

การศึกษาการประสานงานก่อสร้างของผู้รับเหมากับหน่วยงานราชการ

A Study of Construction Coordination between Contractors and Government Officials

คำนำ

นับจากอดีตจนถึงปัจจุบันอุตสาหกรรมก่อสร้างได้มีการขยายตัวมากขึ้น โดยมีทั้งงานในส่วนของเอกชน และส่วนราชการ

ในการทำงานก่อสร้างของทางราชการ มีข้อจำกัดในส่วนของงบประมาณที่ใช้ในการก่อสร้าง จึงทำให้การก่อสร้างของงานราชการไม่อิสระเท่ากับการทำงานของเอกชน จนทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายตัวแทนของทางราชการกับฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้าง ตลอดจนระยะเวลาการทำงานต้องสัมพันธ์กับการเบิกจ่ายเงินในแต่ละงวดงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับงบประมาณในแต่ละปี

งานก่อสร้างโดยทั่วไปมักเกี่ยวข้องกับผู้ทำงานหลายฝ่ายด้วยกัน ทำให้จำเป็นต้องมีการประสานงานร่วมกัน อีกทั้งขั้นตอนงานก่อสร้างมีหลายขั้นตอน อาจทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น การทำงานซ้ำซ้อน การเข้าใจผิดๆ ในโครงการก่อสร้างนั้น สามารถแบ่งขั้นตอนใหญ่ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนและการออกแบบ
2. ขั้นตอนการประกวดราคา
3. ขั้นตอนการก่อสร้าง
4. ขั้นตอนการตรวจรับส่งมอบงาน

การทำงานในแต่ละขั้นตอนอาจเกิดการทำงานที่ล่าช้าได้ ทำให้อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในส่วนที่ไม่จำเป็น

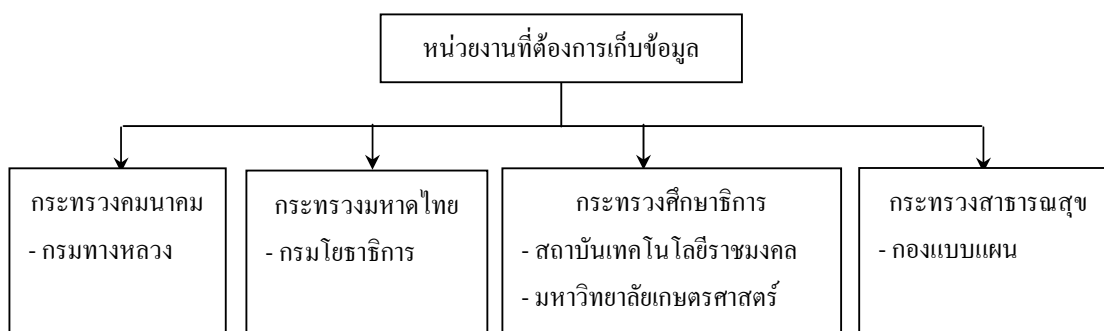
ดังนั้นหากมีการประสานงานและการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบก็จะช่วยให้ผลงานก่อสร้างที่ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการประสานงานในโครงการก่อสร้างของงานราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเน้นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้รับเหมาและตัวแทนของทางราชการ
2. เพื่อเสนอแนวทางการประสานงานระหว่างผู้รับเหมาและตัวแทนของทางราชการ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาความขัดแย้งของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาและวิจัยนี้จะเน้นโครงการที่กำลังก่อสร้างหรือก่อสร้างเสร็จแล้วในหน่วยงานราชการที่มีหน่วยงานการออกแบบและควบคุมการก่อสร้างโดยเจ้าหน้าที่ของทางราชการ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีการเก็บจำนวนข้อมูลโครงการ ตั้งแต่ 3 -15 โครงการ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การศึกษานี้มีความครอบคลุมในส่วนของข้อมูล ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโครงการจำนวน 21 โครงการ จาก 4 กระทรวงหลักโดยมีหน่วยงานตามแผนภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 1 หน่วยงานที่ต้องการเก็บข้อมูล

โดยทำการศึกษาและวิจัยในแต่ละขั้นตอนหลักๆ ได้แก่

1. การประสานงานในขั้นตอนการวางแผนและการออกแบบ
2. การประสานงานในขั้นตอนการประกวดราคา

3. การประสานงานในขั้นตอนการก่อสร้าง
4. การประสานงานในขั้นตอนการตรวจรับงาน

เพื่อต้องการให้ทราบว่าผู้รับเหมาก่อสร้างทั่วไปและตัวแทนของส่วนราชการ มีวิธีการประสานงานกันอย่างไร ประสบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกันอย่างไรบ้าง และเพื่อนำข้อมูลเหล่านี้เป็นแนวทางทำให้การทำงานร่วมกันได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนการศึกษา

งานวิจัยนี้ได้แบ่งการศึกษาเป็นขั้นตอนหลักๆ ได้แก่การศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่ผ่านมาหรือที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ต้องการศึกษา ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการประสานงานร่วมกันในการก่อสร้างของงานราชการ
2. ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ในการประสานงานร่วมกันในการก่อสร้างของงานราชการ
3. หาแนวทางเบื้องต้นในการประสานงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. หาแนวทางที่ทำให้การก่อสร้างเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดตามสัญญา ส่วนราชการได้ใช้ประโยชน์จากอาคารหรือสิ่งก่อสร้างตามกำหนด ผู้รับเหมาไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
5. ลดข้อโต้แย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย และทำให้คุณภาพของงานโดยรวมดีขึ้น

การตรวจเอกสาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิพนธ์ (2534) ได้ศึกษาข้อมูลความรู้ที่สัมพันธ์ เกี่ยวกับปัญหาการประสานงานระหว่างกลุ่มผู้รับเหมาและกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน จากทั้ง 2 กลุ่มองค์กรที่การทำงานไม่ขึ้นตรงต่อกัน ทำให้ไม่มีการตั้งหลักเกณฑ์ในการทำงานร่วมกัน โดยแต่ละกลุ่มจะทำงานไปตามหน้าที่ที่ทางกลุ่มรับผิดชอบโดยตรง การใช้ระบบเอกสารมาช่วยในการประสานการทำงานระหว่างกลุ่มผู้รับเหมาและกลุ่มตัวแทนของเจ้าของงานยังไม่มากพอ ทำให้การประสานงานไม่มีความต่อเนื่อง โดยอ้างอิงจาก วิทยานิพนธ์ เรื่อง ระบบการประสานงานสำหรับการก่อสร้างอาคาร พบว่าปัญหาการประสานงาน มาจากสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ

1. กลุ่มผู้ดำเนินงานเกิดความสับสน ในขอบเขตงานและระดับความรับผิดชอบที่มีต้องงานในแต่ละประเภท
2. ระบบเอกสารที่ใช้ในการประสานงานมีความบกพร่อง

สำหรับสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานระหว่างกลุ่มผู้รับเหมาและกลุ่มตัวแทนเจ้าของโครงการ มีทั้งหมด 12 สาเหตุ ได้แก่

1. ผู้รับเหมาไม่มีประสบการณ์โดยตรง (13%)
2. ผู้รับเหมาไม่ชี้แจงให้ผู้ควบคุมงานรู้แผนงานและวิธีการทำงานล่วงหน้า (20%)
3. แผนภูมิการจัดการองค์กรของกลุ่มผู้รับเหมาไม่ชัดเจนพอ (46%)
4. ผู้ออกแบบไม่ตรวจสอบความบกพร่องและความขัดแย้งของแบบก่อสร้าง (100%)
5. ผู้ออกแบบกำหนดรายการก่อสร้างที่ไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานสนาม (66%)
6. ผู้ควบคุมงานไม่จัดทำรายการที่ต้องจัดทำเพื่อเตือนให้ผู้รับเหมาเตรียมงาน (66%)
7. ผู้ควบคุมงานไม่มีขั้นตอนการตรวจงานที่แน่นอน (60%)
8. ผู้ควบคุมงานตรวจงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนการตรวจรับงานที่วางไว้ (66%)
9. ผู้ควบคุมงานมีประสบการณ์ในการก่อสร้างน้อย ทำให้การตรวจงานไม่ดีพอ (66%)
10. ผู้ควบคุมงานไม่ทำความเข้าใจในแผนงานของผู้รับเหมาที่นำเสนอ (86%)
11. กลุ่มตัวแทนเจ้าของงานไม่มีแผนภูมิการจัดองค์กรให้ชัดเจน (33%)

12. ทั้ง 2 กลุ่ม ไม่มีเอกสารแสดงขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงาน ให้ชัดเจน(100%)

งานวิจัยดังกล่าวได้สรุปสาเหตุหลักของปัญหาที่เกิดจากแต่ละฝ่ายได้ดังนี้ คือ

สาเหตุหลักที่ 1 เกิดจากความบกพร่องในการทำงานของกลุ่มผู้รับเหมา ซึ่งมีสาเหตุย่อยๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้รับเหมาบางรายไม่จัดให้มีผู้ประสานงานโดยเฉพาะ ทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับกลุ่มตัวแทนเจ้าของงานโดยตรง ทำให้การแก้ปัญหาการดำเนินงานบางอย่างล่าช้า
2. ผู้รับเหมาบางครั้งไม่ชี้แจงให้ผู้ควบคุมงานเข้าใจแผนงาน หรือวิธีการก่อสร้างก่อนทำการก่อสร้างจริง ทำให้เกิดข้อโต้แย้งระหว่างผู้รับเหมาและผู้ควบคุมงาน ในระหว่างทำการก่อสร้างซึ่งเป็นสาเหตุทำให้งานล่าช้า
3. แผนภูมิการจัดองค์กรของกลุ่มผู้รับเหมาไม่ชัดเจนพอ ทำให้การทำงานเกิดความสับสน

สาเหตุหลักที่ 2 เกิดจากความบกพร่องในการทำงานของกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน ซึ่งมีสาเหตุย่อยๆ ดังนี้

1. ผู้ออกแบบงานโครงสร้าง งานสถาปัตยกรรม งานระบบไฟฟ้า ประปา ปรับอากาศ มิใช่บุคคลจากหน่วยงานหรือบริษัทเดียวกันทำงานออกแบบร่วมกัน และไม่มีมาตรการตรวจสอบความขัดแย้งของรายละเอียดของแบบก่อสร้างก่อนนำไปใช้ในการก่อสร้างจริง ทำให้ผู้รับเหมาเสียเวลาในการสรุปข้อขัดแย้งของแบบก่อสร้างในระหว่างดำเนินการก่อสร้าง ทำให้เกิดความสับสนและความล่าช้าในการก่อสร้าง
2. ผู้ออกแบบ กำหนดรายละเอียดของแบบและข้อกำหนดในการก่อสร้าง (Specification) ที่ไม่เหมาะสมต่องานบางประเภท ทำให้ขั้นตอนและวิธีการก่อสร้าง ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าปกติ นำไปสู่ข้อโต้แย้งในระหว่างการทำงาน
3. ผู้ควบคุมงานไม่มีการจัดทำรายการที่ผู้รับเหมาต้องขออนุมัติก่อนดำเนินงาน แจ้งเตือนให้ผู้รับเหมาเตรียมการล่วงหน้าซึ่งเป็นการช่วยให้การทำงานร่วมกันมีความรัดกุมและชัดเจนมากขึ้น

4. ผู้ควบคุมงานไม่มีการกำหนดขั้นตอนการตรวจงาน (Inspection Procedure) ให้แน่นอน ทำให้ผู้รับเหมาเกิดความสับสนและทำให้การประสานความต้องการของผู้ควบคุมงานทำได้ยาก
5. ผู้ควบคุมงานตรวจและควบคุมงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนการตรวจงานที่กำหนดไว้
6. ผู้ควบคุมงานมีความรู้และประสบการณ์ในงานก่อสร้างน้อยทำให้การพิจารณา ปัญหาต่างๆ ไม่ถูกต้อง
7. ผู้ควบคุมงานไม่ทำความเข้าใจแผนงานของผู้รับเหมาที่นำเสนอ ทำให้เกิดข้อโต้แย้งระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง
8. กลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน ไม่มีแผนภูมิการจัดองค์กรที่ชัดเจน

สาเหตุหลักที่ 3 เกิดจากกลุ่มผู้รับเหมาและกลุ่มตัวแทนเจ้าของงานที่ไม่มีการจัดทำเอกสารแสดงรายละเอียดขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานตำแหน่งต่างๆ ให้แต่ละฝ่ายรับทราบ เพื่อเป็นเอกสารแสดงแนวทางการประสานงานระหว่างบุคคล การที่ไม่มีเอกสารเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนทำให้เกิดความล่าช้าและความสับสนในการประสานงาน

ฉัตรพล (2538) ได้ศึกษาการวิเคราะห์การไหลเวียนของข้อมูลระหว่างผู้รับเหมาและเจ้าของงานในงานก่อสร้างอาคาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดการข้อมูลภายในหน่วยงานก่อสร้างอาคาร โดยเน้นถึงการศึกษาชนิดของข้อมูลที่ใช้ติดต่อหน่วยงานระหว่าง 2 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้รับเหมาก่อสร้างและเจ้าของงาน จากการศึกษาพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากการสื่อสารของข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ถึงการไหลเวียนของข้อมูลที่เหมาะสม โดยใช้แนวความคิดของการพัฒนาระบบสารสนเทศในส่วนของวงจรพัฒนาระบบ (System Development Life Cycle : SDLC) และนำเครื่องมือแผนภาพกระแสข้อมูล (Data Flow Diagrams : DFD) เข้ามาช่วยวิเคราะห์

ในส่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ว่า มีสาเหตุจากความไม่สมบูรณ์ในการจัดการข้อมูลของระบบเก่าที่ใช้อยู่ ไม่มีการจัดระบบของแฟ้มข้อมูลที่ใช้งานในด้านต่างๆ ของงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกันตามหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ระบบ จากการศึกษาพบว่า งานก่อสร้างอาคารในปัจจุบันมีปัญหาที่เกิดขึ้นด้านการจัดการข้อมูลที่ใช้ระหว่างผู้รับเหมาและเจ้าของงาน ในด้านการนำแนวความคิดของการพัฒนาระบบสารสนเทศเข้ามาใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่ไหลเวียนระหว่างองค์กรในการก่อสร้างอาคารนั้น ทำให้สามารถจัดกลุ่มของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน รวมทั้งสามารถนำเสนอรูปแบบการไหลเวียนและระบบการเข้าออกและเก็บข้อมูลตามประเภท

ต่างๆ ได้ และได้นำเสนอรูปแบบของการจัดทำพจนานุกรมข้อมูล ตัวอย่างเบื้องต้นของแบบฟอร์มในการป้อนข้อมูลและรายงานของระบบ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการในส่วนอื่นๆ ต่อไป

ณัฐินี (2543) ได้ศึกษาการทำงานแบบพันธมิตรร่วมงานของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทย ในด้านหลักการพื้นฐาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานแบบพันธมิตรร่วมงาน นอกจากนี้ยังทำการวิเคราะห์ และนำเสนอแนวทางของการทำงานแบบพันธมิตรร่วมงาน

จากผลการศึกษาพบว่า หลักการพื้นฐานที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดในพันธมิตรร่วมงานคือการนำทัศนคติแบบ Win-Win มาใช้แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน กล่าวคือทุกฝ่ายได้รับความพอใจทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ เป้าหมายการทำงานร่วมกันที่ไม่ชัดเจนในช่วงแรกของการทำงาน การหาข้อตกลงในการทำงานร่วมกันและการวัดความสำเร็จของพันธมิตรร่วมงานทำได้ยาก นอกจากนี้ยังพบว่าเกิดข้อผิดพลาด เนื่องจากการทำงานที่ไม่เข้าใจระบบการทำงานของแต่ละฝ่าย ประโยชน์ที่ได้รับมากที่สุดจากการทำงานแบบพันธมิตรร่วมงานคือ ช่วยลดเวลาและต้นทุนในการดำเนินงาน รวมถึงช่วยให้การแก้ปัญหาต่างๆ เกิดความยุติธรรม

ภากร (2544) ได้ศึกษาปัญหาการประสานงานระหว่างเจ้าของงานและผู้รับเหมาในโครงการก่อสร้างอาคารขนาดกลาง โดยทำการออกแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแทนเจ้าของงานและกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้าง เกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัญหาการประสานงานและระดับความถี่ของการเกิดปัญหาจากการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมย่อยในแต่ละประเภทงานก่อสร้าง ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมที่มีปัญหาการประสานงานก่อสร้างที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดของกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน คือ การกำหนดงานส่วนที่ต้องเสร็จให้ชัดเจน การออกใบรับรองส่งมอบงานขั้นสุดท้าย การควบคุมงานเพิ่ม/งานลด และกิจกรรมที่มีระดับความถี่ของการเกิดปัญหาในการประสานงานมากที่สุดของกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน คือการแก้ไขแบบก่อสร้าง การจัดทำและนำเสนอ Shop Drawing การควบคุมงานเพิ่ม/งานลด นอกจากนี้ยังพบว่า กิจกรรมที่มีปัญหาการประสานงานก่อสร้างที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดของกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้าง คือ การจัดทำและนำเสนอ Shop Drawing การอนุมัติ Shop Drawing การนำเสนอวัสดุเพื่อขออนุญาตใช้งาน โดยที่กิจกรรมที่มีระดับความถี่ของการเกิดปัญหาในการประสานงาน

มากที่สุดของกลุ่มผู้รับเหมางาน คือการกำหนดส่งมอบงานแต่ละงวด การกำหนดวิธีการตรวจและควบคุมคุณภาพและการกำหนดมาตรฐานการยอมรับงาน

ตารางที่ 1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ โดยแสดงถึงชื่อผู้วิจัย ชื่อเรื่องงานวิจัย จำนวนโครงการที่ใช้เก็บข้อมูล วิธีการวิจัย และผลจากการวิจัย

