพร่องในการทำงานของกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน ซึ่งมีสาเหตุย่อยดังนี้คือ

ก. ผู้ออกแบบงานโครงสร้าง งานสถาปัตยกรรม งานระบบไฟฟ้า ประปา ปรับอากาศ มิใช่บุคคลจากหน่วยงานหรือบริษัทเดียวกันทำงานร่วมกันออกแบบ แต่ไม่มีมาตรการตรวจสอบความชัดเจนของรายละเอียดแบบก่อสร้าง ก่อนนำไปใช้ในการก่อสร้างจริง ทำให้ผู้รับเหมาเสียเวลา

รูปที่ 3.4 แสดงสาเหตุต่าง ๆ พร้อมความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาการประสานงานระหว่างผู้รับเหมาและกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน



ในการสรุปข้อขัดแย้งของแบบก่อสร้างในระหว่างดำเนินการก่อสร้าง ทำให้เกิดความสับสนและล่าช้าในการก่อสร้าง

- ข. ผู้ออกแบบ กำหนดรายละเอียดของแบบและข้อกำหนดในการก่อสร้าง (SPECIFICATION) ที่ไม่เหมาะสมต่องานบางประเภท ทำให้ขั้นตอนและวิธีการก่อสร้าง ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าปกติ นำไปสู่ข้อโต้แย้ง ระหว่างการทำงาน
- ค. ผู้ควบคุมงานไม่มีการจัดทำรายการที่ผู้รับเหมาต้องขออนุมัติก่อนดำเนินงาน แจ้งเตือนให้ผู้รับเหมาเตรียมการล่วงหน้าซึ่งเป็นการช่วยให้การทำงานร่วมกันรัดกุมและชัดเจนมากขึ้น
- ง. ผู้ควบคุมงานไม่มีการกำหนดขั้นตอนการตรวจงาน (INSPECTION PROCEDURE) ให้แน่นอน ทำให้ผู้รับเหมาเกิดความสับสนและลำบากในการประสานความต้องการของผู้ควบคุมงาน
- จ. ผู้ควบคุมงานตรวจและควบคุมงานไม่เป็นไปตาม ขั้นตอนการตรวจงานที่กำหนดไว้
- ฉ. ผู้ควบคุมงาน มีความรู้และประสบการณ์ ในการก่อสร้างน้อยทำให้เกิดดุลยพินิจในการพิจารณา ปัญหาต่าง ๆ ไม่ถูกต้อง
- ช. ผู้ควบคุมงานไม่ทำความเข้าใจแผนงานของผู้รับเหมาที่นำเสนอทำให้เกิดข้อโต้แย้งระหว่างดำเนินการก่อสร้าง

ข. กลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน ไม่มีแผนภูมิการจัดองค์การให้ชัดเจน

3) สาเหตุหลักที่ 3 : ทั้งกลุ่มผู้รับเหมาและกลุ่มตัวแทนเจ้าของงานไม่มีการจัดทำเอกสารแสดงรายละเอียดขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ ให้แต่ละฝ่ายรับทราบ เพื่อเป็นเอกสารแสดงแนวทางการประสานงานระหว่างบุคคล การที่ไม่มีเอกสารเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนทำให้เกิดความล่าช้าและสับสนในการประสานงาน

3.7 สรุป

ปัญหาการประสานงานภายในบริษัทก่อสร้าง เกิดจากสาเหตุหลัก เช่น แผนกต่าง ๆ หรือพนักงานเกิดความสับสนขอบเขตการทำงานตลอดจนระบบเอกสารที่ใช้ประกอบการก่อสร้าง มีความบกพร่อง เช่น ขาดเอกสารสำคัญบางประเภท และบางแผนกไม่ได้รับเอกสารสำคัญประกอบการทำงาน ทำให้เกิดความสับสน และล่าช้าในการทำงาน

ส่วนปัญหาการประสานงาน ระหว่างผู้รับเหมาหลัก และกลุ่มผู้รับเหมาย่อย มีสาเหตุหลักๆ เช่น ผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาย่อยเกิดความสับสนขอบเขตการทำงานร่วมกัน

งานบางรายการไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และไม่ใคร่มีการนำเอกสารมาใช้ในการประสานงาน ส่วนมากใช้วิธีประชุมเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าขึ้น

ส่วนปัญหาการประสานงานระหว่าง กลุ่มผู้รับเหมาและกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน เกิดจาก ทั้ง 2 กลุ่มมีองค์การที่ทำงาน ไม่ขึ้นตรงต่อกัน ทำให้ไม่มีการตั้งหลักเกณฑ์ในการทำงานร่วมกัน แต่ละกลุ่มจะทำงานไปตามหน้าที่ที่กลุ่มรับผิดชอบโดยตรง การใช้ระบบเอกสารมาประสานงานระหว่างกลุ่มผู้รับเหมา และกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน ยังมีไม่มากนัก ทำให้การประสานงานไม่มีความต่อเนื่อง

จากการสรุปปัญหาการประสานงาน ซึ่งพบสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ

1) กลุ่มดำเนินงานมักเกิดความสับสน ขอบเขต และระดับความรับผิดชอบที่มีต่องานแต่ละประเภท

2) ระบบเอกสารที่ใช้ประสานงาน มีความบกพร่อง

การสรุปปัญหาดังกล่าวเป็นแนวทางในการเสนอระบบการประสานงานโดยแผนภูมิความรับผิดชอบ และแผนภูมิการไหลเวียนเอกสาร ต่อไปนี้บทที่ 4 และ บทที่ 5 ตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย