

บทที่ 2

แนวความคิดเกี่ยวกับระบบการประสานงาน

บทนี้เป็นภาควิชาเสนอ แนวความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับ ระบบการประสานงานทั่ว ๆ ไป โดยจะเน้นในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการประสานงาน
- 2.2 รูปแบบ ประเภท และองค์ประกอบของการประสานงาน
- 2.3 วิธีการประสานงาน
- 2.4 การประสานงานระหว่างแผนกงานภายในสำนักงานใหญ่ของบริษัทก่อสร้าง
- 2.5 การประสานงานภายในสำนักงานสนามของบริษัทก่อสร้าง
- 2.6 การประสานงานระหว่างองค์การต่าง ๆ ในขั้นตอนที่ทำการก่อสร้าง
- 2.7 สรุป

2.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ ของการประสานงาน

กระบวนการบริหารงาน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการคือ 1. การวางแผน 2. การจัดองค์การ หรือการจัดหน่วยงาน 3. การบริหารงานบุคคล 4. การสั่งการ 5. การประสานงาน 6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน 7. การบริหารงบประมาณ

ซึ่งจะเห็นได้ว่า การประสานงาน เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนที่สำคัญในการทำงานขององค์การ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.1.1 ความหมายของการประสานงาน

การประสานงาน (Coordination) มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ต่าง ๆ กัน อาทิเช่น Luther, Gulick and Lynall, Urwick (1973) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การดำเนินงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประสานงานเป็นขั้นหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานขององค์การรับเอาหน้าที่ขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นทิศทาง และใช้มาตรฐานการ

ปฏิบัติเป็นทางเลือกสำหรับบังคับตนเอง และรวมระบบย่อยให้เป็นระบบใหญ่ที่เข้มแข็งตั้งต้นการประ
 สาณงานจึงเป็นการจัดให้ คนในองค์การทำงานให้เป็นระบบสัมพันธ์และสอดคล้องกันโดยยึดถือหน้าที่
 วัตถุประสงค์ และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

ส่วน วิชัย ศรีสอ้าน (2532) กล่าวว่า การประสานงาน คือการที่บุคคล กลุ่มบุคคล
 หรือหน่วยงาน ร่วมมือกันปฏิบัติงานโดยสอดคล้องกันไม่ซ้ำซ้อน ซัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อ
 ให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

และสมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความเห็นว่า การประสานงาน คือ ความร่วม
 มือร่วมใจในการปฏิบัติ จัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุล
 และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

ความหมายของการประสานงานนั้น สรุปได้ว่า การประสานงานเป็นการจัดให้คนใน
 องค์การทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบวัตถุประสงค์
 เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

2.1.2 วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

การทำงานในหน่วยงาน ทั้งส่วนราชการและเอกชน มักมีความขัดแย้งซ้ำซ้อนกัน และ
 ขาดความสามัคคี เป็นเหตุให้ผลงานขาดประสิทธิภาพล่าช้าเสียเวลา และสิ้นเปลืองงบประมาณ
 การแก้ปัญหาดังกล่าวส่วนหนึ่ง ต้องใช้เทคนิคการประสานงาน

วิชัย ศรีสอ้าน (2532) ได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการประสานงานไว้ว่า

- 1) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีม เช่นการทำงานในรูปแบบวิซัท หากแผนกต่าง ๆ มีการ
 วางแผนในการทำงานร่วมกัน และปฏิบัติตามแผนงานอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้การ
 ทำงานของวิซัทดังกล่าวประสบความสำเร็จ
- 2) สร้างความเข้าใจอันดีในหมู่คณะที่ทำงานร่วมกัน
- 3) สร้างขวัญ และกำลังใจในหน่วยงาน
- 4) มีความเข้าใจตรงกัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานที่ติดต่อสื่อสารกันรู้เรื่องย่อมจะเข้าใจใน

โครงการแผนงานนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน ศิริอร ทัศนศักดิ์ (2532) ได้ให้ความเห็นว่า การประสานงาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- 1) ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
- 2) ให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

- 3) เป็นภาพประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
- 4) ให้เกิดความเข้าใจอันดี แก่ผู้เกี่ยวข้อง

2.2 รูปแบบ ประเภท และองค์ประกอบของภาพประสานงาน

ภาพประสานงานทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานงานในหน่วยงานระดับเดียวกัน เช่นระดับแผนกหรือฝ่ายด้วยกัน ทั้งนี้เพราะหน่วยงานในระดับเดียวกันต่างถือว่าหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้องเท่ากันไม่ควรมีความมาสั่งการอีกหน่วยงานหนึ่ง ดังนั้นในการดำเนินการประสานงานควรคำนึงถึงรูปแบบ ประเภทและองค์ประกอบของภาพประสานงานไว้ด้วย เพื่อให้เกิดภาพประสานงานกันได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

2.2.1 รูปแบบของการประสานงาน

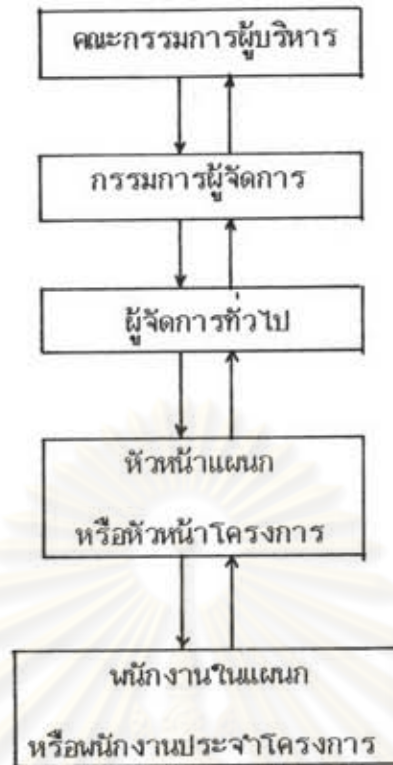
ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2526) กล่าวว่าภาพประสานงานมี 2 รูปแบบคือ

ภาพประสานงานจากระดับบนลงระดับล่าง

ภาพประสานงาน ในระดับเดียวกัน

ซึ่งภาพประสานงานทั้ง 2 รูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้คือ

- 1) ภาพประสานงานจากระดับบนลงล่างหรือภาพประสานงานในแนวตั้ง เป็นการประสานงานต่างระดับสายการบังคับบัญชาจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ได้แก่การสั่งการหรือการมอบหมายนโยบายลงมาตามลำดับจนถึงระดับล่าง เช่นภาพประสานงานภายในบริษัทจากระดับคณะกรรมการบริหารผ่านกรรมการผู้จัดการลงสู่หัวหน้าแผนก และพนักงานตามลำดับ แต่ในทางตรงกันข้าม การประสานงานแนวตั้งนี้อาจมีภาพประสานงานจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนตามลำดับก็ได้ โดยทำในรูปแบบการปรึกษาหารือ การทักความเข้าใจนโยบาย หรือคำวินิจฉัยสั่งการ โดยเริ่มต้นจากระดับพนักงานประสานงานกับหัวหน้าแผนก และหัวหน้าแผนกประสานงานกับผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการทั่วไปประสานงานกับกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการประสานงานกับคณะกรรมการบริหาร (พิจารณาได้จาก ภาพที่ 2.1)



รูปที่ 2.1 แสดงตัวอย่างการประสานงานจากระดับบนลงล่างและระดับล่างขึ้นไปบน

[วิชัย ศรีสลิ้น 2532]

การประสานงานระดับบนลงมาล่าง อาจกระทำได้โดย

- ก. กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน และควรกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร
- ข. หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสั่งการและประสานงาน เช่น ฝ่ายบริหารและการเงินมีอำนาจในการสั่งการและกำหนดแนวทางประสานงาน ระหว่างแผนกต่างๆในบังคับบัญชาของฝ่ายเช่นแผนกงานธุรการทั่วไป แผนกบริหารบุคคล แผนกงานบัญชี แผนกงานการเงิน แผนกงานจัดซื้อ แผนกงานวัสดุ เป็นต้น
- ค. การสั่งการและการประสานงานควรดำเนินการตามลำดับ จากระดับบนลงมาระดับล่าง (ดังแสดงในภาพ 2.1)