ตารางที่ 1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้

รายชื่องานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การวิจัย	ผลการวิจัย
นิพนธ์ พันธุ์ศักดิ์ : ระบบการประสานงานสำหรับการก่อสร้างอาคาร	สำรวจและวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน ในการก่อสร้างอาคารช่วงดำเนินการก่อสร้าง และนำเสนอรูปแบบของระบบการประสานงานที่เหมาะสม โดยอาศัยข้อมูลจากแบบสอบถามจากโครงการก่อสร้างอาคาร จำนวน 15 โครงการ	สาเหตุที่ทำให้การประสานงานระหว่างกลุ่มดำเนินดำเนินงานใดๆ ในช่วงการก่อสร้างเกิดความไม่คล่องตัวและกลุ่มผู้ดำเนินงานเกิดความสับสนในขอบเขตและระดับความรับผิดชอบที่มีต้องงานในแต่ละประเภท รวมไปถึงไม่มีการวางแผนการจัดทำเอกสารเพื่อใช้ในการประสานงาน พร้อมกันนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแผนภูมิความรับผิดชอบและแผนภูมิการไหลเวียนของเอกสาร มาเพื่อใช้ปรับปรุงการประสานงานสำหรับการก่อสร้างอาคารให้คล่องตัวขึ้น
ฉัฐพล แสงสรสิทธิ์ : การวิเคราะห์การไหลเวียนของข้อมูลระหว่างผู้รับเหมาและเจ้าของงานในงานก่อสร้างอาคาร	ศึกษาการประยุกต์ระบบสารสนเทศในการจัดการข้อมูลภายในงานก่อสร้างอาคาร โดยศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการสื่อสารของข้อมูล และการศึกษาประเภทหรือชนิดของข้อมูลที่ใช้ในการก่อสร้างอาคารโดยอาศัยข้อมูลจากแบบสอบถามจากโครงการอาคารสูง ในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 5 โครงการ	ปัญหาที่พบด้านการจัดการข้อมูลที่ใช้ระหว่างผู้รับเหมาและเจ้าของงาน นำหัวข้อต่างๆของข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ถึงการไหลเวียนของข้อมูลที่เหมาะสม โดยใช้แนวความคิดของการพัฒนาระบบสารสนเทศในส่วนของวงจรพัฒนาระบบ (System Development Life Cycle : SDLC) และนำเครื่องมือแผนภาพกระแสข้อมูล (Data Flow Diagrams : DFD) เข้ามาช่วยวิเคราะห์

ที่มา : นิพนธ์ (2534), ฉัฐพล(2538)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายชื่องานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การวิจัย	ผลการวิจัย
ณัฐินี เกสรทอง : กรณีศึกษา การทำงานแบบพันธมิตร ร่วมงานของผู้รับเหมาก่อสร้าง ไทย	ศึกษาการทำงานแบบพันธมิตรร่วมงานของบริษัท ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยด้านหลักการพื้นฐาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และประโยชน์ที่ ได้รับจากการทำงานแบบพันธมิตรร่วมงาน โดย อาศัยข้อมูลจากแบบสอบถาม จากโครงการ ก่อสร้างที่ทำงานแบบพันธมิตรร่วมงานกัน จำนวน 3 โครงการ	ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ เป้าหมายการทำงานร่วมกัน ไม่ชัดเจนในช่วงแรกของการทำงาน การหาข้อตกลงในการทำงาน ร่วมกันและการวัดความสำเร็จของพันธมิตรร่วมงานทำได้ยาก นอกจากนี้พบว่าเกิดข้อผิดพลาด เนื่องจากความไม่เข้าใจระบบในการ ทำงานของแต่ละฝ่าย ส่วนประโยชน์ที่ได้รับมากที่สุด คือช่วยลดเวลา ต้นทุนในการดำเนินงาน และช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ เกิดความ ยุติธรรม
ภากร ภมรศิริ : การศึกษาการ ประสานงานระหว่างเจ้าของ งานและผู้รับเหมาในงานโค รงการก่อสร้างอาคารขนาด กลาง	ศึกษาการประสานงานระหว่างเจ้าของงานและ ผู้รับเหมาในโครงการก่อสร้างอาคารขนาดกลาง ทำการออกแบบแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแทนเจ้าของงานและกลุ่ม ผู้รับเหมางานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของการ ปัญหาการประสานงานและระดับความถี่ของการ เกิดปัญหาการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ย่อยในแต่ละประเภทงานก่อสร้าง จำนวน 8 โครงการ	กลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน เกิดปัญหาการประสานงานที่มีระดับ ความสำคัญมากที่สุด คือ การกำหนดงานส่วนที่ต้องเสร็จอย่างชัดเจน การออกไปรับรองส่งมอบงานขึ้นสุดท้าย การควบคุมงานเพิ่ม / งาน ลด ส่วนงานที่มีความถี่ของการเกิดปัญหามากที่สุด คือ การแก้ไขแบบ ก่อสร้าง การจัดทำและนำเสนอ Shop Drawing การควบคุมงานเพิ่ม / งานลด ส่วนกลุ่มผู้รับเหมางาน เกิดปัญหาการประสานงานที่มีระดับ ความสำคัญมากที่สุด คือ การจัดทำ การนำเสนอ และการขออนุมัติ Shop Drawing การนำเสนอวัสดุเพื่อขออนุญาตใช้งาน ส่วนงานที่มี ความถี่ของการเกิดปัญหามากที่สุด คือ การกำหนดส่งมอบงานแต่ละ งวด การกำหนดมาตรฐาน วิธีการตรวจและการควบคุมคุณภาพงาน

ที่มา : ณัฐินี(2543), ภากร(2544)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดในเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับ ระบบการประสานงานทั่วไป มักกล่าวถึงหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการก่อสร้าง
2. ความหมายและวัตถุประสงค์การประสานงาน
3. องค์ประกอบของการประสานงาน
4. วิธีการประสานงาน
5. ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการก่อสร้าง

สันติ (2546) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการก่อสร้าง สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลักซึ่งทำงานประสานกัน กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ได้แก่ เจ้าของ ผู้ออกแบบ และผู้รับเหมาก่อสร้าง

เจ้าของ เป็นผู้ที่ทำให้เกิดงานหรือโครงการขึ้น และเป็นผู้ที่จ่ายเงินให้แก่ผู้ออกแบบและผู้รับเหมาก่อสร้าง (ในงานราชการส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานรับผิดชอบออกแบบเอง) หน้าที่หลักๆ ของเจ้าของงานพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบในการระบุรายละเอียดและข้อกำหนดต่างๆ ให้แก่โครงการ เช่น ความต้องการในการใช้อาคาร ปริมาณเหล็กเส้นที่จะต้องผลิตต่อวัน ฯ
2. กำหนดว่าจะเกี่ยวข้องกับโครงการในระดับใด เช่น กระบวนการตรวจสอบ รายละเอียดของรายงานต่างๆ ที่ต้องการ ระดับต่างๆ ที่จะอนุมัติ
3. รับผิดชอบในการกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกับต้นทุนโดยรวม การจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ กำหนดเวลาของงานหลัก และวันสิ้นสุดโครงการ

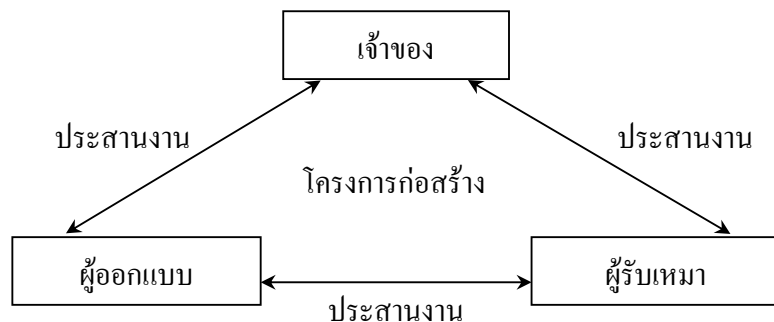
ผู้ออกแบบ ประกอบด้วยสถาปนิก และวิศวกรด้านต่างๆ เป็นผู้ที่แปลความต้องการของเจ้าของให้อยู่ในรูปของแบบรูปและรายการข้อกำหนด เพื่อให้ผู้รับเหมาก่อสร้างสามารถทำการก่อสร้างได้ตามที่เจ้าของต้องการ โดยทั่วไปผู้ออกแบบมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบในการคำนวณออกแบบทางเลือกต่างๆ
2. จัดทำแบบรูป และรายการข้อกำหนดตามความต้องการของเจ้าของงาน
 - การออกแบบต้องทำตามบทบัญญัติ ข้อกำหนด และมาตรฐานต่างๆที่เกี่ยวข้อง
 - การออกแบบต้องมีกำหนดเวลาที่สอดคล้องกับเวลาของเจ้าของ
 - กำหนดเวลาในการก่อสร้างของผู้รับเหมา
3. ตรวจงานก่อสร้าง เป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม
4. ตรวจแบบรายละเอียดก่อสร้าง
5. ประมาณราคาก่อสร้างคร่าวๆ ให้แก่ทางเจ้าของงานเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
6. ให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาใดๆ ขึ้นในระหว่างการก่อสร้าง
7. กลับรองการขออนุมัติวัสดุ อุปกรณ์จากผู้รับเหมา

การออกแบบจะมีผลกระทบต่อคุณภาพและราคาก่อสร้างมาก ดังนั้นผู้ออกแบบต้องทำงานประสานงานกับฝ่ายเจ้าของงานอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะสามารถออกแบบให้ตรงกับความต้องการของทางเจ้าของงานได้มากที่สุด