2) การประสานงานในระดับเดียวกัน หรืออาจเรียกว่าการประสานงานแนวนอน

การประสานงานประเภทนี้ หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ที่มีฐานะเท่าเทียมกัน มีการประสานงานกันเองเช่นในระดับบริษัท ได้แก่การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่การประสานงานระหว่างฝ่ายก่อสร้าง และฝ่ายบริหารและการเงิน โดยจัดตั้งให้มีเจ้าหน้าที่ทำ

หน้าที่ประสานงานระหว่างฝ่ายโดยเฉพาะ

การประสานงานในระดับเดียวกัน อาจกระทำในรูปแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ ดังแสดงในภาพที่ 2.2



รูปที่ 2.2 แสดงตัวอย่างการประสานงานในระดับเดียวกัน

[วิชัย ศรีสีอาน 2532]

2.2.2 ประเภทของการประสานงาน

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2526) กล่าวว่า ในการประสานงานของหน่วยงานหรือองค์การนั้น อาจแบ่งประเภทของการประสานงานได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การประสานงานอย่างเป็นทางการ และการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1) การประสานงานอย่างเป็นทางการ

หมายถึงการประสานงาน โดยมีระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งจากหน่วยงานในระดับสูง กำหนดให้หน่วยงานในระดับรองลงมาหรือเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ต้องทำงานประสานงานกันอย่างมีระบบที่แน่นอน

"การประสานงานอย่างเป็นทางการ ควรให้เจ้าหน้าที่มีระบบเอกสารหรือแบบฟอร์มระบุใจความสำคัญให้ชัดเจน เช่น ระบุวัตถุประสงค์ รายละเอียดของงานที่ต้องทำ ผู้รับผิดชอบ ค่าเงินการให้แล้วเสร็จ ผู้ประสานงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเวลาและค่าใช้จ่าย ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานให้ละเอียด อันจะเป็นผลให้การประสานงานมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนและไม่ทำให้เกิดความสับสน หรือความเสียหายใดในการทำงาน"

2) การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ

หมายถึง การที่หน่วยงานต่าง ๆ ติดต่อกับประสานงานกันเอง โดยไม่มีรูปแบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์บังคับ ทั้งนี้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จะต้องพิจารณาว่า ควรจะติดต่อกับประสานงานกับหน่วยงานใดหรือผู้ใด จึงทำให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลดี การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการนี้อาจกระทำในรูปของการติดต่อพบปะ เชื่อมเยิน สโมสรหรือการปรึกษาหารือกันในโอกาสต่าง ๆ โดยไม่มีลักษณะรูปแบบที่แน่นอน

นอกจากนี้แล้ว หลังจากมีการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการแล้ว เช่น มีการปรึกษาหารือกันเป็นการส่วนตัวแล้ว ควรมีการยืนยันเรื่องสำคัญ ๆ อีกครั้งในรูปแบบของระบบเอกสาร เพื่อมิให้เกิดความไขว้เขวในสาระสำคัญ

2.2.3 องค์ประกอบของการประสานงาน

ประธาน คงฤทธิศึกษากร (2518) กล่าวว่า ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ ความสำเร็จของหน่วยงาน จะต้องจัดให้มีการประสานงานขึ้นในหน่วยงานนั้น และมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องใช้ศิลปะ และเทคนิควิธีการบริหาร เพื่อให้เกิดการประสานงานขึ้น

ผู้ที่จะสามารถทำให้เกิดการประสานงานได้ดี ควรจะทราบถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ของการประสานงานเสียก่อน ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงาน ประกอบด้วย ตัวบุคคล และ การจัดองค์การ ซึ่งต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ

1) ตัวบุคคล

ตัวบุคคล นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงาน การประสานงานจะเกิดขึ้นหรือไม่อยู่ที่ตัวบุคคล เพราะบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารงาน หากหน่วยงานหรือองค์การใดมีคนดี กอปรด้วยความรู้ ความสามารถ เข้าปฏิบัติงาน การบริหารงานในหน่วยงานนั้นจะมีโอกาสเจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ ถ้าหน่วยงานใดมีปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือไม่สนใจ ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน มีความขัดแย้งระหว่างกัน เกียจคร้านการงาน ไม่มีระเบียบวินัย หน่วยงานนั้นยากที่จะมีความร่วมมือประสานงานในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารที่ดีควรจะให้ผู้ร่วมงานทุกคน ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานนั้น และควรกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แน่ชัดว่า บุคคลนั้นจะทำอะไรร่วมมือประสานงานกับใครบ้าง ผู้บริหารต้องคอยอำนวยความสะดวก แนะนำให้เกิดการทำงานแบบประสานงาน

กันโดย

- ก. การประสานคนกับงาน และงานกับงาน
- ข. การทำงาน เป็นทีมให้ดีที่สุด
- ค. มีการใช้คน เงิน วัสดุ ให้สัมพันธ์กัน และเกิดประโยชน์สูงสุด
- ง. ตรวจสอบ ติดตามผลและปรับปรุงแก้ไข ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

เสถียร เหลืองอร่าม (2519) ได้กล่าวถึง ลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสม กับหน้าที่การประสานงานไว้ว่า ควรจะมีลักษณะดังนี้

- " 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถปรับตัวเข้ากับ ผู้ร่วมงานได้
- 2) รู้จักการแบ่งปัน มีการให้มิใช่มีแต่รับอย่างเดียว มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละ
- 3) มีปรีชาญาณ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง
- 4) รู้จักการช่วยเหลือเกื้อกูล ผู้อื่น และรู้จักการ บำเพ็ญ ประโยชน์ต่อส่วนรวม
- 5) มีความจริงใจ และรู้จักวางตนเสมอต้นเสมอปลาย กับทุกคน
- 6) เคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่คิดแต่เพียงว่าความคิดเห็นของเราถูกต้องอยู่คนเดียว
- 7) มีความอดทน อดกลั้น และควบคุมอารมณ์ได้ และมีจิตใจกว้างขวาง
- 8) ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอาเปรียบผู้อื่นในทุก ๆ ทาง
- 9) มีกิริยา วาจาดี ต่อคนทั่วไป
- 10) เป็นคนตรงต่อเวลา หน้าที่ และมีความรับผิดชอบ

ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้ จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ได้เสมอโดยไม่มีความขัดแย้งกัน อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานที่ดี ในระหว่างงานในหน่วยงานนั้น หรือ กับ หน่วยงานอื่น"

ผู้วิจัยเห็นว่า"คุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้ประสานงานใด ๆ คือ บุคคลนั้น ต้องมีความรู้และความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสานงานอย่างดีพอสมควร เช่นกรณีงานก่อสร้างอาคาร ผู้ประสานงานระบบอำนวยความสะดวก (ไฟฟ้า, ประปา, ปรับอากาศ) และระบบโครงสร้าง ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องระบบอำนวยความสะดวกพอสมควร มิใช่รู้แต่เรื่องงานเอกสารและงานระบบโครงสร้างอาคารเท่านั้น"

2) การจัดองค์การ

องค์การเป็นศูนย์กลางกิจกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงาน ถ้าเป็นหน่วยงานเพื่อสาขาเฉพาะ เรียกว่า องค์การบริหารราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชนเรียกว่า องค์การบริหารธุรกิจ มีผู้ให้ความหมายคำว่า องค์การ ไว้หลายท่าน เช่น

อุทัย หิรัญโต (2526) ได้ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการจัดระเบียบไว้

และ Amitai Etzioni (1962) ได้กล่าวว่า องค์การ หมายถึง หน่วยสังคมที่ดำเนินกิจการร่วมกันตามวัตถุประสงค์

ส่วนในเรื่องการจัดองค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายหลายท่าน เช่น

William J. Mcclarney (1964) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า หมายถึง การจัดระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสมดุลกัน โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานไว้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผล

และอุทัย หิรัญโต (2526) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า หมายถึง การจัดระเบียบเกี่ยวกับตัวคน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ โดยจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปตามวิถีทาง ปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้โดยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้

โดยสรุป การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้ประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดองค์การ ต้องคำนึงถึงการจัด โครงสร้างขององค์การก่อน

อุทัย หิรัญโต (2526) ได้อธิบายว่า โครงสร้างขององค์การจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ประการคือ

ก.) ภารกิจหน้าที่อันหมายถึงวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดเป้าหมายต้องการให้แล้วเสร็จตามแผน

ข.) การแบ่งงานกันทำ หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แล้วมอบหมายให้แต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบและจัดให้มีการประสานงานกันอย่างมีระบบ

ค.) สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับขั้นระหว่างผู้บังคับบัญชา

และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่า ตำแหน่งใดมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันอย่างไร

ง.) ช่วงการควบคุม เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นผู้บังคับบัญชา ทราบขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เช่นทราบว่า มีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คน มีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบที่หน่วย การจัดช่วงการควบคุม เป็นเทคนิคที่สำคัญ ในการจัดองค์การ เพราะหากว่าช่วงการควบคุมกว้างเกินไป จะทำให้การควบคุมงาน และการประสานงานทำไม่ได้ทั่วถึง

จ.) เอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึง การบ่งบอกอำนาจในการควบคุมบังคับบัญชาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่กำหนดอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้เกิดการปฏิบัติงานที่ก้าวก่ายกัน

หลักการจัดองค์การ เป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหารงาน ซึ่ง อุกฤษ วิทยุโศ (2526), บรรจง อภิรติกุล และสุรินทร์ ม่วงทอง (2526) ได้กล่าว โดยสรุปได้ว่าหลักในการจัดองค์การที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบและแนวทางปฏิบัติดังนี้

(1) หลักวัตถุประสงค์ องค์การทุกระดับจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไรและทำอย่างไร

(2) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง คือ พนักงานควรได้รับมอบหมายงานตามถนัดแต่เพียงหน้าที่เดียว เว้นแต่ในกรณีที่บุคคลนั้นมีความสามารถหลายด้าน ก็อาจมอบหมายงานตามความถนัดได้

(3) หลักการประสานงาน คือ การให้มีความร่วมมือกันในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด

(4) หลักการบังคับบัญชา คือ จะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน ว่าใครมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อใคร หรือใครขึ้นกับใคร เป็นต้น

(5) หลักความรับผิดชอบ เช่น ผู้บังคับบัญชา จะต้องกล้ารับผิดชอบในการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างเต็มที่

(6) หลักความสมดุล เช่น จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกัน หรือ ปริมาณงานต้องสมดุลกับจำนวนพนักงาน และสมดุลกับอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบ

(7) หลักความต่อเนื่อง เช่น การบริหารงาน มีมาตรการในการวัดผลงานอย่างไร ก็ควรใช้มาตรการนั้นอย่างต่อเนื่อง

(8) หลักการโต้ตอบ และการติดต่อ เช่น การประสานงาน จึงต้องมีการติดต่อ

สื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง

(9) หลักขอบเขตการควบคุม เป็นการกำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ ว่าควรมีการควบคุมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ จำนวนหน่วยงานย่อย มิให้มากจนเกินไป

(10) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา เช่น พนักงานควรรับคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันการสับสนในคำสั่ง

(11) หลักลำดับชั้น เช่น การที่นักบริหาร จะออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และไม่ควรออกคำสั่งข้ามหน้าบังคับบัญชาตามสายงานนั้น

(12) หลักการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เช่น ในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งของพนักงานใด ๆ ควรให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ของพนักงานผู้ขึ้นเป็นผู้พิจารณา เพราะผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมทราบผลงานและพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่น

2.3 วิธีการประสานงาน

วิธีการประสานงาน แยกได้ 2 ลักษณะ คือ

การประสานงานภายในองค์การ

และการประสานงานระหว่างองค์การ

2.3.1 การประสานงานภายในองค์การ

จุมพล นิรมานิช (2533) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การประสานงานภายในองค์การหมายถึง การประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานเดียวกัน และมีหลักการประสานงานภายในองค์การที่สำคัญ คือ

1) การจัดแผนผัง และการคำนวณหน้าที่การงาน

เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไปตามลักษณะเฉพาะของงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน จะเป็นการป้องกัน มิให้มีการทำงานก้าวท้าวซึ่งขัดแย้งกัน เมื่อทุกฝ่ายมีความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ของตน มีความตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย มีการสนับสนุนงานของผู้ที่เกี่ยวข้องตามเวลาที่ได้กำหนด นีตหมายกันว่า งานก็ย่อมสอดคล้องกันการประสานงานก็จะเกิดขึ้น

2) การจัดให้มี ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญต่อระบบการบริหารงาน และการประสานงานมาก ทั้งนี้เพราะในการบริหารงานทุกอย่างผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้างานจะต้องส่งผ่านไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการติดต่อสื่อสาร ถ้าองค์การหรือหน่วยงานใด มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานก็จะดีมีความสะดวกรวดเร็ว ในทางตรงกันข้ามการติดต่อสื่อสารไม่ดี ไม่สะดวกล่าช้า เสียเวลา การบริหารงานขององค์การก็จะล่าช้า เสียเวลา และไม่มีประสิทธิภาพ ในด้านการประสานงาน ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีปฏิบัติงานต่าง ๆ ไม่เข้าใจในคำสั่ง ไม่มี ความเข้าใจในระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน การร่วมมือประสานงานก็จะไม่ดีด้วย เมื่อขาดการร่วมมือประสานงานภายในองค์การผลงานขององค์การก็จะขาดประสิทธิภาพ

3) การใช้ระบบคณะกรรมการ

การใช้ระบบคณะกรรมการ จะมีส่วนช่วยให้เกิดการประสานงานได้อย่างมาก เพราะ คณะกรรมการจะแต่งตั้งจากหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การนั้น หรือในหน่วยงานนั้น มาร่วมปฏิบัติงานกัน การประสานงานก็จะเกิดขึ้น

คณะกรรมการ หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปได้รับแต่งตั้งให้มาร่วมกัน ปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่ง หรือเพื่อแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง คณะกรรมการจะประกอบด้วย ตำแหน่งต่าง ๆ คือ

ก) ประธานกรรมการ

ทำหน้าที่ หัวหน้า ของคณะกรรมการ รับผิดชอบบริหารงาน คณะกรรมการนั้นให้ปฏิบัติ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ข) กรรมการ

ทำหน้าที่ ปฏิบัติภารกิจ ตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ

ค) เลขานุการ

ทำหน้าที่ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ รวบรวมผลงานบันทึกและทำรายงานการประชุมใน กงสีที่มีการประชุมด้วย

คณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นมาอาจแบ่งได้ เป็น 2 ลักษณะ คือ

ก) คณะกรรมการเฉพาะกิจ

เป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้น เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเฉพาะเรื่อง โดยมีระยะเวลา

ดำเนินการไม่นานนัก เมื่อปฏิบัติภารกิจเสร็จเรียบร้อยคณะกรรมการชั่วคราวก็จะสลายตัวไป

ข) คณะกรรมการประจำ

เป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติภารกิจที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นระยะเวลายาวนาน ติดต่อกันไป จึงจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเป็นทางการ

4) การใช้ระบบการประชุมพบปะสังสรรค์

การประชุม มีวัตถุประสงค์ เพื่อชี้แจงนโยบาย และแผนงานขององค์การนั้น และเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ และปฏิบัติตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้ได้ถูกต้อง การประชุมอาจเป็นการรายงานผลงาน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นประจำเดือน หรือประจำปี จะช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้รับทราบการดำเนินงาน และสามารถร่วมมือประสานงานกันได้ตามกำหนดระยะเวลา

5) การติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญทำให้เกิดการประสานงานขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลว่า งานสำเร็จไปตามเป้าหมายหรือไม่ ได้ผลมากน้อยเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง

6) การฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ให้มีความสามารถ มีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรม ยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในภารกิจใหม่ หรือแผนงานใหม่ เพื่อส่งเสริม แนะนำความรู้ เทคนิควิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในองค์การ

7) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ

ในการปฏิบัติงาน ถ้าใช้วิธีการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน โดยเคร่งครัด ในบางครั้งอาจมีข้อขัดข้องทำให้งานล่าช้าเสียเวลา

การติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างบุคลากร หรือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน ก็จะช่วยให้มีการร่วมมือประสานงานกันได้ดีขึ้น

8) การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ

งานบางประเภท บางลักษณะจำเป็นต้องใช้ผู้ติดต่อประสานงานโดยเฉพาะ ถ้าใช้บุคลากรธรรมดาติดต่อประสานงาน อาจไม่บังเกิดผล จึงต้องจัดตั้งผู้ประสานงานโดยเฉพาะขึ้น ยิ่งกว่านั้นงานบางประเภทยังต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการเป็นพิเศษให้เหมาะสมกับประเภท

ของงาน

9) จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญ มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- ก. พิจารณาถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ว่า อำนาจหน้าที่ใดมีกฎหมายรับรองให้มอบหมายได้
- ข. พิจารณาว่า ผู้ที่จะได้รับมอบอำนาจ มีตำแหน่งหน้าที่อะไร เหมาะสมกับ หน้าที่ การงานที่จะมอบหมายให้ หรือไม่
- ค. เมื่อมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใดแล้ว ควรจะต้องแนะนำชี้แจงวิธีการปฏิบัติ ภารกิจ หน้าที่ ที่มอบหมายให้ไปนั้นด้วย
- ง. ผู้ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ ควรได้รับความอิสระในการทำงาน เพื่อให้ผู้รับมอบ สามารถ ใช้ความคิดในการวินิจฉัยสั่งการ

10) จัดให้มีหน่วยแนะนำทางวิชาการ (TECHNICAL STAFF)

การประสานงานภายในองค์การบางครั้งอาจ มีข้อบกพร่องเนื่องจากพนักงานขององค์ การขาดความรู้บางประการ หน่วยแนะนำทางวิชาการสามารถศึกษาหาสาเหตุ และข้อบกพร่อง ต่าง ๆ เพื่อให้ข้อแนะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข

2.3.2 การประสานงานระหว่างองค์การ

หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานหนึ่ง กับอีก หน่วยงานหนึ่ง ซึ่งมีได้อยู่ใน องค์การเดียวกัน เช่น การประสานงานระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่ร่วมในโครงการก่อสร้างอาคาร หนึ่ง ๆ

จุมพล หนีพวนิช (2523) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้อธิบายวิธีการประสานงาน ระหว่างองค์การที่สำคัญ โดยสรุปได้ดังนี้

1) การรวมหน่วยงาน (INTEGRATION)

เป็นการรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันมารวมอยู่ในองค์การเดียวกันขึ้นตรงต่อ ผู้บริหารคนเดียวกัน เพื่อเป็นเอกภาพในการบริหารและเพื่อให้หน่วยงานเหล่านั้นร่วมมือประสาน งานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายสูงสุดเดียวกันเช่นการจัดตั้งกระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และการพลังงาน เป็นการรวมกรมกองที่มีลักษณะเกี่ยวกับวิชาการทางวิทยาศาสตร์และพลังงาน มารวมอยู่ในกระทรวงเดียวกัน

2) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (JOINT COMMITTEE OF INTERDEPARTMENTAL COMMITTEE)

กระทำโดย องค์การต่าง ๆ ที่ร่วมงานกัน แต่งตั้งผู้แทนเข้ามาทำงานร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการผสม และมีฝ่ายเลขานุการทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน ประจํา

3) การกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละองค์การให้ชัดเจน (FUNCTION)

เพื่อป้องกันการทํางานเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน

4) จัดให้มีการประชุม เพื่อหน่วยงานที่ทํางานเกี่ยวข้องกัน ร่วมกำหนดนโยบาย และแผนการร่วมกัน พร้อมทั้งประเมินผลการปฏิบัติร่วมกัน

5) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ

2.4 ภาพประสานงานระหว่างแผนก ภายในสำนักงานใหญ่ของบริษัทก่อสร้าง

จากการสำรวจพบว่าบริษัทก่อสร้าง โดยทั่วไปจะมีการจัดสำนักงาน 2 ประเภท คือ

ก. สำนักงานใหญ่ (Head office)

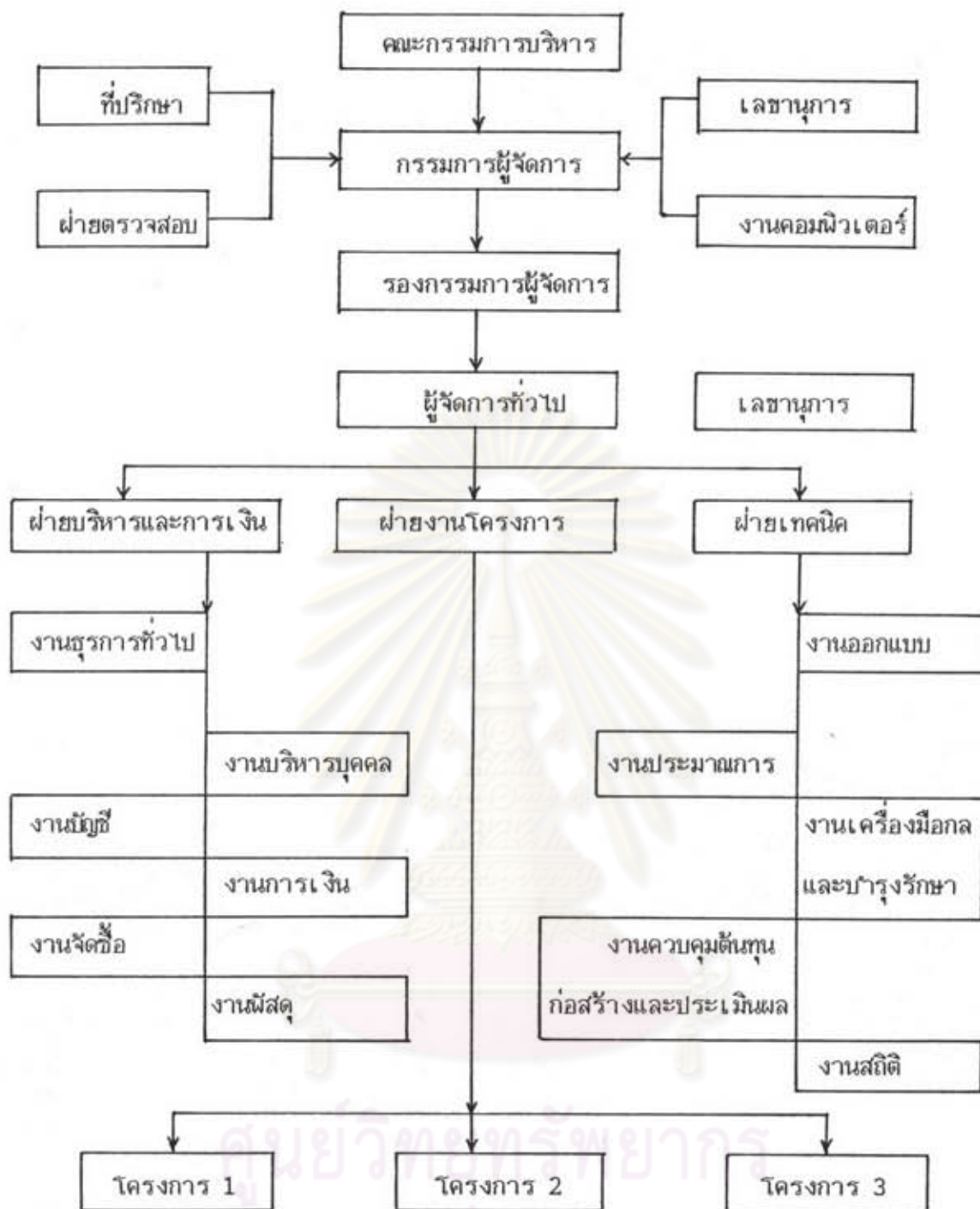
ข. สำนักงานสนาม (Field office)

สำนักงานใหญ่ ทำหน้าที่เป็นแกนกลางดำเนินการในเรื่องการบริหารทั่วไป งานบุคลากร งานจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์และ เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งการเงินที่เข้ามาใช้ในโครงการ นอกจากนั้นงานติดตอสัมพันธ์กับภายนอกที่ไม่อยู่ในขอบเขตหน้าที่ของสำนักงานสนาม เมื่อมีผลอย่างใดส่วนใดที่เกี่ยวข้องกับงานสนาม ก็จะต้องแจ้งให้ทราบหรือสั่งการให้ปฏิบัติต่อไป