ผู้รับเหมาก่อสร้าง มีหน้าที่ทำงานให้เป็นไปตามเอกสารสัญญาซึ่งประกอบไปด้วย แบบรูป รายการข้อกำหนด ขอบเขตงาน และเงื่อนไขสัญญาอื่นๆ ขั้นตอนการก่อสร้างเป็นขั้นตอนที่สำคัญค่อนข้างมากเพราะมีผลต่องบประมาณ ระยะเวลาการก่อสร้าง ที่อาจจะบานปลายได้ อีกทั้งทั้งการใช้งานโครงการและค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษามีผลอย่างมากจากคุณภาพของงานที่ทำในระหว่างการก่อสร้าง

ผู้รับเหมาจะต้องประมาณราคาโครงการให้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด จัดทำกำหนดเวลาทำงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริง จัดระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสำหรับควบคุมต้นทุน กำหนดเวลา และคุณภาพงาน



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของฝ่ายหลักๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้าง
ที่มา : สันติ (2546)

2. ความหมายและวัตถุประสงค์ของการประสานงาน

สมพงษ์ (2523) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงาน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ คือ 1. การวางแผน 2. การจัดองค์กร หรือการจัดหน่วยงาน 3. การบริหารงานบุคคล 4. การสั่งการ 5. การประสานงาน 6. การวางแผนการปฏิบัติงาน และ 7. การบริหารงบประมาณ

จะเห็นได้ว่า การประสานงาน เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการทำงานตามขั้นตอนต่างๆ ของแต่ละองค์กร เพื่อให้โครงการนั้นๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.1 ความหมายของการประสานงาน

มีผู้ให้คำนิยามความหมายของการประสานงาน (Coordination) ไว้ต่างๆ กัน ดังต่อไปนี้

Luther and Lynall (1973) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึง การดำเนินงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การประสานงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานขององค์กรรับเอาหน้าที่ขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นทิศทาง และใช้มาตรฐานการปฏิบัติเป็นทางเลือกสำหรับบังคับตนเอง และรวมระบบย่อยให้เป็นระบบใหญ่ที่เข้มแข็ง ดังนั้นการประสานงานจึง

เป็นการจัดให้คนในองค์กรทำงานเป็นระบบสัมพันธ์และสอดคล้องกันโดยยึดถือหน้าที่ วัตถุประสงค์ และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก

สมพงษ์ (2523) กล่าวว่า การประสานงาน คือ ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติ จัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุล และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด

วิชัย (2532) กล่าวว่า การประสานงาน คือ การที่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงาน ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน ไม่ซ้ำซ้อน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้งานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พนม (2543) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดงานให้ประสานกันและสร้างความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีมีความสมานฉันท์ในลักษณะ เป็นทีมงานและต้องคำนึงถึง การกำหนดคุณภาพ การกำหนดจังหวะเวลา และการทำให้เป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน

ชูบ (2504) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งาน และเจ้าหน้าที่ทุกๆ ฝ่ายร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนขัดแย้งกันหรือ เหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย ขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

James (1953) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง วิธีที่ใช้การร่วมมือกันเป็นกลุ่ม เป็น น้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

เสถียร (2519) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การร่วมจิตร่วมใจกันพร้อมทั้งกำลัง ภายด้วยความสมัครใจที่จะมาร่วมกันประกอบกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ ได้ตั้งเอาไว้ให้ลุล่วงไปด้วยดี

จากคำนิยามการประสานงานต่างๆ ข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า การประสานงาน เป็นการจัดการให้บุคลากรในองค์กรหรือระหว่างองค์กรร่วมมือกันทำงานให้สัมพันธ์ และ

สอดคล้องกลมกลืนกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกัน และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

2.2 วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

การทำงานในหน่วยงานทั้งในส่วนราชการและเอกชน มักมีความขัดแย้งกัน มีการซ้ำซ้อนกัน และขาดความสามัคคี เป็นเหตุให้ผลงานขาดประสิทธิภาพล่าช้าเสียเวลา และสิ้นเปลืองงบประมาณในการแก้ปัญหาดังกล่าวส่วนหนึ่ง ต้องใช้เทคนิคการประสานงาน

วิชัย (2532) ได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการประสานงาน ไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีม เช่นการทำงานในรูปบริษัท หากแผนกต่างๆ มีการวางแผนในการทำงานร่วมกัน และปฏิบัติตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้การทำงานของ บริษัทดังกล่าวประสบความสำเร็จ
2. สร้างความเข้าใจอันดีในหมู่คณะที่ทำงานร่วมกัน
3. สร้างขวัญและกำลังใจในหน่วยงาน
4. มีความเข้าใจตรงกัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานที่ติดต่อสื่อสารกันรู้เรื่องย่อมจะเข้าใจในโครงการแผนงานนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริอร (2532) ได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการประสานงาน ดังนี้

1. ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
2. ทำให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. เป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
4. ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี แก่ผู้เกี่ยวข้อง

สมพงษ์ (2523) ได้อธิบายความมุ่งหมายของการประสานงาน ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการประสานงานที่สำคัญ คือการช่วยให้ผลและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าการประสานการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานทุกฝ่ายไม่เป็นไป

ได้ด้วยดี ไม่สอดคล้องซึ่งกันและกัน ผลงานที่ได้ย่อมขาดคุณลักษณะที่เหมาะสม หรือในบางกรณีอาจไม่ได้รับผลเลย

2. การประสานงานที่ดี จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนการล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ ตลอดทั้งมีการคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะเวลาพอสมควร ในปัจจุบันสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ กำลังคน กำลังทรัพย์ และจำนวนวัสดุที่จะใช้ เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามโครงการที่วางเอาไว้ก็นับได้ว่าเป็นการประหยัดเวลา และทรัพยากรที่ต้องใช้ไปในตัว นอกจากนี้การพิจารณาวางแผนอย่างละเอียดถี่ถ้วนดังกล่าว ย่อมขจัดเสียซึ่งการปฏิบัติงานซ้ำกันโดยไม่จำเป็น อันจะป้องกันไม่ให้เกิดการสิ้นเปลืองกำลังคน กำลังทรัพย์ และเวลาโดยใช่เหตุ

3. ลดการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน การขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเดียวกันอาจเกิดได้ทุกขณะ เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นผลประโยชน์หรือความเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจไม่ตรงกับแนวปฏิบัติหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสับสนของงานก็อาจก่อให้เกิดการก้าวท้าวและขัดแย้งกันมากที่สุด ถ้าความขัดแย้งเป็นไปโดยรุนแรงกว้างขวางก็อาจเป็นอุปสรรคแก่การปฏิบัติงานทั่วไปได้

3. รูปแบบ ประเภท และองค์ประกอบของการประสานงาน

การประสานงานทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน นับว่าเป็นสิ่งสำคัญมีความหมายและมีความจำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานงานในหน่วยงานระดับเดียวกัน เช่นระดับแผนกหรือฝ่ายเดียวกัน ทั้งนี้เพราะหน่วยงานในระดับเดียวกัน ต่างถือว่าเป็นหน่วยงานที่เทียบเท่ากันไม่ควรมีอำนาจมาสั่งการอีกหน่วยงานหนึ่ง ดังนั้นในการดำเนินการประสานงานควรคำนึงถึงรูปแบบ ประเภทและองค์ประกอบของการประสานงานไว้ด้วย เพื่อให้เกิดการประสานงานกันได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

3.1 รูปแบบของการประสานงาน

ปรีชา (2526) กล่าวว่า การประสานงานมี 2 รูปแบบคือ การประสานงานจากระดับบนลงระดับล่าง และการประสานงานในระดับเดียวกัน ซึ่งการประสานงานทั้ง 2 รูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้คือ

1. การประสานงานจากระดับบนลงล่างหรือการประสานงานในแนวนอง เป็นการประสานงานต่างระดับสายการบังคับบัญชาจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ได้แก่การสั่งการหรือการมอบหมายนโยบายลงมาตามลำดับจนถึงระดับล่าง เช่นการประสานงานภายในบริษัทจากระดับคณะกรรมการบริหารผ่านกรรมการผู้จัดการลงสู่หัวหน้าแผนกและพนักงานตามลำดับ แต่ในทางตรงกันข้าม การประสานงานแนวตั้งนี้อาจมีการประสานงานจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนตามลำดับก็ได้โดยทำในรูปแบบการปรึกษาหารือ การทำความเข้าใจในนโยบาย หรือคำวินิจฉัยสั่งการ โดยเริ่มต้นจากระดับพนักงานประสานงานกับหัวหน้าแผนก และหัวหน้าแผนกประสานงานกับผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการทั่วไปประสานงานกับกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการประสานงานกับคณะกรรมการบริหาร

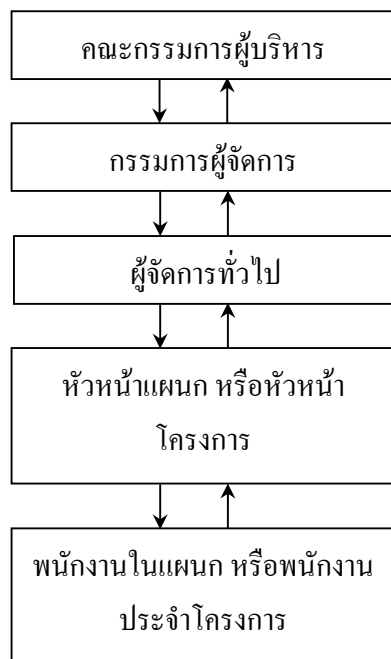
การประสานงานระดับบนลงมาล่าง อาจกระทำได้โดย