วิชัย ศรีสีอาน (2532) ได้กล่าวถึง วิธีการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในสำนักงานใหญ่ ของบริษัทก่อสร้าง ว่าควรมีวิธีการดังนี้

"1) มีผังการบริหารองค์การ (Organization chart) ที่แสดงให้เห็นหน่วยงานต่าง ๆ ตามสายการประสานงาน และการบังคับบัญชา แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ขององค์การที่ชัดเจน เพื่อพนักงานได้มองเห็นสถานะของตน และเป้าหมายในการทํางาน ดังแสดงในภาพที่ 2.3

2) มีการกำหนดขอบเขต หน้าที่รับผิดชอบ และอำนาจบังคับบัญชาของตำแหน่งต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทั้งหมด อย่างชัดเจน (Job description) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ทํางานไม่ซ้ำซ้อน ด้บสหรือก้าวก้ายกัน โดยเฉพาะทุกคนจะรู้ว่างานของตนนั้นจะต้องประสานสัมพันธ์กับผู้ใด ขอบเขตกว้างขวางเพียงใด



รูปที่ 2.3 แสดงแผนผัง ตัวอย่างการจัดองค์การในบริษัทก่อสร้าง

(วิชัย ศรีสอ้าน 2532)

3) มีกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ที่พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด

4) มีการจัดอบรม ประชุมหรือสัมมนา ตามระยะเวลาที่สมควรเพื่อเป็นโอกาสให้พนักงานนำสิ่งขัดข้อง หรืออุปสรรคต่าง ๆ มาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

"นอกจากการจัดทำแผนภูมิการจ้างงานและรายละเอียดงานแล้วควรจัดทำรายละเอียดความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายและแต่ละแผนกให้ชัดเจน เพื่อเป็นการสรุปและแจกแจงงานของแต่ละแผนกให้ชัดเจนและละเอียด นอกจากนั้นควรทำแผนภูมิความรับผิดชอบประกอบด้วยแผนงานหลัก เพื่อกำหนดออกมาว่างานส่วนข้อใดจะมีฝ่ายใดเกี่ยวข้องบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานและประสานงาน"

2.5 การประสานงานภายในสำนักงานสนามของวิศกรก่อสร้าง

วิชัย ศรีสุวาน (2532) กล่าวว่า "สำนักงานสนาม เป็นส่วนบริหารย่อยจากสำนักงานกลาง โดยมุ่งให้บริหารโครงการตามที่สำนักงานกลางผูกพันตามสัญญารับเหมาก่อสร้างอยู่กับเจ้าของโครงการให้เสร็จเรียบร้อยตามแผนงานงบประมาณ และระยะเวลาที่กำหนด"

สำนักงานสนาม แบ่งหน่วยงานออกเป็น 2 หน่วย คือ

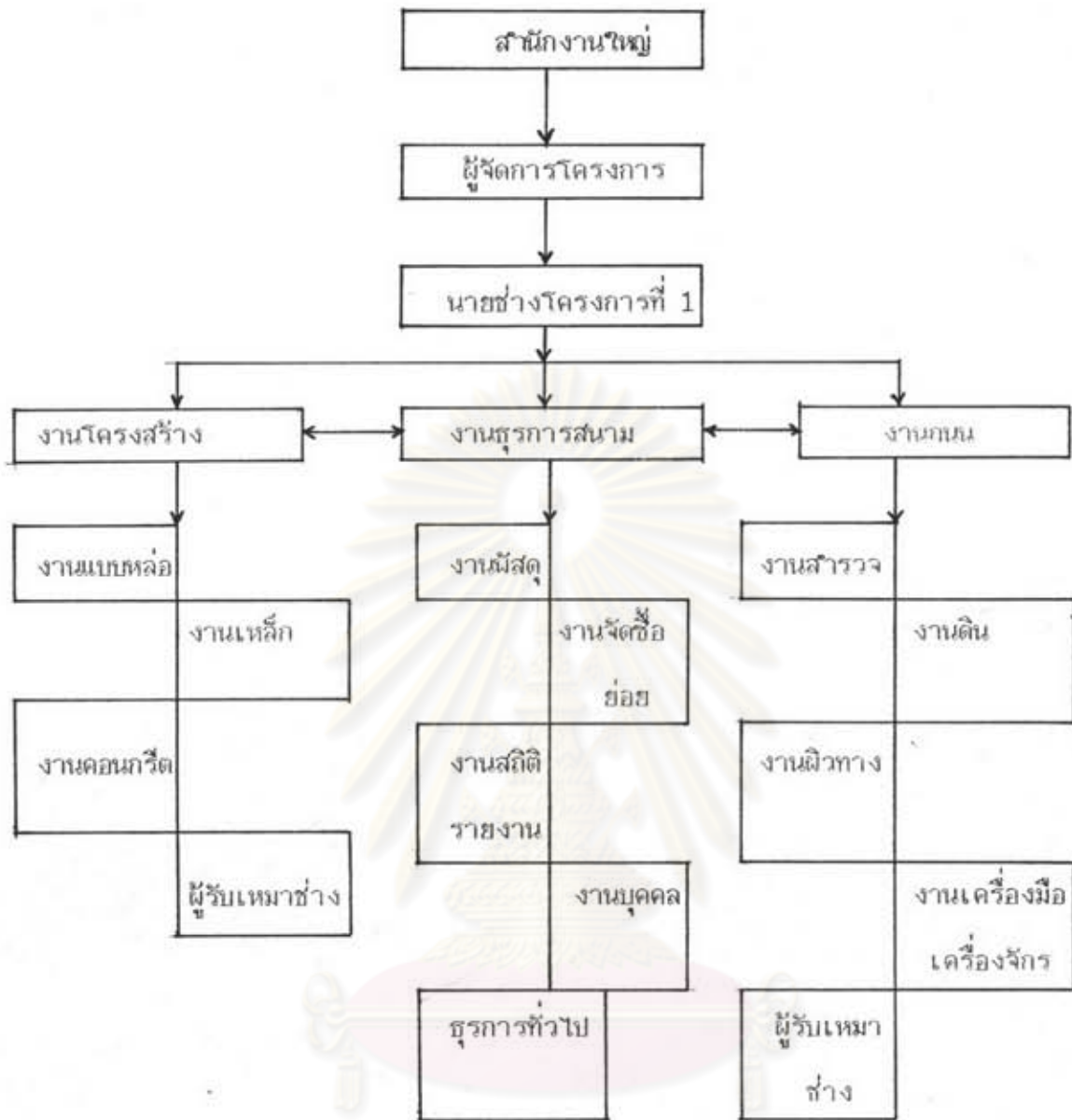
- 1) หน่วยงานทางเทคนิค
- 2) หน่วยงานทางธุรการสนาม

หน่วยงานทางเทคนิค มีแผนกต่าง ๆ ตั้งขึ้นเพื่อใช้ปัจจัยหลักของการก่อสร้าง อันประกอบด้วย ช่างและคนงาน วัสดุก่อสร้าง เครื่องมือ เครื่องทุ้มแรง ให้ประสมประสานกันเกิดเป็นผลงานก่อสร้างตามสัญญา

หน่วยงานธุรการสนาม มีหน้าที่รับผิดชอบด้านงานธุรการ งานบุคคล งานบัญชี งานรายงาน งานการเงิน งานจัดซื้อจัดจ้าง งานควบคุมภายใน และงานสถิติต่าง ๆ รวมทั้งการติดต่อกับภายนอกในเรื่อง แรงงาน และข้อพิพาท

ซึ่งจะเห็นได้ว่า การประสานงานภายในสำนักงานสนาม คือ การดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานธุรการสนาม ซึ่งควรมีวิธีการประสานงาน ระหว่างพนักงานที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) มีการจัด แผนภูมิการจ้างงานของสำนักงานสนาม แสดงความสัมพันธ์ในการทำงาน ของพนักงานที่รับผิดชอบงานประเภทต่าง ๆ (ดังรูปที่ 2.4)



รูปที่ 2.4 แสดงรูปองค์การงานสนาม ของบริษัทก่อสร้าง

[วิชัย ศรีสักาน, 2532]