ก. กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน และควรกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร

ข. หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสั่งการ และประสานงาน เช่นฝ่ายบริหาร และการเงินมีอำนาจในการสั่งการและกำหนดแนวทางประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ในส่วนการบังคับบัญชาของฝ่ายเช่นแผนกธุรการทั่วไป แผนกบริหารบุคคล แผนกงานบัญชี แผนกงานการเงิน แผนกงานจัดซื้อ แผนกงานพัสดุ เป็นต้น

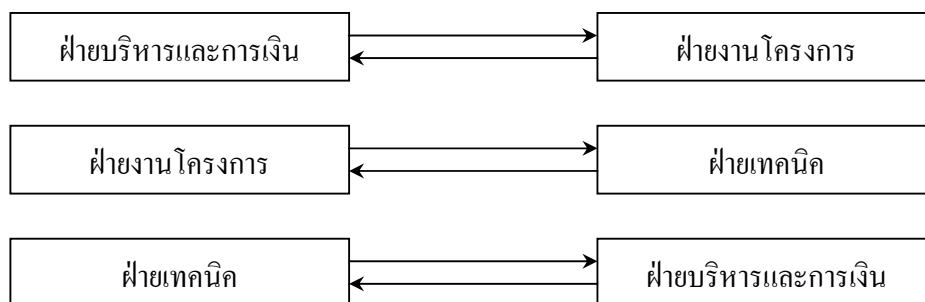
ค. การสั่งการและการประสานงานควรดำเนินการตามลำดับ จากระดับบนลงมา ระดับล่าง

การประสานงานในลักษณะนี้แสดงใน ภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การประสานงานจากระดับบนลงล่างและระดับล่างขึ้นบน
ที่มา : วิชัย (2532)

2. การประสานงานในระดับเดียวกัน หรืออาจเรียกว่าการประสานงานแนวนอน การประสานงานประเภทนี้ หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ที่มีฐานะเท่าเทียมกัน มีการประสานงานกันเอง เช่นในระดับบริษัท ได้แก่การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เช่นการประสานงานระหว่างฝ่ายก่อสร้าง และฝ่ายบริหารและการเงิน โดยจัดตั้งให้มีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างฝ่าย โดยเฉพาะ การประสานงานในลักษณะนี้แสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การประสานงานในระดับเดียวกัน
ที่มา : วิชัย (2532)

เสถียร (2519) กล่าวถึง วิธีการประสานงานว่า อาจแยกออกเป็น 2 กรณี คือ การประสานงานภายในองค์กรเดียวกันอย่างหนึ่ง และการประสานงานระหว่างองค์กรหลายองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกัน

1. การประสานงานภายในองค์กรเดียวกัน ต้องอาศัยอุปกรณ์ที่จำเป็นหลายชนิด อาทิเช่น แผนผังองค์กรและการแบ่งหน้าที่การทำงาน ระเบียบแบบแผน การตรวจตรา การติดต่อหน่วยและการฝึกอบรม การมอบอำนาจ เพื่อให้การสนองบริการสาธารณะ ได้เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างแท้จริง แต่ละองค์กรจำเป็นต้องจัดให้มีการประสานงานกันให้ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ระหว่างเจ้าหน้าที่และหน่วยงานน้อยใหญ่ในสังกัดองค์กร

2. การประสานงานระหว่างองค์กรต้องชัดเจน และให้หน้าที่เหล่านั้นประสานกันไปในตัว การใช้คณะกรรมการผสมหรือองค์กรกลางเป็นประจำหรือเป็นครั้งคราว ตามสมควรแก่กรณี และโดยการใช้งบประมาณซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการประสานงาน เพราะองค์กร และหน่วยงานทั้งหลายย่อมต้องอาศัยเงินในการดำเนินงาน นับตั้งแต่การจัดจ้างเจ้าหน้าที่ก่อสร้างการเตรียมสถานที่ และการซื้อวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ ฯลฯ

การประสานงานในระดับเดียวกัน อาจกระทำในรูปแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้

3.2 ประเภทของการประสานงาน

ปรีชา (2526) กล่าวว่า ในการประสานงานของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น อาจแบ่งประเภทของการประสานงานได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การประสานงานอย่างเป็นทางการ และการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. การประสานงานอย่างเป็นทางการ

หมายถึงการประสานงาน โดยมีระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งจากหน่วยงานในระดับสูงกำหนดให้หน่วยงานในระดับรองลงมาหรือเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ต้องทำงานประสานงานกันอย่างมีระบบที่แน่นอน

การประสานงานอย่างเป็นทางการ ควรเน้นหนักให้มีระบบเอกสารหรือแบบฟอร์มระบุใจความสำคัญให้ชัดเจน เช่น ระบุวัตถุประสงค์ รายละเอียดของงานที่ต้องทำ ผู้รับผิดชอบ

การดำเนินงานให้แล้วเสร็จ ผู้ประสานงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเวลาและค่าใช้จ่าย ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานให้ละเอียด อันจะเป็นผลให้การประสานงานมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน และไม่ทำให้เกิดความสับสนหรือเกิดความเสียหายใดๆในการทำงาน

2. การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ

หมายถึง การที่หน่วยงานต่าง ๆ ติดต่อประสานงานกันเอง โดยไม่มีรูปแบบระเบียบกฎเกณฑ์บังคับ ทั้งนี้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จะต้องพิจารณาว่า ควรจะติดต่อประสานงานกับหน่วยงานใดหรือผู้ใดจึงจะทำให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลดี การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการนี้อาจกระทำในรูปของการติดต่อพบปะเยี่ยมเยียนสังสรรค์หรือการปรึกษาหารือกันในโอกาสต่าง ๆ โดยมีลักษณะรูปแบบที่ไม่แน่นอน

นอกจากนี้แล้ว หลังจากมีการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการแล้ว เช่น มีการปรึกษาหารือกันเป็นการส่วนตัวแล้ว ควรจะมีการยืนยันเรื่องสำคัญ ๆ อีกครั้งในรูปแบบของระบบเอกสารเพื่อมิให้เกิดความไขว้เขวในสาระสำคัญ

3.3 องค์ประกอบของการประสานงาน

ประทาน (2518) กล่าวว่า ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ ความสำเร็จของหน่วยงาน จะต้องจัดให้มีการประสานงานขึ้นในหน่วยงานนั้น และมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องใช้ศิลปะ และเทคนิควิธีการบริหาร เพื่อให้เกิดการประสานงานขึ้น

ผู้ที่จะสามารถทำให้เกิดการประสานงานได้ดี ควรจะทราบถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงานเสียก่อน ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงาน ประกอบด้วย ตัวบุคคลและการจัดองค์กร ซึ่งต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ

3.3.1 ตัวบุคคล

ตัวบุคคล นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงาน การประสานงานจะเกิดขึ้นหรือไม่อยู่ที่ตัวบุคคล เพราะบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารงาน หากหน่วยงานหรือองค์กรใดมีคนดี และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การบริหารงานในหน่วยงานนั้นมีโอกาสเจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ ถ้าหน่วยงานใดมีปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือไม่สนใจ ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่การ

งาน มีความขัดแย้งระหว่างกัน เกือบครึ่งการทำงาน ไม่มีระเบียบวินัย หน่วยงานนั้นยากที่จะให้
ความร่วมมือในการประสานงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ผู้บริหารที่ดีควรจะให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ และ
นโยบายของหน่วยงานนั้น และควรกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แน่ชัดว่า บุคคลนั้นจะทำ
อะไร ร่วมมือประสานงานกับใครบ้าง ผู้บริหารต้องคอยอำนวยความสะดวก แนะนำให้เกิดการ
ทำงานแบบประสานงานกันโดย

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

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

เสถียร (2519) ได้กล่าวถึง ลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสม กับหน้าที่การ
ประสานงานไว้ว่า ควรจะมีลักษณะดังนี้

- 1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้
- 2. เป็นคนซื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกงผู้อื่น
- 3. รู้จักการแบ่งปัน มีการให้มิใช่มีแต่รับอย่างเดียว มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
และเสียสละ
- 4. เป็นคนตรงต่อเวลา และมีความรับผิดชอบในหน้าที่
- 5. รู้จักการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น และรู้จักการบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม
- 6. มีความจริงใจ และรู้จักวางตนเสมอต้นเสมอปลายกับทุกคน
- 7. เคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่คิดแต่เพียงว่าความคิดเห็นของเรา

ถูกต้องอยู่คนเดียว

- 8. มีความอดทน อดกลั้น และควบคุมอารมณ์ได้ และมีจิตใจกว้างขวาง
- 9. มีกิริยา วาจาดี ต่อคนทั่วไป มีปิยวาจา กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง
- 10. ไม่เอาเปรียบผู้อื่นในทุก ๆ ทาง

ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้ จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เสมอโดยไม่มีความขัดแย้งกัน อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการประสานงานที่ดี ในระหว่างงานในหน่วยงานนั้นหรือกับหน่วยงานอื่น

ผู้วิจัยเห็นว่า คุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้ประสานงานใด ๆ ก็คือ บุคคลนั้นต้องมีความรู้และความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย และมีความสามารถในการประสานงานอย่างดีพอสมควร เช่นกรณีงานก่อสร้างอาคาร ผู้ประสานงานระบบอำนวยความสะดวก (ไฟฟ้า ประปา ปรับอากาศ) และระบบโครงสร้าง ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องระบบอำนวยความสะดวกพอสมควร มิใช่รู้แต่เรื่องงานเอกสารและงานระบบโครงสร้างอาคารเท่านั้น

3.3.2 การจัดองค์กร

องค์กรเป็นศูนย์กลางกิจกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงาน ถ้าเป็นหน่วยงานเพื่อสาธารณะเรียกว่า องค์กรบริหารราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชนเรียกว่า องค์กรบริหารธุรกิจ มีผู้ให้ความหมายคำว่า องค์กร ไว้หลายท่าน เช่น

อุทัย (2526) ได้ให้ความหมายว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการจัดระเบียบไว้

Amitai (1962) ได้กล่าวว่า องค์กร หมายถึง หน่วยสังคมที่ดำเนินการร่วมกันตามวัตถุประสงค์

ส่วนในเรื่องการจัดองค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายหลายท่าน เช่น

William (1964) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์กรว่า หมายถึง การจัดระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสมดุลกัน โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานไว้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผล

อุทัย (2526) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์กรว่า หมายถึง การจัดระเบียบเกี่ยวกับตัวคน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์ประกอบต่างๆขององค์กร โดยจัดให้มี

กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปตามวิธิต่าง ปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้โดยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้

โดยสรุป การจัดองค์กร หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อใช้ประกอบการตามภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดองค์กรต้องคำนึงถึงการจัดโครงสร้างขององค์กรก่อน

อุทัย (2526) ได้อธิบายว่า โครงสร้างขององค์กรจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ประการ คือ

ก. ภารกิจหน้าที่อันหมายถึงวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดเป้าหมายให้งานแล้วเสร็จตามแผน

ข. การแบ่งงานกันทำ หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ แล้วมอบหมายให้แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบและจัดให้มีการประสานงานกันอย่างมีระบบ

ค. สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับขั้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่า ตำแหน่งใดมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันอย่างไร

ง. ช่วงการควบคุม เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นบังคับบัญชา ทราบขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่นทราบว่า มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน มีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบกี่หน่วย การจัดช่วงการควบคุม เป็นเทคนิคที่สำคัญ ในการจัดองค์กร เพราะหากช่วงการควบคุมกว้างเกินไป จะทำให้การควบคุมงาน และการประสานงานทำได้ไม่ทั่วถึง

จ. เอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึง การบ่งบอกอำนาจในการควบคุมบังคับบัญชาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่กำหนดอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้เกิดการปฏิบัติงานที่ก้าวถ่างกัน

หลักการจัดองค์กร เป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหารงาน ซึ่ง อุทัย (2526) บรรจง และ สุรินทร์ (2526) ได้กล่าว โดยสรุปได้ว่าหลักในการจัดองค์กรที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบและแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. หลักวัตถุประสงค์ องค์กรทุกระดับจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร และทำอย่างไร

2. หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง คือ พนักงานควรได้รับมอบหมายงานตามถนัด แต่เพียงหน้าที่เดียว เว้นแต่ในกรณีที่บุคคลนั้นมีความสามารถหลายด้าน ก็อาจมอบหมายงานตามความถนัดได้

3. หลักการประสานงาน คือ การให้มีความร่วมมือกันในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด

4. หลักการบังคับบัญชา คือ จะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน ว่าใครมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อใคร หรือใครขึ้นกับใคร เป็นต้น

5. หลักความรับผิดชอบ เช่น ผู้บังคับบัญชา จะต้องกล้ารับผิดชอบในการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างเต็มที่

6. หลักความสมดุล เช่น จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกัน หรือ ปริมาณงานต้องสมดุลกับจำนวนพนักงาน และสมดุลกับอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบ

7. หลักความต่อเนื่อง เช่น การบริหารงาน มีมาตรการในการวัดผลงานอย่างไร ก็ควรใช้มาตรการนั้นอย่างต่อเนื่อง

8. หลักการโต้ตอบและการติดต่อ เช่น การประสานงาน พึงต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง

9. หลักขอบเขตการควบคุม เป็นการกำหนดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ ว่าควรมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ จำนวนหน่วยงานย่อย มิให้มากจนเกินไป

10. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา เช่น พนักงานควรรับคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชาหรือ หัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันการสับสนในคำสั่ง

11. หลักลำดับชั้น เช่น การที่นักบริหาร จะออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และไม่ควรออกคำสั่งข้ามสายการบังคับบัญชา

12. หลักการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เช่น ในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งของพนักงานใด ๆ ควรใช้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ของพนักงานผู้นั้นเป็นผู้พิจารณา เพราะผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมทราบผลงานและพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่น

4. วิธีการประสานงาน

วิธีการประสานงาน แยกได้ 2 ลักษณะ คือ การประสานงานภายในองค์กร และการประสานงานระหว่างองค์กร

4.1 การประสานงานภายในองค์กร

จุมพล (2533) และสมพงษ์ (2523) กล่าวว่า การประสานงานภายในองค์กรหมายถึง การประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานเดียวกัน และมีหลักการประสานงานภายในองค์กรที่สำคัญคือ

4.1.1 การจัดแผนผัง และการกำหนดหน้าที่การทำงาน

เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไปตามลักษณะเฉพาะของงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน จะเป็นการป้องกัน มิให้มีการทำงานก้าวถ่างซ้ำซ้อนกัน เมื่อทุกฝ่ายมีความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ของตน มีความตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย มีการสนับสนุนงานของผู้ที่เกี่ยวข้องตามเวลาที่ได้กำหนด นัดหมายกันไว้ งานก็ย่อมสอดคล้องกันการประสานงานก็จะเกิดขึ้น

4.1.2 การจัดให้มี ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญต่อระบบการบริหารงาน และการประสานงานมาก ทั้งนี้เพราะในการบริหารงานทุกอย่างผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้างาน จะต้องสั่งผ่านไปยังผู้ได้บังคับบัญชาด้วยวิธีการติดต่อสื่อสาร ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานใด มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานก็จะมีความสะดวกรวดเร็ว ในการตรงกันข้ามติดต่อสื่อสารไม่ดีไม่สะดวกล่าช้าเสียเวลา การบริหารงานขององค์กรก็จะล่าช้าเสียเวลา และไม่มีประสิทธิภาพในด้านการประสานงาน ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ไม่เข้าใจในคำสั่ง ไม่มีความเข้าใจในระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน การร่วมมือประสานงานก็จะไม่ดีด้วย เมื่อขาดการร่วมมือประสานงานภายในองค์กรผลงานขององค์กรก็จะขาดประสิทธิภาพ

4.1.3 การใช้ระบบคณะกรรมการ

การใช้ระบบคณะกรรมการ จะมีส่วนช่วยให้เกิดการประสานงานได้อย่างมาก เพราะคณะกรรมการจะแต่งตั้งจากหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรนั้น หรือในหน่วยงานนั้น มาร่วมปฏิบัติงานกัน การประสานงานก็จะเกิดขึ้น

คณะกรรมการ หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปได้รับการแต่งตั้งให้มาร่วมกันปฏิบัติการกิจใดภารกิจหนึ่ง หรือเพื่อแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง คณะกรรมการจะประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ คือ

ก. ประธานกรรมการ

ทำหน้าที่หัวหน้าของคณะกรรมการ รับผิดชอบบริหารงานของคณะกรรมการนั้นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ข. กรรมการ

ทำหน้าที่ปฏิบัติการกิจตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ

ค. เลขานุการ

ทำหน้าที่รวมข้อมูลต่าง ๆ รวบรวมผลงานบันทึกและทำรายงานการประชุมในกรณีที่มีการประชุมด้วย

คณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นมาอาจแบ่งได้ เป็น 2 ลักษณะคือ

- คณะกรรมการเฉพาะกิจ

เป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้น เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเฉพาะเรื่อง โดยมีระยะเวลาดำเนินการไม่นานนัก เมื่อปฏิบัติการกิจเสร็จเรียบร้อยคณะกรรมการชั่วคราวก็จะสลายตัวไป

- คณะกรรมการประจำ

เป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติการกิจที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานต่อเนื่องสม่ำเสมอเป็นระยะเวลายาวนานติดต่อกันไป จึงจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเป็นทางการ

4.1.4 การใช้ระบบการประชุมพบปะสังสรรค์

การประชุมมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงนโยบายและแผนงานขององค์กรนั้น และเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบและปฏิบัติตามนโยบาย และแผนที่กำหนดไว้ได้ถูกต้องการประชุม

อาจเป็นการรายงานผลงาน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นประจำเดือนหรือประจำปี จะช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้รับทราบการดำเนินงาน และสามารถร่วมมือประสานงานกันได้ตามกำหนดระยะเวลา

4.1.5 การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน

การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญทำให้เกิดการประสานงานขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลว่า งานสำเร็จไปตามเป้าหมายหรือไม่ ได้ผลมากน้อยเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง

4.1.6 การฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีความสามารถ มีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรม ยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในภารกิจใหม่ หรือแผนงานใหม่เพื่อส่งเสริม แนะนำความรู้ เทคนิควิชาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในองค์กร

4.1.7 การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ

ในการปฏิบัติงาน ถ้าใช้วิธีการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนโดยเคร่งครัด ในบางครั้งอาจมีข้อขัดข้องทำให้งานล่าช้าเสียเวลา

การติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคลากร หรือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน ก็จะช่วยให้มีการร่วมมือประสานงานกันได้ดีขึ้น

4.1.8 การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ

งานบางประเภท บางลักษณะจำเป็นต้องใช้ผู้ติดต่อประสานงานโดยเฉพาะ ถ้าใช้บุคลากรธรรมดาติดต่อประสานงาน อาจไม่บังเกิดผล จึงต้องจัดตั้งผู้ประสานงานโดยเฉพาะ ขึ้นยิ่งกว่านั้นงานบางประเภทยังต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญการเป็นพิเศษให้เหมาะสมกับประเภทของงาน

4.1.9 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญ มีหลักเกณฑ์ ดังนี้
ก. พิจารณาถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าอำนาจหน้าที่ใดมีกฎหมายรับรองให้มอบหมายได้

ข. พิจารณาว่าผู้ที่ได้รับมอบอำนาจมีตำแหน่งหน้าที่อะไร เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่จะมอบหมายให้หรือไม่

ค. เมื่อมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใดแล้ว ควรจะต้องแนะนำชี้แจงวิธีการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ ที่มอบหมายให้ไปนั้นด้วย

ง. ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ ควรได้รับความอิสระในการทำงาน เพื่อผู้รับมอบ สามารถใช้ความคิดในการวินิจฉัยสั่งการ

4.1.10 จัดให้มีหน่วยแนะนำทางวิชาการ (Technical Staff)

การประสานงานภายในองค์กรบางครั้งอาจมีข้อบกพร่องเนื่องจากพนักงานขององค์กรขาดความรู้บางประการ หน่วยแนะนำทางวิชาการสามารถศึกษาหาสาเหตุ และข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้ข้อแนะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข

4.2 การประสานงานระหว่างองค์กร หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งมีได้อยู่ในองค์กรเดียวกัน เช่น การประสานงานระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่ร่วมในโครงการก่อสร้างอาคารหนึ่ง ๆ

จุมพล (2523) และสมพงษ์ (2526) ได้อธิบายวิธีการประสานงานระหว่างองค์กรที่สำคัญ โดยสรุปได้ดังนี้

4.2.1 การรวมหน่วยงาน (Integration)

เป็นการรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันมารวมอยู่ในองค์กรเดียวกัน ขึ้นตรงต่อผู้บริหารคนเดียวกัน เพื่อเป็นเอกภาพในการบริหาร และเพื่อให้หน่วยงานเหล่านั้นร่วมมือประสานงานให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายสูงสุดเดียวกัน เช่นการจัดตั้งกระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และการพลังงาน เป็นการรวมกรมกองที่มีลักษณะเกี่ยวกับวิชาการทางวิทยาศาสตร์ และพลังงานมารวมอยู่ในกระทรวงเดียวกัน

4.2.2. การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (Joint Committee of Interdepartmental Committee)

กระทำโดยองค์กรต่าง ๆ ที่ร่วมงานกัน โดยการแต่งตั้งผู้แทนเข้ามาทำงานร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการผสม และมีฝ่ายเลขานุการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานประจำ

4.2.3 การกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละองค์กรให้ชัดเจน (Function) เพื่อป้องกันการดำเนินงานเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน

4.2.4 จัดให้มีการประชุม เพื่อให้หน่วยงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน ร่วมกำหนดนโยบาย และแผนการร่วมกัน พร้อมทั้งประเมินผลการปฏิบัติร่วมกัน

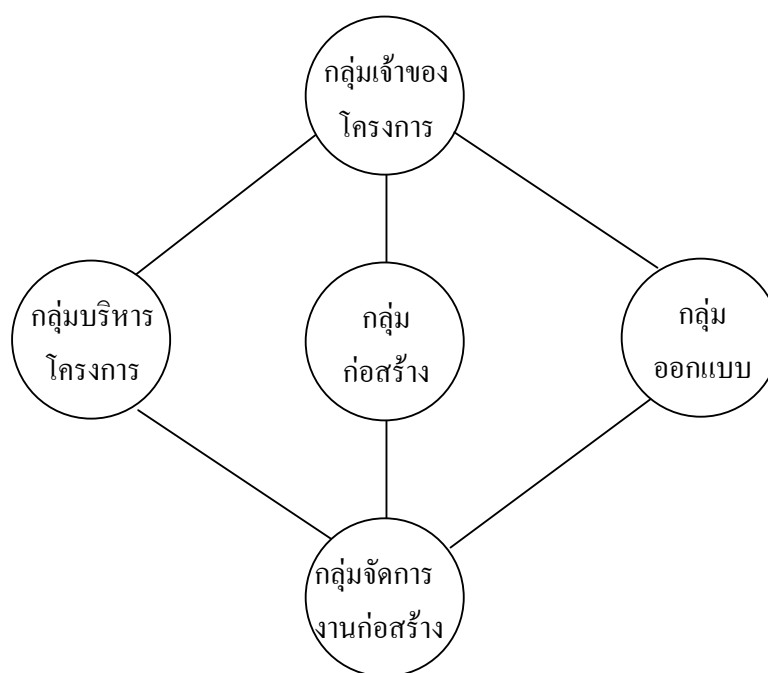
4.2.5 การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ

4.3 การประสานงานระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในขั้นตอนทำการก่อสร้าง

การปฏิบัติงาน ขั้นตอนทำการก่อสร้าง จะมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องมากที่สุด อันได้แก่กลุ่มต่อไปนี้

1. กลุ่มเจ้าของโครงการ
2. กลุ่มบริหารโครงการ
3. กลุ่มออกแบบ
4. กลุ่มจัดงานก่อสร้าง
5. กลุ่มก่อสร้าง

จากการที่บุคลากรจากหลายกลุ่มร่วมปฏิบัติงาน จึงทำให้ต้องมีการประสานงานกันพิจารณาความสัมพันธ์กลุ่มต่างๆ



ภาพที่ 5 การปฏิบัติงานของกลุ่มต่างๆ ในขั้นตอนการทำงานก่อสร้าง
ที่มา : ประสงค์ (2532)

ประสงค์ (2532) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มเหล่านี้ว่า กลุ่มก่อสร้าง ซึ่งเป็นแกนนำของการปฏิบัติงานในขั้นตอนทำการก่อสร้าง ต้องปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมงานของกลุ่มจัดการงานก่อสร้าง ต้องปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมงานของกลุ่มจัดการงานก่อสร้าง ซึ่งทำการกำกับดูแลตั้งแต่แผนการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างละเอียด และควบคุมการปฏิบัติงานของกลุ่มก่อสร้างด้วย พร้อมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นด้วย ส่วนการตรวจงานด้านรูปแบบรายการนั้นอยู่ภายใต้การปฏิบัติงานของกลุ่มออกแบบ กลุ่มบริหารโครงการคอยตรวจสอบเรื่องธุรการ การเงิน เอกสารและสัญญาต่างๆ ส่วนเจ้าของโครงการ ซึ่งเป็นคู่สัญญากับผู้รับจ้างก่อสร้างนั้น มีหน้าที่จ่ายเงินเมื่องานแล้วเสร็จตามสัญญา

4.4 การประสานงานระหว่างผู้รับเหมา กับกลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน

ในระหว่างดำเนินงานก่อสร้างอาคารจะมีกลุ่มปฏิบัติงานหลายกลุ่มอันได้แก่

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

ซึ่งกลุ่มผู้ควบคุมงานและกลุ่มผู้ออกแบบงาน รวมเรียกว่ากลุ่มตัวแทนเจ้าของงาน เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มทำหน้าที่หลักหลายประการแทนเจ้าของงานในระหว่างการก่อสร้างอาคารซึ่ง วิชัย(2532) กล่าวถึงหน้าที่ของทั้ง 2 กลุ่ม ไว้ดังนี้

หน้าที่หลักของกลุ่มผู้ควบคุมงาน

- งานด้านเทคนิค คือ การควบคุมงานก่อสร้างให้ถูกต้องตามแบบรูปรายการ เอกสารและเงื่อนไขตามสัญญา โดยใช้หลักเกณฑ์ทางช่างตัดสินและสั่งการในสนามโดยตรง
- งานทางด้านรูปแบบรายการก่อสร้าง ในกรณีพบข้อบกพร่องหรือความไม่ชัดเจนของรูปแบบรายการ ไม่ว่าจะพบโดยผู้รับเหมาหลัก ผู้รับเหมาย่อย หรือโดยตัวผู้ควบคุมงานเอง กลุ่มผู้ควบคุมงานจะเป็นตัวกลางนำส่งปัญหาดังกล่าวแจ้งให้กลุ่มผู้ออกแบบทราบ พร้อมทั้งนำผลสรุปการแก้ปัญหาดังกล่าวตอบแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- งานการบริหารสัญญาของกลุ่มผู้ควบคุมงาน ส่วนมากเป็นงานด้านเอกสารที่เกี่ยวกับการประชุม รายงานผลความก้าวหน้าของงาน ผลการทดสอบวัสดุต่างๆ สรุปการจ่ายค่า งานระหว่างกาล และสรุปผลงานและอุปสรรคในระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนผลการอนุมัติวัสดุ ในวาระต่างๆกัน ซึ่งเอกสารดังกล่าวกลุ่มผู้ควบคุมงานจะส่งให้กลุ่มใดพิจารณา หรือรับทราบต่อไปขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ในความรับผิดชอบการปฏิบัติของกลุ่มนั้นเป็นหลัก