ตัวอย่างแผนภูมิการจัดองค์การสนาม ดังภาพที่ 2.4 แสดงให้เห็นว่าภาพประสานงานเริ่มตั้งแต่ ระดับผู้จัดการโครงการ ผ่านนายช่างโครงการ ถึงหัวหน้าหน่วยต่าง ๆ เป็นไปตามแนวคิด ในหน่วยงานจะแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบเป็นงานเฉพาะสามารถติดต่อและประสานงานกันเองได้ในเมื่อนอน แม้จะต่างหน่วยกัน ทั้งนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ หรือนายช่างโครงการ จะต้องสั่งและกำหนดให้ปฏิบัติและติดตามผล

- 2) มีการกำหนด ขอบเขตและรายละเอียดความรับผิดชอบในการทำงาน ของพนักงาน ในหน้าที่ต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน
- 3) ควรมี การจัดระบบเอกสาร และระบบการติดต่อสื่อสาร ของการทำงานทั่วไปใน สำนักงาน เพื่อใช้เป็นวิธีการสั่งการและติดตามผลงาน
- 4) ควรจัดให้มีการประชุมสำหรับพนักงานประจำสำนักงานสัปดาห์ เพื่อทราบ อุปสรรค ในทำงานของทุกฝ่าย พร้อมหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน
- 5) ควรมีการจัดทำแผนงาน แสดงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด เพื่อทุกฝ่ายยึดถือ เป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน

2.6 การประสานงานระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในขั้นตอนทำการก่อสร้าง

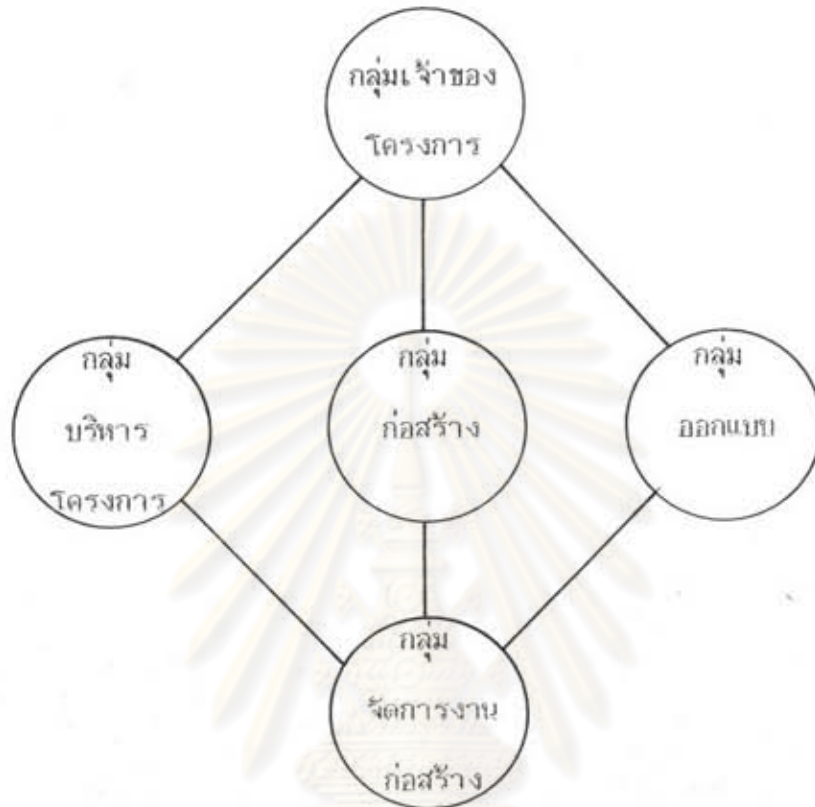
การปฏิบัติงานใน ขั้นตอนทำการก่อสร้าง จะมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องมากที่สุด ยันได้แก่ กลุ่มต่อไปนี้

- 1) กลุ่มเจ้าของโครงการ
- 2) กลุ่มบริหารโครงการ
- 3) กลุ่มออกแบบ
- 4) กลุ่มจัดงานก่อสร้าง
- 5) กลุ่มก่อสร้าง

จากการทำงานที่บุคลากรจากหลายกลุ่มร่วมปฏิบัติงาน จึงทำให้ต้องมีการประสานงานกัน

พิจารณาความสัมพันธ์กลุ่มต่าง ๆ จากรูปที่ 2.5

ประสงค์ เอี่ยมอนันต์ (2532) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่ม เหล่านี้ว่า "กลุ่มก่อสร้าง ซึ่งเป็นแกนหลักของการทำงานขั้นตอนทำการก่อสร้าง ต้องปฏิบัติงาน ภายใต้การกำกับดูแล และควบคุมงานของกลุ่มจัดการงานก่อสร้าง ซึ่งทำการกำกับดูแลตั้งแต่ แผนการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างละเอียด และควบคุมการปฏิบัติงานของกลุ่มก่อสร้างด้วย พร้อมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นด้วย ส่วนการตรวจงานด้านรูปแบบรายการโฉนด อยู่ภายใต้ การปฏิบัติงานของกลุ่มออกแบบ กลุ่มบริหารโครงการคอยตรวจสอบเรื่องธุรการ การเงิน เอกสารและสัญญาต่างๆ ส่วนเจ้าของโครงการ ซึ่งเป็นคู่สัญญากับผู้รับงานก่อสร้างนั้น มีหน้าที่ จ่ายเงิน เมื่องานแล้วเสร็จตามสัญญา"



รูปที่ 2.5 แสดงการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในขั้นตอนการทำงานก่อสร้าง

[ประสงค์ เอี่ยมอนันต์ 2532]

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การประสานงานระหว่างองค์การต่าง ๆ ขึ้นตอนดำเนินงานก่อสร้าง แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1) การประสานงานระหว่างผู้รับเหมาด้วยตนเอง

ปัจจัยสำคัญในการประสานงาน ระหว่างผู้รับเหมา ขึ้นอยู่กับประเภทของสัญญาว่าจ้าง ของโครงการ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

ก. สัญญาว่าจ้างชนิดเหมาจ่ายรวม (Lump sum) ซึ่งสัญญาชนิดนี้ผู้รับเหมาหลักจะเป็นผู้ดำเนินงานก่อสร้างทุกประเภทในโครงการ ตั้งแต่งานโครงสร้าง งานสถาปัตยกรรม งานตกแต่ง งานระบบไฟฟ้า ประปา ปรับอากาศ ฯลฯ ซึ่งผู้รับเหมาหลักอาจจะทำงานทั้งหมดด้วยตนเอง หากมีทีมงานที่ชำนาญพอ แต่ส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับเหมาหลักจะใช้วิธีว่าจ้างผู้รับเหมาย่อยให้ดำเนินงานบางส่วนที่ตนไม่ถนัด เช่น งานระบบไฟฟ้า ประปา ปรับอากาศ ฯลฯ ในกรณีที่ผู้รับเหมาหลักจะเป็นผู้สร้างงานโครงสร้างและเป็นผู้ประสานงานกับผู้รับเหมาย่อยงานทุกชนิดที่เหลือ การประสานงานแบบนี้หากผู้รับเหมาหลักจัดระบบการประสานงานที่คพอแล้ว พบว่าไม่มีใครจะมีปัญหา เนื่องจากผู้รับเหมาหลักมีอำนาจในการปกครองดูแล ผู้รับเหมาย่อยได้ดี เพราะเป็นผู้ว่าจ้างผู้รับเหมาย่อยโดยตรง