หน้าที่ของกลุ่มผู้ออกแบบ ในระหว่างดำเนินการก่อสร้าง

- พิจารณาแก้ไข หรือขยายรายละเอียดของแบบก่อสร้างที่ไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งกันเอง ให้กลุ่มผู้ควบคุมงานทราบ เพื่อแจ้งให้กลุ่มผู้รับเหมาทราบต่อไป
- ร่วมกับผู้ควบคุมงานพิจารณาคุณภาพของวัสดุที่นำมาใช้ในการก่อสร้าง ซึ่งถูกนำเสนอโดยกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้าง เมื่อพิจารณาแล้วจึงร่วมลงความเห็น ให้แก่ผู้ควบคุมงาน
- ทำหน้าที่ออกแบบเพิ่มเติมหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงรูปแบบรายการกรณีที่เจ้าของงานต้องการเปลี่ยนแปลง
- ร่วมกับผู้ควบคุมงานพิจารณา มูลค่าเพิ่มหรือลดของผลงานในกรณีคำสั่งแก้ไขเปลี่ยนแปลง (Change Order)

ส่วนหน้าที่ของเจ้าของงาน ในระหว่างดำเนินการก่อสร้างโครงสร้างนั้น ประสงค์ (2532) ได้สรุปหน้าที่ของเจ้าของงานไว้ว่า

- ตรวจสอบทั้งปริมาณและคุณภาพของงานเมื่อถูกต้องตามสัญญาแล้วให้อนุมัติจ่ายเงินตามสัญญา
- ตรวจสอบเพื่อให้งานทุกอย่างเป็นไปตามสัญญา
- ย้ำ อธิบายหลักการ แนวคิดและความต้องการของโครงการตลอดจนเตรียมข้อมูลที่เป็น ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทราบ เพื่อปรับปรุงงานในทุกระยะ
- หากเจ้าของงานเป็นผู้จัดหาผู้รับเหมาย่อยเอง (Nominated Subcontractor) ต้องรับผิดชอบการจัดหาให้ทันการทำงานในส่วนต่างๆของผู้รับเหมาหลัก พร้อมทั้งเน้นให้ผู้รับเหมาย่อยที่เจ้าของงานจัดหามาทุกรายประสานงานกับผู้รับเหมาหลัก
- ในกรณีพบความจำเป็นใดๆว่าโครงการจำเป็นต้องการเพิ่มหรือลดงาน เพื่อปรับปรุงโครงการตามวัตถุประสงค์ล่าสุด เจ้าของงานจะเป็นผู้พิจารณาและตัดสินใจ พร้อมแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทราบ

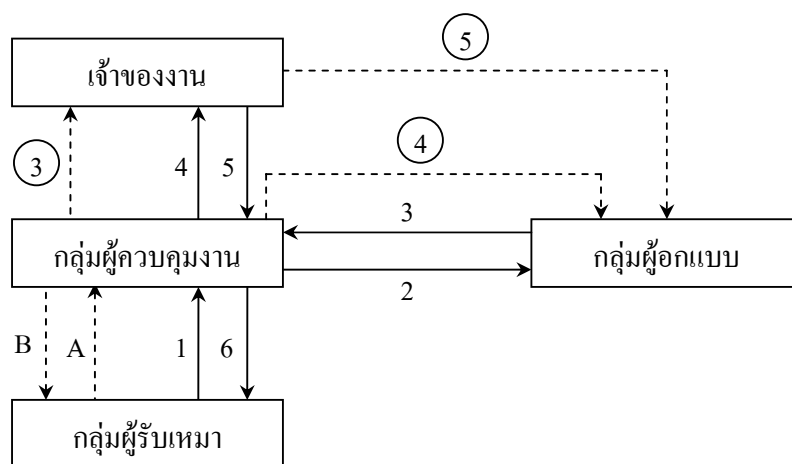
จากที่ได้กล่าวถึงหน้าที่ของทุกกลุ่มที่ทำงานในโครงการก่อสร้างอาคาร พอสรุปได้ว่ากลุ่มผู้ควบคุมงานจะเป็นศูนย์ประสานงานระหว่างกลุ่มเจ้าของงาน กลุ่มผู้ออกแบบ กลุ่มผู้รับเหมา โดยในระหว่างก่อสร้างอาคาร จะมีเอกสารต่างๆ ออกมาจากทุกๆ ส่วน(แต่ส่วนใหญ่แล้วเอกสารจะเป็นของกลุ่มผู้รับเหมาเป็นผู้เริ่มต้น)

กลุ่มผู้ควบคุมงานจะเป็นผู้พิจารณาในเบื้องต้นว่าเกี่ยวข้องกับกลุ่มใด ก็จะส่งให้กลุ่มนั้นพิจารณาและส่งผลกลับ ในกรณีเกิดข้อบกพร่องหรือข้อแย้งในรูปแบบและรายการ เมื่อผู้ควบคุมงานแจ้งให้ผู้ออกแบบทราบ และพิจารณาตัดสินใจแล้ว หากคำขยายหรือคำตอบดังกล่าวของผู้ออกแบบ ไม่มีผลเปลี่ยนแปลงงาน หรือเวลาทำงาน หรือค่าใช้จ่ายไปจากสัญญา กลุ่มผู้ควบคุมงานอาจสั่งการกับผู้รับเหมาได้เลย แล้วแจ้งให้กลุ่มเจ้าของงานทราบต่อ

แต่หากเป็นการเปลี่ยนแปลงแก้ไข จนทำให้ข้อตกลงตามสัญญาเปลี่ยนแปลงไป กลุ่มผู้ควบคุมงานต้องส่งเรื่องให้เจ้าของงานตัดสินใจก่อนดำเนินงาน เมื่อกลุ่มผู้ควบคุมงานได้ทราบผลอย่างไร ก็จะแจ้งให้ผู้รับเหมาทราบต่อ และถ้ากลุ่มผู้รับเหมา มีข้อโต้แย้งประการใดก็ต้องเสนอผ่านกลุ่มผู้ควบคุมงานทุกเรื่องไป

ขั้นตอนการประสานงานของทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นผังการประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในโครงการ โดยกลุ่มผู้ควบคุมงานเป็นแกนกลาง

จากภาพที่ 6 มีเอกสารที่ต้องเกี่ยวข้องกับการพิจารณาตัดสินใจ อาจมีผลด้านเทคนิคและความสวยงาม หรือต่อการเปลี่ยนแปลงสัญญา กลุ่มผู้ควบคุมงานและผู้รับเหมา เสนอตามแนวเส้นทึบ และส่งไปกลับ ตามลำดับ 1-2-3-4-5 และ 6 ส่วนเอกสารอื่นๆ เช่น การรายงานความก้าวหน้าของงาน การปรับแผนงาน การทดสอบกำลังวัสดุ เช่น คอนกรีต การพิจารณามาตรฐานวัสดุ การคิดค่างานต่างๆ กลุ่มผู้ควบคุมงานเป็นผู้รับ และพิจารณาสั่งการและรายงานผลตามแนวเส้นประ A และ B และสำเนา เพื่อทราบตามแนวเส้นประ (3), (4), (5)



ภาพที่ 6 การประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในโครงการ โดยกลุ่มผู้ควบคุมงานเป็นแกนกลาง
ที่มา : วิชัย (2532)

การประสานงานในระหว่างการก่อสร้างจะดำเนินไปด้วยดีขึ้นอยู่กับความรู้และความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบตามสายงาน แต่กลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่อย่างหนักและโดยตรงคือกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างและกลุ่มผู้ควบคุมงาน โดยกลุ่มผู้รับเหมาจะต้องศึกษาขั้นตอนการทำงานทางเทคนิคและเอกสารบริหารสัญญาให้ดี เพราะการทำงานของผู้รับเหมาทุกขั้นตอนจะยุ่งเกี่ยวกับงานเอกสารก่อนแล้วจึงตามด้วยงานปฏิบัติทางเทคนิค ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมงานก็ต้องมีความคล่องตัวในการรับและกระจายเอกสารดังกล่าว ไปยังผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5. ประโยชน์ของการประสานงาน

สมพงษ์ (2523) สามารถแยกประโยชน์ของการประสานงานได้ดังนี้

1. ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว

ขึ้น

2. ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ดี
3. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง
4. ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงาน
5. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้การทำงานเป็นทีม เป็นการช่วยเพิ่มผลความสำเร็จให้มากขึ้น
7. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี และสามัคคีในหมู่คณะ
8. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
9. ช่วยเสริมสร้างขวัญในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ให้ดีขึ้น
10. ช่วยลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
11. ช่วยป้องกันการงานซ้ำซ้อนกัน
12. ช่วยก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