ข. สัญญาว่าจ้างชนิดแยกส่วนของงาน

สัญญาชนิดนี้เจ้าของโครงการจะแยกจ้างให้ผู้รับเหมาหลักเป็นผู้สร้างงานโครงสร้างและงานสถาปัตยกรรม ส่วนงานระบบอื่น ๆ เช่น งานไฟฟ้า ประปา ปรับอากาศ ฯลฯ เจ้าของงานจะเป็นผู้ว่าจ้างผู้รับเหมาย่อยมาเอง เหตุที่ผู้ว่าจ้างต้องแยกจ้างผู้รับเหมาย่อยเฉพาะงานบางส่วน เนื่องจากต้องการคัดเลือกจ้างผู้ชำนาญงานเฉพาะงานด้านนั้น ๆ มาเป็นผู้ดำเนินงานซึ่งสัญญาว่าจ้างชนิดนี้เจ้าของโครงการ ยังคงมอบหมายให้ ผู้รับเหมาหลักเป็นแกนกลางประสานงาน กับผู้รับเหมาย่อยที่เจ้าของงานจัดหา (Nominated Subcontractor) การประสานงานแบบนี้ค่อนข้างมีปัญหา เนื่องจากกลุ่มผู้รับเหมาย่อยที่เจ้าของงานจัดหาเองไม่มีใครมีความรู้สึกผูกพันร่วมรับผิดชอบงานกับผู้รับเหมาหลักมากพอ เพราะผู้รับเหมาย่อยมีความรู้สึกที่ผู้รับเหมาหลักมิใช่ผู้บังคับบัญชาของตนเองโดยตรง ความรู้สึกเช่นนี้ ส่งผลให้ขาดการร่วมมือที่แท้จริง ทำให้งานเกิดความล่าช้า และขัดข้อง และเกิดข้อโต้แย้ง (วิชัย ศรีสีอาน, 2532)

ไม่ว่าสัญญาว่าจ้างจะเป็นชนิดใด พบว่าผู้รับเหมาหลักจะทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการประสานงานกับผู้รับเหมาย่อยเสมอ ซึ่งมีวิธีการในการประสานงานดังนี้

ก) ผู้รับเหมาหลัก ควรร่วมมือกับตัวแทนฝ่ายเจ้าของงาน เรียกผู้รับเหมาย่อยที่เจ้าของจัดหามา ชี้แจงหรือทำความเข้าใจต่อขอบเขตของงานที่แต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน สำหรับผู้รับเหมาย่อยที่ผู้รับเหมาหลักจัดหาเองก็ต้องทำเช่นเดียวกัน การตกลงรับรู้อันหลายควรเป็นลายลักษณ์อักษร

ข) ผู้รับเหมาหลัก ควรร่วมกับผู้รับเหมาย่อยกำหนดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาย่อยประเภทต่าง ๆ ให้ชัดเจน พร้อมทั้งจัดทำแผนงาน และกำหนดเวลาที่ต้องใช้ดำเนินงาน

ค) ผู้รับเหมาหลัก ควรกำหนดการรับผิดชอบงานที่สืบเนื่องจากการกระทำของผู้รับเหมาย่อยแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน

ง) พยายามให้ผู้รับเหมาย่อยระบบต่าง ๆ ทำแบบขยายรายละเอียดงานเสนอผู้ว่าจ้าง (เจ้าของงาน หรือผู้รับเหมาหลัก) เพื่อการรับหรือหลีกเลี่ยงการทำงานที่อาจซ้ำซ้อนหรือเป็นอุปสรรคต่อกัน

จ) ในระหว่างการก่อสร้าง ควรจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อร่วมกับปัญหาต่างๆที่เกิดจากการทำงานของแต่ละฝ่าย อันจะเป็นการขจัดการซ้ำซ้อนและโต้แย้งในการทำงานให้น้อยลง ผู้ที่เป็นแกนในการประชุมคือผู้รับเหมาหลักแต่ผู้เดียว ในกรณีที่เจ้าของจ้างเหมาให้ทำทั้งหมด แต่ก็มีผู้รับเหมาย่อยที่เจ้าของจัดหามาด้วย ควรเชิญผู้แทนของเจ้าของงานที่มีอำนาจหน้าที่สูงสุดในงาน เข้าร่วมประชุม ผลการประชุมควรมีการจดบันทึกและแจกจ่ายให้กันอย่างรวดเร็ว การติดต่อในลักษณะจดหมายควรมีสำเนาเวียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทุกครั้ง

2) การประสานงานระหว่างผู้รับเหมา กับกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน

ในระหว่างดำเนินงานก่อสร้างอาคารจะมีกลุ่มปฏิบัติงานหลายกลุ่มอันได้แก่

- ก. กลุ่มผู้รับเหมา
- ข. เจ้าของงาน
- ค. กลุ่มผู้ควบคุมงาน
- ง. กลุ่มผู้ออกแบบ

ซึ่งกลุ่มผู้ควบคุมงานและกลุ่มผู้ออกแบบงาน รวมเรียกว่ากลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน

เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มทำหน้าที่หลักหลายประการแทนเจ้าของงานในระหว่างการก่อสร้างอาคาร

ซึ่งวิชัย ศรีสีอาน (2532) กล่าวถึงหน้าที่ของทั้ง 2 กลุ่ม ไว้ดังนี้

หน้าที่หลักของกลุ่มผู้ควบคุมงาน :

ก. งานด้านเทคนิค คือ การควบคุมงานก่อสร้างให้ถูกต้องตามแบบรูปรายการ เอกสาร และเงื่อนไขตามสัญญา โดยใช้หลักเกณฑ์ทางช่างตัดสินและสั่งการในสนามโดยตรง

ข. งานทางด้านรูปแบบรายการก่อสร้าง : ในกรณีที่พบข้อบกพร่องหรือความไม่ชัดเจนของรูปแบบรายการ ไม่ว่าจะพบโดยผู้รับเหมาหลัก หรือผู้รับเหมาย่อย หรือโดยตัวผู้ควบคุมงานเอง กลุ่มผู้ควบคุมงานจะเป็นตัวกลางนำส่งปัญหาดังกล่าวแจ้งให้กลุ่มผู้ออกแบบทราบ พร้อมทั้งนำผลสรุปการแก้ปัญหาดังกล่าวตอบแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ค. งานการบริหารสัญญาของกลุ่มผู้ควบคุมงาน : ส่วนมากเป็นงานด้านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุม รายงานผลความก้าวหน้าของงาน ผลการทดสอบวัสดุต่าง ๆ สรุปการจ่ายค่างานระหว่างกาล และสรุปผลงานและอุปสรรคในระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนผลการอนุมัติวัสดุในวาระต่าง ๆ กัน ซึ่งเอกสารดังกล่าวกลุ่มผู้ควบคุมงานจะส่งให้กลุ่มใดพิจารณา หรือรับทราบต่อไป ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ในความรับผิดชอบการปฏิบัติของกลุ่มนั้นเป็นหลัก

หน้าที่หลักของกลุ่มผู้ออกแบบ ในระหว่างดำเนินการก่อสร้าง

ก. พิจารณาแก้ไข หรือขยายรายละเอียดของแบบก่อสร้างที่ไม่ชัดเจน หรือขัดแย้งกันเอง ให้กลุ่มผู้ควบคุมงานทราบ เพื่อแจ้งให้กลุ่มผู้รับเหมาทราบต่อไป

ข. ร่วมกับผู้ควบคุมงาน พิจารณาคุณภาพของวัสดุ ที่นำมาใช้ในการก่อสร้าง ซึ่งถูกนำเสนอโดยกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้าง เมื่อพิจารณาแล้วจึงร่วมลงความเห็น ให้แก่ผู้ควบคุมงาน

ค. ท้าหน้าที่ออกแบบเพิ่มเติม หรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงรูปแบบรายการ กว้างที่เจ้าของงานต้องการเปลี่ยนแปลง

ง. ร่วมกับผู้ควบคุมงาน พิจารณา มูลค่าเพิ่มหรือลดของผลงานในกรณีที่เกิดคำสั่งแก้ไขเปลี่ยนแปลง (CHANGE ORDER)"

ส่วนหน้าที่ของเจ้าของงาน ในระหว่างดำเนินการก่อสร้างโครงสร้างนั้น ประสงค์ เอี่ยมอินทร์ (2532) ได้สรุปหน้าที่ของเจ้าของงานไว้ว่า

"ก. ตรวจสอบทั้งปริมาณ และคุณภาพเมื่อถูกต้องตามสัญญาแล้วอนุมัติจ่ายเงินตามสัญญา

ข. ตรวจสอบเพื่อให้งานทุกอย่างเป็นไปตามสัญญา

ค. ชำ อธิบายหลักการ แนวคิดและความต้องการของโครงการตลอดจนเตรียมข้อ

มูลที่จำเป็น ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทราบ เพื่อปรับปรุงงานในทุกกระยะ

ง. หากเจ้าของงาน เป็นผู้จัดหาผู้รับเหมาช้อยเอง (NOMINATED SUBCONTRACTOR) ต้องรีบดำเนินการจัดหาให้ทันการทำงานในส่วนต่างๆของผู้รับเหมาหลัก พร้อมทั้งเฝ้าให้ผู้รับเหมาช้อยที่เจ้าของงานจัดหามาทุกรายประสานงานกับผู้รับเหมาหลัก

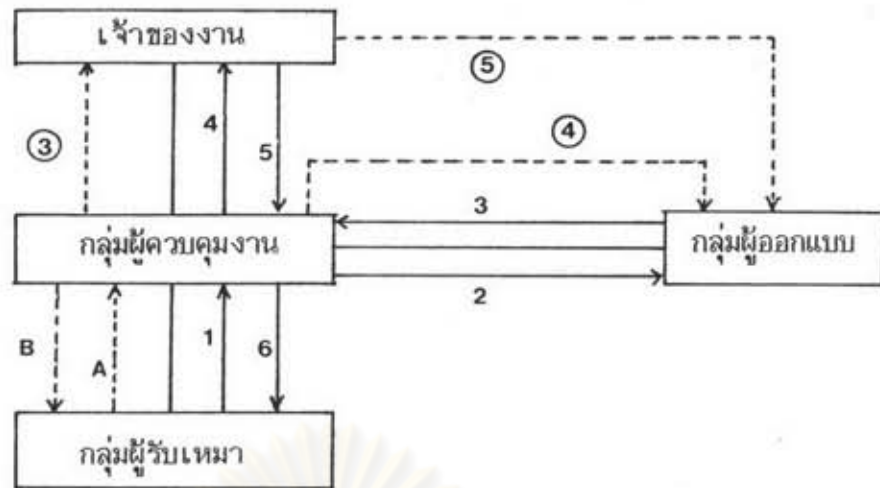
จ. ในกรณีที่พบความจำเป็นใดๆว่า โครงการจำเป็นต้องมีการเพิ่มหรือลดงาน เพื่อปรับปรุงโครงการตามวัตถุประสงค์ล่าสุด เจ้าของงานเป็นผู้พิจารณาและตัดสินใจ พร้อมแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทราบ"

จากที่กล่าวหน้าที่ของทุกกลุ่ม ที่ทำงานในโครงการก่อสร้างอาคาร พอสรุปได้ว่า กลุ่มผู้ควบคุมงานจะเป็นศูนย์ประสานงานระหว่างกลุ่มเจ้าของงาน กลุ่มผู้ออกแบบ กลุ่มผู้รับเหมา โดยในระหว่างก่อสร้างอาคาร จะมีเอกสารต่าง ๆ ออกมาจากทุก ๆ ส่วน (แต่ส่วนใหญ่แล้ว เอกสารจะเป็นของกลุ่มผู้รับเหมาเป็นผู้เริ่มต้นเป็นส่วนมาก)

กลุ่มผู้ควบคุมงานจะเป็นผู้พิจารณาในเบื้องต้น เมื่อเกี่ยวข้องกับกลุ่มใด จะส่งให้กลุ่มนั้นพิจารณาและส่งผลกลับ ในกรณีเกิดข้อบกพร่องหรือข้อขัดแย้งในรูปแบบและรายการ เมื่อผู้ควบคุมงานแจ้งให้ผู้ออกแบบทราบและพิจารณาตัดสินใจแล้ว หากคำขยหายหรือคำตอบดังกล่าวของผู้ออกแบบไม่มีผลเปลี่ยนแปลงงาน หรือเวลาทำงาน หรือค่าใช้จ่ายไปจากสัญญา กลุ่มผู้ควบคุมอาจสั่งการกับกลุ่มผู้รับเหมาได้เลย แล้วแจ้งให้กลุ่มเจ้าของงานทราบต่อ

แต่หากเป็นการเปลี่ยนแปลงแก้ไข จนทำให้ข้อตกลงตามสัญญาเปลี่ยนแปลงไป กลุ่มผู้ควบคุมงานต้องส่งเรื่องให้เจ้าของงานตัดสินใจก่อนดำเนินงาน เมื่อกลุ่มผู้ควบคุมงานได้ทราบผลอย่างไร ก็จะแจ้งให้กลุ่มผู้รับเหมาทราบต่อ และถ้ากลุ่มผู้รับเหมาที่มีข้อโต้แย้งประการใด ก็ต้องเสนอผ่านกลุ่มผู้ควบคุมงานทุกเรื่องไป

ขั้นตอนการประสานงานของทุกกลุ่ม แสดงได้ตามภาพที่ 2.6 ซึ่งเป็นผังการประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในโครงการโดยกลุ่มผู้ควบคุมงานเป็นแกนกลาง



รูปที่ 2.6 แสดงผังภาพประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในโครงการโดยกลุ่มผู้ควบคุมงาน เป็นแกนกลาง [วิชัย ศรีสุอาน 2532]

จากภาพตัวอย่าง เอกสารที่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับการพิจารณาตัดสินใจ อันอาจมีผลด้านเทคนิคและความสวยงาม หรือต่อการเปลี่ยนแปลงสัญญา กลุ่มผู้ควบคุมงานรับเหมาและเสนอตามแนวเส้นทึบ และส่งไปกลับ ตามลำดับ 1-2-3-4-5 และ 6 ส่วนเอกสารอื่น ๆ เช่น การรายงานความก้าวหน้าของงาน การรับแผนงาน การทดสอบกำลังวัสดุ เช่น คอนกรีต การพิจารณามาตรฐานวัสดุ การคิดค่างานต่าง ๆ กลุ่มผู้ควบคุมงานเป็นผู้รับ และพิจารณาสั่งการและรายงานผลตามแนวเส้นประ A และ B และสำเนา เพื่อทราบตามแนวเส้นประ ③, ④, ⑤,

"ภาพประสานงานในระหว่างการก่อสร้าง จะดำเนินไปด้วยดี ขึ้นอยู่กับความรู้และความเข้าใจ ในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบตามสายงาน แต่กลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่อย่างหนักและโดยตรง คือกลุ่มผู้รับเหมา และกลุ่มผู้ควบคุมงาน โดยกลุ่มผู้รับเหมาจะต้องศึกษา ขั้นตอนการทำงาน ทางเทคนิคและเอกสารบริหารสัญญาให้ดี เพราะการทำงานของผู้รับเหมาทุกขั้นตอนจะยุ่งเกี่ยวกับงานเอกสารก่อน แล้วจึงตามด้วยงานปฏิบัติทางเทคนิค

ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมงาน ก็พึงต้องคล่องตัวในการรับและกระจายเอกสาร ดังกล่าวไปยังผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว"

2.7 สรุป

ภาพประสานงาน คือการจัดระบบการร่วมการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน หรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานโดยสอดคล้องกัน ไม่เกิดความซ้ำซ้อน ความขัดแย้ง

ความฉับสน หรือความเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิธีการประสานงานที่สำคัญและสามารถใช้ได้ทั้งกรณีภายในองค์การและระหว่างองค์การ มีหลักเกณฑ์สำคัญ ๆ เช่น

- 1) จัดให้มีแผนผังการบริหารองค์การ ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดำเนินงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
- 2) มีการกำหนดขอบเขต และรายละเอียดความรับผิดชอบในการทำงานของทุกฝ่ายหรือแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน ในรูปแบบของเอกสาร
- 3) ควรมีการจัดระบบเอกสาร และระบบการติดต่อสื่อสาร ให้เป็นระบบที่ชัดเจน
- 4) ควรมีการกำหนดบุคคลทำหน้าที่ประสานงานโดยตรง สำหรับแต่ละกลุ่มดำเนินงาน เพื่อให้การประสานต่อเนื่อง และรัดกุม
- 5) ควรจัดให้มีการประชุมระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมกำหนดเป้าหมายและแผนงานร่วมกัน และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

หลักเกณฑ์การประสานงานดังกล่าว เป็นเพียงนิยามระเบียบวิธีการหลัก ๆ เท่านั้น แต่มิได้แสดงรายละเอียดเป็นระบบ หรือเอกสารที่ชัดเจน การจัดทำเอกสารเสริมการประสานงาน ให้เห็นรายละเอียดอย่างเป็นรูปธรรม จะช่วยทำให้การประสานงานคล่องตัวยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย