



การบริหารจัดการโครงการก่อสร้างภายใต้ข้อจำกัดในการดำเนินงาน กรณีศึกษา: โครงการปรับปรุง  
งานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์



โดย  
นางสาววิริยา พูลสวัสดิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการโครงการก่อสร้าง แผน ข ระดับปริญญาามหาบัณฑิต

ภาควิชาเทคนิคสถาปัตยกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารจัดการโครงการก่อสร้างภายใต้ข้อจำกัดในการดำเนินงาน กรณีศึกษา: โครงการ  
ปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการโครงการก่อสร้าง แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาเทคนิคสถาปัตยกรรม  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION PROJECT UNDER THE CONSTRAINTS:  
CASE STUDY OF INTERIOR DECORATION PROJECT, ROYAL HOTEL.



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Science (CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT)

Department of Architectural Technology

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2019

Copyright of Graduate School, Silpakorn University



58055303 : การจัดการโครงการก่อสร้าง แผน ข ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : รัตนโกสินทร์, โรงแรม, งานตกแต่งภายใน

นางสาว วิริยา พูลสวัสดิ์: การบริหารจัดการโครงการก่อสร้างภายใต้ข้อจำกัดในการดำเนินงาน กรณีศึกษา: โครงการปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิบูลย์ จินาวัดน์

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างภายใต้ข้อจำกัดในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการทำงานที่มีกรอบของเวลา ภายใต้ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จเพื่อการเปิดรับลูกค้า ของโรงแรมให้ทันกำหนดการ วิธีการศึกษา เป็นการศึกษาโดยการปฏิบัติงานภาคสนาม ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลของโครงการ สภาพอาคาร การบริหารจัดการดำเนินการปรับปรุงโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในแนวทางการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงงานตกแต่งภายใน

ผลการศึกษาสรุปว่าการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างภายใต้ข้อจำกัดในการดำเนินงาน โดยมีเงื่อนไขด้านเวลา และสถานที่เป็นตัวแปรที่สำคัญ ในการบริหารโครงการดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ตามกรอบเวลาที่กำหนดด้วยความราบรื่น ต้องอาศัย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ หัวหน้าที่มีความเป็นผู้นำกล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ องค์ประกอบที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือการมีคุณธรรมและจรรยาบรรณ อาศัยหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ซึ่งประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา และองค์ประกอบที่ 3 คือทีมผู้ปฏิบัติงาน ที่มีเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเดียวกัน มีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว และมีระเบียบวินัย โดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการให้เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อวางแผนปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายรับทราบโดยทั่วกัน มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นความถี่ในการประสานงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นให้กับผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

58055303 : Major (CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT)

Keyword : Rattanakosin, Hotel, Interior Decoration

MISS VIRIYA POONSAWAT : MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION PROJECT UNDER THE CONSTRAINS: CASE STUDY OF INTERIOR DECORATION PROJECT, ROYAL HOTEL. THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR PIBUL JINAWATN

The study objective is to study the management of a construction project under restrictive operation with a timeframe limitation to achievement of hotel opening to receive guests in time. The study method was a field operation which consists of project information, building conditions, management, improvement operations with the objective to study the success of the project management on interior improvement.

The study result concluded that in order to successfully manage the construction project in accordance with the specified timeframe with smoothness under the time and location restrictions which are important variables, it requires 3 important elements as follows. The first element is a leader with leadership, courage and responsibility. The second element is an operator who has knowledge, expertise, experience and troubleshooting ability, and in particular, morality and ethics, basing on the four principles of Sangahavatthu consisting of Dāna (giving; generosity; charity), Piyavācā (kindly speech; convincing speech), Atthacariyā (useful conduct; rendering services; doing well), Samānattatā (even and equal treatment). The third element is a team of operators who have the same goal of achieving, the same objectives, unity and discipline, using the appropriate management process according to the situation in order to lay down the operational guidelines for all parties, closely supervision, focusing on the frequency of coordination in order to create motivation and determination, promoting and supporting them to have strong physical and mental health, able to complete their work efficiently as the set forth objectives.

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานโครงการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นผลจากคำแนะนำของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิบูลย์ จินาวัฒน์ ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยท่านให้การชี้แนะตั้งแต่เริ่มต้นในการศึกษารายงานฉบับนี้ ตลอดจนช่วยแนะแนวทางต่าง ๆ ในการศึกษา การรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ รวมถึงการให้กำลังใจ จนสามารถเรียบเรียงเนื้อหาได้เสร็จสมบูรณ์ รวมถึงอาจารย์ในภาควิชาเทคนิคสถาปัตยกรรมมหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน

ผู้ศึกษาขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากอาจารย์ทุกท่าน ที่ให้ความรู้และคำแนะนำ รวมถึงความช่วยเหลือ ตั้งแต่ต้นจนเกิดความสำเร็จในการศึกษา และขอขอบคุณคุณกริช จิราภีรักษ์ คุณสุรียา คชวงษ์ ตลอดจนผู้ร่วมงานทุกท่านที่ทำให้การปฏิบัติงานครั้งนี้ประสบความสำเร็จ จนสามารถนำองค์ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มาประกอบเป็นโครงงานส่วนบุคคลฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้า ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และมิตรสหาย ที่ให้กำลังใจและส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของข้าพเจ้า จนนำมาสู่ความสำเร็จของโครงงานฉบับนี้ด้วยความราบรื่น และขอขอบพระคุณที่ก่อให้เกิดความรู้ต่าง ๆ ที่มีในรายงานฉบับนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทุก ๆ ท่านต่อไป

วิริยา พูลสวัสดิ์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	6
ขอบเขตการศึกษา.....	6
นิยามศัพท์.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความรู้เกี่ยวกับโรงแรมรัตนโกสินทร์.....	8
ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	17
กระบวนการบริหารโครงการ.....	23
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
บทที่ 3 กระบวนการศึกษา.....	62
กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา.....	62
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	62
รูปแบบการวิจัย.....	63
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการศึกษา.....	64
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	94
ผลการวิเคราะห์แนวทางความสำเร็จในการดำเนินการโครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายใน.....	94
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	98
สรุปผลการวิจัย.....	98

ข้อเสนอแนะ .....	99
รายการอ้างอิง.....	101
ภาคผนวก .....	107
ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบเพื่อการปฏิบัติงาน .....	108
ภาคผนวก ข ภาพสาเหตุการซ่อมแซมอาคารจากโครงสร้างอาคาร.....	115
ภาคผนวก ค ภาพระหว่างการดำเนินงานปรับปรุง.....	117
ภาคผนวก ง ภาพแสดงการลำเลียงวัสดุเพื่อการปฏิบัติงาน.....	123
ภาคผนวก จ ภาพบรรยากาศในโรงแรมหลังการปรับปรุง .....	134
ประวัติผู้เขียน .....	139



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างโครงการกับงานประจำ (ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินโครงการ).....	19
ตารางที่ 2 ข้อแตกต่างระหว่าง PERT และ CPM.....	31



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1	รร.รัตนโกสินทร์ ในอดีต..... 10
ภาพที่ 2	ลวดลายงานตักแตงในอดีต 1..... 15
ภาพที่ 3	ลวดลายงานตักแตงในอดีต 2..... 15
ภาพที่ 4	Management Framework..... 18
ภาพที่ 5	Classic Project Constraints ..... 21
ภาพที่ 6	การบริหารจัดการผ่าน 3 มุมมอง..... 22
ภาพที่ 7	Typical project lifecycle ..... 24
ภาพที่ 8	Resources & Construction Cost ..... 24
ภาพที่ 9	กระบวนการบริหารโครงการ..... 25
ภาพที่ 10	Adaptive vs Predictive Planning ..... 26
ภาพที่ 11	PMBOX guide..... 28
ภาพที่ 12	Gantt Chart ..... 29
ภาพที่ 13	Pert & CPM..... 30
ภาพที่ 14	WBS (Work breakdown structure )..... 31
ภาพที่ 15	Extreme Project Management XPM..... 32
ภาพที่ 16	Agile Alliance..... 33
ภาพที่ 17	Water fall VS Agile 1 ..... 34
ภาพที่ 18	Water fall VS Agile 2..... 35
ภาพที่ 19	User Story..... 38
ภาพที่ 20	Project Structure using Scrum as a guideline..... 39
ภาพที่ 21	Day-to-Day Work Structure ..... 39
ภาพที่ 22	Agile Scrum Development Process..... 40
ภาพที่ 23	Agile Scrum Framework at a glance ..... 40
ภาพที่ 24	สมมูลของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบอไจล์ ..... 41
ภาพที่ 25	เกณฑ์การวัดความสำเร็จของการบริหารโครงการแบบคล่องตัว..... 42
ภาพที่ 26	ความแตกต่างระหว่างกระบวนการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม และการบริหารงานแบบ คล่องตัว The Differences between Traditional and Agile..... 42

ภาพที่ 27	เปรียบเทียบลักษณะงานในอุตสาหกรรม กับ ลักษณะงานในยุคความรู้และข้อมูล ข่าวสาร.....	43
ภาพที่ 28	พีระมิตความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์ .....	46
ภาพที่ 29	การทดลองของ George Elton Mayo .....	49
ภาพที่ 30	ผลการศึกษาของ Elton Mayo.....	52
ภาพที่ 31	ทฤษฎีถึง 3 ตัว.....	54
ภาพที่ 32	8 HOURS.....	55
ภาพที่ 33	Knowledge Creation as the Self-Transcending Process.....	59
ภาพที่ 34	กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	62
ภาพที่ 35	หน้าโครงการในช่วงการเปิดให้ประชาชนเข้าเคารพพระศพ .....	65
ภาพที่ 36	ประชาชนเข้าแถวหน้าโครงการในช่วงการเปิดให้ประชาชนเข้าเคารพพระศพ .....	65
ภาพที่ 37	นักเรียน ข้าราชการ และประชาชนเข้าแถวหน้าโครงการเพื่อเข้าเคารพพระศพ.....	66
ภาพที่ 38	นักเรียน ข้าราชการ และประชาชนเข้าแถวทอกราชกุศลโครงการเพื่อเข้าเคารพพระศพ....	66
ภาพที่ 39	แผนที่ตั้งโรงแรม และจุดบริการประชาชน .....	67
ภาพที่ 40	แผนผังแสดงจุดจอดรถรับ-ส่ง ขสมก .....	67
ภาพที่ 41	แผนผังแสดงจุดบริการต่าง ๆ บริเวณโดยรอบสนามหลวง .....	68
ภาพที่ 42	แผนที่ปิดการจราจรรอบพระบรมมหาราชวัง .....	68
ภาพที่ 43	ผังแสดงมุมมองอาคาร 1.....	71
ภาพที่ 44	ผังอาคารแสดงสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่ง .....	72
ภาพที่ 45	ผังแสดงตำแหน่งจุดวางวัสดุชั่วคราว และ วัสดุ.....	74
ภาพที่ 46	ระยะเวลาการดำเนินงานและอุปสรรค.....	75
ภาพที่ 47	โครงสร้างทีมงาน .....	79
ภาพที่ 48	แสดงคุณลักษณะผู้รับเหมา.....	80
ภาพที่ 49	การแบ่งพื้นที่ผู้รับเหมางานตกแต่งภายใน 4 ราย .....	84
ภาพที่ 50	แสดงตำแหน่งสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่ง .....	85
ภาพที่ 51	แสดงเส้นทางขนส่งวัสดุ .....	86
ภาพที่ 52	แสดงการแยกองค์ประกอบงานตกแต่งฝ้า .....	88
ภาพที่ 53	แสดงการแยกองค์ประกอบงานตกแต่งเพื่อการผลิต.....	88
ภาพที่ 54	แสดงการแยกองค์ประกอบงานตกแต่งเพื่อการผลิต Fix-1.4.....	89
ภาพที่ 55	แสดงการแยกองค์ประกอบงานตกแต่งเพื่อการผลิต Fix-2.8.....	89
ภาพที่ 56	แสดงการแยกองค์ประกอบงานตกแต่งเพื่อการผลิต Fix-3.7.....	90



# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารโครงการก่อสร้าง คือ การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความราบรื่น ด้านต้นทุน เวลา และคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การบริหารที่ดีต้องมีเป้าหมายชัดเจน มีการวางแผนที่ดี มีการประสานงาน มีกระบวนการควบคุมและตรวจสอบผลงาน ด้วยงบประมาณและเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การกระทำกิจกรรมใด ๆ ต้องจัดเตรียมแผนการล่วงหน้า ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนถึงกระบวนการสุดท้าย เพื่อให้เข้าใจทุกรายละเอียดของกิจกรรม จัดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับระยะเวลา ทรัพยากรและเงินทุนหมุนเวียน ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญของบุคลากรในแต่ละด้าน ดังนั้นการบริหารโครงการ จึงควรทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ศึกษาความเป็นไปได้ เพื่อให้ได้กระบวนการเพื่อการจัดการที่เหมาะสมกับโครงการนั้น ๆ

ผู้ดูแลควบคุมการบริหารโครงการก่อสร้างเรียกว่าผู้บริหารงานก่อสร้าง (Construction Management) เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง มีความเข้าใจด้านวิศวกรรม หรือสถาปัตยกรรม ตลอดจนงานบริหารจัดการด้านเอกสารและสัญญา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความถูกต้องตามแบบตามหลักวิศวกรรม, สถาปัตยกรรม และกฎหมายควบคุมอาคารเพื่อความปลอดภัยของผู้อยู่อาศัย ให้ได้รับความสะดวกสบายและประโยชน์ใช้สอยอย่างครบถ้วนตามขอบเขตงานในสัญญาจ้าง หน้าที่ของผู้บริหารงานก่อสร้างคือวางแผนกระบวนการดำเนินงาน ดำเนินการประกวดราคา เปรียบเทียบราคา ติดต่อประสานงาน แก้ไขปัญหาและความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นจากกลุ่มผู้ปฏิบัติภายในโครงการ ควบคุม ตรวจสอบคุณภาพ และดูแลการส่งมอบโครงการแก่เจ้าของโครงการ อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ของผู้บริหารโครงการก่อสร้าง คือการบริหารแบบ งบประมาณ และเวลา โครงการงานก่อสร้างอาคารสามารถแบ่งตามลักษณะการดำเนินงานได้สองแบบ คือ การสร้างอาคารใหม่ และ การปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเก่า การสร้างอาคารใหม่คือการก่อสร้างตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน สามารถจัดทำงบประมาณที่ต้องการได้จากแบบ และรายละเอียดประกอบแบบ การปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเก่า คือการทำให้อาคารที่มีอยู่มีความทันสมัย สะดวกสบาย ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานภายในอาคารมากขึ้น สามารถจัดทำงบประมาณเบื้องต้นได้จากการสำรวจอาคาร โดยการสำรวจเป็นการศึกษาเพื่อให้ได้รายละเอียดของงานที่ต้องปรับปรุง ต้องสำรวจให้ได้ความครบถ้วนมากที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับงบประมาณที่อาจเพิ่มขึ้นระหว่างดำเนินการ

การจัดจ้าง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการงานก่อสร้าง เพื่อให้ได้ผู้ร่วมงานที่มีความรู้ ความชำนาญในงานแต่ละด้าน ด้วยงบประมาณที่เหมาะสม เป็นการคัดเลือกด้วยวิธีเปรียบเทียบราคา ผลงานและระยะเวลาการดำเนินงานแล้วเสร็จ โดยรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นที่นิยมมี 2 ลักษณะ คือการจ้างงานแบบสัญญาเดี่ยวและแบบสัญญาแยกส่วน การจ้างงานแบบสัญญาเดี่ยว ทำให้การบริหารจัดการโครงการ การประสานงาน มีความสะดวกรวดเร็ว ความรับผิดชอบของปริมาณงานตามสัญญา อยู่ที่ผู้รับจ้างเพียงรายเดียว ส่วนการจ้างงานแบบสัญญาแยกส่วน โครงการจะได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในงานแต่ละด้าน มีความซับซ้อนในการประสานงานระหว่างกิจกรรมภายในโครงการ เพื่อการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวขอบเขตงานต้องมีความชัดเจน ทีมผู้บริหารโครงการต้องมีความเชี่ยวชาญในกิจกรรมของแต่ละขอบเขตงานเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงาน และบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม สร้างความสมานฉันท์ในกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ในการจัดจ้างผู้ปฏิบัติงานเข้าดำเนินการจำเป็นต้องใช้แบบ และรายการประกอบแบบ ที่ครอบคลุม มีรายละเอียดที่สมบูรณ์แล้ว อย่างน้อย 80% เพื่อใช้ในการประกวดราคา ให้ทราบถึง งบประมาณการก่อสร้าง

แบบ และรายการประกอบแบบ เป็นส่วนหนึ่งของสัญญาจ้าง เพื่อใช้กำหนดงบประมาณ ขอบเขตงาน กระบวนการดำเนินงานตลอดจนความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน และระยะเวลาการดำเนินงาน แบบใช้เพื่อการสื่อสารแสดงรายละเอียดการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างเจ้าของ โครงการ ผู้บริหารโครงการ และผู้ปฏิบัติงาน รายละเอียดของแบบทำให้ผู้บริหารโครงการและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจความยากง่ายในการดำเนินงานจริง สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ สามารถ แยกส่วนการปฏิบัติงาน และวางแผนงานได้โดยละเอียดเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกิจกรรม ภายในโครงการ เพื่อการประสานงานระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน สามารถช่วยปรับลดระยะเวลาของ กิจกรรมที่ไม่สำคัญ หรือทำให้หลายกิจกรรมสามารถดำเนินควบคู่กันไปพร้อม ๆ กัน

เอกสารประกอบการประกวดราคา เพื่อให้ได้ผู้ร่วมปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับกิจกรรมภายในโครงการ ประกอบด้วยเอกสาร 3 ส่วน คือ 1) เอกสารแสดงข้อมูลบริษัท รวมถึงผลงานและสภาพคล่องทางการเงินย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี 2) เอกสารแสดงปริมาณงานจาก แบบและรายการประกอบแบบที่จะทำการประกวดราคา 3) เอกสารข้อมูลด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ผังบุคคลากร ที่แสดงความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ประกวดราคา แผนงานหลัก (Master Schedule) และวิธีการทำงาน (Method Statement) เพื่อแสดงความเข้าใจในเนื้อหาของ การประกวดราคา ทั้งยังมีเอกสารเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ เอกสารปรับลดราคา (Value Engineer) โดย เอกสารต้องได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากผู้ออกแบบ และเจ้าของโครงการ สำหรับใช้เป็นทางเลือก เพื่อการควบคุมงบประมาณ

การบริหารโครงการก่อสร้างคือ กระบวนการจัดการ ทรัพยากร และเวลา ให้ได้คุณภาพ ที่เจ้าของโครงการพึงพอใจ โดยมี ผู้บริหารงานก่อสร้างทำหน้าที่บริหาร แบบ งบประมาณและเวลา ให้กิจกรรมในโครงการมีความสอดคล้องกัน ไม่ทับซ้อนผ่านเอกสาร สร้างความสมานฉันท์ในกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจนบรรลุเป้าหมายตามเวลาที่กำหนด โดยใช้แบบซึ่งเป็นเอกสาร หนึ่งในสัญญาจ้าง เป็นตัวกำหนดความคล่องตัวของกิจกรรม, ทักษะความชำนาญของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ตลอดจนตั้งงบประมาณและเวลาดำเนินการ

ดังกระบวนการที่กล่าวมาเพื่อให้การบริหารโครงการมีความราบรื่น การศึกษา สํารวจ และพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนเริ่มดำเนินการ เพื่อให้ปริมาณงานมีความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของโครงการ “เพื่อควบคุมปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน จนเกิดความล่าช้าอันได้แก่

1. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน เช่น แรงงาน, วัสดุ, คุณภาพ, เครื่องจักร และผู้รับเหมาช่วง เป็นต้น
2. ปัจจัยที่เกิดจากผู้บริหารโครงการก่อสร้างหรือที่ปรึกษาโครงการ
3. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง เช่น การเงิน, ความแปรปรวนในการตัดสินใจ เป็นต้น
4. ปัจจัยที่เกิดจากภายนอก เช่น สถานที่ตั้งอาคาร สภาพภูมิอากาศ และสิ่งแวดล้อม ระเบียบข้อบังคับทางราชการ เป็นต้น

โดยเฉพาะในงานปรับปรุงอาคาร เป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดถี่ถ้วนในการสำรวจ ทั้งโครงสร้าง และระบบประกอบอาคารเป็นอย่างมาก เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาการใช้งานอาคารอย่างชัดเจนก่อนเริ่มดำเนินการปรับปรุง แต่เนื่องด้วยธรรมชาติของโครงการที่อาจเกิดปัญหาขึ้นได้ ต้องอาศัยทักษะของผู้บริหารโครงการก่อสร้างและความร่วมมือของผู้ร่วมปฏิบัติงานแก้ไข ให้ผ่านพ้นปัญหานั้นไปได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นอาจส่งผลกระทบต่อความล่าช้าของโครงการ

#### **กรณีศึกษา: โครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์**

โรงแรมรัตนโกสินทร์ หรือ รอยัลรัตนโกสินทร์ เป็นโบราณสถานที่มีชีวิต อายุ 72 ปีกว่า ขณะทำการปรับปรุง ตั้งอยู่บริเวณถนนราชดำเนิน เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร เริ่มก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ. 2485 และได้เปิดอย่างเป็นทางการครั้งแรกเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2486 โดย จอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นประธานเปิด

โรงแรมรัตนโกสินทร์จัดอยู่ในเกาะรัตนโกสินทร์ชั้นนอก เป็นเขตเมืองชั้นใน ส่วนพระนคร ใกล้สถานที่สำคัญหลายแห่ง “พระบรมมหาราชวัง,สนามหลวง และถนนราชดำเนิน คือสถานที่สำคัญ ในการประกอบพระราชพิธี รวมถึงเป็นแลนด์มาร์กการท่องเที่ยวของกรุงเทพมหานคร ขณะเดียวกัน ถนนราชดำเนิน อนุสาวรีย์ประชาธิปไตย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ก็เป็นสัญลักษณ์ทางการเมืองมานานหลายทศวรรษนับตั้งแต่เปลี่ยนแปลงการปกครองปี พ.ศ. 2475” (ประชาชาติธุรกิจ, 2560)

ในปัจจุบันกระแสการอนุรักษ์ได้แพร่กระจายไปอย่างกว้างขวาง การดำเนินการอนุรักษ์เมืองเก่าตามกฎหมายนอกจากพระราชบัญญัติโบราณสถานฯ ยังมีการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์และเมืองเก่า พ.ศ. 2546

ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง จากการใช้งานของโรงแรม จากวิฤกษ์ทางการเมือง ทำให้มีความทรุดโทรมไม่เข้ายุคสมัยกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรม “เมื่อมีเหตุการณ์ชุมนุมประท้วงหรือมีเหตุการณ์ความรุนแรงทางการเมือง หลังเหตุการณ์ยุติแล้ว โรงแรมยังได้รับผลกระทบต่อเนื่องไปอีกประมาณ 6 เดือนจึงจะเริ่มฟื้น แต่พอฟื้นได้ไม่นานก็จะเริ่มมีเหตุการณ์ใหม่อีก แต่ถ้าเป็นเหตุการณ์งานพระราชพิธีก็จะเป็นอีกมุมหนึ่ง ที่เป็นโอกาส” (กริช จิราภีรักษ์, สัมภาษณ์ ประชาชาติธุรกิจ, 2560) อ่างโรงแรมได้ทำการปรับปรุงใหญ่ มาแล้ว 4 ครั้ง

โดยครั้งที่สี่ ในปี พ.ศ. 2559-2560 ดำเนินงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพัก ห้องสันทนาการ ห้องจัดเลี้ยง และอื่น ๆ “ในช่วงปกติที่ไม่มีเหตุการณ์ใด ๆ โรงแรมมียอดเข้าพัก 40-60% ของจำนวนห้อง ช่วงที่มีการชุมนุมหรือมีเหตุการณ์ทางการเมืองยอดจะตกลงไปเป็น 0-10% ช่วงที่ม้งานพระราชพิธี ยอดเข้าพักก็เพิ่มขึ้น อย่างเช่นตลอดช่วงงานพระบรมศพ ตั้งแต่ปีที่แล้วเรื่อยมายอดเข้าพัก 70% และ ในสัปดาห์สุดท้ายของการเข้ากราบพระบรมศพ มียอดเข้าพัก 90% จากนั้นหลังวันที่ 5 ตุลาคมที่ปิดให้เข้ากราบพระบรมศพ ห้องพักจะว่าง ส่วนวันที่ 25-26 ตุลาคม ยอดจองเต็ม 100% แล้วและลดลง 50% ในวันที่ 27 เนื่องจากประชาชนเริ่มทยอยกลับบ้าน”(กริช จิราภีรักษ์, หัวหน้าฝ่ายบัญชี, สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2559) ดังนั้นการปรับปรุงต้องไม่ก่อให้เกิดการสูญเสียโอกาสทางการค้า เนื่องด้วยตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรม ทำให้โรงแรมไม่สามารถขยายพื้นที่ให้เพียงพอกับความต้องการได้ โดยในระหว่างปี พ.ศ. 2475-2557 ที่ผ่านมา ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปทำให้พื้นที่หลายส่วนถูกปรับปรุง เปลี่ยนแปลง จากสภาพโครงสร้างเดิม จนไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงด้วยแผนการและวิธีการที่เคยกระทำมาได้ โดยในการปรับปรุงครั้งนี้เริ่มขึ้นในเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2559 และเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด ในวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2559 คือ การสวรรคตพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันระหว่างการดำเนินงานปรับปรุงรัฐบาลประกาศไว้ทุกข์ถวายความอาลัยเป็นเวลา 1 ปี สำนักพระราชวังมีหมายกำหนดการพระราชพิธีทรงบำเพ็ญพระราชกุศลถวายพระบรมศพระหว่างวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ถึง 21 มกราคม พ.ศ. 2560 พระที่นั่งดุสิตมหาปราสาท พระบรมมหาราชวัง และได้กำหนดให้มีพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพขึ้นในวันที่ 25 - 29 ตุลาคม พ.ศ. 2560

โดยก่อนหน้านั้นการปรับปรุงเริ่มจากการปรับปรุงตามห้องพักที่ทรุดโทรม ซึ่งถูกปิดไว้เป็นจำนวนราว 20% ของห้องพักที่อาคารหนึ่ง จากทั้งหมดจำนวน 148 ห้อง ด้วยตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรมผู้บริหารโรงแรมคาดการณ์ว่าแขกเข้าต้องเข้าพักเต็มถึง 100% โดยในขณะนั้นห้องพักบางส่วนอยู่ในระหว่างการปรับปรุงทำห้องตัวอย่าง และสำรวจเพื่อการเขียนแบบ เพื่อทยอยซ่อมแซมตาม

งบประมาณที่มี แต่เพื่อการรองรับแขกที่เพียงพอ เพื่อความสะดวกสบายของแขกที่เข้าพัก เพื่อชื่อเสียงของโรงแรม ทางโรงแรมจึงตัดสินใจปรับปรุงห้องพักด้วยความเร่งด่วน ทำให้แผนการดำเนินงาน และวิธีการดำเนินงานต้องเปลี่ยนไป ด้วยสถานะแวดล้อมที่ต้องทำงานอย่างเร่งด่วน ควบคู่กับการดำเนินกิจการไปพร้อม ๆ กัน ด้วยแผนงานที่ปรับเปลี่ยน ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานตามแผนการจองห้องพักของนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและต่างชาติที่จองเข้าพักตลอดการดำเนินงาน การออกแบบที่ดำเนินการควบคู่ไปพร้อม ๆ กับการดำเนินงานอย่างเร่งด่วน ให้ทันงานพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ที่จัดขึ้น ณ พระเมรุมาศมณฑลพิธีท้องสนามหลวง ระหว่างวันที่ 25 – 29 ตุลาคม พ.ศ. 2560 โดยงานปรับปรุงห้องพัก และห้องสันทนาการต่าง ๆ ต้องใช้ผู้รับเหมาร่วมดำเนินการหลายราย อาจทำให้เกิดความคิดเห็นขัดแย้งกันระหว่างการดำเนินงาน การจัดทำงบประมาณอย่างเร่งรีบเพื่อการดำเนินงานที่คล่องตัว ซึ่งการดำเนินงานสามารถผ่านพ้นไปได้ทันเวลาด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย

งานปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพัก ครั้งนี้เป็นการจ้างแบบสัญญาแยกส่วน ซึ่งการดำเนินงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักเริ่ม ตั้งแต่เดือน มิถุนายน ปีพ.ศ. 2559 โดยเริ่มสำรวจอาคารเพื่อการออกแบบและจัดทำห้องตัวอย่าง ใช้เวลาดำเนินงานระหว่างเดือนมิถุนายน ปีพ.ศ. 2559 แล้วเสร็จในเดือนกันยายน ปีพ.ศ. 2560 ท่ามกลางความโกลาหล

ขอบเขตการปรับปรุงงานตกแต่งภายในประกอบด้วยงานดังนี้

1. การปรับปรุงระบบประกอบอาคาร
2. งานปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพัก และโถงทางเดิน
3. งานซ่อมแซมโครงสร้างที่เกิดจากน้ำรั่วซึม

คณะผู้ปฏิบัติงาน

1. ผู้จัดการโรงแรมดำรงตำแหน่งผู้บริหารโครงการก่อสร้าง
2. หัวหน้าฝ่ายบัญชีดำรงตำแหน่งผู้ควบคุมงบประมาณ
3. คณะกรรมการดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบ
4. ผู้ออกแบบดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา
5. ช่างอาคารและแม่บ้านประจำโรงแรมตำแหน่งประสานงานภายในอาคาร
6. ผู้จัดการฝ่ายวัสดุ
7. ผู้รับเหมางานโครงสร้าง งานระบบประกอบอาคาร และงานตกแต่งภายใน จำนวน

15 ราย

จากกระบวนการบริหารโครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์ จะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารโครงการมีได้ตั้งอยู่ในกระบวนการบริหารโครงการที่ควรจะเป็นโครงการเร่งด่วน ด้วยข้อจำกัดของเวลา สภาพโครงสร้างอาคารที่ทรุดโทรม ขาดการสำรวจอย่าง

ละเอียดก่อนการดำเนินงาน ขนาดของพื้นที่กับปริมาณผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานบนแผนการดำเนินงาน ไม่แน่นอน ไม่ใช้ผู้บริหารงานก่อสร้างมืออาชีพ ไม่ใช้กระบวนการคัดสรรผู้ร่วมงาน ด้วยงบประมาณตั้งต้น 100 ล้านบาท เป็นการทำงานท่ามกลางความโกลาหล

จากความสำเร็จในการดำเนินการโครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานรายหนึ่งที่ได้ร่วมโครงการนี้จึงสนใจศึกษาถึงแนวทางความสำเร็จดังกล่าวว่ามีกระบวนการบริหารจัดการจัดการอย่างไรเพื่อให้งานดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยจึงทำการศึกษากระบวนการบริหารโครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักของโครงการในประเด็นดังนี้

1. ตำแหน่งที่ตั้ง และลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
2. วิธีการปฏิบัติงานร่วมกันในพื้นที่จำกัด

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษากระบวนการบริหารโครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพัก ที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จในการนำแนวทางการบริหารจัดการปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักของโรงแรมครั้งที่สี่ ภายใต้การดำเนินงานในสภาวะเร่งด่วนด้วยข้อจำกัดในการดำเนินงาน ให้สำเร็จพร้อมเปิดให้บริการโดยไม่กระทบรายได้ และการบริการของโรงแรมต่อแขกผู้เข้าพักให้น้อยที่สุด

### ขอบเขตการศึกษา

ผู้วิจัยจะทำการศึกษาแนวทางการบริหารโครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักจากโรงแรมที่ทรุดโทรมไปสู่โรงแรมที่สามารถพร้อมให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระหว่างการดำเนินงานและเปิดรับผู้เข้าพักได้ ตามความต้องการของเจ้าของโครงการในวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2560 เป็นการปรับปรุงห้องพักอาคารหนึ่ง ของโรงแรมรัตนโกสินทร์ ในครั้งที่สี่

### นิยามศัพท์

1. แนวทางการบริหารจัดการในการปรับปรุง หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินงานร่วมกันระหว่างบุคคลผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยการประสานงานการบริหารจัดการระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ร่วมปฏิบัติงานซ่อมแซมอาคารในพื้นที่เดียวกัน

2. งานตกแต่งภายในห้องพัก หมายถึง การคิดสร้างสรรค์งานขึ้นมาใหม่ทั้งหมดหรือตัดแปลงปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น และสวยงาม โดยคำนึงถึงระบบการทำงาน ความสะดวกสบาย ประสิทธิภาพ และความปลอดภัย ทั้งงานสถาปัตยกรรมภายใน และงานระบบประกอบอาคาร

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงวิธีการนำแนวทางการบริหารจัดการในการปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักจากโรงแรมที่ทรุดโทรมไปสู่โรงแรมที่สามารถพร้อมให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงเวลาเร่งด่วน
2. ทำให้ทราบถึงกระบวนการบริหารจัดการและวิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาตลอดจนอุปสรรคในการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นได้ และการควบคุมต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากสถานการณ์เหนือความคาดหมาย
3. ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารจัดการโครงการที่มีผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภายใน และระหว่างองค์กร



## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารปรับปรุงงานตกแต่งภายใน กรณีศึกษา: โครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์ โดยบทนี้ ผู้ศึกษาทำการรวบรวมข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา และวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงาน ตามประเด็นที่ตั้งไว้ คือ 1) ตำแหน่งที่ตั้ง และลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และ 2) วิธีการปฏิบัติงานร่วมกันในพื้นที่จำกัด

โดยมีแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับโรงแรมรัตนโกสินทร์
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ
3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความรู้เกี่ยวกับโรงแรมรัตนโกสินทร์

##### ตำแหน่งที่ตั้ง

โรงแรมรัตนโกสินทร์ ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 2 ถนน ราชดำเนินกลาง แขวง วัดบวรนิเวศ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200 เขตพระนครเป็นที่ตั้งของเกาะรัตนโกสินทร์ “เกาะรัตนโกสินทร์ แบ่งเป็น 2 ชั้น คือเกาะรัตนโกสินทร์ชั้นใน เป็นบริเวณที่มีอาณาเขตล้อมรอบด้วยแม่น้ำเจ้าพระยาและคลองคูเมืองเดิม (คลองหลอด) เกาะรัตนโกสินทร์ชั้นนอก คือ บริเวณที่มีอาณาเขต ล้อมรอบด้วยคลองคูเมืองเดิม (คลองหลอด) แม่น้ำเจ้าพระยาด้านทิศเหนือ คลองรอบกรุง (คลองบалаพู-คลองโอบ่าง) แม่น้ำเจ้าพระยาด้านทิศใต้” (อินทรีย์ภูษา, 2553) โรงแรมรัตนโกสินทร์ตั้งอยู่ในเกาะรัตนโกสินทร์ชั้นนอก คือ บริเวณที่มีอาณาเขตล้อมรอบด้วยคลองคูเมืองเดิม “เขตพระนครเป็นหนึ่งในห้าสิบเขตของกรุงเทพมหานคร ถือเป็นเขตอนุรักษ์เมืองเก่า เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์และศิลปวัฒนธรรมทางฝั่งพระนคร”(วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2560) “เนื่องจากมีสถานที่สำคัญทั้งทางด้านวัฒนธรรมและด้านการเมืองการปกครองตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก และจากหน้าต่างชั้นบนของตัวอาคารด้านหน้าที่สามารถมองเห็นทิวทัศน์บริเวณใกล้เคียง จึงเป็นที่นิยมสำหรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติในเทศกาลพระราชพิธีต่าง ๆ” (ประชาชาติธุรกิจ, 2560)

“การจัดแบ่งพื้นที่กรุงเทพมหานครเพื่อการบริหารจัดการเมืองที่เป็นระบบ ตามนโยบายพัฒนาเมืองตามพื้นที่และแบ่งกลุ่มเพื่อการพัฒนาตามศักยภาพ หรือลักษณะเฉพาะของพื้นที่ต่าง ๆ

กรุงเทพมหานครได้แบ่งพื้นที่ในกลุ่ม เป็นกลุ่มย่อยตามลักษณะของพื้นที่และแนวทางการพัฒนาพื้นที่ในอนาคต ดังนี้ พื้นที่ กท 1 เรียกว่า กลุ่มรัตนโกสินทร์ เขตอนุรักษเมืองเก่ากรุงรัตนโกสินทร์ ศูนย์กลางบริหารราชการ (เขตดุสิต) ย่านธุรกิจพาณิชยกรรมเฉพาะ (สำเพ็ง พาหุรัด เยาวราช โป้เป้) และแหล่งท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์และศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 เขต คือ พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย สัมพันธวงศ์ และเขตดุสิต” (ศูนย์ข้อมูลกรุงเทพฯ, 2560)

และ “แบ่งเขตการพัฒนาตามบทบาทการพัฒนาเมืองเป็น 6 เขต เขตอนุรักษศิลปวัฒนธรรม และส่งเสริมการท่องเที่ยว ได้แก่ กลุ่มรัตนโกสินทร์และกลุ่มกรุงธนบุรี” (ศูนย์ข้อมูลกรุงเทพฯ, 2560)

“โบราณสถาน” “หมายความว่า อสังหาริมทรัพย์ซึ่งโดยอายุหรือโดยลักษณะแห่งการก่อสร้างหรือโดยหลักฐานเกี่ยวกับประวัติของอสังหาริมทรัพย์นั้นเป็นประโยชน์ในทางศิลป ประวัติศาสตร์ หรือ โบราณคดี ทั้งนี้ ให้รวมถึงสถานที่ที่เป็นแหล่งโบราณคดี แหล่งประวัติศาสตร์ และอุทยานประวัติศาสตร์ด้วย” (กองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร, 2554) พระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2504

“โบราณสถาน” “หมายความว่า อสังหาริมทรัพย์ที่โดยอายุหรือโดยลักษณะแห่งการก่อสร้างหรือโดยหลักฐานเกี่ยวกับประวัติของอสังหาริมทรัพย์ หรือเกี่ยวกับวัตถุที่พบอยู่ในอสังหาริมทรัพย์นั้น เป็นประโยชน์ทางศิลปะ วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ สถาปัตยกรรม หรือโบราณคดี และให้รวมถึงสถานที่ที่เป็นแหล่งโบราณคดี แหล่งประวัติศาสตร์ และอุทยานประวัติศาสตร์ ทั้งนี้ เฉพาะที่มีอายุตั้งแต่เจ็ดสิบห้าปีขึ้นไป” (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2563) คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติตามมติคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2556 เห็นชอบร่างพระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑสถาน ที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา โดยให้แก้ไขเพิ่มเติมร่างมาตรา 4 (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2556)

ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง กำหนดบริเวณห้ามก่อสร้าง ดัดแปลง ใช้หรือเปลี่ยนแปลงการใช้อาคารบางชนิดหรือบางประเภท ภายในบริเวณกรุงรัตนโกสินทร์ชั้นนอก ในท้องที่แขวงชนะสงคราม แขวงตลาดยอด แขวงศาลเจ้าพ่อเสือ แขวงบวรนิเวศ แขวงเสาชิงช้า แขวงราชบพิธ แขวงสำราญราษฎร์ และแขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2530 มีข้อความว่า

“ข้อ 1 ข้อบัญญัตินี้เรียกว่า “ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง กำหนดบริเวณห้ามก่อสร้าง ดัดแปลง ใช้หรือเปลี่ยนแปลงการใช้อาคารบางชนิดหรือบางประเภท ภายในบริเวณกรุงรัตนโกสินทร์ชั้นนอก ในท้องที่แขวงชนะสงคราม แขวงตลาดยอด แขวงศาลเจ้าพ่อเสือ แขวงบวรนิเวศ แขวงเสาชิงช้า แขวงราชบพิธ แขวงสำราญราษฎร์ และแขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2530” (สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง กรุงเทพมหานคร, 2560)

จากการศึกษาการแบ่งเขตดังกล่าวจะเห็นได้ว่า โรงแรมรัตนโกสินทร์จัดอยู่ในเกาะรัตนโกสินทร์ชั้นนอก เป็นเขตเมืองชั้นใน ส่วนพระนคร เป็นเขตพื้นที่พัฒนา พื้นที่ กท 1 เรียกว่า กลุ่ม

รัตนโกสินทร์ เขตอนุรักษเมืองเก่ากรุงรัตนโกสินทร์ และเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์และศิลปวัฒนธรรม เป็นเขตอนุรักษศิลปวัฒนธรรมและส่งเสริมการท่องเที่ยว ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง กำหนดบริเวณห้ามก่อสร้าง ดัดแปลง ใช้หรือเปลี่ยนแปลงใช้อาคารบางชนิดหรือบางประเภท ภายในกรุงรัตนโกสินทร์ชั้นนอก โรงแรมรัตนโกสินทร์เริ่มดำเนินการซ่อมแซมระหว่างปี พ.ศ. 2558-2560 รร.รัตนโกสินทร์ ในขณะนั้นรวมอายุ 72 ปี ในปี พ.ศ. 2558 จึงยังมีได้จัดเป็นโบราณสถาน และได้ขึ้นทะเบียนโบราณสถานในปี พ.ศ. 2561 จากนิยาม “โบราณสถาน” ปี 2556 มิได้มีผลกระทบต่อการทำงานตกแต่งห้องพักแต่อย่างใด



ภาพที่ 1 รร.รัตนโกสินทร์ ในอดีต

ที่มา: ประวัติศาสตร์ชาติไทยและข่าวสาร, 2558, โรงแรมรัตนโกสินทร์, เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2562. เข้าถึงจาก <https://www.facebook.com/188583217968299/photos/a.188644627962158/543905595769391/?type=1&theater>.

### การคมนาคมโดยรอบโรงแรมรัตนโกสินทร์

โรงแรมรัตนโกสินทร์ตั้งอยู่ด้านหน้าสะพานพระปิ่นเกล้าขาเข้าโดยด้านขวาของอาคารคือถนนราชดำเนินและด้านซ้ายคือตรอกสาเก ซึ่งเป็นที่ตั้งของประตูทางเข้าอาคารจอดรถ เป็นการเดินทางเดียว

### การเดินทางเข้าสู่โรงแรมรัตนโกสินทร์

การเดินทางจากถนนสมเด็จพระปิ่นเกล้าขาเข้าสามารถวิ่งผ่านสี่แยกไฟแดงตรงเข้าถนนตรอกสาเกผ่านร้านค้าที่เรียงรายอยู่ทั้งสองฝั่งถนนเข้าสู่ประตูของโรงแรมได้ทางซ้าย เป็นด้านหลังของโรงแรม

การเดินทางจากถนนราชดำเนินสามารถวิ่งผ่านหน้าโรงแรมเลี้ยวซ้ายเข้าตรอกสาเกเพื่อเข้าประตูของโรงแรมที่ด้านหลังโรงแรม

การเดินทางออกจากโรงแรมรัตนโกสินทร์เลี้ยวซ้ายผ่านตรอกสาเก ที่เนืองแน่นด้วยผู้คนเป็นตลาดคนเดิน ค้าขายสินค้าจำพวกอาหาร ร้านเช่าพระเครื่อง และเลี้ยวซ้ายผ่านถนนบูรณศาสตร์เข้าสู่ถนนราชดำเนิน หรือเลยจากถนนบูรณศาสตร์ตรงไปจนสุดทาง เจอถนนตะนาวสามารถเลี้ยวซ้ายตรงเข้าสู่ถนนราชดำเนินได้เช่นกัน

เนื่องจากในระหว่างการค้าเนืองงานโครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์ เริ่มขึ้นในเดือน มิถุนายน ปี พ.ศ. 2559 ดังนั้นเมื่อ “พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชเสด็จสวรรคตเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2559 เวลา 15.52 น. ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติโรงพยาบาลศิริราช รัฐบาลประกาศไว้ทุกข์ถวายความอาลัยเป็นเวลา 1 ปี สำนักพระราชวังมีหมายกำหนดการพระราชพิธีทรงบำเพ็ญพระราชกุศลถวายพระบรมศพระหว่างวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ถึง 21 มกราคม พ.ศ. 2560 ณ พระที่นั่งดุสิตมหาปราสาท พระบรมมหาราชวัง และได้กำหนดให้มีพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพขึ้นในวันที่ 25-29 ตุลาคม พ.ศ. 2560 รวมถึงได้ประกาศให้วันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2560 เป็นวันถวายพระเพลิงพระบรมศพ” (ศูนย์บริการสาธารณสุข 46 ก้นดาร์ตอิอุทศ, 2559) จากการเดินทางของประชาชนทั่วประเทศเพื่อมาแสดงความเคารพพระบรมศพฯ ทำให้การจราจรติดขัด เนื่องจากรถโดยสารขนาดใหญ่จอดรับ-ส่งประชาชน ผู้มาสักการะตลอดแนวถนนหน้าโรงแรม โรงแรมตั้งอยู่บริเวณจุดตัดครอง 4 หน้าพระแม่ธรณีบีบมวยผม ณ จุดตัดครองพระแม่ธรณีบีบมวยผม เป็นจุดแจกน้ำและอาหาร ทำให้มีประชาชนจำนวนมากในบริเวณนั้น มีประชาชนที่มารอเพื่อเข้าสักการะพระบรมศพฯ ด้วยความตั้งใจ เพื่อความสะดวกในการเตรียมตัวรอเข้าคิวจึงเข้าพักในโรงแรมทั้งค้างคืน และใช้บริการภายในโรงแรมชั่วคราวเพื่อเป็นที่พักเหนื่อย ทานอาหาร เข้าห้องน้ำ และจอดรถ เป็นจำนวนมาก

ตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรม และการประกอบธุรกิจ ทำให้การขนส่งแรงงานและวัสดุ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ต้องพิจารณาเพื่อลดปัญหาการขาดแคลนวัสดุ เวลาการค้าเนืองงานของผู้ปฏิบัติงานที่อาจลดลง และต้องมีผลกระทบน้อยที่สุดต่อลูกค้าผู้ใช้บริการ ซึ่งในสถานการณ์ปกติทางโรงแรมสามารถให้ดำเนินงานได้ระหว่างเวลา 10.00-17.00 น. และในสถานการณ์เร่งด่วนทางโรงแรมปรับเวลาให้สามารถดำเนินการได้ ด้วยเงื่อนไขดังนี้

- เวลา 8.00 - 10.00 น. สามารถดำเนินงานไม่มีเสียง และไม่มีการเดินได้
- เวลา 10.00 - 17.00 น. สามารถดำเนินงานมีเสียงและมีการเดินได้ (เล็กน้อย)

ด้วยเงื่อนไขด้านเวลาการค้าเนืองงานภายในโรงแรมที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ในแต่ละวันของการสัญจรด้วยยานพาหนะ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเส้นทางการสัญจรบริเวณถนนด้านหน้าโรงแรม

และประตูทางเข้า - ออก ของโรงแรมสำหรับการขนส่งแรงงาน และวัสดุ เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการจราจร ช่วยลดปัญหาด้านเวลาในการขนส่งแรงงานและวัสดุ พบว่า

ในทุกเช้าประชาชนส่วนใหญ่จะมาต่อแถวตั้งแต่เวลาโดยประมาณ 5.00 - 17.30 น. เพื่อผ่านจุดคัดกรองที่ 4 พระแม่ธรณีบีบมวยผม โดยแถวของประชาชนจะต่อยาวจากจุดคัดกรองผ่านถนนราชดำเนิน และต่อเนื่องผ่านหน้าโรงแรมไป ซึ่งปริมาณของประชาชนมีความแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลา และตามเทศกาล ดังนี้

ในวันที่ 14 ตุลาคม 2559 เป็นวันย้ายพระบรมศพฯ ออกจากโรงพยาบาลศิริราช โรงแรมเนืองแน่นด้วยผู้คนตั้งแต่เช้า 6.30 น. จนไม่สามารถเดินทางผ่านเข้าออกได้ด้วยรถยนต์ส่วนบุคคล การขนส่งวัสดุไม่สามารถทำได้

ในช่วง 3 เดือนแรกหลังวันที่ 14 ตุลาคม 2559 เปิดให้ประชาชนเข้าทำการสักการะพระบรมศพฯ ประชาชนจะเริ่มทยอยเดินทางมาถึงในเวลาเช้าประมาณ 4:30 น. การจราจรเริ่มติดขัดบริเวณหน้าโรงแรมและทางเข้าตั้งแต่ เวลา 6.30 น. และต่อเนื่องจนถึงเวลา 15:00 น. หลังจากนั้นประชาชนจะเริ่มเบาบางลง โดยในวันจันทร์, วันอังคาร, วันศุกร์, วันเสาร์ และวันอาทิตย์ ประชาชนจะมีจำนวนมากกว่า วันพุธ และวันพฤหัสบดี บางวันเนืองแน่นจนปิดการจราจรทางเข้าตรอกสาเก การเดินทางเข้า-ออก ต้องขอให้เจ้าหน้าที่โรงแรม และตำรวจจราจร ช่วยประสานงานให้ทางเพื่อผ่านฝูงชนเข้าสู่โรงแรมได้

ในช่วงเดือน ตุลาคม - ธันวาคม ประชาชนเริ่มทยอยเดินทางมาถึงในเวลาเช้าประมาณ 5:30 น. การจราจรเริ่มติดขัดบริเวณหน้าโรงแรม และทางเข้าจุดคัดกรอง 4 ตั้งแต่ เวลา 6.30 น. ถึงเวลา 15.30 น. หลังจากนั้นประชาชนจะเริ่มเบาบางลง โดยเฉพาะในวันจันทร์, วันอังคาร, วันศุกร์, วันเสาร์ และวันอาทิตย์ ประชาชนจะมีจำนวนมากกว่า วันพุธ และวันพฤหัสบดี

ในช่วงเดือนที่ มกราคม - กันยายน ประชาชนเข้าสักการะพระบรมศพ อย่างสม่ำเสมอ โดยมาถึงในช่วงเช้าเวลา 7.30 น. ถึงเวลา 14.30 น. หลังจากนั้นประชาชนจะเริ่มเบาบางลง โดยเฉพาะในวันจันทร์, วันอังคาร, วันศุกร์, วันเสาร์ และวันอาทิตย์ ประชาชนจะมีจำนวนมากกว่า วันพุธ และวันพฤหัสบดี ในวันปีใหม่ที่พระราชวังจัดการถวายสักการะพระบรมศพ โดยช่วงปีใหม่ ตรุษจีน และสงกรานต์ ประชาชนจะมีความเบาบางมากกว่าปกติ

ในช่วงวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2560 ถึงวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2560 ทางสำนักพระราชวังเปิดให้เข้าสักการะจนถึงเวลา 24.00 น. ประชาชนมากันอย่างเนืองแน่นทุกวันโดยมาถึงในช่วงเช้าเวลา 5.30 น. และประชาชนจะเริ่มเบาบางลงหลังเวลา 18.00 น.

การจราจรอาจเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์แต่ละวันที่มีการเสด็จผ่านของพระบรมวงศานุวงศ์ โดยปกติมักเป็นช่วงเวลาที่แน่นอน ดังนี้

ช่วงเที่ยงเวลา คือ 11.00 น. และ 12.30 น.

ช่วงเย็นเวลา 18.30 น. และ 20.30 น.

ในบางวันอาจมีการเปลี่ยนแปลงการเดินทางเนื่องจากเป็นวันทำบุญครบรอบ 30, 50, 100 ๓ วัน ตามลำดับ ซึ่งในวันนั้น ๆ ไม่สะดวกในการขนส่งวัสดุเข้าพื้นที่ปฏิบัติงาน

ในช่วงที่มีการจราจรติดขัดมากเจ้าหน้าที่จราจรจะทำการปิดกั้นการจราจรถนนราชดำเนิน ขาเข้าจากสะพานพระปิ่นเกล้าตรงเข้าตรอกสาเก ผู้ใช้รถใช้ถนนต้องวิ่งตรงเข้าอนุสาวรีย์ประชาธิปไตย เพื่อกลับรถ โดยปกติจะเป็นเวลาเร่งด่วน คือช่วง 7.00 - 8.30 น. และ 16.00 - 19.00 น.

จากการสังเกตดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถจัดช่วงเวลาการขนส่งวัสดุ และ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเข้าดำเนินการได้ในช่วงเช้ามืด หรือ ในช่วงสาย ซึ่งทางผู้วิจัยเลือกการขนส่งในช่วงสายเนื่องจาก ในเวลาเช้า แยกผู้พักในโรงแรมยังคงพักผ่อนอยู่ เมื่อมาเข้าก็ยังคงไม่สามารถเริ่มดำเนินการได้ จากการศึกษาดังกล่าวจึงปรับเวลาการเดินทางและการขนส่งดังนี้

1. การเดินทางเข้าทำงาน เวลาโดยประมาณ 9.30 น. ก่อนการเสด็จฯ ในทุก ๆ วัน เพื่อเตรียมชิ้นงานในเวลา 10.00 น. เนื่องจากทางโรงแรมอนุญาตให้ทำงานไม่มีเสียงได้ ระหว่างเวลา 8.00-10.00 น.
2. การเดินทางกลับ เวลาโดยประมาณหลัง 19.30 น. และ 18.00 - 19.30 น.
3. การส่งวัสดุด้วยรถยนต์ส่วนบุคคลสามารถทำได้สะดวกคือในเวลา เช้ามืด, 9.30-11.00 น. และ 12.00-16.30 น.
4. การส่งของวัสดุด้วยรถยนต์บรรทุก 4 ล้อ และ 6 ล้อสามารถทำได้สะดวกคือในเวลา เช้ามืด และ 12.00-16.30 น. ในวันพุธ และวันพฤหัสบดี

ในบางช่วงเวลา ระหว่างการดำเนินงานเมื่อมีการเสด็จฯ ผ่าน ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องลงมาอยู่ที่ชั้นล่างของอาคารในช่วงเวลานั้น ในช่วงเย็นเวลาที่เหมาะสมในการเดินทางกลับคือเวลาหลัง 19.00 น. ผู้ปฏิบัติงานต้องคอยติดตามข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการปิดเส้นทางจราจรในบริเวณ เกาะรัตนโกสินทร์ และจัดที่พักใกล้บริเวณสถานที่ทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานบางส่วน เพื่อลดปัญหาการเดินทางที่ต้องประสบกับปัญหาการจราจร

#### สภาพทางกายภาพ

โรงแรมรัตนโกสินทร์ เป็นโบราณสถานที่มีชีวิต ตั้งอยู่บนถนนราชดำเนิน ประกอบด้วย อาคาร 3 หลัง ทำจากคอนกรีตเสริมเหล็ก ถูกสร้างขึ้นในเวลาที่แตกต่างกันเชื่อมต่อกัน ด้วยทางเดินที่ ชั้น 1 และ สระว่ายน้ำระหว่างอาคาร 2 และอาคาร 1

1. อาคาร 1 คุณกรีซ จิราภีรักษ์ หัวหน้าฝ่ายบัญชี กล่าวว่า “โรงแรมรัตนโกสินทร์ อาคาร 1 ถูกก่อสร้าง ในปีพ.ศ. 2485 เริ่มเปิดใช้งานในปี พ.ศ. 2486 รวมอายุการใช้งานมาแล้ว 77 ปี ก่อสร้างโดย บริษัท คริสเตียนีแอนด์เนลสัน จำกัด ถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นที่พักของทหารต่างชาติ ข้าราชการ

ชั้นผู้ใหญ่ เมื่อทหารเหล่านี้เดินทางออกไปหมด แยกส่วนใหญ่จึงเหลือแต่เพียงเจ้าหน้าที่สถานทูต และพวกเศรษฐี” โครงสร้างของอาคารเป็นคอนกรีตเสริมเหล็ก ด้านหน้าอาคารโค้งรับถนนราชดำเนิน เป็นอาคารสูง 4 ชั้น “สถาปัตยกรรมในช่วง พ.ศ. 2475 – 2489 เป็นช่วงการออกแบบที่ยึดแนวสถาปัตยกรรมแบบคลาสสิกตะวันออก ซึ่งต้องมีรูปแบบและสัดส่วนของอาคารที่ถูกต้องทุกส่วน โดยเฉพาะในเรื่องของแกน (Axis) ของอาคารทั้งแนวตั้งและแนวนอน (มองจากผังอาคาร) เพื่อให้เกิดความสมดุล อีกทั้งการจัดวางผังบริเวณที่วางอาคารขนานตามแนวนอนให้รูปอาคารสอดคล้องกันตลอดแนวและวางตัวอาคารให้สัมพันธ์กับทิศทางแดด-ลม เพื่อให้สามารถรับลมธรรมชาติได้ดี” (นิทรรศน์รัตนโกสินทร์, 2560) โดยถูกกำหนดให้เป็นทางเข้าหลักตรงกลาง ภายในตกแต่งเป็นโถงสูง ถูกจัดเป็นพื้นที่รับรองและเคาน์เตอร์ประชาสัมพันธ์ และห้องพักขนาดใหญ่ในชั้นบนเหนือพื้นที่รับรอง “มีแนวครีบกอนกรีตเสริมเหล็ก (คสล.) ทางตั้งระหว่างหน้าต่างและกันสาด ยื่นออกจากแนวผนังเพื่อเน้นทางเข้า ซึ่งในบริเวณหน้าต่างส่วนอื่น ๆ มีเพียงกันสาด คสล. ด้านบน และปูนปั้นขอบล่างหน้าต่างเพื่อให้อารมณ์กับครีบกอสล. ที่ออกแบบไว้” “ในส่วนผิวผนังภายนอกอาคารเป็นผนังก่ออิฐฉาบปูนทำผิวไม่เรียบ (Texture) และเซาะร่องเลียนแบบการเรียงหิน ซึ่งเป็นการเน้นแนวขอบครีบกอสล. และขอบปูนปั้นกรอบหน้าต่างให้เด่นชัดยิ่งขึ้น” “หลังคาตาดฟ้าของอาคารในส่วนโค้งปลายอาคารทั้งสองด้านเป็นพื้น คสล. ส่วนกลางอาคารระหว่างโค้งเป็นหลังคาจั่วโครงไม้มุงกระเบื้อง ยกขอบสูงเพื่อบังหลังคากระเบื้อง และทำเป็นกันสาด” มีปีกชายและขวาเป็นห้องพักขนาดเล็ก ขนาดแตกต่างกันไป ภายในอาคารเป็นผนังก่อฉาบ “พื้นที่ห้องพักและห้องจัดเลี้ยงเดิมเป็นพื้นปาเก้ไม้สักส่วนบันไดและโถงทางเดินเป็นหินขัดสี มีสระว่ายน้ำที่สนามหญ้า ที่ด้านหลังของอาคาร” (นิทรรศน์รัตนโกสินทร์, 2560)

“ต่อมาปี พ.ศ. 2513 บริษัท อธิफल จำกัด ได้เช่าดำเนินกิจการโรงแรมเรื่อยมา โดยคุณอิน อารังวิทวัสพงศ์ อดีตประธานบริษัท อธิफल จำกัด” (ประชาชาติธุรกิจ, 2560) “โรงแรมรัตนโกสินทร์ได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งในโรงแรมที่สวยงามที่สุดและทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในสมัยนั้นด้วยการขึ้นชื่อว่า เป็นโรงแรม 5 ดาว เมื่อบริษัทอธิफलเข้าดำเนินการในสมัยนั้น ห้องพักของโรงแรมเป็นห้องพักแบบพัลลม จึงได้ทำการปรับเปลี่ยนเป็นเครื่องปรับอากาศระบบน้ำเย็น (Air Chiller) เป็นครั้งแรก มีการปรับปรุงแบ่งกันห้องพักเพิ่ม ปรับเปลี่ยนระบบไฟฟ้า ซ่อมแซมโครงสร้างอาคารที่ทรุดโทรม ออกแบบโดยอาจารย์ นิรันดร์ ไกรฤกษ์ ตกแต่งโดย บริษัท เดโซเซียงไฮ้เฟอร์นิเจอร์และก่อสร้าง จำกัด ปัจจุบันอาคาร 1 มีห้องพักจำนวน 143 ห้อง หน้าต่างบางส่วนถูกปิดไว้ เพื่อความปลอดภัยในการดูแลรักษา และเพื่อความปลอดภัยในการดูแลของเจ้าหน้าที่ในเวลาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 และพระบรมวงศานุวงศ์ทรงพระราชดำเนินผ่านเส้นทางด้านหน้า ภายในอาคารชั้นล่างตกแต่งเป็นโถงสูง ถูกจัดเป็นพื้นที่รับรองและเคาน์เตอร์ประชาสัมพันธ์ เปลี่ยนพื้นโถงเดิมจากพื้นหินขัดเป็นพื้นปูด้วยหินอ่อนและหินแกรนิต ตกแต่งหัวเสาแบบโรมัน” (ประชาชาติธุรกิจ, 2560) มีห้องพักขนาดใหญ่ที่ชั้นบนเหนือพื้นที่รับรอง ภายในอาคารตกแต่งตามด้วยรูปแบบศิลปะร่วมสมัย ลักษณะห้องพักตกแต่งด้วยตู้

ไม้สัก ลายกนกทอง มีลึฟท์ขนาดเล็ก 1.20 x 1.20 ม.บริการ 4 ตัว มีบันไดโค้งขนาดใหญ่ความกว้างประมาณ 3 ม.หน้ากว้าง 30 ซม. มีความลาดชันน้อย ปูด้วยพรมขึ้นถึงชั้นบนสุดของอาคาร



ภาพที่ 2 ลวดลายงานตกแต่งในอดีต 1



ภาพที่ 3 ลวดลายงานตกแต่งในอดีต 2

ปัจจุบันระหว่างบันไดชั้นหนึ่งและชั้นสองสามารถเชื่อมต่อกับอาคารสระว่ายน้ำกลางแจ้งซึ่งอยู่ระหว่างอาคาร 1 และอาคาร 2 และบริเวณปลายอาคารเมื่อหันหน้าเข้าหาด้านหน้าโรงแรมทางปีกซ้ายของอาคาร มีบันไดชนของขนาดความกว้างประมาณ 2 เมตร หน้าชั้นกว้างประมาณ 20 ซม. มีความลาดชันกว่าปกติเล็กน้อย บันไดทำจากไม้เนื้อแข็ง ลูกขึ้นเป็นพื้นหินขัด บริเวณชานพักระหว่าง

ชั้นเป็นชานพักขนาดใหญ่พื้นปูไม้และโครงคร่าวเป็นเหล็ก ทางปีกด้านขวามีบันไดหนีไฟอยู่ด้านหลัง อาคารเป็นบันไดโครงเหล็ก ความกว้าง 0.80 ม.

2. อาคาร 2 “ก่อสร้างในปี พ.ศ. 2527 ออกแบบโดย บริษัท ลีโอ อินเตอร์เนชั่นแนล ดีไซน์ กรุ๊ป จำกัด เป็นสถาปัตยกรรมร่วมสมัย ตกแต่งโดยบริษัท เดโซเซียงไฮ้เฟอร์นิเจอร์และก่อสร้าง จำกัด และห้างหุ้นส่วนจำกัด บุนกี้เฟอร์นิเจอร์ เพื่อการรองรับนักท่องเที่ยวที่เพิ่มปริมาณขึ้นอย่างรวดเร็ว เสริมความสะดวกสบาย ให้ทันยุคสมัย เพิ่มเติมระบบรักษาความปลอดภัยด้านสัญญาณเตือนอัคคีภัย ปรับปรุงระบบไฟฟ้าและปะปา” (ประชาชาติธุรกิจ, 2560) อาคาร 2 ออกแบบและก่อสร้างเป็นรูปทรงตัวแอลมีความสูง 5 ชั้น มีจำนวนห้องพัก 158 ห้อง มีลิฟท์ขนส่งผู้โดยสารขนาด 1.50 x 1.50 ม. จำนวน 2 ตัว มีบันไดขึ้นลงตรงข้ามลิฟท์โดยสาร ที่มีความกว้างราว 2.50 ม. ตัวอาคารโอบล้อมรอบสระว่ายน้ำที่ถูกยกยกระดับขึ้นจากพื้นดิน โดยด้านล่างของสระว่ายน้ำเป็นห้องคอฟฟี่ช็อป พร้อมสร้างห้องอาหารจีนและห้องประชุมเพิ่มที่ชั้นล่างของอาคาร

3. อาคารพิเศษ (อาคารจอดรถ) “ก่อสร้างในปีพ.ศ. 2540 เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก หลังคาโครงเหล็ก มุงกระเบื้อง สำหรับจอดรถ อาคารพิเศษถูกสร้างขึ้นเพื่อรองรับปริมาณการจอดรถไม่เกิน 50 คัน โดยรถบัสสำหรับนักท่องเที่ยวประเภทกรุ๊ปทัวร์ จอดได้บริเวณด้านหลังห้องอาหารจีน 2 คัน แต่ปกติจะจอดบริเวณพื้นที่ถนนด้านหน้าของโรงแรม ซึ่งจอดได้เพียงบางช่วงเวลาเท่านั้น” (ประชาชาติธุรกิจ, 2560) มีลิฟท์โดยสารบริการ 1 ตัวขนาด 1.20 x 1.20 ม. มีบันไดขึ้นลงอยู่ด้านข้าง ที่มีขนาดความกว้างราว 2.20 ม. ด้านหลังอาคารพิเศษเป็นพื้นที่โล่งมีรั้วแนวกำแพงแสดงขอบเขตของโรงแรมรัตนโกสินทร์ ด้านท้ายของแนวกำแพงมีต้นโพธิ์ขนาดใหญ่ ด้านซ้ายเป็นทางเข้ายังห้องทำงานช่าง ผ่านห้องช่างลิคเข้าไปด้านในเป็นห้องซักรีด มีทางสามารถตรงผ่านเข้ายังภายในตัวอาคารได้ และห้องอาหารสำหรับพนักงานที่อยู่ทางด้านขวาของแนวกำแพง

#### 4. จุดเชื่อมต่อระหว่างอาคารทั้ง 3

โดยระหว่างอาคารทั้งสามมีจุดเชื่อมต่อระหว่างอาคาร 1 และอาคาร 2 จำนวนสามจุด ดังนี้

4.1 จุดที่หนึ่ง บริเวณอาคารพิเศษเชื่อมต่ออาคาร 1 ผ่านหน้าร้านอาหารจีน ที่บริเวณชั้นล่างของอาคารภายในที่มีพื้นที่ต่างระดับ บันไดหินแกรนิตกว้าง 3 ชั้น มีช่องทางขึ้นสโลปสำหรับคนพิการพร้อมราวสแตนเลส ระหว่างอาคาร 2 และอาคาร 1

4.2 จุดที่สอง บริเวณสระว่ายน้ำที่อยู่ระหว่างอาคาร 2 ที่ชั้น 2 และอาคาร 1 บริเวณกึ่งกลางบันไดขึ้นชั้น 2 มีความต่างระดับบริเวณทางเข้าอาคาร 1 และอาคาร 2 โดยบริเวณอาคาร 2 เข้าถึงสระว่ายน้ำเป็นบันไดที่มีความกว้าง เป็นพื้นผิวกรวดล้าง 3 ชั้น มีความลาดชันน้อย ส่วนบริเวณฝั่งสระว่ายน้ำเข้าสู่อาคาร 1 เป็นบันไดไม้หน้าแคบ 5 ชั้นมีความลาดชันสูง

4.3 จุดที่ 3 บริเวณทางเชื่อมจากแนวกำแพงลานจอดรถผ่านห้องช่าง และห้องซักรีด เข้าสู่อาคารด้านในบริเวณห้องจัดเลี้ยงและสามารถใช้บันไดชนของชั้นทางปีกซ้ายของอาคาร 1 จนถึงชั้นบนสุดได้

#### งานระบบประกอบอาคาร

โรงแรมรัตนโกสินทร์จัดเป็นโบราณสถานที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งในเกาะรัตนโกสินทร์เปิดดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2486 โดยปัจจุบันระบบประกอบอาคารได้ถูกปรับเปลี่ยนตามยุคสมัย และการใช้งานดังนี้

1. งานระบบไฟฟ้าและสื่อสารภายในห้องพัก ประกอบด้วย ไฟฟ้าแสงสว่าง ไฟฟ้าสำหรับอุปกรณ์ โทรศัพท์ WIFI Network และระบบแจ้งเหตุอัคคีภัย
2. งานระบบปะปาภายในห้องพัก ประกอบด้วย ระบบน้ำดี ระบบระบายน้ำเสีย และระบบน้ำร้อน
3. งานระบบปรับอากาศและระบายอากาศภายในห้องพัก ประกอบด้วย เครื่องเป่าลมเย็น (FCU) ,ท่อกระจายลมเย็น (Duct) ระบบเติมอากาศดี (Fresh Air) และพัดลมดูดอากาศเสียภายในห้องน้ำ

#### ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

##### ความหมายการบริหารโครงการ

ความหมายของการบริหาร

“การจัดการเป็นศาสตร์ (Management is a Science) เพราะความรู้ที่ได้มาเป็นระบบเป็นหลักการ กฎ ทฤษฎี หลังจากได้พิสูจน์ ทดสอบ และนำไปใช้แก้ปัญหาได้แล้ว และนำความรู้ต่าง ๆ นี้มาพัฒนาต่อไป เช่น วิชารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration), การบริหารธุรกิจ (Business Administration) เป็นต้น

การจัดการเป็นศิลปะ (Management is also an art) เพราะการนำเอาความรู้ประยุกต์ใช้ งานหรือเป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์การให้เกิดผลตามท้องที่การต้องการ โดยให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริง ศาสตร์และศิลปะเป็นสิ่งประกอบให้เกิดผล และต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ นำมาแก้ปัญหาในการจัดการบุคคล เงิน เครื่องจักร และวัสดุ ขององค์การให้ดำเนินไปตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

วิวัฒนาการของการจัดการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับอารยธรรมของมนุษย์ที่สืบเนื่องเรื่องราวต่าง ๆ ในอดีตที่เก่าแก่ ซึ่งเมื่อมีกลุ่มก็จะมีผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้า แสดงบทบาทเป็นผู้นำของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มอยู่ได้ด้วยความเป็นระเบียบ” (นันทินา หาสุทร, 2562: 38)

“ในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 18 ได้มีนักปราชญ์ชาวเยอรมันและออสเตรียกลุ่มหนึ่งมีความสนใจในการจัดระเบียบบริหารงานของรัฐ ซึ่งเรียกตัวเองว่าแคมเมอร์ลิสต์ (Cammeralist) ประกอบด้วยนักวิชาการ และนักบริหารเป็นกำลังที่สำคัญ ... ในช่วงระยะเวลานี้ได้มีการใช้คำว่า การบริหาร และการจัดการ ในความหมายเดียวกันโดยหมายถึงการบริหารงานทุกประเภท...” (นัทนิชา หาสุนทร, 2562: 38)

สิริรัตน์ “คำว่า การบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยความสะดวก (Direct)” (Sirirat, 2559)

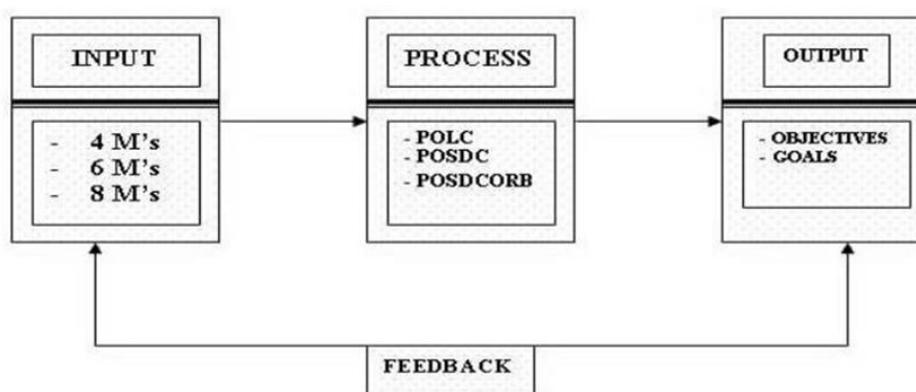
Mary Parker Follett ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า “ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จด้วยบุคคลอื่น” (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2562)

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมาย “การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลปะ นำเอาทรัพยากรบริหาร (Administrative Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างมีประสิทธิภาพ” (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2562)

Peter F. Drucker ได้ให้ความหมายเชิงพฤติกรรมว่า “การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น” (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2562)

## □ Management Framework

**Production system is a system whose function is to convert a set of inputs into a set of desired outputs.  
Production system is depicted under with help of chart;**



ภาพที่ 4 Management Framework

ที่มา: นัทนิชา หาสุนทร, *วิวัฒนาการและแนวคิดการบริหารและการจัดการ*, เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก [http://www.elhns.ssr.u.ac.th/natnicha\\_ha/file.php/1/PUB1203/\\_1-5.pdf](http://www.elhns.ssr.u.ac.th/natnicha_ha/file.php/1/PUB1203/_1-5.pdf)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า การบริหารคือการประยุกต์ใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจัดการทรัพยากร ผ่านกระบวนการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของโครงการ

ความแตกต่างระหว่างโครงการกับงานประจำ (ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินโครงการ) โดยความแตกต่างระหว่างโครงการกับงานประจำสามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างโครงการกับงานประจำ (ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินโครงการ)

ประเด็น	โครงการ (Project Activities)	งานประจำ (Operations activities)
ขอบข่ายงาน	เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นเอกเทศ โดยให้ผลลัพธ์แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ	เป็นงานที่มีกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเหมือนเดิมทุกวัน
กรอบระยะเวลา	มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่แน่นอน	เป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด
มิติด้านการเปลี่ยนแปลง	มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	มีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ
แนวโน้มและทิศทางที่เกิดขึ้น	ไม่คำนึงถึงความสมดุลภายในองค์กร เนื่องจากต้องเน้นในส่วนเนื้องานเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นไปยังภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	มีความระมัดระวังและคำนึงถึงความสมดุลภายในองค์กรเป็นหลัก โดยเน้นไปยังความเท่าเทียมและความเสมอภาค
วัตถุประสงค์	เน้นที่งานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ	เน้นความครอบคลุมทั้งหมด
ทรัพยากรที่ใช้	เป็นการใช้งบประมาณที่จำกัด	สามารถเพิ่มงบประมาณได้ถ้าจำเป็น
สภาพแวดล้อมหรือบริบทของงาน	มีความยืดหยุ่นสูง	ค่อนข้างตายตัว
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	มุ่งไปสู่ประสิทธิผลเป็นหลัก	มุ่งไปสู่ประสิทธิภาพเป็นหลัก
ทีมงาน	เน้นไปยังเป้าหมายเป็นหลัก	เน้นไปยังบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นหลัก
รูปแบบการทำงาน	ทำงานภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนเป็นหลัก	ใช้ประสบการณ์เป็นหลัก เนื่องจากทำงานซ้ำเดิมอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินโครงการ,

ความแตกต่างระหว่างโครงการกับงานประจำ, เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก

<https://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom14/01-01-02.html>.

ลักษณะของโครงการ (รัตน สหายคณิต, 2546: 27-28) มีดังนี้

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือผลของโครงการอย่างชัดเจน
2. มีลักษณะพิเศษของตนเอง ซึ่งหมายถึง ต้องทำสิ่งที่แตกต่างไปจากที่เคยทำและแม้เป็นโครงการที่เคยทำอยู่เป็นประจำงานที่ทำก็ยังคงแตกต่างกัน
3. ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว โดยมีการระบุเวลาเริ่มและสิ้นสุดของโครงการมีการตั้งคณะทำงาน หรือทีมงานเพื่อดำเนินโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและมีสถานที่ของโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ คณะทำงานจะสลายตัวไปและปิดสถานที่ทำการของโครงการ
4. มีการข้ามสายงานการบริหารองค์การ (Cut across of organizational Line) เพราะการดำเนินโครงการ ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจากแผนต่าง ๆ
5. มีความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงในการดำเนินโครงการเนื่องจากเกี่ยวข้องกับงานที่แตกต่างจากที่เคยทำมาก่อน ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินโครงการไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ก็ได้
6. องค์การที่เป็นเจ้าของโครงการมีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อทำโครงการขึ้น การดำเนินโครงการต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การและบางที่อาจต้องใช้ทรัพยากรมากกว่าที่ระบุไว้
7. มีกระบวนการทำงานของการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายใต้กระบวนการดังกล่าวโครงการจะต้องผ่านช่วงต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันของวงจรชีวิตของโครงการ (Project Life Cycle)
8. มีผู้บริหารโครงการซึ่งรับผิดชอบบริหารโครงการให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้เงื่อนไขทางด้านเวลา งบประมาณและผลงานที่กำหนดไว้

“สมาคมการบริหารโครงการแห่งสหราชอาณาจักร (The UK association of Project Management APM) การนิยามคำว่า โครงการ ไว้ว่าเป็นความพยายามทำงานเฉพาะเรื่องและเฉพาะกิจเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการ” (แมทธิว แบทเลอร์, 2559)

“โครงการ” หมายถึง “กลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน และจัดทำเป็นพิเศษอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดที่สุด ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้วได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทน หรือผลได้อย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด” (วินซ์ เมฆจันทิก, 2562)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า โครงการ หมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ มีความสัมพันธ์กันแบบชั่วคราวตามลักษณะเฉพาะของกิจกรรมนั้น ต้องอาศัยผู้ชำนาญการเฉพาะด้านและผู้ควบคุมเพื่อการบริหารกลุ่มกิจกรรม

โครงการก่อสร้าง เป็นโครงการที่มีลักษณะเฉพาะ ด้วยขนาดของโครงการ ระยะเวลาในการก่อสร้าง งบประมาณที่ใช้ ตามขนาดและวัตถุประสงค์ของโครงการ โครงการก่อสร้างเป็นโครงการ

ที่มีความเสี่ยงสูงต่อชีวิตและทรัพย์สิน ของผู้เป็นเจ้าของโครงการ ผู้ร่วมปฏิบัติงาน และผู้ใช้งาน จึงมีความจำเป็นที่ต้องดูแลควบคุมตลอดระยะเวลาการก่อสร้างโครงการ และส่งมอบต่อผู้ใช้งาน จนถึงการรับประกันหลังการใช้งานตามระยะเวลาที่กำหนด โครงการก่อสร้างจึงเป็นโครงการที่ประกอบด้วยผู้มีความรู้ความชำนาญงาน ในแต่ละด้านตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก คือ เจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้ควบคุมงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม ตลอดจนผู้ชำนาญการด้านอื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และผู้ปฏิบัติงานเฉพาะทางด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้โครงการที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้เป็นเจ้าของโครงการ

ความหมายของการบริหารโครงการ

“การบริหารโครงการ” (Project Management) อาจหมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากการบริหารงานประจำ/การบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบด้านงบประมาณและเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจจะ เป็นผลได้ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพหรือทั้งสองอย่าง”

### Classic Project Constraints



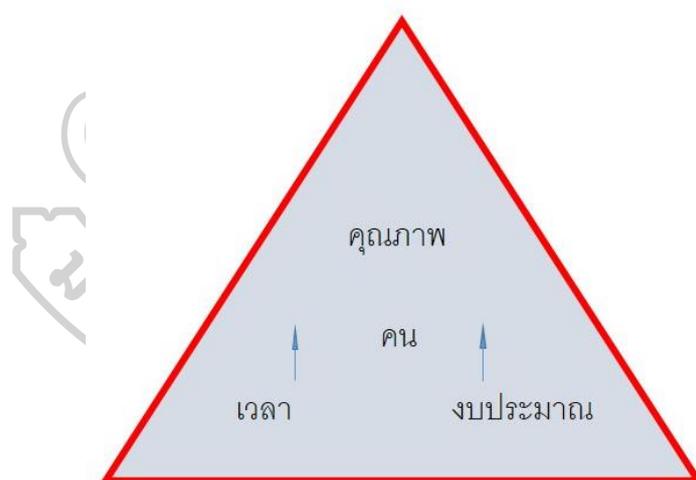
ภาพที่ 5 Classic Project Constraints

ที่มา: Bright Hub PM, **The Project Management Triangle - Balancing Scope, Cost and Time**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.brighthubpm.com/project-planning/9227-working-with-project-constraints-the-pm-triangle/>

แต่ละโครงการย่อมมีลักษณะเฉพาะต้องทำการศึกษาเพื่อความเข้าใจข้อกำหนดของโครงการ การเริ่มโครงการต้องคำนึงถึงข้อจำกัด เพื่อกำหนดขนาดโครงการ และวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม แมทธิว แชนเลอร์ (2559) กล่าวถึง ข้อจำกัด ดังนี้

1. ขอบเขต ทำให้ทราบถึงขนาดของโครงการเพื่อการจัดเตรียมงบประมาณและการวางแผน
2. คน เพื่อให้ทราบปริมาณคนเท่าใดจึงจะเพียงพอสำหรับโครงการนี้เพื่อให้เสร็จตามกำหนดเวลา
3. ทรัพยากร เพื่อให้ทราบว่าต้องจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีใดบ้างให้เหมาะสม  
แมทธิว แบชเลอร์ (2559) กล่าวว่า วิธีที่รู้จักกันดีที่สามารถตรวจสอบข้อจำกัดของโครงการได้เป็นอย่างดีก็คือการใช้ “การบริหารโครงการผ่าน มุมมอง 3 มุม - Project Thai Angel” โมเดลนี้จะใช้พิจารณาเรื่องที่สำคัญของโครงการ 3 เรื่องนั้นคือ
  1. เวลา คุณมีเวลาเท่าใดที่จะทำให้โครงการนี้ให้เสร็จสมบูรณ์?
  2. งบประมาณ คุณตั้งงบประมาณไว้เท่าไร?
  3. คุณภาพ (หรือคุณสมบัต) คุณตั้งเป้าไว้ในใจไว้ว่าจะสร้างผลงานระดับพื้น ๆ หรือระดับ “ขั้นเทพ”

ในการทำโครงการให้ลงจัดลำดับความสำคัญระหว่างความรวดเร็ว คุณภาพดี และค่าใช้จ่ายต่ำ “สภาพแวดล้อมของโครงการที่ต่างกัน จำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารที่แตกต่างกัน”



ภาพที่ 6 การบริหารจัดการผ่าน 3 มุมมอง

ที่มา: แมทธิว แบชเลอร์, **เรียนลัด...การบริหารโครงการ**, แปลจาก Business Secrets : Project Management Secrets, แปลโดย วุฒินันท์ ชุมภู (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2559).

ผู้วิจัยขอสรุปว่า การบริหารโครงการ หมายถึง การดำเนินงานภายใต้ขอบเขตด้านงบประมาณ เวลา และทรัพยากรที่จำกัด ผ่านกระบวนการให้ได้คุณภาพตามวัตถุประสงค์ ของผู้เป็นเจ้าของโครงการ เพื่อการเริ่มดำเนินงานใด ๆ ภายในโครงการให้สำเร็จลุล่วง ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน วางแผน

และปฏิบัติตามแผนจนสำเร็จ จึงส่งมอบโครงการแก่ผู้เป็นเจ้าของโครงการ เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ชำนาญการในแต่ละสาขาตามลักษณะและวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยอาศัยกระบวนการเพื่อการควบคุมงานเพื่อประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบและดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน

### กระบวนการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ ต้องอาศัยกระบวนการจัดการกลุ่มกิจกรรม ซึ่งแต่ละช่วงของกิจกรรม ต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน เพื่อให้โครงการดำเนินไปอย่างราบรื่นจนบรรลุวัตถุประสงค์ และส่งมอบแก่ผู้เป็นเจ้าของโครงการ กระบวนการบริหารโครงการต้องอาศัยผู้ชำนาญการในแต่ละด้าน ประกอบกันในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม สามารถแบ่งช่วงของกิจกรรมออกเป็นระยะได้เป็นวงจรการทำงานได้ดังนี้

“PMBOK หรือ Project Management Body of knowledge เป็นทฤษฎีในการบริหารโครงการของสถาบัน PMI (Project Management institute) โดย PMBOK จะทำกระบวนการขั้นตอนในการบริหารโครงการออกเป็น 5% Group (Project management institute 2004: 41) ดังนี้

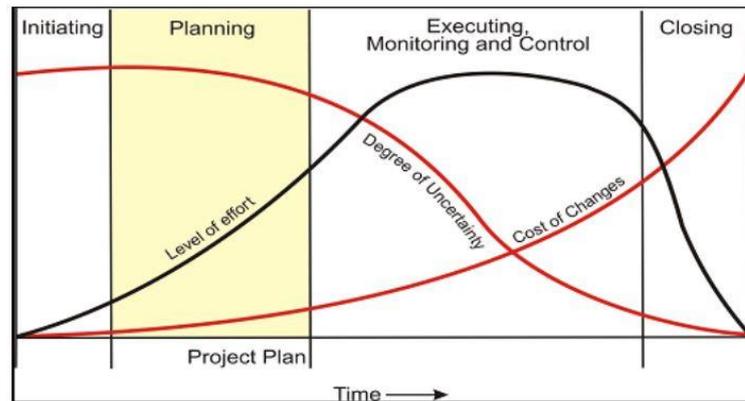
1. Initiating จะเป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการรวมถึงการขออนุมัติโครงการ แต่งตั้งผู้จัดการโครงการกำหนดวัตถุประสงค์และภาพกว้างของโครงการ
2. Planning จะเป็นการลงรายละเอียดในการวางแผนโครงการ ทั้งวัตถุประสงค์โครงการ ขอบเขต และลักษณะงานในโครงการเวลาในการดำเนินโครงการ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในโครงการและรายละเอียดอื่น ๆ ในโครงการเพื่อให้โครงการมีแนวทางการปฏิบัติ
3. Executing จะเป็นการรวมทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ในโครงการเพื่อทำการดำเนินโครงการตามที่ได้วางแผนเอาไว้
4. Monitoring and Controlling จะเป็นการวัดค่าและประเมินผลงาน ระหว่างดำเนินโครงการ เพื่อควบคุมให้โครงการดำเนินไปตามแบบแผนที่วางไว้ รวมถึงกำหนดวิธีการแก้ไขในกรณีที่เกิดผลการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้
5. Closing เป็นการส่งมอบผลของการทำงานในโครงการและเก็บข้อมูลการดำเนินโครงการเอาไว้เป็นหลักฐาน รวมถึงสรุปบทเรียนจากข้อผิดพลาดในการดำเนินโครงการเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาในอนาคต

Mary Crace Duffy ได้แบ่งวงจรชีวิตของโครงการออกเป็น 4 ขั้นตอน (ดัฟฟี 2551: 41, อ้างถึงใน วิชัย กิจวิฒนาบุญ, 2555: 24) ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน
2. การเตรียมการ
3. การดำเนินงาน

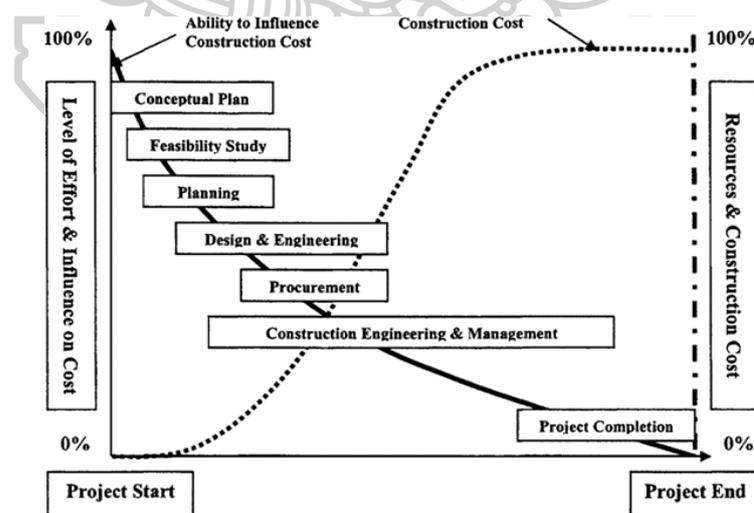
#### 4. ปิดโครงการ

โดยในแต่ละขั้นตอนจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ กิจกรรม เครื่องมือ และทักษะที่ต้องใช้ในโครงการ”



ภาพที่ 7 Typical project lifecycle

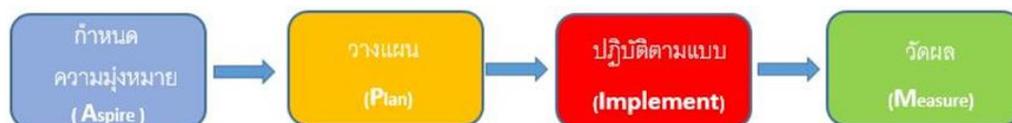
ที่มา: Marco, A. A. F., *Enhancing the Quality of Planning of Software Development Projects*, Accessed December 6, 2019. Available from [https://www.researchgate.net/publication/301959526\\_Enhancing\\_the\\_Quality\\_of\\_Planning\\_of\\_Software\\_Development\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/301959526_Enhancing_the_Quality_of_Planning_of_Software_Development_Projects)



ภาพที่ 8 Resources & Construction Cost

ที่มา: Sinha, S., Thomas, H. R., and Kulka, J. R., “Integrating Ethics into the Engineered Construction Curriculum.” *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 133, 4 (2007): 291-299.

หรืออาจจะกล่าวได้ว่า วิธีการบริหารโครงการให้ครบวงจรที่ชัดเจนตรงไปตรงมาที่สุดนั้น จะประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้น ได้แก่ กำหนดความมุ่งหมาย วางแผน ปฏิบัติตามแผน และวัดผล สามารถสรุปเป็นขั้นตอน ดังแสดงในภาพ



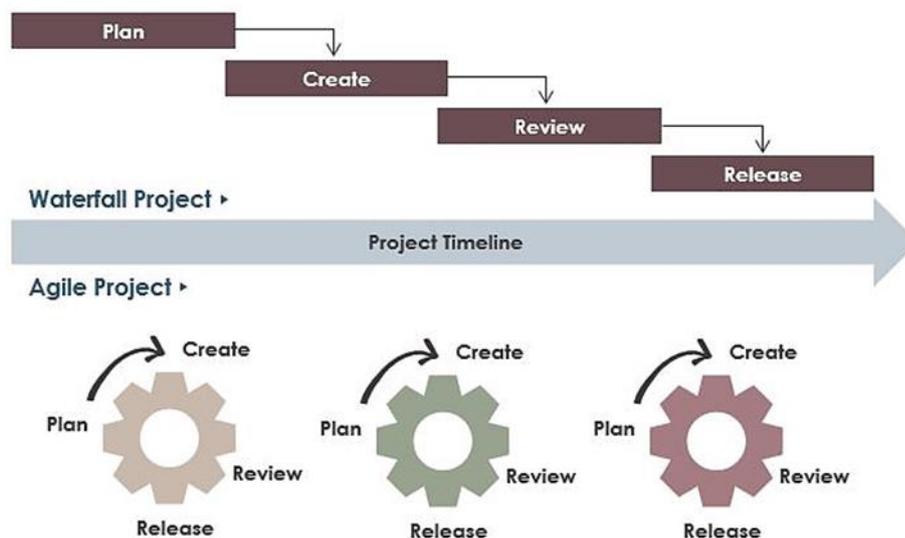
ภาพที่ 9 กระบวนการบริหารโครงการ

ผู้วิจัยขอสรุปว่า โครงการเป็นงานที่มีวัตถุประสงค์ เป็นการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตด้านงบประมาณ เวลา และทรัพยากร ให้ได้คุณภาพตามความต้องการของผู้เป็นเจ้าของโครงการ เพื่อดำเนินงานใด ๆ ภายในโครงการให้สำเร็จลุล่วง ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน วางแผน และปฏิบัติตามแผนจนสำเร็จ จึงส่งมอบโครงการตามวัตถุประสงค์แก่ผู้เป็นเจ้าของโครงการ เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ชำนาญการในแต่ละสาขาตามช่วงเวลาของกิจกรรม โดยจะสังเกตได้ว่าช่วงเวลาของการปฏิบัติงานเป็นช่วงระยะเวลาที่ยาวนานกว่าช่วงเวลาอื่น จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแล อย่างทั่วถึง โดยอาศัยกระบวนการเพื่อการควบคุมงาน ประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบและดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน

กระบวนการบริหารโครงการ มีหลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของโครงการโดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงวิธีการบริหารโครงการก่อสร้าง 2 วิธี ดังนี้คือ

1. การบริหารโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบ “ขั้นน้ำตก”
2. การบริหารโครงการแบบ “คล่องตัว”

ซึ่งทั้ง 2 วิธีการบริหารนี้มีกระบวนการบริหารที่แตกต่างกันทั้งลำดับขั้นของการทำงาน การประสานงาน เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการ ตลอดจนวิธีการส่งมอบงาน



ภาพที่ 10 Adaptive vs Predictive Planning

ที่มา: Visual Paradigm, **Adaptive vs Predictive Planning: When Agile? When Waterfall?**

Accessed December 5. Available from <https://www.visual-paradigm.com/guide/software-development-process/agile-vs-waterfall/>

### การบริหารโครงการแบบดั้งเดิมหรือ “แบบขั้นน้ำตก”

“การบริหารโครงการในอดีต บริหารจัดการโครงการในลักษณะ Waterfall น้ำตก หรือ Linear นั้นคือต้องมีการวางแผนทั้ง Scope Time และ Cost ตั้งแต่แรกจากนั้นจึงมีการดำเนินโครงการ (Executing) จุดประสงค์ของการดำเนินโครงการคือ จะทำโครงการให้เป็นไปตามแผนและกรอบของแผนที่วางไว้ตั้งแต่แรกการเปลี่ยนแปลง Scope และ Requirement เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโครงการต้องหลีกเลี่ยง แบบนี้เหมาะกับโครงการในยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) ที่เน้นความมีประสิทธิภาพในโครงการรวมถึงกำหนด Scope ของงานได้ตั้งแต่แรก”

รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์ (2562) กล่าวว่า การบริหารจัดการแบบดั้งเดิมนั้นค่อนข้างมีความตรงไปตรงมา โดยมี 3 ขั้นตอนคร่าว ๆ 1) พุดคุยวางแผนรายละเอียดงานและความต้องการ 2) ลงมือสร้าง ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่ระบุในข้อแรก 3) ส่งมอบงาน

จากขั้นตอนข้างต้นจะเห็นว่า ลูกค้า จะมีส่วนร่วมกับโครงการในขั้นตอนแรก คือ การวางแผนและระบุเงื่อนไข และขั้นตอนสุดท้ายคือการส่งมอบงาน นับว่ามีความเสี่ยงค่อนข้างมาก ผลลัพธ์สุดท้ายอาจไม่ได้ตอบโจทย์ ต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

อำนาจ พันธุ์ผูก (2562) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาระบบว่า การพัฒนาระบบแบบน้ำตก (Waterfall Model) แต่ละขั้นตอนของการพัฒนาระบบจะเริ่มได้ก็ต่อเมื่อได้ทำขั้นตอนก่อนหน้านี้ออกเสร็จเรียบร้อยและจะไม่ย้อนกลับไปทำขั้นตอนก่อนหน้านี้อีก

อรุณพ พิชะสินธ์ชาติ (2556) กล่าวถึง ปรัชญาการบริหารโครงการแบบน้ำตก (Waterfall Project Philosophy) ว่า

1. ใช้กระบวนการการทำงานที่แน่นอนเพื่อควบคุมไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขณะทำโครงการ
2. มีรูปแบบการจัดการเป็นลำดับขั้นที่กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้แน่นอน
3. ใช้การสั่งงานเพื่อควบคุมการทำงาน
4. ผู้ปฏิบัติงานคือชิ้นส่วนหนึ่งขององค์กรที่เปรียบเสมือนเครื่องจักร
5. ปัญหาที่ต้องการแก้จากการทำโครงการถูกแบ่งเป็นกระบวนการย่อย ๆ ตั้งแต่เริ่มโครงการ
6. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นถูกคาดการณ์และเตรียมแผนการแก้ไขตั้งแต่เริ่มต้นทำโครงการ

ศิวกร วชิราวุฒิชัย (2561) กล่าวว่า PMBOK Guide ได้แบ่งองค์ความรู้ในการจัดการโครงการออกเป็น 10 หมวดหมู่ด้วยกัน ได้แก่

1. Scope management เกี่ยวข้องกับการเก็บความต้องการ กำหนดขอบเขตของงาน ว่าจะงานไหนทำ และอันไหนไม่ทำ
2. Time Management เกี่ยวข้องกับเรื่องของการประเมินเวลา การหาเส้นทางวิกฤต หรือ Critical Path การบริหารจัดการเวลา
3. Cost Management เกี่ยวข้องกับเรื่องของการประเมินราคาต้นทุน การควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่จำกัด
4. Risk Management เกี่ยวข้องกับเรื่องของการประเมินความเสี่ยง การป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับโครงการ
5. Quality Management เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพของงานหรือ สินค้า การวัดและการตรวจสอบความถูกต้อง
6. Resource Management เกี่ยวข้องกับเรื่องของการบริหารคน การฝึกอบรม การเตรียมคน และรวมไปถึงการวางแผนการใช้วัสดุต่าง ๆ

Project Management Process Groups and Knowledge Areas Mapping – PMBOK 5 <sup>th</sup> Edition										
	Integration	Scope	Time	Cost	Quality	Human Resources	Communications	Risk	Procurement	Stakeholder
Initiating	Develop Project Charter									Identify Stakeholders
Planning	Develop Project Management Plan	Plan Scope Management Collect Requirements Define Scope Create WBS	Plan Schedule Management Sequence Activities Estimate Resources Develop Schedule	Plan Cost Management Estimate Costs Determine Budgeting	Plan Quality Management	Plan HR Management	Plan Communications	Plan Risk Management Identify Risk Qualitative Analysis Quantitative Analysis Plan Risk Response	Plan Procurement	Plan Stakeholder Management
Executing	Direct and Manage Project Execution				Perform Quality Assurance	Acquire Team Develop Team Manage Team	Manage Communications		Conduct Procurements	Manage Stakeholder Engagement
Monitor & Control	Monitor & Control Project Work Perform Integrated Change Control	Verify Scope Control Scope	Control Schedule	Control Costs	Perform Quality Control		Control Communications	Monitor & Control Risks	Control Procurement	Control Stakeholder Engagement
Closing	Close Project Or Phase								Close Procurement	

ภาพที่ 11 PMBOX guide

ที่มา: ศิวกร วชิราวุฒิชัย, **Project Manager เริ่มต้นอย่างไรดี**, เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://medium.com/@sivakornvashiravutthichai/project-manager-เริ่มต้นอย่างไรดี-cdcc5e1baa5d>

7. Communication management เกี่ยวกับเรื่องของการสื่อสาร ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะการคุย แต่รวมไปถึง การนำเสนอ การประชุม การจัดทำรายงาน และการติดต่อประสานงานต่าง ๆ

8. Procurement Management เกี่ยวกับเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างหน่วยงานภายนอก รวมถึงการตรวจรับงานของ Outsource ด้วย

9. Stakeholder Management เกี่ยวกับการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ อาทิเช่น ลูกค้า โพรเจกสปอนเซอร์ คนในทีม โดยเราต้องคอยติดตามการให้ข้อมูลข่าวสาร เอาใจใส่กับ key stakeholder อยู่ตลอดทั้งโครงการ

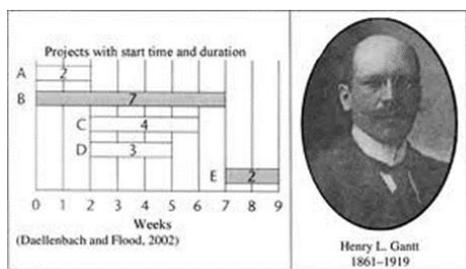
10. Integration management นำองค์ความรู้จาก 1 - 9 มาประยุกต์ใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การติดตามและควบคุม เหมือนกับการต่อจิ๊กซอร์นั่นเอง

กระบวนการบริหารโครงการก่อสร้าง มีความเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมปฏิบัติงานหลายส่วน เพื่อการป้องกันความเสี่ยงอันจะเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูลก่อนการปฏิบัติงานโดยละเอียดอย่างครบถ้วน มีการบันทึกการแจ้งให้ทราบ การติดตามผล การประสานงานระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้บริหารโครงการ และเจ้าของโครงการ โดยอาศัยเครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการ เพื่อควบคุมขอบเขตและสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และส่งมอบโครงการตามวัตถุประสงค์ของผู้เป็นเจ้าของโครงการ

### เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการก่อสร้าง เครื่องมือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ เพื่อการควบคุม ดูแล ติดตามปัจจัยที่จะทำให้โครงการเกิดความเสียหายทำให้เกิดล่าช้าในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ เครื่องมือใช้เพื่อแสดงเป้าหมาย ขอบเขตงาน งบประมาณ และเวลาให้มีความสอดคล้องกัน การแสดงแต่ละขั้นตอนของกิจกรรม ทำให้เจ้าของโครงการ ผู้บริหารโครงการ และผู้เกี่ยวข้อง ทราบความคืบหน้าในการดำเนินงาน เตรียมแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อการวางแผนกิจกรรมให้เกิดความสอดคล้อง เครื่องมือจึงถูกนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม ที่ต้องทำก่อน-หลัง หรือสามารถทำคู่ขนานได้ เพื่อการควบคุมความเสี่ยงและคุณภาพ ตลอดจนการลดกระบวนการเพื่อลดต้นทุน เวลาและทรัพยากร แต่คงไว้ซึ่งคุณภาพ เครื่องมือจึงเป็นแนวทางให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานรับทราบในข้อมูลเดียวกัน ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงเครื่องมือที่นิยมใช้ในการบริหารโครงการก่อสร้างดังนี้

แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) หมายถึง แผนผังกำหนดงาน มักใช้ในด้านการจัดการโครงการบริหารงานต่าง ๆ ในองค์กรขนาดใหญ่ แสดงให้เห็นรายละเอียดและระยะเวลาของกิจกรรมซึ่งอาจมีขั้นตอนที่ซับซ้อนภายในกิจกรรมนั้น เพื่อการปรับแต่งระยะเวลาของกิจกรรมตามความสำคัญนั้น ๆ



ภาพที่ 12 Gantt Chart

ที่มา: วิชิต อู่อัน. แนวคิดและทฤษฎี Abraham Maslow, Changchanin Tell You. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2562. เข้าถึงจาก <http://changchanintellyou.blogspot.com/2012/10/abraham-maslow.html>

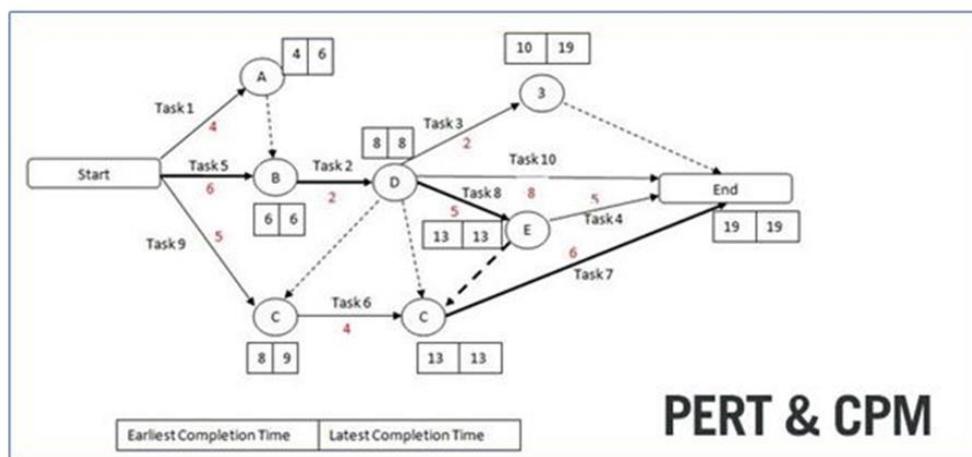
### แผนภูมิ PERT-CPM

PERT ชื่อเต็ม “Program Evaluation and Review Technique” เป็นเทคนิคที่ใช้ในกรณีที่ไม่สามารถทราบระยะเวลาแน่นอนในการปฏิบัติงานย่อยแต่ละกิจกรรม ผู้บริหารโครงการจะต้องประมาณเวลาของกิจกรรมย่อยเป็น 3 ระยะ

- (a) = ระยะเวลาที่คาดว่าจะงานจะแล้วเสร็จเร็วที่สุด (Optimistic Time) ใช้ในกรณีไม่มีอุปสรรค
- (b) = ระยะเวลาที่คาดว่าจะงานจะแล้วเสร็จช้าที่สุด (Pessimistic Time) ใช้ในกรณีที่มีอุปสรรคมากที่สุดหรือไม่ราบรื่น
- (m) = ระยะเวลาที่สามารถทำงานแล้วเสร็จได้โดยส่วนมาก (Most Likely Time) ในกรณีทุกอย่างดำเนินปกติ

CPM ชื่อเต็ม “Critical Path Method graph” เป็นเทคนิคการควบคุมโครงการโดยวิธีการวิถีกฤต เทคนิคการควบคุมโครงการที่ได้รับการพัฒนาใกล้เคียงกับ PERT เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้บริหารควบคุมโครงการโดยใช้เวลาให้สั้นที่สุดในการดำเนินโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประหยัดงบประมาณในการดำเนินโครงการเป็นสำคัญ

### Visualizing critical path schedule:



ภาพที่ 13 Pert & CPM

ที่มา: Nofaralfasi, **Project Evaluation and Review Technique**, Accessed December 5.

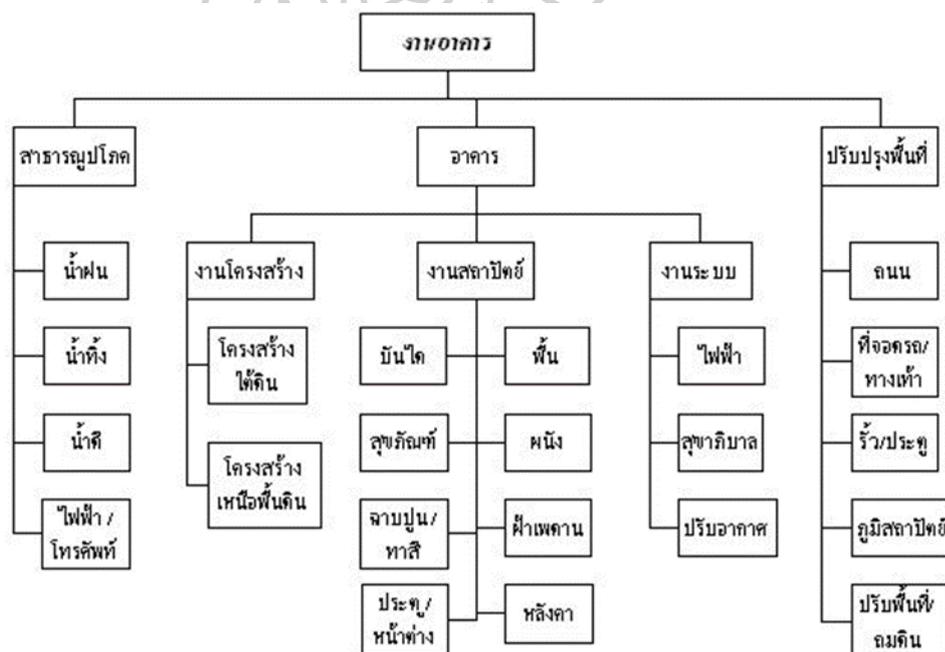
Available from <https://github.com/nofaralfasi/PERT-CPM-graph>.

ตารางที่ 2 ข้อแตกต่างระหว่าง PERT และ CPM

PERT	CPM
1. มักใช้กับโครงการใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยทำมาก่อน 2. มักใช้กับโครงการวิจัยและพัฒนา 3. มักคำนึงถึงเวลาเป็นสำคัญพยายามหาวิธีการที่ใช้เวลาน้อยที่สุดในการดำเนินโครงการ	1. ใช้กับโครงการที่เคยทำมาแล้วและทราบเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่แน่นอน 2. มักใช้กับโครงการธุรกิจ 3. มองเรื่องเงินเป็นหลักเนื่องจากต้องการเส้นทางที่ประหยัดงบประมาณที่สุด

ที่มา: Searching for CPM/PERT, Prince of Songkla University, เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2562, เข้าถึงจาก [http://staff.cs.psu.ac.th/natikan/344-381/PRET-CPM\\_1/344-381.html](http://staff.cs.psu.ac.th/natikan/344-381/PRET-CPM_1/344-381.html).

โครงสร้างการแบ่งงาน หรือ WBS (Work Breakdown Structure) โครงสร้างการแบ่งงาน คือ การย่อยงานลงมาเป็นลำดับขั้น เพื่อให้รู้ว่าจะใช้ทรัพยากรอย่างไร ทำให้รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง และใช้เวลานานเท่าไรในการทำโครงการ ทำให้บริหารกิจกรรมย่อยภายในงานได้ง่ายขึ้น



ภาพที่ 14 WBS (Work breakdown structure )

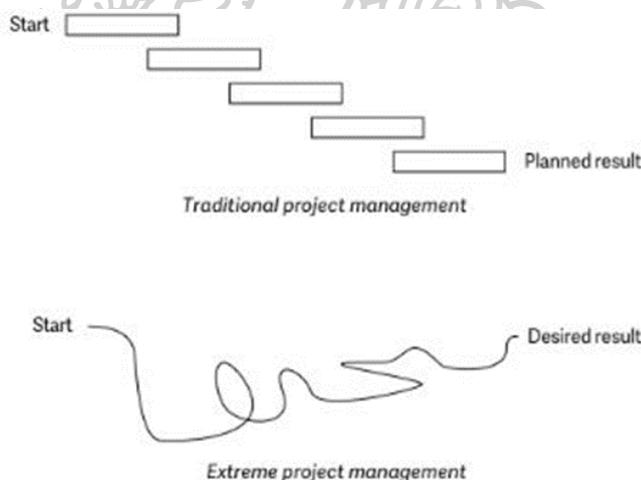
ที่มา: Chandler, R., Project Management Work Breakdown Structures Minder Chen, Ph.D. CSU Channel Islands, Accessed December 5. Available from <https://slideplayer.com/slide/7473732/>.

### การบริหารโครงการแบบ “คล่องตัว” (Agile Project Management)

ด้วยความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ย่อมทำให้เกิดความรู้วิธีการกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคข่าวสารและเทคโนโลยี

Extreme Project Manageme, Doug DeCarlo (2010) ลักษณะการบริหารโครงการแบบคล่องตัวใช้ในการบริหารในบริษัท Software

1. ชี้นำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโครงการ ( Project Vision and Objective)
2. สร้างสิ่งที่มีชีวิตที่บริหารโครงการได้ด้วยตัวเอง ( Agile organic CAS) ตามทฤษฎีการปรับตัวอย่างซับซ้อนของระบบ (Complex Adaptive System CAS)
3. เน้นการใช้การควบคุมการทำงานภายในของทีมเองโดยไม่ต้องถูกกำหนดวิธีการควบคุมจากภายนอก (Light Touch) เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัวในการทำงาน
4. ใช้กฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานอย่างง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน (Simple Rule)
5. การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่างรวดเร็วสม่ำเสมอและโปร่งใส (Open Information)
6. ใช้ผู้นำโครงการ (Adaptive Leader) ไม่ใช่ผู้ควบคุมโครงการ (Project Controller)



ภาพที่ 15 Extreme Project Management XPM

ที่มา: Maja Mrsic, **Extreme Project Management XPM**, Accessed December 5. Available from <https://activecollab.com/blog/project-management/extreme-project-management-xpm>.

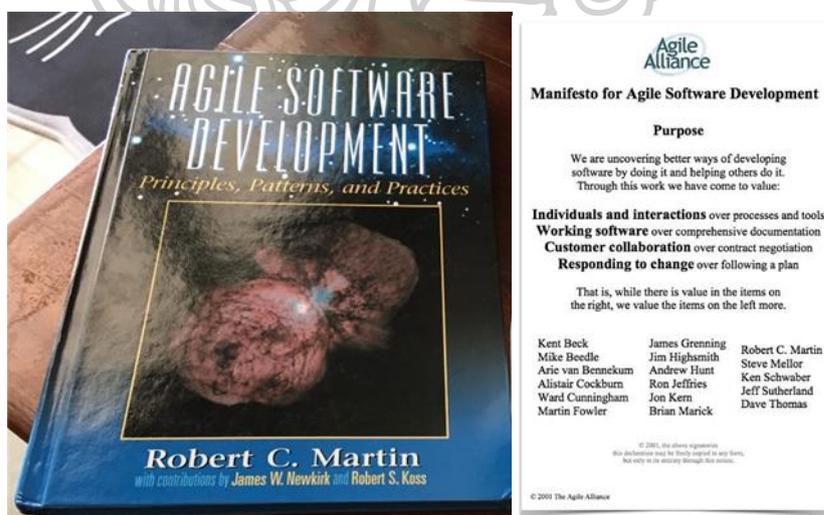
Agile Software Development, Principles, Patterns, and Practices, Robert C. Martin (2001) “I describe "Martin's first law of documentation" as: Produce no document

unless it's need is immediate and significant. Some folks have taken this to mean that Agile Development is development without documentation. This is not the case.”

“Agile Methods require two kinds of documentation: Requirements and Design Documents. All other kinds of documents are optional within Agile Methods; but optional does not mean absent.

1. Requirements. In Agile Methods, the requirements are documented one iteration at a time. Requirements are often identified long in advance of their development, but they are not fleshed out until the iteration in which they are developed begins. Moreover, they are written as automated acceptance tests. Other kinds of requirements documentation, such as narratives, workflows, and storyboards may also optionally be created.

2. Design Documents. In Agile Methods the design is documented by creating unit tests using Test Driven Development. These unit tests are working examples of how to use each part of the code. Other kinds of design documents, such as class diagrams, interaction diagrams, state charts, ER diagrams, etc. may optionally be created too.”



ภาพที่ 16 Agile Alliance

ที่มา: Prathan, D., ณ จุดเริ่มต้นของ Agile in early 2001, The Statement of Values.

เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2562. Available from เข้าถึงได้ <https://siamchamnankit.co.th/>

ณ-จุดเริ่มต้นของ-agile-in-early-2001-the-statement-of-values-20d964f631b2.

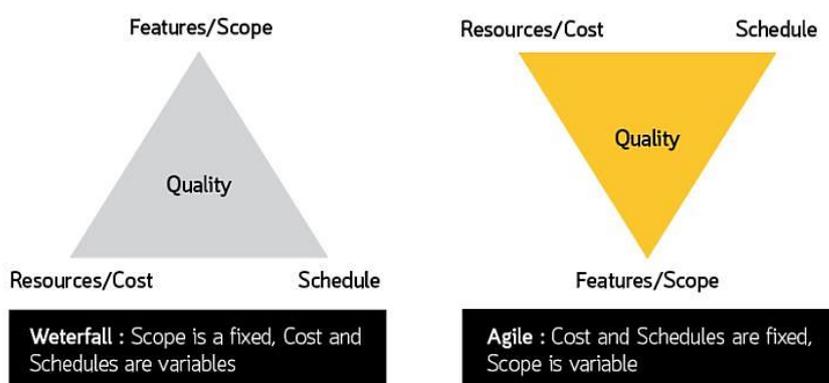
“แนวคิด อไจล์ (Agile) ได้รับการประกาศอย่างเป็นทางการเมื่อ พ.ศ. 2544 โดยโปรแกรมเมอร์ชั้นนำ 17 ชีวิตที่ประสบปัญหาว่า การบริหารแบบเก่าไม่สามารถตอบโจทย์กับการพัฒนาซอฟต์แวร์ได้ อีกต่อไป เนื่องจากช่องว่างความต้องการทางธุรกิจซึ่งอ้างอิงจากความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ทำให้ซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชันที่พัฒนาอย่างเชื่องช้า ด้วยวิธีแบบเก่ากลายเป็นโครงการที่ล้มเหลวครั้งแล้วครั้งเล่า” (รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์, 2562)

“อไจล์ (Agile) แปลความหมายตรงตัวคือ รวดเร็วว่องไว โดย อไจล์ ในความหมายใหม่คือแนวทางการบริหารโครงการ (Project Management) ให้รวดเร็วว่องไว และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ดิจิทัล และความต้องการของลูกค้าที่หมุนเร็วขึ้นกว่าอดีต”

อรณพ ปิยะสินธ์ชาติ (2556) กล่าวถึง การบริหารโครงการแบบคล่องตัว (Agile Project Management) ว่า “การบริหารโครงการแบบคล่องตัว เกิดจากการขาดข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำทุกเรื่องเมื่อเริ่มโครงการ เป็นการประยุกต์การบริหารโครงการแบบดั้งเดิม (ขั้นน้ำตก)”

MBA today (2560) กล่าวถึง อไจล์ว่า “โครงการ Agile project เป็นรูปแบบของการบริหารโครงการ ที่เน้นความยืดหยุ่น และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เหมาะสมต่อโครงการที่มีความไม่แน่นอนสูง และสภาพแวดล้อมของโครงการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นได้ว่าโครงการลักษณะนี้เหมาะสมกับโครงการในลักษณะ Knowledge Work

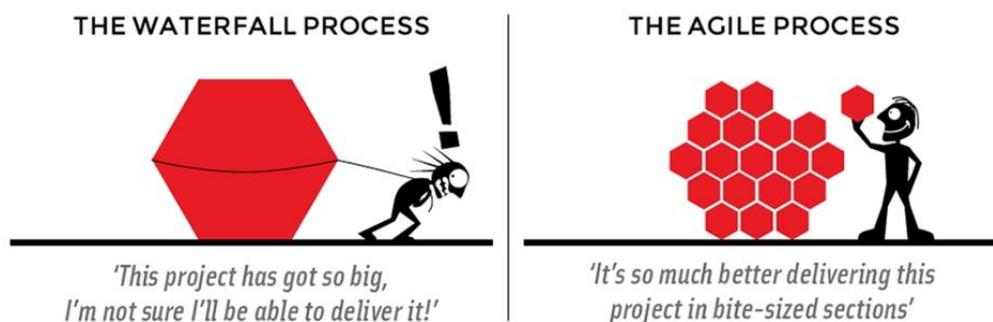
ความแตกต่างระหว่างโครงการในยุคอุตสาหกรรมและโครงการในลักษณะ Knowledge and Innovation Work อาจเรียกได้ว่าเป็นความแตกต่างระหว่าง Defined กับ Empirical Process ใน Defined Process ขอบเขตของงานสามารถกำหนดและวางแผนได้ตั้งแต่ต้น แผนงานเป็นลักษณะ Steps by steps โดยสามารถคาดการณ์ขั้นตอนที่ใช้ในการจัดทำโครงการไว้ได้ล่วงหน้า โดย Defined Process เหมาะสมกับโครงการที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง มีความแน่นอน คาดการณ์ได้ ยกตัวอย่างเช่นโครงการก่อสร้างตึกเป็นต้น



ภาพที่ 17 Water fall VS Agile 1

ที่มา: MBA today, **หลักการบริหารโครงการ แบบAgile** สำหรับการพัฒนานวัตกรรมใหม่. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562 เข้าถึงได้จาก <https://www.mbamagazine.net/index.php/intelligent/item/118-agile>

สำหรับ Empirical Process เหมาะกับโครงการที่ใหม่มีความไม่แน่นอนสูง ไม่สามารถคาดการณ์ไว้ได้ล่วงหน้า โดยต้องมี Feedback จากลูกค้าในการกำหนด Scope และลดความเสี่ยงของงาน โดยใช้รูปแบบ Incremental (Little by Little) หรือการส่งมอบงานทีละนิดทีละหน่อย และ Iterative คือการทำงานเป็นวงจรของกระบวนการทำงาน การบริหารโครงการเน้นความยืดหยุ่นพร้อมการปรับให้เข้ากับ Feedback และการเปลี่ยนแปลง จึงไม่แปลกใจที่เราจะเห็นรูปแบบ Empirical Process และ Agile ในการทำโครงการ IT Startup เนื่องจากผลลัพธ์ของโครงการ (Applications and Websites) ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า” (MBA today, 2560)



ภาพที่ 18 Water fall VS Agile 2

ที่มา: Kukhnavets, P. **Agile vs Waterfall: Pros and Cons, Differences and Similarities.**

Accessed December 5. Available from <https://blog.ganttpro.com/en/waterfall-vs-agile-with-advantages-and-disadvantages/>.

ธัญวุฒิ อัครระสมชีพ (2561) กล่าวว่า Agile Methodology คือแนวคิดในการทำงาน (ไม่ใช่รูปแบบหรือขั้นตอนการทำงาน) และไม่จำกัดว่าใช้ได้สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสายซอฟต์แวร์ (Software) เท่านั้น โดยย่อใจลิ้ให้ความสำคัญในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอด เพื่อตอบสนองผู้ใช้งาน

พุทธิศักดิ์ ตันติสุทธิเวท (2559) กล่าวว่า “Agile ไม่ใช่รูปแบบการทำงานแต่เป็นแนวคิดในการทำงานที่เป็นทางเลือกอีกทางหนึ่ง เพราะก่อนหน้านี้องค์กรส่วนใหญ่จะทำงานด้วยระบบ Project Management คือมี Project Manager และทีมมานั่งวางแผนกันก่อนเริ่มโปรเจกต์ ทั้งเรื่องเงิน เวลา คน

และอื่น ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโปรเจกต์ ซึ่งเป็นงานทำงานแบบ ‘Waterfall Process’ แต่แนวคิด Agile จะส่งผลให้มีรูปแบบการทำงานที่ต่างออกไป ซึ่งแท้จริงแล้ว Agile นั้นเกิดขึ้นมาจากบริษัทที่ทำในเชิง Software Development เป็นหลัก เพราะปัญหาของระบบเดิมที่บรรดาบริษัท Software เจอก็คือ ความยากในการวางแผน เป็นเรื่องยากที่จะวางแผนทุกอย่างได้ลงตัวและแม่นยำ ทั้งในเรื่องของงบประมาณที่อาจจะบานปลายหรือเวลาที่ไม่ลงตัวกว่าจะรู้ว่าผิดพลาดก็อาจจะสายไปเสียแล้ว ด้วยเข้าใจ Requirment ผิดพลาดหรือมีการเปลี่ยนแปลงก็ตามแต่ การแก้ไขก็จะทำได้ยาก (บางครั้งอาจถึงขั้นต้องรื้อทำใหม่) เพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านี้ แนวคิด Agile ก็เลยถูกนำมาประยุกต์ใช้กำหนดเป้าหมายสั้นและค่อย ๆ ไป เพื่อที่เมื่อเจอปัญหาจะได้แก้ไขง่ายขึ้น หรือเมื่อ Requirment เกิดการเปลี่ยนแปลงก็สามารถรับมือได้ดีขึ้น”

รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์ (2562) แลกเปลี่ยนใจ (Agile Manifesto) เมื่อ พ.ศ. 2544 ประกอบด้วย 12 หลักการพื้นฐานและ 4 คุณค่าใหม่ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปัจเจกชนและปฏิสัมพันธ์สำคัญกว่ากระบวนการและเครื่องมือ จากแนวคิดเดิมที่เน้นเครื่องมือและกระบวนการเป็นหลักโดยผู้ร่วมโครงการจะต้องทำตามแนวทางที่วางเอาไว้ อดใจกลับกัน โดยเน้นให้ผู้ร่วมทีมเป็นศูนย์กลางและมีอำนาจในการตัดสินใจ เน้นการพูดคุยสื่อสารกันในทีมมากกว่าที่ต้องเดินตามวิถีกระบวนการที่เคร่งครัด เปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงได้หากแนวทางอื่นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

ซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้จริงสำคัญกว่าเอกสารที่ครบถ้วน วิธีจัดการโครงการแบบดั้งเดิมนั้นจะเดินตามการทำเอกสารแต่ละขั้นตอนอย่างเคร่งครัดและจะไม่สามารถเดินหน้าไปอีกขั้นตอนหนึ่งได้ถ้าเอกสารในขั้นตอนก่อนหน้านี้ไม่ได้รับการอนุมัติอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ อดใจ ให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านั้นเป็นเรื่องรอง โดยเน้นการใช้งานได้จริงของสินค้าที่จะส่งมอบมากกว่า

ความร่วมมือกับลูกค้าสำคัญกว่าการต่อรองเกี่ยวกับสัญญา ตามที่ระบุไว้ข้างต้นวิธีบริหารโครงการแบบน้ำตกจะต้องมีการตกลงรายละเอียดย่อยของสิ่งที่จะต้องส่งมอบระหว่างผู้ว่าจ้างและทีมพัฒนาโดยขั้นตอนดังกล่าวจะเสร็จสิ้นกระบวนการความก่อนที่จะตกลงเซ็นเอกสารและเริ่มเดินหน้าในการกลับกัน อดใจเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าจ้างและทีมพัฒนาเป็นการร่วมมือกัน โดยอาจตกลงเพียงขอบเขตกว้าง ๆ ก่อนเริ่มงานและให้ผู้ว่าจ้างและหรือผู้ที่ใช้งานที่ส่งมอบมานั่งอยู่ในทีมพัฒนาเพื่อให้ผลงานที่ส่งมอบในตอนท้ายตอบโจทย์ผู้ใช้งานมากที่สุด

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง สำคัญกว่าการทำตามแผนที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดงานที่ต้องส่งมอบอาจถูกมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายทั้งแรงและเวลาสำหรับการบริหารจัดการแบบเดิมที่คล้ายกับการต่อจิ๊กซอว์ซึ่งชิ้นส่วนก่อนหน้าต้องเสร็จสมบูรณ์เสียก่อนการรื้อมาแก้ จึงยุ่งยากและน่ารำคาญใจแต่ในมุมมองของอดใจ การเปลี่ยนแปลงคือการพัฒนาสินค้าที่ส่งมอบ ณ ปลายทางเป็นการเพิ่มคุณค่าและความพึงพอใจให้กับลูกค้า

อไจล์ คือการย่อวัฏจักรของโครงการแบบน้ำตก 3 ขั้นตอนคือ ลงรายละเอียด ดำเนินการ และส่งมอบให้เป็นวงจรรย่อย ๆ หลายครั้งตลอดอายุโครงการ (รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์, 2562)

ลักษณะการบริหารโครงการแบบคล่องตัว

1. ทำให้มีเป้าหมายของทีมไปในแนวเดียวกันกับคุณค่าที่ลูกค้าต้องการโดยรวดเร็ว
2. แบบสินค้าหรือบริการที่จะได้จากโครงการเป็นชิ้นเล็ก ๆ (Product Backlog)
3. ส่งมอบสินค้าหรือบริการชิ้นเล็ก ๆ เป็นรอบ ๆ ที่ซ้ำกัน ทีละน้อย (Iterative Delivery

Small Increments/Sprint Backlog)

4. โดยใช้ทีมงานที่ไม่ใหญ่มาก
5. แต่ละรอบของการดำเนินการแบบซ้ำ ๆ
6. ก่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ดีขึ้นตลอดเวลา (Continuous

Improvement)

เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการ

หลักการทำงานแบบอไจล์ (ฉันทยวุฒิ อักษรสมชีพ, 2561)

1. Individuals and interactions over processes and tools เน้นการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กัน
2. Working software over comprehensive documentation เน้นทำผลิตภัณฑ์มากกว่าการทำเอกสาร
3. Customer collaboration over contract negotiation เน้นตอบสนองผู้ใช้งานมากกว่าแค่ทำตามสัญญา
4. Responding to change over following a plan เน้นการปรับปรุงพัฒนา มากกว่าการทำตามแผนที่วางเอาไว้

Framework ภายใต้นแนวคิด Agile นั้นมีหลากหลายวิธี แต่ ‘Scrum’ เป็นวิธีการทำงานที่ได้รับความนิยมมากที่สุดสำหรับการทำงานภายใต้นแนวคิดนี้ มันคือวิธีการทำงานที่ให้ ‘ทีมช่วยกันรุมงาน’ จะมีเพียงแค่ 3 ตำแหน่งสำคัญ คือ

1. Product Owner: มีหน้าที่ประเมิน Values และจัด Priorities ของ Tasks ต่าง ๆ ให้กับทีม
2. Scrum Master: เป็นผู้ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างลื่นไหล ซึ่งไม่ได้หมายถึงการเป็นผู้นำทีม แต่จะคอยกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้ทีมบรรลุเป้าหมาย
3. Team: จะทำงานแบบ Self-Management ซึ่งในหนึ่งทีมจะประกอบด้วยคนประมาณ 3-9 คน และรวมทุกตำแหน่งทั้ง Designer, Programmer, UI/UX, Testing เข้าด้วยกัน เพื่อให้ทีมหนึ่งทีมสามารถทำงานตั้งแต่ต้นจนจบได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องข้ามแผนก

ความต้องการของผู้ใช้ User Story ประกอบไปด้วย 4 ส่วน

1. As a เพื่อระบุบทบาทของผู้ใช้งาน
2. I want เพื่อระบุว่าผู้ใช้งานต้องการอะไร
3. So that เพื่อระบุว่าผู้ใช้งานจะได้รับอะไร
4. Acceptance criteria เกณฑ์วัดผลที่สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว



ภาพที่ 19 User Story

ที่มา: รัชญุฒิ อัครสมชีพ, Agile คืออะไร เริ่มใช้งานอย่างไร, เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562.

Available from เข้าถึงได้จาก <https://medium.com/fastwork-engineering/agile-คืออะไร-เริ่มใช้งานอย่างไร-ab749306d96e>

การเขียนบันทึกสั่งงานสามารถทำตามความเหมาะสมสำหรับผู้ใช้งานโดยแบ่งงานออกเป็นช่วงสั้น ๆ ตามประเภทการใช้งาน

**Project Structure using SCRUM as a guideline:**

1) Brainstorm (prior information)	2) Develop Backlog	3) Develop Action Plan (likelihood information)	4) Assign Tasks from Action Plan	5) Develop Timelines	6) Evaluation Stage (posterior information)
7) Brainstorm Next Stages, if necessary	8) QA Results	9) Disseminate Results	10) Restart Process (based on feedback from stakeholders)	11) Repeat for Validation	12) Discuss and Repeat Step 1 (if necessary)

ภาพที่ 20 Project Structure using Scrum as a guideline

ที่มา: LaBrec, P., and Butterfield, R., **Using agile methods in research**. Accessed December 5. Available from <https://www.3mhisinsideangle.com/blog-post/using-agile-methods-in-research/>.

**Day-to-Day Work Structure (suggestions for working optimally without burnout):**

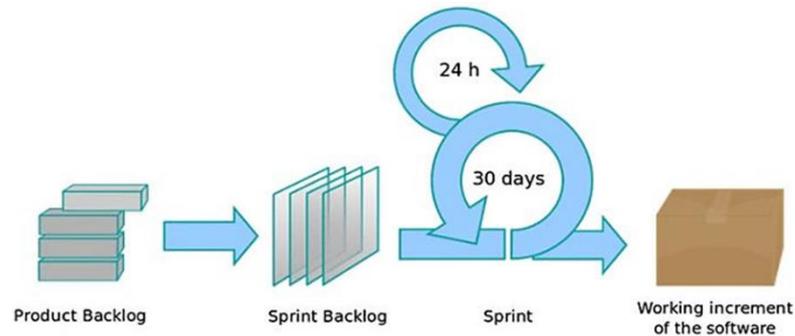
Plan your day: Make daily "To Do Lists" at the end of the day for the NEXT day.	Identify items on your To Do List as priorities-Rank these accordingly	"High Octane" items at the top of your list - "Low Octane" at the bottom	Schedule Your Day: use techniques like the pomodoro method (20 minute sprints) or the 52/17 method (52 minute sprints and 17 minute breaks) to create blocks of "focused time"	Try to arrange meetings to be in blocks so that "focused time" is not interrupted by meeting time.
---	--	--	--	--

ภาพที่ 21 Day-to-Day Work Structure

ที่มา: LaBrec, P., and Butterfield, R., **Using agile methods in research**. Accessed December 5. Available from <https://www.3mhisinsideangle.com/blog-post/using-agile-methods-in-research/>.

อโรลด์ที่ประกอบด้วยหลายทีม

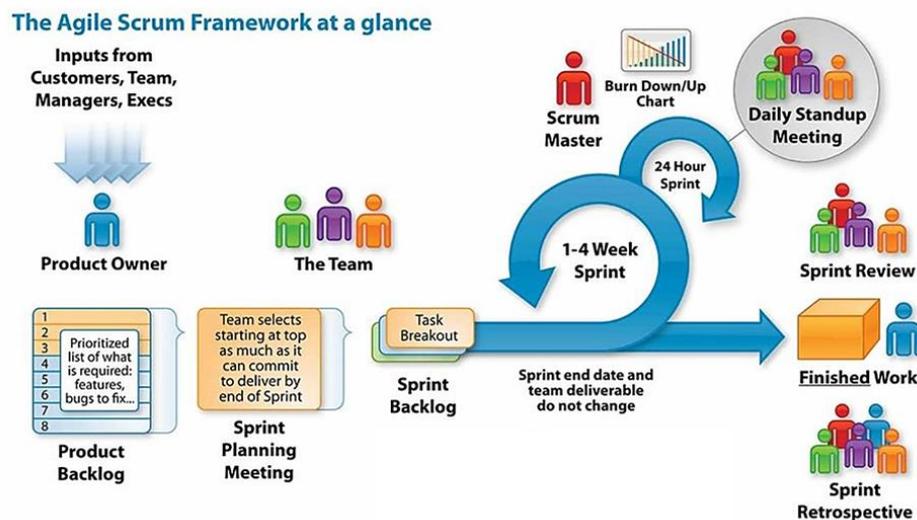
ในแต่ละทีมพัฒนาจะต้องมี PO เป็นของทีมตัวเอง (PO 1 คน อาจดูแลหลายทีมได้) PO ของแต่ละทีมจะต้องมีการคุยเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน หรือถ้ามีหลายทีมมาก อาจมีหัวหน้า PO ขึ้นมาอีกคนเพื่อประสานงานระหว่าง PO ทีมต่าง ๆ (ธันยวุฒิ อักขระสมชีพ, 2561)



ภาพที่ 22 Agile Scrum Development Process

ที่มา: Kukhnavets, P. **Agile vs Waterfall: Pros and Cons, Differences and Similarities.**

Accessed December 5. Available from <https://blog.ganttpro.com/en/waterfall-vs-agile-with-advantages-and-disadvantages/>.



ภาพที่ 23 Agile Scrum Framework at a glance

ที่มา: Neon Rain Interactive. **Agile scrum for web development.** Accessed December

5. Available from <https://www.neonrain.com/agile-scrum-web-development/>

การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาแบบอไจล์

1. งานสำคัญและด่วน งานที่ต้องทำทันที ถ้าไม่เสร็จอาจเกิดปัญหาใหญ่ เช่น แก้ไขข้อผิดพลาดที่ทำให้ผู้ใช้งานไม่สามารถใช้งานได้ แก้ไขระบบล่ม
2. งานสำคัญและไม่ด่วน งานที่ต้องหาเวลาทำ เช่น วางแผนสปринท์ พัฒนาฟีเจอร์ใหม่ ขยายหรืออัปเดตระบบเดิม

3. งานไม่สำคัญและด่วน งานที่让别人ทำแทนได้ เช่น ตอบข้อสงสัยของผู้ใช้งาน
4. งานไม่สำคัญและไม่ด่วน งานที่ไม่ควรมี หรือทำในเวลาว่าง เช่น การประชุมที่เราไม่จำเป็นต้องเข้า

เมื่อพัฒนาในส่วนที่ 2 มาก ๆ จะทำให้งานในส่วนที่ 1 และส่วนอื่น ๆ ลดน้อยลงไปด้วย (ธัญวุฒิ อักษรสมชีพ, 2561)

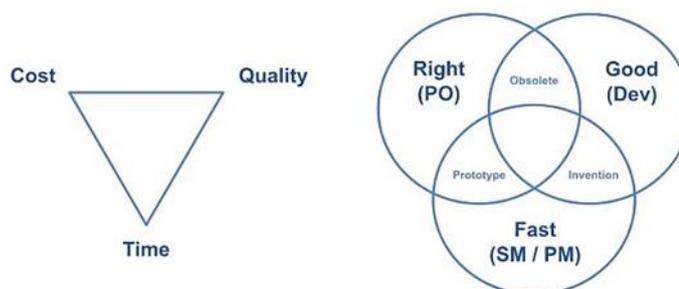
สมดุลของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบอไจล์

Developer (Dev)-Quality & Scalable สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่สุด การบำรุงรักษาและพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ทำได้ง่าย

Product Owner (PO)-Usable & Low Maintenance Cost ควบคุมผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ตอบสนองผู้ใช้ได้มากที่สุด และการบำรุงรักษาผลิตภัณฑ์ทำได้ง่าย

Project Manager (PM)-on time & on budget ใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ทันในเวลาที่กำหนด หรือ Scrum Master (SM) จะพยายามควบคุมให้ทีมทำงานได้ตามขั้นตอนในเวลาที่ยาวแผนไว้

### สมดุลของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบอไจล์



ภาพที่ 24 สมดุลของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบอไจล์

ที่มา: ธัญวุฒิ อักษรสมชีพ, **Agile คืออะไร เริ่มใช้งานอย่างไร**, เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562.

Available from เข้าถึงได้จาก <https://medium.com/fastwork-engineering/agile-คืออะไร-เริ่มใช้งานอย่างไร-ab749306d96e>

เกณฑ์การวัดผล

อรรถพร ปิยะสินธ์ชาติ (2556) กล่าวถึง การวัดความสำเร็จของการบริหารโครงการแบบยืดหยุ่น (Agile Project Management Measurement)

## เกณฑ์การวัดความสำเร็จของการบริหารโครงการแบบคล่องตัว (Agile Project Management Measurement)



ภาพที่ 25 เกณฑ์การวัดความสำเร็จของการบริหารโครงการแบบคล่องตัว

ที่มา: อรรถพร ปิยะสินธ์ชาติ, 1 เกริ่นนำการบริหารโครงการ, เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=uydaYaeYvgl>

Categories	Traditional	Agile
Development Model	Traditional	Iterative
Focus	Process	People
Management	Controlling	Facilitating
Customer involvement	Requirements gathering and delivery phases	On-site and constantly involved
Developers	Work individually within teams	Collaborative or in pairs
Technology	Any	Mostly Object-Oriented
Product Features	All included	Most important first
Testing	End of the development cycle	Iterative and/or Drives code
Documentation	Through	Only when needed

ภาพที่ 26 ความแตกต่างระหว่างกระบวนการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม และการบริหารงานแบบคล่องตัว

The Differences between Traditional and Agile

ที่มา: Visual Paradigm, **Adaptive vs Predictive Planning: When Agile? When Waterfall?**

Accessed December 5. Available from <https://www.visual-paradigm.com/guide/software-development-process/agile-vs-waterfall/>.

ลักษณะงานในยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age)	ลักษณะของงานในยุคความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information Age)
ขอบเขตงานมีความชัดเจน	ขอบเขตงานไม่มีความชัดเจน
ขอบเขตงานไม่มีการเปลี่ยนแปลง	ขอบเขตงานมีการเปลี่ยนแปลง
เน้นไปที่ดำเนินงานตามแผนงาน	เน้นไปที่การบริหารการเปลี่ยนแปลง
มีกรอบการทำงานที่ชัดเจน	กรอบการทำงานและบทบาทไม่ชัดเจน
เน้นการควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน	เน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง
Project Manager ควบคุมการทำงาน (Command and Control)	ทีมงานควบคุมการทำงาน (Give Autonomy)
ใช้มาตรฐานคุณภาพเป็นตัวกำหนดการทำงาน	เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ภาพที่ 27 เปรียบเทียบลักษณะงานในยุคอุตสาหกรรม กับ ลักษณะงานในยุคความรู้และข้อมูลข่าวสาร  
ที่มา: MBA today, หลักการบริหารโครงการ แบบAgile สำหรับการพัฒนานวัตกรรมใหม่. เข้าถึง  
เมื่อ 5 ธันวาคม 2562 เข้าถึงได้จาก <https://www.mbamagazine.net/index.php/intelligent/item/118-agile>

จากการศึกษากระบวนการบริหารโครงการแบบดั้งเดิม และการบริหารโครงการแบบคล่องตัว  
ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์ จากข้อมูลที่รวบรวมได้ กรณีศึกษา: โครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายใน  
โรงแรมรัตนโกสินทร์ เห็นว่ามีลักษณะการบริหารโครงการแบบคล่องตัวด้วยเหตุผลดังนี้

กรณีศึกษา: โครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์ข้อมูลเพื่อ  
การดำเนินงาน

1. ตำแหน่งที่ตั้งอาคาร อยู่ในตำแหน่งที่ยากต่อการสัญจร
2. ขนาดพื้นที่บริเวณตกแต่งและบริเวณโดยรอบคับแคบ
3. ขนาดห้องพักแต่ละห้องไม่เท่ากัน
4. ข้อมูลอาคารไม่ครบถ้วน
5. ขอบเขตงานไม่ชัดเจน
6. เวลาทำงานไม่แน่นอน
7. ทีมงานมีการปรับเปลี่ยน เพิ่ม - ลด มีทั้งผู้มีประสบการณ์และขาดประสบการณ์งาน  
โรงแรม
8. แบ่งทีมงานเป็นทีมย่อย 14 ทีม มีหัวหน้าที่ควบคุมงานภายในทีมสามารถตัดสินใจ  
และจบงานได้เอง
9. แบ่งพื้นที่การทำงานเป็น 5 ส่วน เพื่อแบ่งกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานตกแต่งภายใน 4 ชุด

10. การแบ่งพื้นที่เป็นการจับสลาก ซึ่งแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างด้านโครงสร้างและความเสียหาย

11. แผนงานปรับเปลี่ยนตามผู้เข้าพัก
12. เน้นการประชุมเพื่อชี้แจงงาน ขาดการควบคุมงานด้วยเอกสาร
13. ส่งมอบงานเพื่อให้ทันเวลาแล้วกลับมาแก้ไข
14. กำหนดส่งมอบงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้น พบว่าการดำเนินงานจำกัดด้วยเวลา และพื้นที่ เมื่อเทียบกับปริมาณช่างที่เข้าดำเนินการ แต่ละทีมมีกระบวนการปฏิบัติงานที่แตกต่างและทับซ้อนกัน ผู้วิจัยเห็นว่าอาจทำให้เกิดการแข่งขัน และความขัดแย้งระหว่างทีมงานในการดำเนินงาน จากการศึกษาระบบการบริหารโครงการแบบคล่องตัว เป็นกระบวนการที่เน้นการวางแผนระยะสั้น ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ใช้งานเป็นสำคัญ เพื่อศึกษาวิธีการบริหารกระบวนการเหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จด้วยความราบรื่น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเพิ่มเติมดังจะกล่าวต่อไป

## ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

### ทฤษฎีและแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederic Winslow Taylor) ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Principle of Scientific Management) การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ หมายถึง การจัดการตามมาตรฐานการดำเนินงานที่ถูกสร้างขึ้นจากข้อเท็จจริงที่ได้จากการสังเกตอย่างมีแบบแผน การทดลอง หรือการใช้เหตุผล ขณะนั้นทำงานเป็นหัวหน้าวิศวกรเครื่องจักรกลในสำนักงานที่ บริษัท Midvale Steel ได้สังเกตและพบว่าคนงานยังทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพซึ่งเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ เรียกสิ่งที่เกิดขึ้นว่า “Soldiering” โดย เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ ตั้งข้อสังเกตว่าเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นจากเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง พนักงานกลัวว่าหากเพิ่มผลผลิตในการทำงานแล้ว ความต้องการจำนวนพนักงานในโรงงานจะลดลง ซึ่งจะทำให้คนงานและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ อาจสูญเสียงาน ประการที่สอง เกิดจากระบบการจ่ายค่าแรงที่ไม่จูงใจพนักงาน และประการสุดท้าย คือ วิธีการทำงานที่ใช้กันอยู่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ จึงได้นำเอาหลักวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยศึกษาและปรับปรุงการจัดการ และเสนอหลัก 4 ประการ ของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การใช้การสังเกต ทดลอง เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับการทำงานนั้น ๆ นอกจากนั้น เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ ยังเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time-and-motion Study) ในการหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานหนึ่ง ๆ โดยวิเคราะห์ว่าในการทำงานนั้น ต้องประกอบด้วย การเคลื่อนไหวใดบ้างที่จำเป็น การเคลื่อนไหวใดไม่จำเป็นก็จะ

ถูกตัดออกไป หาเวลาในการทำงานนั้น และกำหนดผลผลิตที่ควรจะทำต่อวันเพิ่มขึ้นถึง 4 เท่าตัว  
เลยทีเดียว

หลัก 4 ประการ ของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์

1. ศึกษาพัฒนาวิธีการทำงานอย่างมีหลักการเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น
2. คัดเลือกพนักงานตามหลักการและฝึกอบรมให้พนักงานทำงานตามหลักการที่วางไว้
3. ประสานกับพนักงานเพื่อให้แน่ใจได้ว่าพนักงานได้ทำงานตามวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
4. แบ่งงานและความรับผิดชอบให้เท่ากันระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน โดยฝ่ายจัดการ

มีหน้าที่ในการวางแผนวิธีการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ และพนักงานมีหน้าที่ทำตามแผนที่วางไว้

อีกสิ่งหนึ่งที่นับว่าเป็นผลงานชิ้นสำคัญของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ คือ ระบบค่าตอบแทน  
รายชิ้น (Piece rate-pay) นั่นคือ เป็นการให้ค่าตอบแทนเป็นการจูงใจพนักงานให้เพิ่มผลผลิตใน  
การทำงาน โดยตามระบบนี้พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเมื่อทำงานได้เกินกว่าจำนวนงานที่กำหนดไว้  
ซึ่ง เฟรดเดอริก เทย์เลอร์เชื่อว่าการบริหารธุรกิจตามแนวทางนี้จะเป็นผลดีทั้งกับองค์การธุรกิจที่เพิ่ม  
ประสิทธิภาพ (Efficiency) และกับพนักงานที่จะได้ค่าตอบแทนมากขึ้นตามผลงานที่ทำ (Articlekey, 2560)

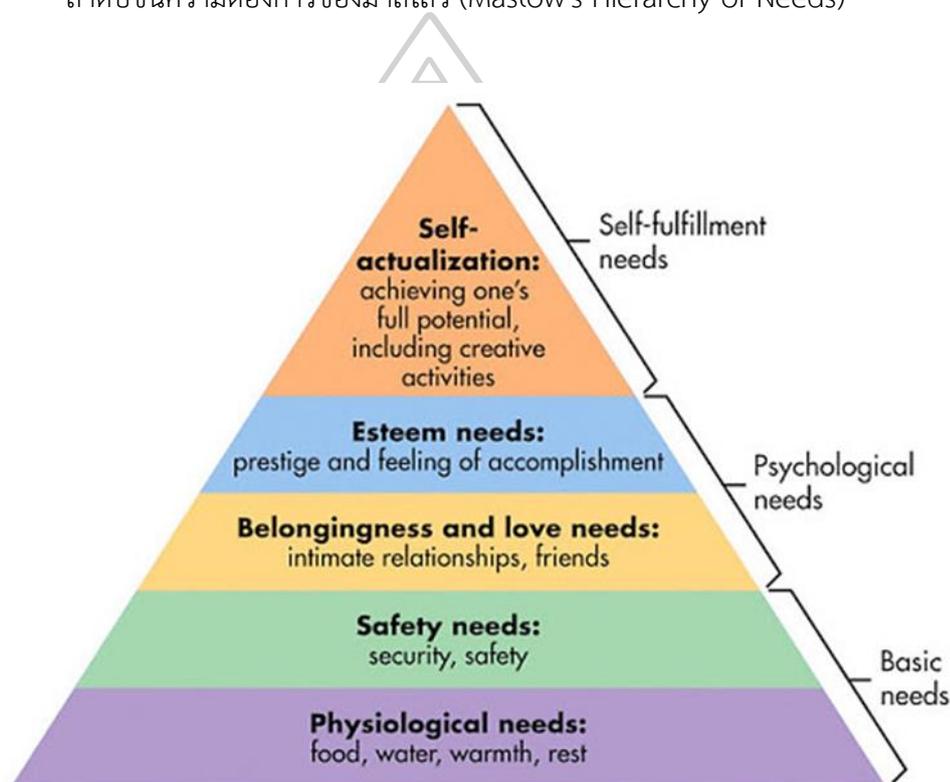
#### **ทฤษฎีและแนวคิดการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์**

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) “ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy  
of Need Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจ (Maslow's Theory of Motivation)” (วิชิต อุอ้าน, 2555)  
หรือรู้จักกันในชื่อ “ทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow Theory) ที่สร้างแผนภูมิปิรามิตแสดงลำดับขั้นความสำคัญ  
ของความต้องการของมนุษย์” โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ธาดา ราชกิจ, 2562)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน  
ของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security Or Safety Needs) เมื่อมนุษย์  
สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness And Love Needs)  
ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการ  
ตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับ  
ผู้อื่น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็น  
ความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของ  
แต่ละบุคคล (Adison Aei, 2555)

มาสโลว์มองว่า มนุษย์แต่ละคนที่ศักยภาพพอสำหรับที่จะชี้นำตัวเอง มนุษย์ไม่อยู่นิ่งแต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แวดล้อมและแสวงหาความต้องการที่จะเข้าใจตนเอง ยอมรับตนเองทั้งในส่วนตัวส่วนบกพร่อง รู้จักจุดอ่อน และความสามารถของตนเอง เขายังเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (ปุณทรารัตน์ นาชัยโชติ, 2561)“เขาได้อธิบายว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะสนองความต้องการให้กับตนเองทั้งสิ้น และความต้องการของมนุษย์มีมากมายหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งต้องได้รับความพึงพอใจจากความต้องการพื้นฐานหรือต่ำสุดเสียก่อนจึงจะผ่านขึ้นไปยังความต้องการขั้นสูงตามลำดับ” (ปุณทรารัตน์ นาชัยโชติ, 2561)

ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)



ภาพที่ 28 พีระมิตความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์

ที่มา: Worapol, S., เข้าใจพีระมิตความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์ แนวคิดจากมาสโลว์ ที่นักรการตลาดควรรู้, เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <http://www.brandage.com/article/4591/Maslow-Hierarchy-of-Needs>

แมรี ปาร์เกอร์ ฟอล์เลท กฎแห่งความเหมาะสมตามสถานการณ์ (Law of Situation) “เธอได้เสนอแนะว่าควรจะมีการทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จด้วยการมีจิตใจที่จะร่วมมือประสานกัน โดยเห็นว่าบุคคลทุกคนจะถูกนับว่าเป็นคน ๆ หนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคมด้วยกับแนวคิดที่เรียกว่า “Cutting edge” ในเรื่องของทฤษฎีองค์กรและการบริหารงานบุคคล เป็นนัก

ทฤษฎีผู้เริ่มต้นบุกเบิกแนวคิด เรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ หรือการเป็นนักทฤษฎีผู้เริ่มต้นบุกเบิกแนวคิด เรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และ (Conflict Management)” (Adison Aei, 2555)

“การจัดการ เป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น” เน้นเรื่องการประสานงาน การจัดการหรือการบริหารงานจำเป็นต้องมีการประสานงาน 4 ชนิด ดังนี้ (Adison Aei, 2555)

1. การประสานงาน โดยการติดต่อโดยตรง
2. การประสานงานในระยะเริ่มแรกหรือในขั้นวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ
3. การประสานงาน ที่เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในกิจกรรมทุกอย่าง

ที่กระทำ

4. การประสานงานที่กระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ของคนในองค์กร 6 ส่วนด้วยกัน

1. Constructive Conflict ในการบริหารงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงปรากฏให้เห็นได้เสมอในสังคมมนุษย์ ความขัดแย้งไม่ใช่ความเลวร้าย หากอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ความขัดแย้งนำไปสู่แนวทางแก้ปัญหาอย่างบูรณาการ

- 1.1 การพยากรณ์ความขัดแย้ง (Anticipating Conflict)
- 1.2 อุปสรรคต่อการบูรณาการ (Obstacles to Integration)

2. The Giving of Orders การออกคำสั่งภายในองค์กร มักก่อให้เกิดความขัดแย้งเสมอ ๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Business as an Integrative Unity ผู้นำควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิด

ล่วงหน้า

- 3.1 ความสามารถในการบูรณาการ
- 3.2 จัดความขัดแย้ง
- 3.3 เชื่อมโยงกิจกรรมในองค์กร
- 3.4 สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.5 ความสามารถในการประสานงาน

4. Power จะทำอะไรให้ความลุ่มหลงอำนาจลดลง

- 4.1 Power over/coercive
- 4.2 Power with/coactive

5. กฎแห่งความเหมาะสมตามสถานการณ์ (Law of Situation) โดยทำให้หัวหน้า และลูกน้องเข้าใจในสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ โดยไม่รู้สึกรู้สีกว่าตนถูกบังคับ เนื่องจากการติดต่อสื่อสารและการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร

- 5.1 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication)
  - 5.2 การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร (Participative Managing)
  - 5.3 การตัดสินใจที่มีระบบ
  - 5.4 การบริหารที่มีระบบ
6. กฎของการรวมตัวกัน (Law of Integration) โดยเห็นว่าเมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นในองค์กร มีทางออกดังนี้

- 6.1 การครอบงำทางความคิด (Domination)
- 6.2 การบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับ/ประนีประนอม (Compromising)
- 6.3 การรวมตัวกัน (Integration)

แนวคิดของ โพลล์เลท ด้านการประสานงานเป็นไปเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการเพื่อ (Adison Aei, 2555)

1. กระตุ้นศักยภาพของแต่ละบุคคลบนพื้นฐานของความเป็นจริงและสถานการณ์
2. พิจารณาแนวคิดของแต่ละคนและพยายามทำความเข้าใจเขามากขึ้น
3. ผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ตั้งกล่าวเข้าด้วยกันและนำมาใช้เป็นจุดหมายร่วมกัน

(Common goal)”

George Elton Mayo (จอร์จเอลตัน เมโย) “บิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือการจัดการแบบเน้นพฤติกรรมศาสตร์”

“ความพึงพอใจอันเนื่องมาจากการทำงานนั้นจะต้องมีพื้นฐานอยู่บนการให้การยอมรับความมั่นคงในงาน และการเป็นส่วนร่วมอยู่ในทีมงาน เหนือผลตอบแทนที่เป็นเงิน ” (ณัฐวดี งามอาจ และณัฐคนธ์ ทรัพย์พญา, 2562)

จอร์จ เอลตัน เมโย ได้ศึกษาถึงเรื่อง มนุษยสัมพันธ์ หรือ แนวคิดทางด้านการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เริ่มต้นจากคำถามว่า “จะเป็นไปได้หรือไม่ถ้าหากว่าพนักงานได้รับการดูแลเป็นพิเศษแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานก็จะเพิ่มขึ้น” (ณัฐวดี งามอาจ และณัฐคนธ์ ทรัพย์พญา, 2562)



ภาพที่ 29 การทดลองของ George Elton Mayo  
ที่มา: ฌ็องวดี อองอาจ และณัฐคนธ์ ทรัพย์พญา, George Elton Mayo (จอร์จ เอลตัน เมโย), เข้าถึง  
เมื่อ 5 ธันวาคม 2562. Available from เข้าถึงได้จาก [http://file.siam2web.com/cmmba/  
george\\_elton\\_mayo.pdf](http://file.siam2web.com/cmmba/george_elton_mayo.pdf).

สรุปผลการศึกษา Hawthorne

Hawthorne Studies เป็นการทดลองวิจัยในโรงงาน Western Electric Company ใน  
ปี ค.ศ. 1927-1932 โดยทีมงาน Hawthorne ภายใต้การนำของ Mayo ประกอบด้วยการวิจัยทดลอง  
3 เรื่องใหญ่: ศึกษาสภาพห้องทำงาน (Room Studies), การสัมภาษณ์ (Interview Studies) และ  
การสังเกตการณ์ (Observation Studies) (ฌ็องวดี อองอาจ, 2561)

สรุปผลการศึกษา Hawthorne (ฌ็องวดี อองอาจ, 2561)

1. ปัจจัยด้านสภาพทางสังคม เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิตไม่ใช่ปัจจัยด้านกายภาพ
2. ความคิดที่ว่าคนเห็นแก่ตัว ต้องการเงินค่าตอบแทนมาก ๆ เป็นการมองแคบ ๆ
3. พฤติกรรมของคนงานถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

สนับสนุนให้มีการทำวิจัยด้านผู้นำต่าง ๆ ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้คน ในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แนวความคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ของ Elton Mayo มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่
  - 1.1 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 1.2 ทฤษฎีสามมิติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 1.3 การสนับสนุนจากสังคม
2. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่
  - 2.1 รู้จักและไว้วางใจผู้อื่น
  - 2.2 รู้จักการติดต่อบุคคลอย่างตรงไปตรงมา
  - 2.3 การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
  - 2.4 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ได้แก่
  - 3.1 การทำงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย
  - 3.2 ให้อิสระในการคิดแก้ไขปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน
  - 3.3 ให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา
  - 3.4 ให้รู้จักมุ่งหมายของงาน
  - 3.5 ความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน
  - 3.6 สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้เข้าร่วมงานเกิดความรักผูกพัน
  - 3.7 มอบหมายงานที่เขาพอใจสนใจและอยากทำ
  - 3.8 ให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน
  - 3.9 ให้ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
  - 3.10 การทำงานควรมีการประชุมปรึกษาหารือกัน
  - 3.11 ให้เขามีความรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์
  - 3.12 ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า
4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ได้แก่
  - 4.1 เมื่อเพื่อนพูดให้รับฟังอย่างเต็มใจ
  - 4.2 ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
  - 4.3 ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ
  - 4.4 อย่าแสดงว่าตนเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน
  - 4.5 มีความจริงใจเสมอต้นเสมอปลาย

- 4.6 ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน
- 4.7 มีโอกาสในการพบประสังสรรค์นอกเวลาทำงาน
- 4.8 ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน
- 4.9 ไม่โยนความผิดหรือชดทอดความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน
- 4.10 ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามหลักพุทธธรรม 3 หมวด ได้แก่
  - 5.1 ขรവാสธรรม 4 สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ
  - 5.2 สังคหวัตถุ 4 ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมน์ตตา
  - 5.3 พรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
6. การสร้างทีม ได้แก่
  - 6.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก
  - 6.2 สมาชิกเข้าใจบทบาทของตน
  - 6.3 สมาชิกเข้าใจในกติกา กฎระเบียบ
  - 6.4 การติดต่อสื่อสารที่ดี
  - 6.5 มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิก
  - 6.6 สมาชิกเข้าใจกระบวนการทำงาน
  - 6.7 สมาชิกมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
  - 6.8 มีความร่วมมือในการทำงาน
  - 6.9 มีการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ
  - 6.10 มีความรู้สึกพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
7. บทบาทของสมาชิกในทีม ได้แก่
  - 7.1 บทบาทของแต่ละคนในทีม
  - 7.2 พฤติกรรมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 7.3 บทบาทของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
8. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่
  - 8.1 ความจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและผูกพัน
  - 8.2 ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะ
  - 8.3 ความจำเป็นต้องพัฒนาความเข้าใจ
  - 8.4 มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน
9. การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน ได้แก่
  - 9.1 ให้เกิดความรับผิดชอบในทีม

- 9.2 ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและปทัสถานสังคม
  - 9.3 ให้เกิดความเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสาร
  - 9.4 ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
  - 9.5 มีการแข่งขันในการบริหาร
  - 9.6 ไม่มีการแบ่งแยกศาสนา
  - 9.7 ไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ
10. แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่
    - 10.1 แรงจูงใจในการทำงานและบริหารงานบุคคล
    - 10.2 ปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน
    - 10.3 แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล
    - 10.4) ทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้



ภาพที่ 30 ผลการศึกษาของ Elton Mayo

ที่มา: ญัฐวดี อิงอาจ และณัฐคนธ์ ทรัพย์พญา, George Elton Mayo (จอร์จ เอลตัน เมโย), เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562. Available from เข้าถึงได้จาก [http://file.siam2web.com/cmmba/george\\_elton\\_mayo.pdf](http://file.siam2web.com/cmmba/george_elton_mayo.pdf).

Elton Mayo ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์ไม่ได้เท่ากับเครื่องจักร และควรใส่ใจแรงงานมากกว่าใส่ใจผลผลิต เพราะนี่คือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ระบบการผลิตมีศักยภาพ โดยแนวคิดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ตามหลักธรรม “สังคหวัตถุ 4” ในพุทธศาสนา เป็นหลักธรรมที่สืบทอดมานับพันปี และยังคงใช้ได้ดีในยุคปัจจุบัน ซึ่งหลักธรรมนี้สอดคล้องกับเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีเป็นอย่างมาก ด้วยบุคลากรภายในองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างมากในการที่จะกระตุ้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์

กลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนควบคุมดูแลไม่ให้เกิดปัญหา ก็คือ “หัวหน้า” ในแต่ละกลุ่มนั่นเอง (ธาดา ราชกิจ, 2562)

### ความสอดคล้องกับ แนวความคิดตามหลักพระพุทธศาสนา

พจนานุกรมแปล ไทย-ไทย อ.เปลื้อง ณ นคร ให้ความหมาย สังฆวัตถุ ไว้ว่า 4 น. ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน 4 ประการ คือ 1. ทาน ให้ปันสิ่งของแก่ผู้ที่ควรให้ 2. ปิยวาจา เจรจาที่อ่อนหวาน 3. อัถถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น 4. สมานัตตตา เป็นคนเสมอดันเสมอปลาย ไม่ถือตัว พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม ให้ความหมาย สังฆวัตถุ 4 ไว้ว่า

สังคหัตถุ 4 (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี, หลักการสงเคราะห์ - bases of sympathy; acts of doing favors; principles of service; virtues making for group integration and leadership)

1. ทาน (การให้ คือ เอื้อเพื่อเพื่อแผ้ว เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึง ให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน - giving; generosity; charity)

2. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดง ประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม - kindly speech; convincing speech)

3. อัถถจริยา (การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม-useful conduct; rendering services; life of service; doing good)

4. สมานัตตตา\* (ความมีตนเสมอ\*\* คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี - even and equal treatment; equality consisting in impartiality, participation and behaving oneself properly in all circumstances)

ผู้วิจัยคิดว่าสังคหัตถุ 4 หากใช้กับการบริหาร หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว น้ำใจของผู้ร่วมงาน ผูกไมตรี เอื้อเพื่อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคคล ในองค์กร อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

แนวความคิดทฤษฎีลิง 3 ตัว ตามหลักขงจื้อ

ธรรมฤกษ์ (2552) สารระสำคัญ ทฤษฎีลิง 3 ตัวนี้ เป็นทฤษฎีของนักปราชญ์ชาวจีน โดยมีความเชื่อว่าการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้น ต้องรู้จักควบคุมการฟัง ควบคุมการมอง และควบคุมการพูด ซึ่งเปรียบเทียบได้กับสัญลักษณ์ของลิงทั้ง 3 ตัวนี้มีลักษณะแตกต่างกัน ก็เปรียบเสมือนกับคนเราย่อมแตกต่างกัน ลิงตัวเดียวไม่สามารถปิดหู ปิดตา ปิดปากได้ในเวลาเดียวกัน เพราะมีมือเพียงสองมือเท่านั้น

มนุษย์ก็เช่นกันไม่สามารถทำอะไรในเวลาเดียวกันได้ทุกอย่าง เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรที่จะเลือกนำมาใช้ว่า สถานการณ์ใดควรใช้แบบใด

ทฤษฎีลิง 3 ตัว มีรายละเอียด ดังนี้ (ธรรมฤกษ์, 2552)

ลิงตัวที่ 1 นั่งปิดหูหนึ่งหู ก็หมายความว่า คนเราควรจะรู้จักควบคุมว่าอะไรที่ควรฟังหรือไม่ควรฟัง ต้องแยกแยะในสิ่งที่ฟังมา ต้องฟังหูไว้หู แล้วนำสิ่งที่ฟังมาวิเคราะห์ว่ามันเป็นอย่างไร โดยใช้หลักการและเหตุผลมาประกอบเข้าด้วยกัน อย่าเชื่อในสิ่งที่เราฟังทั้งหมด เพราะมันอาจจะไม่ใช่ความจริงทั้งหมดก็ได้

ลิงตัวที่ 2 นั่งปิดตาหนึ่งตา ก็หมายความว่า รู้จักควบคุมการมองว่าอะไรควรมองหรือไม่ควรมอง อย่าเชื่อในสิ่งที่เรามองเห็นทั้งหมด เพราะบางครั้งสิ่งที่เรามองเห็นก็ไม่ใช่เรื่องจริงทั้งหมด มองแล้วพิจารณาไตร่ตรอง อย่าตัดสินคนทันทีที่เห็น

ลิงตัวที่ 3 นั่งปิดปากครึ่งปาก ก็หมายความว่า รู้จักควบคุมการพูดว่าอะไรควรพูดหรือไม่ควรพูดอย่างไร การเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานก็ตาม ควรจะไตร่ตรองให้ดีก่อนที่จะพูดอะไรออกมา เพราะบางครั้งคำพูดของเราอาจจะไปกระทบกับบุคคลอื่นโดยไม่รู้ตัว หรืออาจจะนำความเสียหายมาสู่องค์กรได้ เพราะฉะนั้นการที่เราจะทำอะไรก็ควรที่จะคิด และพิจารณาให้ดีก่อนที่จะพูดออกไป

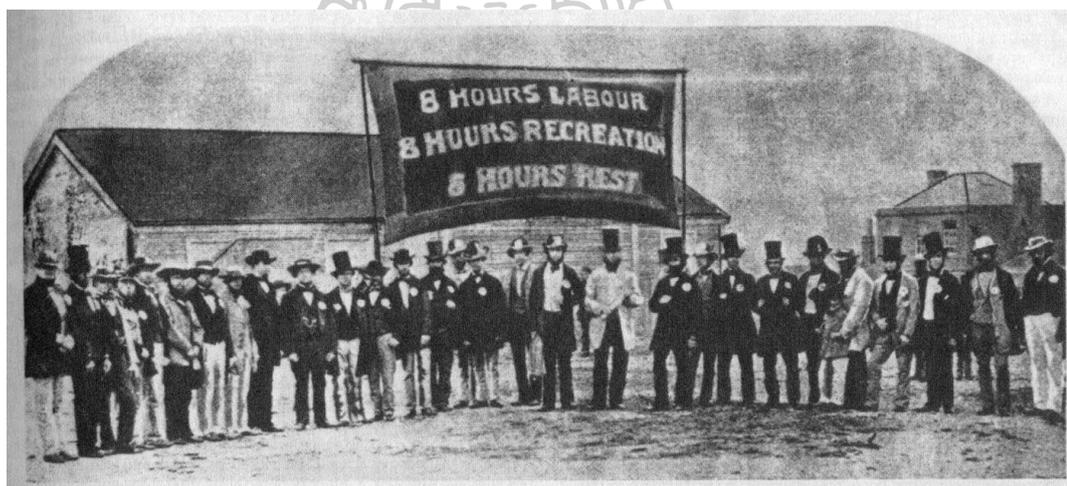


ภาพที่ 31 ทฤษฎีลิง 3 ตัว

ที่มา: ธรรมฤกษ์, **ทฤษฎีลิง 3 ตัว**, เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563, เข้าถึงจาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/thammarerk/2009/11/01/entry-2>.

### ทฤษฎีและแนวความคิดการจัดการแบบมนุษยนิยมและสังคมนิยม

แนวความคิดของ โรเบิร์ต โ欧文 (Robert Owen) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงการทำงานที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์อย่างแท้จริงเป็นจิ้งเป็นคนแรก ๆ ของโลกเลยก็ว่าได้จนได้รับการยกย่องว่าเป็น “ปฐุมบิดาแห่งการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางอุตสาหกรรม” เลยทีเดียว ซึ่งเขาเองเป็นเจ้าของโรงงานสิ่งทอขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ที่เมือง New Lanark ในสก๊อตแลนด์ โดยเมื่อราวปี ค.ศ.1800 เขาได้เริ่มให้ความสำคัญกับแรงงาน และนับเป็นนายจ้างคนแรก ๆ ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นตลอดจนความต้องการในด้านมนุษยธรรมของลูกจ้าง รวมไปถึงปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานให้ดีขึ้น และการดูแลสุขภาพของแรงงาน เป็นต้น ถึงแม้ว่าการกระทำของ Robert Owen จะไม่ได้เป็นการมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยตรงนัก แต่เขาก็ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้บุกเบิกในด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเป็นคนแรก ๆ ของโลกเลยก็ว่าได้ (ธาดา ราชกิจ, 2562)



ภาพที่ 32 8 HOURS

ที่มา: มหาวิทยาลัยสยาม, ประวัติวันแรงงานแห่งชาติ, เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม, เข้าถึงได้จาก <https://e-library.siam.edu/labor-day/>

“ขบวนการแปดชั่วโมงต่อวัน (อังกฤษ: eight-hour day movement) หรือขบวนการ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (อังกฤษ: 40-hour week movement) เป็นขบวนการทางสังคมเพื่อวางระเบียบความยาวของวันทำงาน ป้องกันไม่ให้ยาวเกินและการละเมิด ขบวนการดังกล่าวมีจุดกำเนิดในการปฏิวัติอุตสาหกรรมในบริเตน” (Eric, 1993) “หลักการทํางาน 8 ชั่วโมงต่อวันกลายมาเป็นบรรทัดฐานปกติของระบบการทำงานในองค์กรส่วนใหญ่ไปแล้ว โดยเขาได้ตั้งสโลแกนในการดำเนินชีวิตที่มีคุณภาพไว้ว่า “Eight hours labour, Eight hours recreation, Eight hours rest – ทํางาน 8 ชั่วโมง, สันทนาการ

8 ชั่วโมง, พักผ่อน 8 ชั่วโมง” ซึ่งกลายมาเป็นมาตรฐานของการสร้างสมดุลให้กับชีวิตตลอดจนการแบ่งเวลาในการทำงานมาจนถึงปัจจุบัน” (ฮาตา ราซกิจ, 2562)

เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ต เป็นนักคิด นักเขียน นักบริหารที่เติบโตมาจากครอบครัวชนชั้นใช้แรงงาน บาร์นาร์ตในวัยเยาว์คลุกคลีตีโมงกับหมู่คนกลุ่มกรรมกรและชาวไร่ชาวนา (สมบัติ กุสุมาวาลี, 2555) บาร์นาร์ต มีส่วนร่วมสำคัญต่อทฤษฎีทางด้านโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบของผู้บริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับผู้บริหาร บาร์นาร์ตเป็นนักบริหารธุรกิจ นักรัฐประศาสนศาสตร์ และเป็นนักทฤษฎีทางสังคมวิทยาที่เชี่ยวชาญเรื่องธรรมชาติขององค์กร “เป็นนักบริหารที่ได้เข้าจากพนักงานระดับกลางจนเป็นประธานบริษัท นิวเจอร์ซี เบลล์ เทเลโฟน จำกัด และมูลนิธิรีอ็อคกีเฟลเลอร์ บาร์นาร์ตเคยเรียนที่ Harvard University แต่ไม่จบและเริ่มทำงานที่เบลล์ เทเลโฟน จำกัด” (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2558)

เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ต ได้มีส่วนร่วมสำคัญต่อทฤษฎีทางด้านโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับผู้บริหาร เขาสนใจในภาพรวมของการติดต่อภายใน การสื่อสารภายในองค์กรที่จะช่วยให้ผู้คนบรรลุความสำเร็จที่ไม่สามารถทำได้ด้วยตัวคนเดียว มุมมองในแนวทางนี้ต่อมาได้เป็นการศึกษาในเรื่องของแรง แนวคิดคนเป็นศูนย์กลาง บาร์นาร์ตเป็นนักบริหารธุรกิจ นักรัฐประศาสนศาสตร์และเป็นนักทฤษฎีทางสังคมวิทยาที่เชี่ยวชาญเรื่องธรรมชาติขององค์กร

“ทำไมเราจึงจำเป็นที่จะต้องมืองค์การและอะไรคือสาระสำคัญขององค์การ” บาร์นาร์ตได้ชี้ให้เห็นถึงภาวะของการมีสิ่งทีเรียกว่า ความร่วมมือ (Cooperation) และความร่วมมือนี้เป็นธรรมชาติพื้นฐานอย่างหนึ่งขององค์การซึ่งนับได้ว่า บาร์นาร์ต เป็นคนแรกที่ได้ยืนยันในการมีอยู่ของระบบความร่วมมือ (Cooperative System) ภายในองค์กร ด้วยเหตุนี้ความร่วมมือจึงเป็นสารัตถะหรือแก่นสารอันแท้จริงของการเป็นองค์การ ด้วยเหตุนี้ บาร์นาร์ตจึงมีความเชื่อพื้นฐานที่สำคัญก็คือองค์การสามารถอยู่รอดได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับระดับภาวะของการมีอยู่ของความร่วมมือภายในองค์กร (ดังจะเห็นได้จากเนื้อหาภายในหนังสือเล่มนี้ บาร์นาร์ต แทบจะกีดกันหรือไม่กล่าวถึงภาวะบางอย่างอันเป็นที่น่าสนใจในปัจจุบัน เช่น ภาวะความขัดแย้ง ความสัมพันธ์เชิงอำนาจบังคับบัญชา หรือแรงจูงทางการเงิน เป็นต้น (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2558)

สมบัติ กุสุมาวาลี (2555) กล่าวว่า บาร์นาร์ตได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างตัวบุคคลภายในองค์กรและบุคลิกภาพขององค์การ เช่น ข้อเขียนที่ว่า “ลูกจ้าง (บุคคลภายในองค์กร) มีบุคลิกภาพอยู่สองด้าน คือ บุคลิกภาพขององค์การ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล” (an employee has dual personality-an organization personality and an individual personality)

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2558) กล่าวว่า ประเด็นสำคัญถัดมาที่บาร์นาร์ตได้กล่าวถึงก็คือ เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ถ้าวัตถุประสงค์ของการมีอยู่ขององค์การ คือ การสร้างความร่วมมือ

ภายในองค์การรวมทั้งสมาชิกภายในองค์การมีข้อผูกมัดอันเนื่องมาจากสัญญาเชิงสังคมแล้ว ประเด็นปัญหาก็คือ

ประการแรก เป็นการยากมากที่จะกำหนดขอบเขตอันชัดเจนขององค์การในเชิงความหมายของคำว่าความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

ประการที่สอง สมมุติว่าถ้าเรากำหนดขอบเขตขององค์การได้ ประเด็นถัดมาก็คือ สมาชิกภายในองค์การต่างก็มีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์หลาย ๆ เป้าประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อมองข้อเท็จจริงเหล่านี้จะพบว่าการดำรงอยู่ขององค์การก็เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ เพื่อสร้างความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิฉะนั้น ผู้ที่ไม่ได้รับความพึงพอใจก็จะปฏิเสธการให้ความร่วมมือ ดังนั้น เมื่อเรากล่าวถึงเป้าประสงค์ขององค์การ จึงมิได้หมายความว่าเพียงแค่ว่าความต้องการของผู้เป็นเจ้าของ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) แต่ยังหมายรวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

บาร์นาร์ตได้นิยามคำว่าอำนาจหน้าที่ (Authority) ใหม่ กล่าวคือ จากมุมมองที่ว่าองค์การคือระบบของความร่วมมือ ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงมาจากส่วนล่าง ซึ่งในสมัยนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่ก่อนหน้านี้มักจะมีความคิดว่าอำนาจหน้าที่ควรจะถูกกำหนดมาจากส่วนบนหรือจากระดับสูงขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือผู้ที่อยู่ในระดับสูงควรมีอำนาจหน้าที่มากกว่าผู้ที่อยู่ในระดับล่าง ในขณะที่บาร์นาร์ตกลับเห็นว่า ผู้ที่อยู่ในระดับล่างต่างหากที่ทำการตัดสินใจที่จะมอบหมายให้อำนาจแก่ผู้ที่อยู่ในระดับสูงภายในองค์การ (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2558)

บาร์นาร์ตได้สรุปว่า หน้าที่ของผู้บริหารจัดการ คือการรับใช้ เพื่อรักษา ความเพียรพยายามให้เกิดระบบของความร่วมมือ(the executive functions serve to maintain a system of cooperative effort.) (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2558)

สมบัติ กุสุมาวาลี (2555) กล่าวว่า ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นบาร์นาร์ตจึงได้ขยายความจากข้อสรุปของหน้าที่ผู้บริหารออกเป็น 3 ประการด้วยกัน คือ

1. พัฒนาและรักษาระบบการสื่อสาร (the maintenance of organization communication) ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์การในภาพรวมเสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น สร้างผังองค์การ การกำหนดลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งกำหนดสายบังคับบัญชา และสายรายงาน และรวมทั้งการบริหารจัดการบุคลากร เช่น การคัดเลือกบุคลากรเงินเดือน สวัสดิการ การจูงใจ เป็นต้น

2. สนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าแต่ละบุคคลจะเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์การ ในการก่อให้เกิดผลผลิต (the securing of essential service from individuals) ในส่วนนี้จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 หน้าที่ย่อยด้วยกัน คือ ประการแรก คือ การชักนำ หรือนำเอาบุคลากรให้เข้าไปสู่ระบบความร่วมมือภายในองค์การ และประการที่สอง คือ การพยายามก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ประสงค์

พร้อมทั้งเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้มากที่สุด ภายหลังจากที่ได้นำบุคลากรเข้าไปสู่ระบบแล้วและระบบได้ให้ผลผลิตที่ตรงกับเป้าประสงค์ขององค์การอันเนื่องมาจากการผ่านระบบความร่วมมือภายในองค์การ

กำหนดทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน ในประเด็นเรื่องเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ (the formulation of purposes and objectives)

หน้าที่แรกของผู้บริหารจัดการในสายตาของบาร์นาร์ด

1. หน้าที่ทางการสื่อสาร โดยช่องทางการสื่อสารภายในองค์การนั้นมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกภายในองค์การ และนำไปสู่ระดับความร่วมมือที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้บาร์นาร์ดมองว่าข่าวสารภายในองค์การควรจะให้สมาชิกทุกคนรับทราบเท่าเทียมกัน เนื่องจากทุกคนทำงานภายในเป้าประสงค์เดียวกันขององค์การ ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นใด ๆ ที่จะปิดบังข้อมูลข่าวสาร ด้วยเหตุนี้ หน้าที่ของผู้บริหารจัดการก็คือ การรวบรวมข่าวสาร และทำการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลและแจ้งให้ทุกคนทราบเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างเป็นระบบ...

2. การกระทำเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตที่ดีจากระบบความร่วมมือในประเด็นนี้บาร์นาร์ดได้มุ่งเป้าไปที่การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในระบบ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ในส่วนนี้บาร์นาร์ดได้ตั้งคำถามที่น่าสนใจคำถามหนึ่งคือ แล้วผู้บริหารควรจะชดเชยหรือจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการนี้สักเท่าไร ในส่วนนี้บาร์นาร์ดได้แนะนำว่าค่าชดเชยหรือ ผลตอบแทนนั้น ควรพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ ทั้งบทบาทหน้าที่ตามกาลเทศะ (Incidental) และตามลักษณะขอบเขตของงาน (Superficial) ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารระดับสูงจึงควรมีผลตอบแทนมากกว่าผู้บริหารในระดับล่าง นอกจากนี้ บาร์นาร์ดได้แสดงความเห็นว่าผลผลิตที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารจัดการต่อองค์การก็คือ ความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนบาร์นาร์ดให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบตอกย้ำเพื่อให้เกิดการซึมซับและเน้นความมีศีลธรรมอันดีทั้งนี้ เนื่องจากเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ สิ่งที่สมาชิกทุกคนภายในองค์การจำเป็นต้องรับรู้ร่วมกันและระบบทั้งระบบจะมุ่งไปเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวม ดังนั้นการตอกย้ำเพื่อให้เกิดการซึมซับจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน

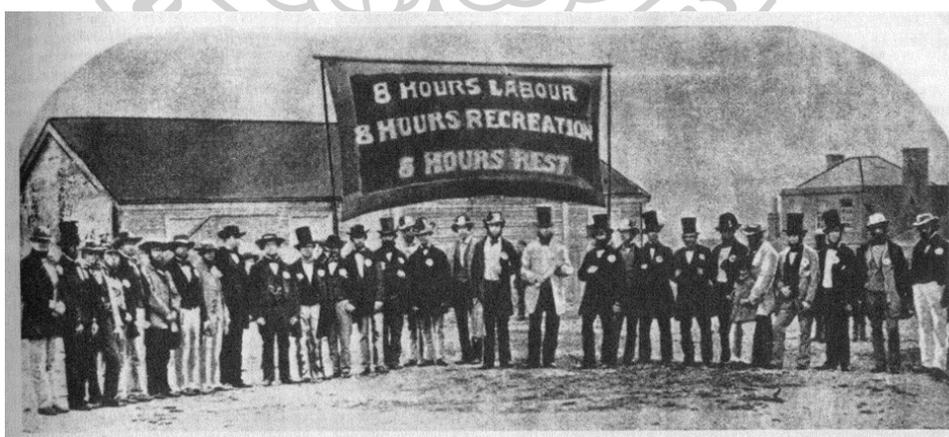
ในมุมมองและโลกทัศน์ของบาร์นาร์ดพบว่า องค์การมีตัวตนและสิ่งที่ทำให้องค์การมีตัวตนก็คือ ระบบความร่วมมือภายในองค์การ จากตรรกะทางความคิดที่ว่า องค์การคือระบบความร่วมมือและเป้าประสงค์ขององค์การคือ ผลผลิตของระบบความร่วมมือ ดังนั้น ถ้าจะนำองค์การให้บรรลุเป้าประสงค์ ผู้บริหารควรมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ

สมบัติ กุสุมาวาลี (2555) โดยบาร์นาร์ตเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ ภายในระบบดังกล่าวจะมีความเกี่ยวพันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนอง ความต้องการส่วนบุคคล และเห็นว่าบุคคลแต่ละคน องค์การ ผู้ขาย และลูกค้า ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม มององค์การว่าเป็นเสมือน “ระบบทางสังคม” (Social Systems) ที่เต็มไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่คนในองค์การมีการกระทำกิจกรรมเหล่านั้นร่วมกัน ดังนั้น องค์การโดยพื้นฐานตามธรรมชาติแล้ว คือ “ระบบสหกิจกรรม” ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบในการบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ เนื่องจากยังมีหลักที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์การอีกประการหนึ่งนั่นก็คือ คำว่า “ดุลยภาพ”(Equilibrium)

### ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

Nonaka and Takeuchi (1995 อ้างถึงใน อติสร ฌ อุบล, 2553) ได้กล่าวถึง มิติของการสร้างความรู้สองมิติ คือ Ontological Dimension ซึ่งพิจารณาถึงระดับของความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรตั้งแต่ความรู้ในระดับตัวบุคคล (Individuals) ไปจนถึงความรู้ระดับองค์กร (Organisation) หรือข้ามองค์กร (Inter-Organisation) และ Epistemological Dimension ซึ่งพิจารณาถึงความรู้สองประเภทได้แก่ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)

สิ่งสำคัญที่ Nonaka และ Takeuchi ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการสร้างความรู้ที่ทั้งสองได้นำ เสนอให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ สองประเภทคือ ความรู้ชัดแจ้งที่อยู่ในรูปแบบของคู่มือ นโยบาย เอกสารต่าง ๆ ขององค์กร และความรู้ฝังลึกอันเป็นประสบการณ์ ความชำนาญที่มีอยู่ในพนักงานแต่ละคนผ่านกระบวนการแปลงความรู้ที่หลายคนรู้จักกันในนามของแบบจำลอง SECI



ภาพที่ 33 Knowledge Creation as the Self-Transcending Process

ที่มา: เสถียร อูสาหะ, **Mobile Office: อีกมิติหนึ่งของการจัดรูปแบบสำนักงาน**, เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562. เข้าถึงจาก <http://www.softbizplus.com/apartment/827-mobile-office-for-knowledge-management>

ซึ่ง Nonaka และ Takeuchi เห็นว่าความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึกนั้นไม่ได้แยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิงแต่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวพันกัน

ขั้นตอนในการสร้างความรู้ 5 ขั้น ได้แก่ (อดิสร ฌ อุบล, 2553)

1. การแบ่งปันความรู้ฝังลึก (Sharing Tacit Knowledge)
2. การสร้างแนวคิด (Creating Concepts)
3. การปรับแนวคิด (Justifying Concepts)
4. การสร้างต้นแบบ (Building an Archetype)
5. การข้ามระดับความรู้ (Crossleveling Knowledge)

“กระบวนการ Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi จากกระบวนการข้างต้นการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ Socialization, Externalization Combination และ Internalization ดังนี้ (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2563)

1. Socialization: การแบ่งปันและสร้าง Tacit knowledge จาก Tacit knowledge ของผู้สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง
2. Externalization: การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit knowledge เป็น Explicit knowledge
3. Combination: เป็นการแปลง Explicit knowledge จาก Explicit knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ
4. Internalization: เป็นการแปลง Explicit knowledge มาเป็น Tacit knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ”

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิชัย กิจวัฒนาบุญย์ (2555) ศึกษาเรื่อง “แนวทางบริหารจัดการในการปรับปรุงจากโรงงานเก่าไปสู่โรงงานที่สามารถประกอบการผลิตได้ กรณีศึกษา บริษัทอิลเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำแนวทางบริหารจัดการในการปรับปรุงจากโรงงานเก่าไปสู่โรงงานที่สามารถประกอบการผลิตได้

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงานเป็นเรื่องของเวลา และกำลังคนในสวนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ การประสบความสำเร็จของโครงการนี้เกิดจากการใช้การบริหารงานแบบเร่งด่วน Crash Programming ในการบริหารโครงการเนื่องจากมีระยะเวลาค่อนข้างจำกัดเพียง 45 วัน รายการปรับปรุงจากโรงงานเก่าไปสู่โรงงานที่สามารถประกอบการผลิตดำเนินธุรกิจได้ ในการ ปรับปรุงซ่อมแซมจากโรงงานเก่า โรงงานที่สามารถประกอบการผลิต และดำเนินธุรกิจได้ ด้วย

ระยะเวลาที่จำกัดในการปรับปรุงโรงงานเก่า ทำให้ต้องมีการประชุมระดมความคิดก็นำข้อสรุปที่ได้มา ทำแผนงานเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ บริหารโครงการแยกตามระดับการบริหาร ถ้ามีการดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมโรงงานเก่ามีการควบคุมการปฏิบัติตามแผนงาน วิธีการตามที่กำหนดไว้

ธนกร กรวัชรเจริญ (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม พนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาปัจจัย ระดับปัจจัย ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of ทีมของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานและตำแหน่งงาน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม คือ 1) ด้านสิ่งแวดล้อม พนักงานเห็นด้วยผู้นำที่มีความสามารถรายการสั่งและมอบหมายงานสมาชิกในทีมยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในทีมการประเมินผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรมผู้นำทีมไว้ใจลูกน้อง และให้อำนาจในการตัดสินใจ 2) ด้านองค์ประกอบและคุณลักษณะ พนักงานคิดเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความครอบคลุมงานในหลายด้าน งานมีความสำคัญและมีความท้าทาย ความสามารถและทักษะ สมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ สมาชิกในทีมมีความสามารถหลากหลาย ทีมงานมีสมาชิกที่เหมาะสมกับภารกิจของงาน 3) ด้านการออกแบบ พนักงานในทีมมีความรู้ความสามารถทักษะที่หลากหลาย ทีมงานมีอิสระในการ ปฏิบัติงานของตนเอง 4) ด้านกระบวนการทำงาน สมาชิกในทีมงานเข้าใจเป้าหมายของทีมงานถูกต้องตรงกัน เป้าหมายร่วมของทีมงานส่งเสริมให้การทำงานประจำ ความขัดแย้ง สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทำให้การทำงานมีความกลมเกลียว 5) ด้านสมาชิกความพึงพอใจในทีม ประกาศสนับสนุนเปิดโอกาสให้พนักงาน พัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ สถานที่ทำงานถูกสุขลักษณะและมีความปลอดภัยต่อพนักงาน พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม 6) ด้านการสื่อสาร ถ้าเห็นด้วยในเรื่อง การได้รับข่าวสารเกี่ยวกับข้อมูลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง การติดต่อระหว่างสมาชิกมีความชัดเจนเข้าใจง่าย สมาชิกในทีม มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่มีอุปสรรค 7) การแก้ไขปัญหาอุปสรรค ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานสามารถสรุปและแก้ไขปัญหาให้ได้ผลตามเป้าหมาย สมาชิกในทีมกล้าแสดงความคิดเห็น สมาชิกในทีมมีการปรึกษาหารือเพื่อรวบรวมข้อมูล ปัญหา แล้วนำไปร่วมกันแก้ไขตามขั้นตอน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ ด้านทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมา เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำมาทดลองปฏิบัติ ให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ราบรื่น จากความหลากหลายด้านแนวคิดจะเห็นว่า จากที่กล่าวมาข้างต้นมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดความสามัคคี เพื่อการมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อการสร้างทีมผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จนเกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน

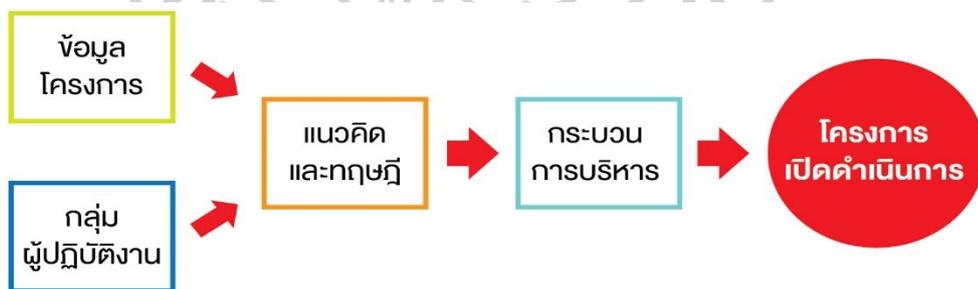
### บทที่ 3

#### กระบวนการศึกษา

ในการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ทำให้ผู้ศึกษาได้กรอบในการกำหนดเครื่องมือเพื่อการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักจากโรงแรมที่ทรุดโทรมสู่โรงแรมที่สามารถพร้อมให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระหว่างการดำเนินงานและเปิดรับผู้เข้าพักได้ตามความต้องการของเจ้าของโครงการภายใต้ข้อจำกัด กรณีศึกษาโรงแรมรัตนโกสินทร์เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การปฏิบัติงานภาคสนามร่วมกับข้อมูลโครงการการเพื่อวางแผนดำเนินการปรับปรุง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการบริหารจัดการปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักจากโรงแรมที่ทรุดโทรมไปสู่โรงแรมที่สามารถพร้อมให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยระหว่างการดำเนินงานเปิดรับผู้เข้าพักได้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา
  2. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย
  3. รูปแบบการวิจัย
  4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการศึกษา
- โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 34 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

แนวทางการบริหารจัดการปรับปรุง หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างบุคคลผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการจัดการประสานงาน การบริหารความขัดแย้งเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานหลายกลุ่ม ภายใต้ข้อจำกัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

งานตกแต่งภายในห้องพัก หมายถึง การคิดสร้างสรรค์งานขึ้นมาใหม่ทั้งหมดหรือดัดแปลงปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น และสวยงามโดยคำนึงถึงระบบการทำงาน ความสะดวกสบาย ประสิทธิภาพ และความปลอดภัย ทั้งงานสถาปัตยกรรมภายใน และงานระบบประกอบอาคาร ภายในห้องพัก

โครงการ (Project) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่ประกอบด้วยแผนงานย่อย ที่ระบุรายละเอียดได้ชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน กรอบระยะเวลาต้องมีการเริ่มต้น และจุดจบ งบประมาณที่ใช้ และผลลัพธ์ที่วัดหรือประเมินผลได้

การบริหาร (Management) หมายถึง “ภารกิจของผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งหรือหลายคน ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งต่างฝ่ายต่างทำแล้วไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี” (Donnelly et al.; 1978: 17)

การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การจัดให้คนในองค์กรและนอกองค์กร ทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐาน การปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก ต้องมีการจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อความร่วมมือ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้เกิดความคิดและความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกันทั้งเวลาและกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทำให้ได้มาซึ่งงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ้มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา เปิดดำเนินการได้ และมีคุณภาพใช้งานได้ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output)

### รูปแบบการวิจัย

การบริหารจัดการโครงการก่อสร้างภายใต้ข้อจำกัดในการดำเนินงาน กรณีศึกษา: โครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การปฏิบัติงานภาคสนามจากผู้ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมกับเอกสารข้อมูลด้านทุติยภูมิ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลโครงการสภาพการดำเนินงานภายในโครงการ การวางแผนแก้ไขปัญหาและอุปสรรคระหว่างการดำเนินการปรับปรุง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการบริหารจัดการปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักจากโรงแรมที่ทรุดโทรม ไปสู่โรงแรมที่สามารถพร้อมให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดรับลูกค้าระหว่างการดำเนินงานปรับปรุง และเปิดรับลูกค้าเข้าพักได้ 100 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนห้องที่เหลืออยู่ในอาคารโบราณสถาน มีเวลาในการดำเนินงานปรับปรุง 1 ปี 6 เดือน ด้วยข้อจำกัดในการดำเนินงานทั้งทางด้านกายภาพ และการปฏิบัติงาน

## การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษานโยบายการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างภายใต้ข้อจำกัดในการดำเนินงาน กรณีศึกษา:โครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์ จากการรวบรวมข้อมูลการสังเกตจากบุคคลผู้ร่วมปฏิบัติงาน และข้อมูลทุติยภูมิด้านเอกสารที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็นสำคัญ และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive method) โดยอาศัยกลวิธีในการปฏิบัติงานตลอดจน แนวคิดด้านเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์

จากการศึกษาข้อมูลโครงการพบว่ามีหลายปัจจัยที่จะทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์เป็นประเด็นดังนี้

1. ช่วงเวลาการปฏิบัติงาน และ ตำแหน่งที่ตั้ง
2. สภาพทางด้านกายภาพอาคาร
3. การวางแผน
4. ทีมงาน
5. การจัดแบ่งพื้นที่การปฏิบัติงาน
6. การประสานงาน

### ช่วงเวลาและตำแหน่งที่ตั้ง

ช่วงเวลาการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานครั้งนี้เป็นอย่างมาก วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจากช่วงเวลาการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

1. เป็นช่วงเวลาของการสูญเสียบุคคลสำคัญของประเทศ โรงแรมเป็นสถานที่ประกอบธุรกิจ มีรายได้จากการเข้าพัก เป็นช่วงเวลาของโอกาสในการประกอบธุรกิจทำให้โรงแรมไม่สามารถหยุดกิจการได้ และต้องทำให้ผู้เข้าพักประทับใจ และเกิดความพึงพอใจเพื่อโอกาสในอนาคต

2. ช่วงเวลาการเข้า-ออก การสัญจรไม่เป็นไปตามกฎหมายการจราจร ขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมรายวัน ตามหมายกำหนดการจากสำนักพระราชวัง และความเหมาะสมของปริมาณประชาชนที่เดินทางมาอย่างหนาแน่น การจราจรอาจเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์แต่ละวันที่มีการเสด็จผ่านของพระบรมวงศานุวงศ์ มักเป็นเวลาที่แน่นหนา ดังนี้

ช่วงเที่ยงเวลา คือ 11.00 น. และ 12.30 น.

ช่วงเย็นเวลา 18.30 น. และ 20.30 น.

วันทำบุญครบรอบ 30, 50, 100 ๓ วัน ตามลำดับ

3. ช่วงเวลาดำเนินงานภายในโรงแรมไม่สามารถปฏิบัติงานได้เหมือนโครงการทั่วไป ขึ้นอยู่กับปริมาณแขกที่เข้าพัก โดยเวลาของการปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการได้เป็นมาตรฐาน คือ 10.00-17.00 น โดยการปฏิบัติงานนอกเหนือเวลาดังกล่าวสามารถกระทำได้ภายใต้เงื่อนไขดังนี้

เวลา 8.00-10.00 น. สามารถดำเนินงานไม่มีเสียง และไม่มีการเดินได้  
 เวลา 10.00-17.00 น. สามารถดำเนินงานมีเสียงและมีการเดินได้ (เล็กน้อย)  
 เวลา 17.00-20.00 น. สามารถดำเนินงานไม่มีเสียงและไม่มีการเดินได้



ภาพที่ 35 หน้าโครงการในช่วงการเปิดให้ประชาชนเข้าเคารพพระศพ  
 ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์, 2560, จุดคัดกรองหน้า รร.รัตนโกสินทร์ คิวยาวทางแถวเลยแยกคอกวัว,  
 เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563, เข้าถึงจาก <https://mgronline.com/onlinesection/detail/9600000108313>



ภาพที่ 36 ประชาชนเข้าแถวหน้าโครงการในช่วงการเปิดให้ประชาชนเข้าเคารพพระศพ  
 ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์, 2560, จุดคัดกรองหน้า รร.รัตนโกสินทร์ คิวยาวทางแถวเลยแยกคอกวัว,  
 เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563, เข้าถึงจาก <https://mgronline.com/onlinesection/detail/9600000108313>



ภาพที่ 37 นักเรียน ข้าราชการ และประชาชนเข้าแถวหน้าโครงการเพื่อเข้าเคารพพระศพ  
 ที่มา: มติชนออนไลน์, **บรรยากาศประชาชนเนืองแน่นผ่านจุดคัดกรอง หน้าโรงแรมรัตนโกสินทร์  
 ร่วมพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพ ร.9**, เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563, [https://www.matichon.co.th/clips/news\\_709039](https://www.matichon.co.th/clips/news_709039)



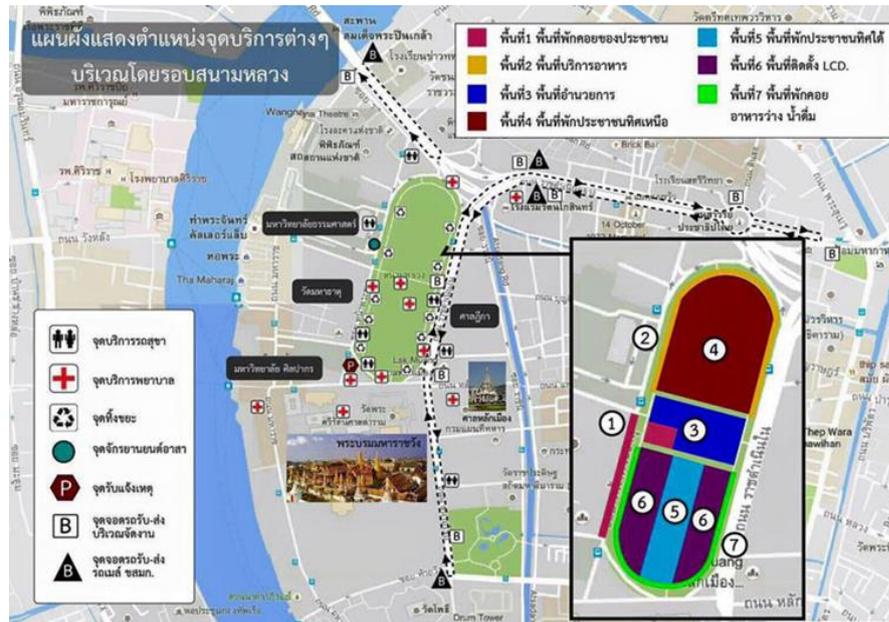
ภาพที่ 38 นักเรียน ข้าราชการ และประชาชนเข้าแถวตรอกสาเกข้างโครงการเพื่อเข้าเคารพพระศพ  
 ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์, 2560, **จุดคัดกรองหน้า รร.รัตนโกสินทร์ คิวยาวทางแถวเลยแยกคอกวัว,**  
 เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563, เข้าถึงจาก <https://mgronline.com/onlinesection/detail/9600000108313>



ภาพที่ 39 แผนที่ตั้งโรงแรม และจุดบริการประชาชน  
 ที่มา: Pantip, การเดินทางไปกราบพระบรมศพภาพ, เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563, เข้าถึงจาก  
<https://pantip.com/topic/35828258>



ภาพที่ 40 แผนที่แสดงจุดจอดรถรับ-ส่ง ชสมก  
 ที่มา: ไทยรัฐออนไลน์, ดร. แจง จุดรับส่ง รองรับปชช. เข้าถวายสักการะพระบรมศพ 'ในหลวง ร.9',  
 เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563, เข้าถึงจาก <https://www.thairath.co.th/content/767037>



ภาพที่ 41 แผนผังแสดงจุดบริการต่าง ๆ บริเวณโดยรอบสนามหลวง  
 ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์, ข้อมูลความรู้...เส้นทางเดินรถ-การจราจร รอบสนามหลวง สำหรับผู้ไป  
 แสดงความอาลัย, เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563, เข้าถึงจาก [https://mgronline.com/travel/d](https://mgronline.com/travel/detail/9590000105522)  
[etail/9590000105522](https://mgronline.com/travel/detail/9590000105522)



ภาพที่ 42 แผนที่ปิดการจราจรรอบพระบรมมหาราชวัง  
 ที่มา: โพสต์ทูเดย์, แผนที่ปิดการจราจรรอบพระบรมมหาราชวัง, เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563, เข้าถึงจาก  
<https://www.posttoday.com/social/general/460779>

จากการศึกษาข้อมูลระเบียบการปฏิบัติงานภายในโรงแรม การเดินทางสัญจรบริเวณ หน้าโครงการจากสื่อสาธารณะดังภาพที่แสดง 35-42 และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจราจรในระแวกนั้น ผู้วิจัยพบปัญหาที่เกิดขึ้นดังนี้

1. การเดินทางเข้าสู่โรงแรมต้องใช้เวลามากกว่าปกติ
2. การขนส่งวัสดุ อาจไม่สามารถทำได้ในทุกวันตามเวลาการเดินทางในช่วงการจราจรปกติ
3. ผู้ปฏิบัติงานมีเวลาน้อยลงในการทำงาน
4. ผู้ปฏิบัติงานอาจอ่อนล้าจากการเดินทาง และช่วงเวลาปฏิบัติงาน
5. งบประมาณถูกใช้อย่างรวดเร็วทำให้ผู้รับเหมาขาดสภาพคล่อง
6. ขาดแคลนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัญจรและพื้นที่โดยรอบบริเวณโครงการ พบว่า ความหนาแน่นของประชาชนค่อนข้างมีความสม่ำเสมอในแต่ละวัน และเวลา สามารถแก้ปัญหาเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา การจราจร และการปฏิบัติงานภายในโครงการ โดยกำหนดเวลาการเดินทางในการขนส่งผู้ปฏิบัติงาน และวัสดุได้ตามเวลาดังต่อไปนี้

1. การเดินทางเข้าทำงานถึงหน้าโครงการ เวลาโดยประมาณ 9.30 น. ก่อนการเสด็จฯ ในทุก ๆ วัน
2. การเดินทางกลับ เวลาโดยประมาณหลัง 19.30 น. และ 18.00 - 19.30 น.
3. การส่งของวัสดุด้วยรถยนต์ส่วนบุคคลสามารถทำได้สะดวกคือในเวลา เช้ามีด, 9.30 - 11.00 น. และ 12.00 - 16.30 น.
4. การส่งของวัสดุด้วยรถยนต์บรรทุก 4 ล้อ และ 6 ล้อสามารถทำได้สะดวกคือในเวลา เช้ามีด และ 12.00 - 16.30 น. ในวันพุธ และ วันพฤหัสบดี

เพื่อให้การจราจรไม่เป็นอุปสรรคต่อผู้ปฏิบัติงานจึงแก้ไขดังนี้

1. จัดหาที่พักสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เต็มใจพักใกล้โครงการ พร้อมเพิ่มเบี้ยเลี้ยงพิเศษ
2. ตรวจสอบรายละเอียดการปฏิบัติงานตามแบบ แยกแยะองค์ประกอบงานตกแต่งที่สามารถแยกชิ้นส่วน เพื่อปฏิบัติงานจากภายนอกโครงการได้ โดยจำแนกเป็นประเภทงาน เช่น งานที่ต้องปฏิบัติหน้างาน, งานที่สามารถแยกส่วนผลิตเพื่อประกอบหน้างาน และงานที่สามารถผลิตได้จากโรงงาน

และผู้วิจัยยังสังเกตได้ว่าการปฏิบัติงานมีเวลาที่ยาวนานขึ้นเพื่อการเร่งรัดงาน เป็นการทำงาน ในที่อับแสงหลังพระอาทิตย์ตกทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยประสิทธิภาพที่ลดลง

ผู้วิจัยจึงทำการปรับแก้ปัญหาดังนี้

- 8.00 น. - 9.15 น. ปฏิบัติงานที่โรงงาน
- 9.30 น. - 12.00น. ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ภายในโครงการ

- 12.00 น. -12.45 น. ทานข้าวนอนหลับพักผ่อน
- 12.45 น.- 14.45 น. ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ภายในโครงการ
- 14.45 น. -15.00 น. ทานขนมหวาน น้ำ และผลไม้ ที่เตรียมไว้ในพื้นที่ทำงาน ตาม  
อัยาศัย

- 15.00 น. - 17.30 น. ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ภายในโครงการ
- 17.30 น. - 18.00 น. ทานขนมหวาน น้ำ และผลไม้ ที่เตรียมไว้ในพื้นที่ทำงาน ตาม  
อัยาศัย

- 18.00 น.- 19.30 น.หรือ 20.30 น. เลิกงาน ทานมื้อเย็นแล้วจึงเดินทางกลับ
- ในการปฏิบัติงานล่วงเวลาอนุญาตให้สามารถทำได้สัปดาห์ละไม่เกิน 4 วัน วันอาทิตย์  
ทำงานไม่เกิน 4 ชั่วโมง

- หัวหน้าทีมปฏิบัติงานเป็นผู้จัดเตรียมขนม ผลไม้ อาหารและเครื่องดื่ม สังเกตว่า  
ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจกับผลไม้ที่มีรสเปรี้ยว และเครื่องดื่มชูกำลัง อีกทั้งยังแบ่งปันให้กับผู้ร่วมงานทีมอื่น ๆ

- ระหว่างปฏิบัติงานในพื้นที่ไร้เสียงข้างสามารถเปิดเพลงฟังได้ด้วยระดับเสียงที่เหมาะสม  
ไม่เป็นการรบกวนลูกค้าที่เข้าพักภายในโรงแรม หรือเสียงดังจนทำให้เกิดความเครียดในระหว่างการทำงาน

- ในพื้นที่ทำงานหัวหน้าทีมจัดเตรียมแสงสว่างเพื่อให้ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก  
ทั้งในระหว่างวันและช่วงเวลางาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ

- ผู้ปฏิบัติงานที่ยอมพักใกล้โครงการเพื่อจะได้เบี่ยงเบี่ยงพิเศษ

- หากพนักงานปฏิบัติงานในพื้นที่โครงการจนแล้วเสร็จก่อนกำหนด สามารถขอรับเหมา  
งานลอยตัวรายชิ้นเพิ่มได้

ด้วยงบประมาณที่ถูกใช้อย่างรวดเร็ว และทรัพยากรมีจำกัดในเวลาจำกัด ส่งผลกระทบให้  
การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนทำให้เกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงิน และทรัพยากร สามารถแก้ไข  
ปัญหาเหล่านี้ดังนี้

- จัดหาแหล่งทรัพยากรที่มีเพียงพอ ราคาถูก และสามารถจัดซื้อได้ด้วยระบบเครดิต  
โดยผู้ร่วมปฏิบัติงานรายใดสามารถหาแหล่งจำหน่ายได้ จะรวมกันจัดซื้อที่แหล่งเดียวกันเพื่อการต่อรอง  
ราคา

- เปลี่ยนวัสดุเทียบเท่าด้วยคุณสมบัติโดยผู้ออกแบบ

- ขอความช่วยเหลือจากโครงการโดยการปรับระยะเวลา หรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข  
การส่งจ่ายเพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการปฏิบัติงาน

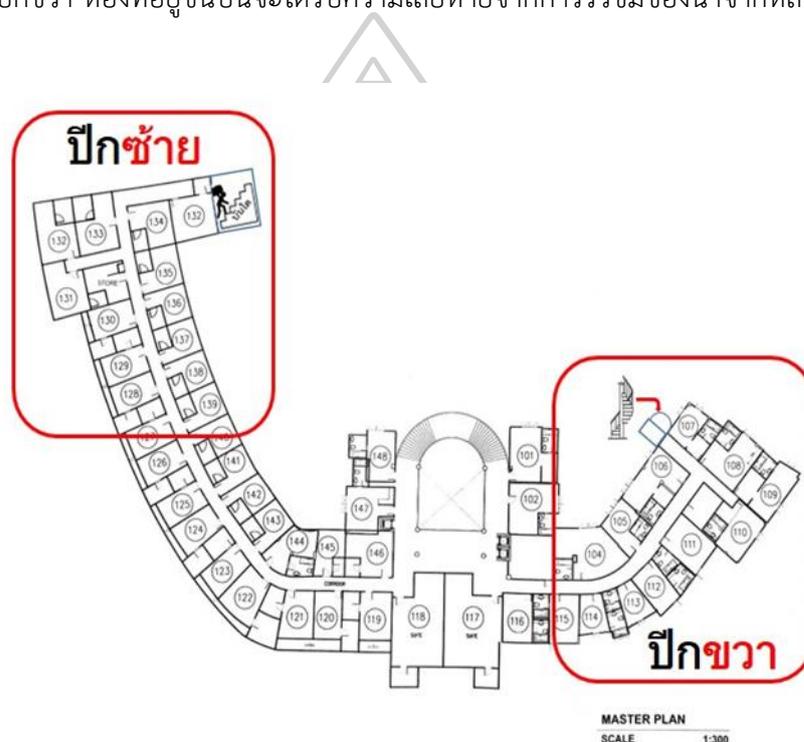
#### สภาพทางด้านกายภาพของอาคาร

วิจัยได้ทำการศึกษาสภาพทางด้านกายภาพของอาคาร ที่อาจเป็นสาเหตุให้การดำเนินงาน  
ล่าช้าและเกิดข้อจำกัดโดยแบ่งเป็น 2 ประเด็นดังนี้

### ประเด็นที่ 1 ลักษณะของอาคาร

โรงแรมรัตนโกสินทร์ประกอบด้วยอาคาร 3 อาคารเชื่อมต่อกัน โดยการปรับปรุงครั้งนี้เป็นการปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักอาคาร 1 สภาพทางด้านกายภาพของอาคาร 1 ซึ่งมีอายุ 73 ปี ในขณะเริ่มดำเนินการปรับปรุงงานตกแต่งมีความชำรุดทรุดโทรม จากสภาพแวดล้อมและการใช้งานไม่สามารถคาดเดาปริมาณงานที่อาจเกิดขึ้นได้ในตำแหน่งของแต่ละห้องพัก จากการวิเคราะห์พบว่า

1. ห้องที่อยู่บริเวณริมอาคารของส่วนโค้งด้านปลายทั้งปีกซ้ายและปีกด้านขวา ผนังอาคารจะมีความชำรุดเสื่อมสภาพจากปริมาณน้ำฝน รวมถึงบริเวณห้องสุมที่อยู่ในช่วงกลางระหว่างอาคารปีกซ้ายและปีกขวา ห้องที่อยู่ชั้นบนจะได้รับความเสียหายจากการรั่วซึมของน้ำจากหลังคาของอาคาร



ภาพที่ 43 ผังแสดงมุมมองอาคาร 1

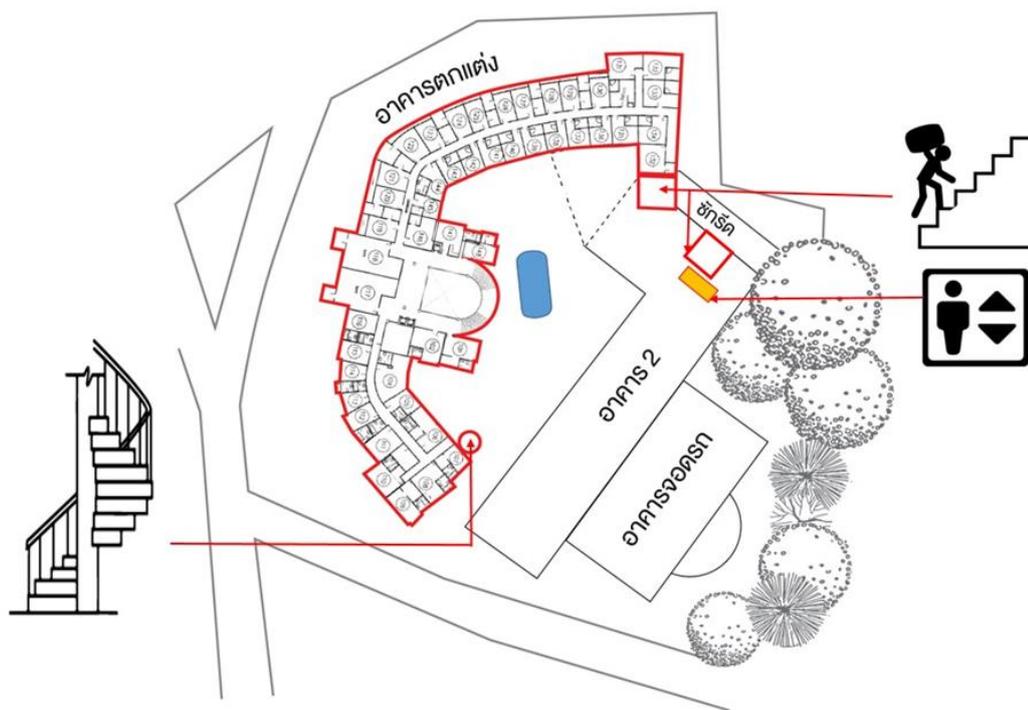
2. ภายในตัวอาคารห้องพักแต่ละห้องมีขนาดไม่เท่ากัน ไม่มีมาตรฐานที่แน่นอนในเรื่องของขนาดและองศาของมุมห้อง

3. ห้องบางส่วนได้รับความเสียหายจากท่อน้ำดี และท่อน้ำเสียภายในห้องพัก

4. ภายในห้องพักบางผนังปูนเสื่อมสภาพจากน้ำรั่วซึมไหลตามแนวกระเบื้องภายในห้องน้ำลงสู่ชั้นล่าง จำนวนประมาณการราว 20% ของห้องพักที่มีทั้งหมด 148 ห้องภายในอาคาร

5. ด้วยพื้นที่ของโรงแรมที่จำกัดจึงทำให้มีปัญหาเรื่องสถานที่จัดเก็บวัสดุเพื่อการปฏิบัติงาน และวัสดุเหลือใช้จากการปฏิบัติงาน

6. การขนส่งวัสดุขึ้นพื้นที่หน้างานด้วยวิธีการขนส่งที่สามารถกระทำได้คือ บันได ลิฟท์ โดยสารของแขก (ผู้ปฏิบัติงานห้ามใช้ในช่วงเวลา 8.30 น- 11.00 น. และ 15.00 น.- 21.00 น.) สามารถใช้ช่องทางเดินผ่านห้องซักรีดของโรงแรม หรือขนส่งผ่านสระว่ายน้ำชั้น 2 ระหว่างอาคาร 1 และอาคาร 2



ภาพที่ 44 ผังอาคารแสดงสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่ง

**ประเด็นที่ 2** วิเคราะห์จุดเชื่อมต่ออาคารเข้าสู่พื้นที่ดำเนินงานตกแต่งภายใน จากลานจอดรถ เข้าถึงอาคาร 1 ดังนี้

1. จุดที่หนึ่ง บริเวณอาคารพิเศษเชื่อมต่ออาคาร 1 ผ่านหน้าร้านอาหารจีน ที่บริเวณชั้นล่างของอาคาร ไม่สะดวกสำหรับผู้เข้าใช้บริการของโรงแรม
2. จุดที่สอง บริเวณสระว่ายน้ำที่อยู่ระหว่างอาคาร 2 ที่ชั้น 2 และอาคาร 1 โดยปกติในช่วงเช้าไม่ค่อยมีแขกลงมาว่ายน้ำ แต่เนื่องจากเป็นช่วงที่แขกเข้าพักส่วนใหญ่เป็นคนไทยบริเวณสระว่ายน้ำถึงสามารถขนส่งวัสดุได้ ยกเว้นช่วงเวลา 10:30 น.ถึง 14:00 น. ที่แขกชาวต่างชาติที่ยังหลงเหลืออยู่บ้างมักลงมาว่ายน้ำ ห่างจากบริเวณสระว่ายน้ำราว 10 เมตร มีบันไดวน ใช้เป็นบันไดหนีไฟทำจากเหล็กใช้ส่งของขึ้นลำบากแต่สามารถติดตั้งลอกไฟฟ้าได้ และจากสระว่ายน้ำอีกด้านหนึ่งมีทางเชื่อมต่อเข้าบันไดขนาดใหญ่บริเวณโถงกลางของตัวอาคาร 1 โดยการจะขนย้ายวัสดุต้องทำการปูพื้นป้องกันความสกปรกระหว่างดำเนินงานเป็นอย่างดี

3. จุดที่สาม บริเวณทางเชื่อมจากแนวกำแพงลานจอดรถผ่านห้องช่าง และ ห้องซักรีด สามารถเข็นรถผ่านได้ วัสดุต้องห่อหุ้มเรียบร้อย จากจุดนี้สามารถตรงเข้าอาคารและใช้บันไดที่มุมอาคาร ด้านข้างอาคาร 1 มีพื้นที่ของโรงแรมเป็นถนนทางเดินเล็ก ๆ สามารถติดตั้งอุปกรณ์ซักกรองวัสดุขึ้นอาคารได้

จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่าการขนส่งวัสดุในปริมาณมากจากลานจอดรถเข้าสู่ตัวอาคาร 1 เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานบริเวณชั้น 1 ชั้น 2 และชั้น 3 ของอาคารมีความยากลำบาก ไม่สามารถใช้รถเข็นตลอดเส้นทาง พื้นที่การขนส่งส่วนใหญ่ต้องแบกขึ้นด้วยแรงงาน มีลิฟท์ขนส่งผู้โดยสารของโรงแรมที่สามารถใช้ได้บางครั้ง ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์วัสดุที่ต้องขนส่ง โดยสามารถแบ่งประเภทของวัสดุที่มีน้ำหนักมาก ขนาดใหญ่และต้องใช้ในปริมาณมากหรือจำนวนเที่ยวในการขนส่งมีปริมาณมากได้ดังนี้

1. ปูน
2. ททราย
3. หิน
4. กระเบื้อง
5. วัสดุสำหรับงานตกแต่งภายใน
6. เฟอร์นิเจอร์เก่าของห้องพัก

ผู้วิจัยพบว่าปัญหาจากสภาพทางด้านกายภาพของอาคารมีดังนี้

1. ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก
2. ผู้ปฏิบัติงานเหนื่อยล้าจากการขนส่งด้วยระยะทางยาว
3. รบกวนการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมและแขกที่เข้าพัก
4. อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมาที่ร่วมปฏิบัติงานหรือผู้รับเหมาช่วง เนื่องจาก

การแย่งชิงการใช้ทรัพยากรอาคารที่จำกัด

จากการศึกษาข้อมูลผู้วิจัยจึงทำการแก้ปัญหาการส่งพัสดุขึ้น-ลงพื้นที่หน้างาน เพื่อลดปัญหาการใช้แรงงานที่สิ้นเปลืองดังนี้

1. ส่งวัสดุเพื่อการดำเนินงานโดยตรวจเช็คกับผู้ปฏิบัติงานร่วมทีมอื่นไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนในการขนส่ง
2. ส่งของในปริมาณที่พอเหมาะต่อสัปดาห์จ้างทีมขนวัสดุโดยเฉพาะ
3. ติดตั้งอุปกรณ์ช่วยในการขนส่งเช่นรอกชักปูนด้วยมือ และรอกไฟฟ้า
4. การจัดหาพื้นที่ที่เชิงเศษวัสดุแบ่งกันเป็นล๊อคชัดเจน ขนวัสดุเพื่อการนำไปทิ้งสัปดาห์ละ 1 ครั้งโดยจำกัดว่าเมื่อนำวัสดุลงจากหน้างานแล้วในวันรุ่งขึ้น ต้องขนย้ายออกจากโครงการทันที โดยจำกัดวันขนย้ายวัสดุ ออกจากโครงการในทุกวันพุธและพฤหัสบดี และเพื่อไม่ให้ซ้ำซ้อนกับผู้ปฏิบัติงาน

ทีมอื่น ต้องประสานหน่วยงานด้วยการสอบถามก่อนทุกครั้ง โดยวันพุธและพฤหัสบดี ถูกแบ่งเป็น 2 ช่วงเวลา ใน 1 วัน ซึ่งจะถูกล็อกไว้เป็นของแต่ละทีม



ภาพที่ 45 ฝั่งแสดงตำแหน่งจุดวางวัสดุชั่วคราว และ ทิ้งเศษวัสดุ

จากภาพที่ 45 ฝั่งแสดงตำแหน่งจุดวางวัสดุชั่วคราวและทิ้งเศษวัสดุ โดยจุดที่ 1-4 เป็นบริเวณลานจอดรถที่ทิ้งเศษวัสดุ ของผู้รับเหมางานตึกแดงภายใน 4 ราย และจุดที่ 5 เป็นจุดพักระหว่างทางขนย้ายวัสดุ จากลานจอดรถ ผ่านสระว่ายน้ำ ซึ่งต้องใช้บันไดเหล็กกวนไปยังสถานที่ปฏิบัติงานในอาคาร 1

#### การวางแผนงาน

ผู้วิจัยพบว่า การวางแผนงานโครงการปรับปรุงงานตึกแดงภายใน ถูกแบ่งการทำงานเป็น 3 ระยะตามชั้นของอาคารดังนี้

ระยะที่หนึ่ง ชั้น 1 คาดว่าจะใช้เวลา 4 เดือน ใช้เวลาการดำเนินงานงานจริงประมาณ 7 เดือน

ระยะที่สอง ชั้น 2 คาดว่าจะใช้เวลา 4 เดือน ใช้เวลาการดำเนินงานงานจริงประมาณ 3 เดือนครึ่ง

ระยะที่สาม ชั้น 3 คาดว่าจะใช้เวลา 4 เดือน ใช้เวลาการดำเนินงานงานจริงประมาณ 5 เดือน



## 1. การวางแผนระยะที่หนึ่ง

1.1 ในช่วงสามเดือนแรกของการดำเนินงาน ยังเป็นสภาวะปกติของโครงการไม่รีบเร่ง เป็นการตกแต่งห้องตัวอย่าง โดยผู้ปฏิบัติงานจะได้รับ แบบที่มละ 2 แบบ เพื่อขึ้นห้องตัวอย่าง แบบละ 2 ห้อง โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานตกแต่งภายใน 4 ทีม

1.2 เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน (Black Swan) การสวรรคตของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทำให้สถานการณ์ดำเนินเปลี่ยนแปลง ต้องปฏิบัติงานแข่งกับเวลา และสภาวะแวดล้อม

1.3 เนื่องจากเป็นอาคารเก่า ขนาดของห้องพักแต่ละห้องมีขนาดไม่เท่ากันไม่มีองศาที่แน่นอน ไม่มีขนาดมาตรฐาน ในช่วงแรกของการดำเนินงานผู้ออกแบบยังคงอยู่ในระหว่างการสำรวจอาคาร เพื่อหาจุดเชื่อมโยง ทำให้แบบที่ใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่สมบูรณ์ เป็นแบบแสดงขนาดพื้นที่และการจัดวางตำแหน่งเฟอร์นิเจอร์ โดยใช้ภาพรวมของขนาดพื้นที่ที่ค่อนข้างใกล้เคียงกัน ทำให้มีแบบห้องพักซึ่งต้องแบ่งตามขนาดจำนวนเตียงเดิมของโรงแรมมีมากกว่า 8 แบบ

1.4 ขาดแคลนวัสดุเนื่องจากวัสดุที่เลือกมีลักษณะพิเศษปริมาณสินค้ามีจำกัด

1.5 เนื่องจากความแตกต่างของห้องพักทั้งขนาด บริเวณที่ตั้ง ลักษณะห้องและความเสียหาย เพื่อความยุติธรรมจึงใช้การจับสลากใหม่ในทุก ๆ ชั้นเพื่อให้เกิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน

1.6 ด้วยขนาดห้อง รูปแบบการตกแต่ง วิธีการแบ่งห้อง ทำให้ไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้

1.7 จากขนาดห้องที่ไม่เท่ากันทำให้ผู้ปฏิบัติงานตกแต่งภายในต้องปรับแบบตามรูปแบบห้องที่ตนได้รับโดยความเห็นชอบจากผู้ออกแบบ ซึ่งแต่ละห้องพักมีปัญหาด้านโครงสร้างและระบบประกอบอาคารที่ไม่เหมือนกัน อีกทั้งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าในขั้นต่อไป จะได้งานห้องไหนรูปแบบเป็นอย่างไร

1.8 ด้วยความเก่าของอาคาร บางห้องต้องซ่อมโครงสร้าง และเปลี่ยนระบบประกอบอาคารทำให้ต้องใช้เวลามาก ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เวลาศึกษาภาพรวมของอาคาร

1.9 แต่ละด้านของอาคารมีความยาก - ง่ายในการขนส่งวัสดุไม่เหมือนกัน จึงใช้เวลาต่างกัน

1.10 ภายในห้องพักและทางเดินมีพื้นที่ค่อนข้างคับแคบ เวลางานมีจำกัด ทุกคนต่างเร่งรัดงานที่ได้รับผิดชอบ ต้องจัดลำดับงานทั้งภายในทีมงานตกแต่งภายในให้สอดคล้องกับช่างระบบประกอบอาคาร

1.11 ปริมาณวัสดุที่ต้องใช้มีจำนวนมากในคราวเดียว ทำให้วัสดุจากโรงงานขาดแคลน

1.12 การตั้งกองวัสดุ และเศษวัสดุบริเวณทางเดินทำให้ผู้ที่ได้รับพื้นที่ไกลจากบันไดต้องใช้ในการแบกหามเพื่อการขนย้ายวัสดุ

## 2. การวางแผนระยะที่สอง

2.1 ผู้ปฏิบัติงานเริ่มมีความคุ้นเคยกับการดำเนินงานภายในโครงการ และผู้ร่วมงานสามารถคาดเดาปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ สามารถเตรียมการเพื่อแก้ไขปัญหาได้ล่วงหน้า

2.2 เริ่มใช้เครื่องมือสื่อสารในการแจ้งเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงแผนงานทั้งในเวลาปกติและในเวลาเร่งด่วน

## 3. การวางแผนระยะที่สาม

3.1 มีการเปลี่ยนทีมงานระบบประกอบอาคารระหว่างการดำเนินงานทำให้ขาดความต่อเนื่อง

3.2 ทีมปฏิบัติงานที่ใหม่ต้องทำความรู้จักสภาพของอาคาร และวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับทีมผู้ปฏิบัติงานเดิม

3.3 ทีมงานต้องทำความรู้จักวิธีการดำเนินงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน

สรุปสาเหตุหลักของการวางแผนคือ

1. ไม่สามารถวางแผนครั้งเดียวและใช้กับทุกห้องและทุกชั้นได้
2. ผู้ปฏิบัติงานต้องปรับแบบให้เข้ากับหน้างานแต่ละห้องเอง
3. สภาพอาคารทำให้เกิดงานเพิ่ม
4. พื้นที่การปฏิบัติงานคับแคบ
5. การเปลี่ยนทีมงานกะทันหัน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานมีความตึงเครียด

วิธีการจัดการปัญหาด้านการวางแผนงาน

ผู้วิจัยพบว่าวิธีการจัดการปัญหาด้านการวางแผนงานสามารถกระทำดังนี้

1. สำรวจแบบที่ได้รับ ทำการคัดแยกแบบตักแต่ง และงานลอยตัวที่เหมือน หรือต่างกัน เพื่อให้ทราบปริมาณงานที่สามารถขึ้นโครงสร้างพร้อมกันได้

2. สำรวจแบบทำการคัดแยกวัสดุที่ต้องใช้เวลาจัดส่งนานให้สั่งซื้อก่อน

3. ขึ้นโครงสร้างส่วนที่ต้องทำงานร่วมกับทีมอื่นก่อน แล้วจึงทำส่วนที่เหลือ

4. เมื่อรับทราบห้องพักที่ต้องปฏิบัติงาน ต้องรีบสำรวจส่วนที่คาดว่าจะมีความเสียหายจากโครงสร้างที่เสื่อมสภาพก่อนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทีมโครงสร้างเข้าแก้ไข

5. งานส่วนใดที่สามารถแบ่งทีมปฏิบัติงานจากภายนอกได้ ควรดำเนินการจากภายนอกเพื่อลดเวลา และการควบคุมวัสดุ การขนส่ง ณ หน้างานเพื่อให้แผนงานไม่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงระหว่างการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อม

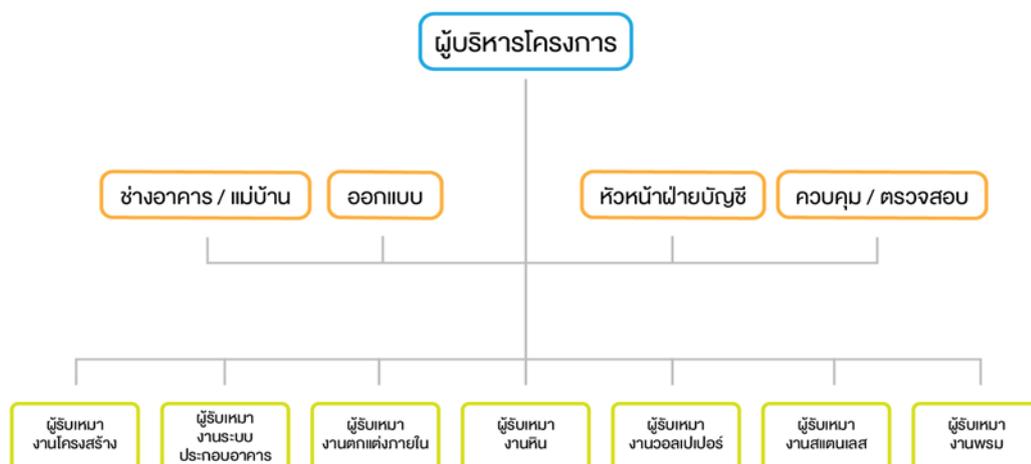
6. วางแผนระยะสั้นต่อสัปดาห์เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่

7. หัวหน้าทีมเป็นผู้ตัดสินใจรูปแบบและวิธีปฏิบัติงานหน้างาน ภายใต้กำหนดเวลาที่ตั้งไว้ต่อสัปดาห์
8. สร้างเครื่องมือสื่อสารให้เหมาะกับการดำเนินงานเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็ว เข้าถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง
9. ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างแรงจูง สร้างสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดความร่วมมือ

#### ทีมงาน

โครงการปรับปรุงงานตกแต่งภายใน กรณีศึกษา โรงแรมรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วยทีมงาน ดังนี้

1. ผู้จัดการโรงแรมดำรงตำแหน่งผู้บริหารโครงการก่อสร้าง
  2. หัวหน้าฝ่ายบัญชีดำรงตำแหน่งผู้ควบคุมงบประมาณ
  3. คณะกรรมการดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบ
  4. ผู้ออกแบบดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา
  5. ช่างอาคารและแม่บ้านประจำโรงแรมตำแหน่งประสานงานภายในอาคาร
  6. ผู้จัดการวัสดุ
  7. ผู้รับเหมางานตกแต่งภายใน จำนวน 4 ราย
  8. ผู้รับเหมางานโครงสร้าง จำนวน 1 ราย
  9. ผู้รับเหมางานงานหิน จำนวน 1 ราย
  10. ผู้รับเหมางานสแตนเลส จำนวน 1 ราย
  11. ผู้รับเหมางานวอลเปเปอร์ จำนวน 1 ราย
  12. ผู้รับเหมางานพรม จำนวน 1 ราย
  13. ผู้รับเหมางานระบบปรับอากาศ จำนวน 1 ราย
  14. ผู้รับเหมางานระบบท่ออากาศ จำนวน 1 ราย
  15. ผู้รับเหมางานระบบสุขาภิบาล จำนวน 2 ราย
  16. ผู้รับเหมางานไฟฟ้า จำนวน 2 ราย
- รวมผู้รับเหมาที่เข้าร่วมปฏิบัติงานทั้งสิ้น 15 ราย



ภาพที่ 47 โครงสร้างทีมงาน

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะแยกการวิเคราะห์แยกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ ผู้รับเหมา และผู้ปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1) ผู้รับเหมา

ผู้วิจัยทำการศึกษาวัตถุประสงค์ของผู้รับเหมาที่เข้าร่วมปฏิบัติงานครั้งนี้พบว่าผู้รับเหมาส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นดังนี้

1. ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ได้ใกล้ชิดงานพระราชพิธี
2. ต้องการเร่งการปฏิบัติงานเพื่อให้ประชาชนผู้มาเฝ้ารอได้เข้าพัก
3. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารโครงการ เคยซ่อมแซมอาคารของโรงแรมรัตนโกสินทร์มาแล้วในอดีต

มาแล้วในอดีต

4. เป็นการปฏิบัติงานตามอาชีพที่ตนรักในสถานที่ที่มีความคุ้นเคย

จากการศึกษาผู้วิจัยสังเกตว่าผู้รับเหมาส่วนใหญ่มีความรู้จักคุ้นเคยในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยสามารถจัดกลุ่มข้อมูลผู้ปฏิบัติงานตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับเหมาได้ดังนี้

1. กลุ่มสีแดง คือกลุ่มผู้รับเหมาที่รับงานจากโรงแรมผู้ว่าจ้างเป็นหลัก
2. กลุ่มสีเหลือง คือกลุ่มผู้รับเหมาที่รับงานจากโรงแรมผู้ว่าจ้างเป็นครั้งคราว
3. กลุ่มสีเขียว คือกลุ่มผู้รับเหมางานปลีกย่อยที่รับงานจากโรงแรมผู้ว่าจ้างเป็นครั้งคราว
4. กลุ่มสีฟ้า คือกลุ่มผู้รับเหมาชั่วคราวที่เข้ารับงานในระยะที่ 3 และไม่เคยดำเนินงาน

ในโครงการปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักของโรงแรม

โดยผู้รับเหมาส่วนใหญ่ที่มีลักษณะนิสัย อายุ และประสบการณ์การทำงานร่วมกันที่ยาวนาน จะมีความคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี จึงนำมาแสดงในตารางด้านล่างนี้

15	งานโครงสร้าง	O	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
14	งานพรม	N				●	●			●			
13	งานสแตนเลส	M		●	●	●	●	●					
12	งานวอลเปเปอร์	L	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
11	งานตกแต่งหิน	K		●		●	●	●					
10	ระบบสุขาภิบาล	J		●									
9	ระบบสุขาภิบาล	I	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
8	ระบบไฟฟ้า	H		●									
7	ระบบไฟฟ้า	G	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
6	ระบบ Duct	F		●	●	●	●	●	●				
5	ระบบปรับอากาศ	E	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
4	งานตกแต่งภายใน	D		●	●		●		●	●			
3	งานตกแต่งภายใน	C		●	●	●	●	●	●	●			
2	งานตกแต่งภายใน	B		●	●	●	●	●	●	●			
1	งานตกแต่งภายใน	A	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
			อายุมากกว่า 60 ปี	มีส่วนร่วมตั้งโรงงาน	มีประสบการณ์เป็นเจ้าของกิจการสงฆ์	มีการสมาคมร่วมกัน	มีประสบการณ์การปฏิบัติงานร่วมกัน	มีประสบการณ์งานโรงแรม	ผู้บริหารโครงการเคยช่วยเหลือ	มีประสบการณ์ มากกว่า 5 ปี	มีประสบการณ์งาน รร.มากกว่า 30 ปี	มีประสบการณ์งาน รร.ในเครือมากกว่า 25 ปี	

ภาพที่ 48 แสดงคุณลักษณะผู้รับเหมา

จากการสังเกตและข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยพบว่า

1. ทีมงานที่เคยปฏิบัติงานร่วมกันมักมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความร่วมมือกันมากกว่าความขัดแย้ง โดยจะมีทีมงานใดที่ทีมงานหนึ่งเป็นหัวหน้า
  2. ทุกทีมสามารถปฏิบัติงานในขอบเขตของตนได้ จนสิ้นสุดกระบวนการ
  3. ในแต่ละทีมมีอิสระ สามารถเลือกรูปแบบวิธีปฏิบัติงานเพื่อการบริหารของตนได้
  4. ทีมงานที่ไม่เคยปฏิบัติงานร่วมกันมักมีความเห็นแตกต่างทำให้เกิดความขัดแย้ง
- ในช่วงเริ่มต้น หลังการดำเนินงานในช่วงแรกสักระยะหนึ่งจะมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และไปในทิศทางเดียวกัน

5. ทีมงานที่ไม่เคยดำเนินงานในโครงการปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักของโรงแรม จะขาดทักษะในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าและมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานร่วมรายอื่น ๆ แต่สุดท้ายแล้วก็สามารถปรับตัวให้เข้ากับทีมอื่น ๆ ได้ ด้วยความช่วยเหลือจากทีมผู้ปฏิบัติงานรายอื่น ๆ

6. ทีมงานที่ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันมักเกิดการแข่งขันที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เพื่อความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

จากการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและการสังเกตผู้วิจัยพบว่าทีมผู้รับเหมาปฏิบัติงานร่วมกัน ราวกับเป็นทีมเดียวกันมากกว่าการแข่งขันกัน ซึ่งในช่วงแรกดูเหมือนจะขัดแย้งระหว่างกัน ผู้วิจัยจึง ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ผู้รับเหมาเกิดความสามัคคีในหมู่คณะมากกว่าการแข่งขัน จากการสังเกตพบว่า

1. หัวหน้าทีมผู้รับเหมาที่มีความขัดแย้งกันเสมอในห้องประชุม โดยส่วนมากมักเกิดขึ้น ระหว่างผู้รับเหมาที่ไม่เคยปฏิบัติงานร่วมกัน เนื่องจากความเกรงใจ จึงเกิดการแข่งขันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน แต่หากความขัดแย้งนำมาซึ่งความเสียหายถึงผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่าย ความขัดแย้งจะยุติลงด้วยความประนีประนอม

2. มีการแบ่งปันข้อมูล วิธีการแก้ไขปัญหา วิธีปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระหว่างมื้ออาหารเที่ยงก่อนการประชุม หรือระหว่าง รอกการประชุม ที่จัดโดยผู้บริหารโครงการ เพื่อให้ได้ข้อสรุปก่อนถึงเวลาประชมนั่นเอง

3. เมื่อมีทีมปฏิบัติงานที่ประสบปัญหาเกิดความล่าช้าในการดำเนินการ ทีมที่มี ประสบการณ์มากกว่าจะเข้าแนะนำให้ความช่วยเหลือทันที เช่น ผู้รับเหมาที่ไม่เคยผ่านโครงการงาน ปรับปรุงตกแต่งโรงแรมมาก่อน ย่อมขาดประสบการณ์ เทคนิค และวิธีการ อาจมีความสับสนเรื่อง การลำดับงานและเทคนิคในการแก้ไขปัญหาในสถานะเร่งด่วน ผู้รับเหมาที่มีประสบการณ์จะช่วยชี้แนะว่า ส่วนใดสำคัญกว่าควรกระทำก่อน และส่วนใดสามารถดำเนินการในภายหลังได้ เพื่อลดความขัดแย้ง และความล่าช้า เพราะการที่ผู้รับเหมารายใดรายหนึ่งเกิดความล่าช้า จะไม่สามารถดำเนินงานให้เสร็จตาม เป้าหมายได้ หมายถึงผู้รับเหมาทีมอื่นก็จะล้มเหลวเช่นกัน เพราะโครงการไม่สามารถเปิดใช้ให้บริการได้

4. ในหนึ่งทีมงานประกอบด้วย หัวหน้าทีมหมายถึงผู้รับเหมา ลูกทีมหมายถึงพนักงาน ฝ่ายปฏิบัติงาน ในการดำเนินงานร่วมกันด้วยผู้ปฏิบัติงานหลายทีมย่อมเกิดข้อเปรียบเทียบระหว่าง อัตราค่าจ้าง ค่าแรงและสวัสดิการ ทำให้เกิดการเรียกร้องเพื่อให้เท่าเทียมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานแต่ละทีม ผู้รับเหมาจึงแก้ไขด้วยการปรึกษาแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้าง และสวัสดิการให้เท่าเทียมกัน โดยการให้ค่าเฉลี่ยของแต่ละทีม

5. ในระหว่างการดำเนินงานภายในโครงการที่ผู้บริหารโครงการร่วมกับทีมผู้รับเหมา ร่วมกันทำบุญ เป็นเจ้าภาพกฐิน ผ้าป่า และตั้งโรงทานเพื่อบริจาคอาหารและน้ำดื่มสำหรับผู้มาร่วมงาน จำนวน 2 ครั้ง ที่บริเวณหน้าโรงแรม

6. ยามว่างจากการปฏิบัติงาน เมื่อแถวของประชาชนว่างลง ผู้รับเหมาหลายท่านมักใช้เวลาช่วงนั้นในการเข้าทำการกราบเคารพพระบรมศพในพระบรมมหาราชวัง และร่วมเป็นเจ้าภาพในพิธีสวดพระศพ

สรุปพฤติกรรมที่มีร่วมกันระหว่างทีมผู้ปฏิบัติงานในแต่ละทีมดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำ
2. มีสังคหวัตถุ 4
3. มีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีมเพื่อความสำเร็จ มากกว่า

ปัจจัยสี่

## 2) ผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานคือผู้ใช้แรงงานที่มีความชำนาญในงานช่างตามลำดับ โดยในที่นี้จะกล่าวถึงช่างเฟอร์นิเจอร์เนื่องจากเป็นกลุ่มช่างที่มีปริมาณมากที่สุดในพื้นที่การปฏิบัติงาน ถูกจำแนกเป็น 2 แบบดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. แบบรายวัน
2. แบบผู้รับเหมารายย่อย

โดยผู้ปฏิบัติงานทั้ง 2 ประเภทอาจทำงานประเภทเดียวกันแต่มีรูปแบบการรับเงินที่แตกต่างกัน จึงมีลักษณะวิธีการทำงานที่แตกต่างกันไปด้วย

จากการสังเกตลักษณะการปฏิบัติงานของช่างผู้วิจัยพบว่า

### 1. แบบรายวัน

1.1 ในทีมจะประกอบด้วยหัวหน้าช่าง และลูกทีมที่มีฝีมือแตกต่างกันไปจนถึงกรรมกรแต่ละทีมประกอบด้วยหัวหน้าช่าง 1 คน ช่าง 2 คน กรรมกร 1-2 คนโดยประมาณ

1.2 ทำงานตามเวลา ทำงานวันละ 8 ชั่วโมง ส่วนใหญ่มีความพอใจกับการทำงาน

ล่วงเวลา

1.3 มีความละเอียดเรียบร้อยพิถีพิถันในการทำงาน

1.4 ต้องคอยหมั่นตรวจตราและให้คำปรึกษา

1.5 มีความยืดหยุ่นสามารถปรับย้ายตำแหน่งการปฏิบัติงานได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

1.6 มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ นาน้ำและขนมที่ตนได้รับ ไปแจกจ่ายกับผู้รับเหมารายย่อย

### 2. แบบผู้รับเหมารายย่อย

2.1 ในทีมจะประกอบด้วยหัวหน้าช่าง 1-2 คน และลูกทีมซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นกรรมกรหรือเด็กฝึกงาน 2-3 คน

2.2 เป็นช่างที่ทำงานตามเวลา เข้าตามเวลาออกตามเวลาส่วนใหญ่ไม่ทำงานเกินวันละ

8 ชั่วโมง

2.3 เน้นความรวดเร็วในการทำงาน

2.4 สามารถปล่อยอิสระได้

2.5 เบิกเงินล่วงหน้าหรือตามผลงาน

2.6 มีน้ำใจในการปฏิบัติงาน มักให้คำปรึกษา แนะนำ แลกเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานกับผู้ปฏิบัติงานรายวันสม่ำเสมอ

สรุปข้อดี - ข้อเสีย และพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานระหว่างช่างแบบรายวัน และแบบผู้รับเหมารายย่อยได้ดังนี้

1. ช่างแบบรายวันมีความยืดหยุ่นมากกว่า ต้องหมั่นตรวจสอบควบคุมปริมาณงานมากกว่าเช่นกัน ในการทำงานต้องใช้แรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความเสมอภาคกับผู้รับเหมารายย่อย

2. แบบผู้รับเหมารายย่อยมีความรวดเร็วคล่องตัวในการทำงานสามารถปล่อยอิสระได้ แต่ต้องมีเงินทุนหมุนเวียนที่คล่องตัว และหมั่นตรวจสอบควบคุมคุณภาพ จะสม่ำเสมอ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานแบบรายวันและผู้ปฏิบัติงานแบบผู้รับเหมารายย่อย

1. ผู้ปฏิบัติงานแบบรายวันมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ นาน้ำและขนมที่ตนได้รับ ไปแจกจ่ายกับผู้รับเหมารายย่อย

2. ผู้ปฏิบัติงานแบบผู้รับเหมารายย่อย มีน้ำใจในการปฏิบัติงาน มักให้คำปรึกษา แนะนำ แลกเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานกับผู้ปฏิบัติงานรายวันเสมอ

3. ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

#### การจัดแบ่งพื้นที่ปฏิบัติงาน

การจัดแบ่งพื้นที่ปฏิบัติงานแบ่งเป็น 3 ระยะตามจำนวนชั้นของอาคารห้องพัก ด้วยการจับฉลาก อาคารโรงแรมรัตนโกสินทร์เป็นอาคารสูง 4 ชั้น มีห้องพัก 3 ชั้น ประกอบด้วยพื้นที่การใช้งานดังนี้

ชั้น G เป็นพื้นที่ประชาสัมพันธ์ พื้นที่รับรอง ห้องสัมมนา ร้านค้าและห้องอาหาร

ชั้น 1 - 3 เป็นพื้นที่ห้องพัก

#### 1) ลักษณะทั่วไปของอาคาร

จากชั้น G ถึงชั้น 3 เป็นลักษณะโถงบันไดสูง 4 ชั้นทะลุถึงกันตลอดแนว

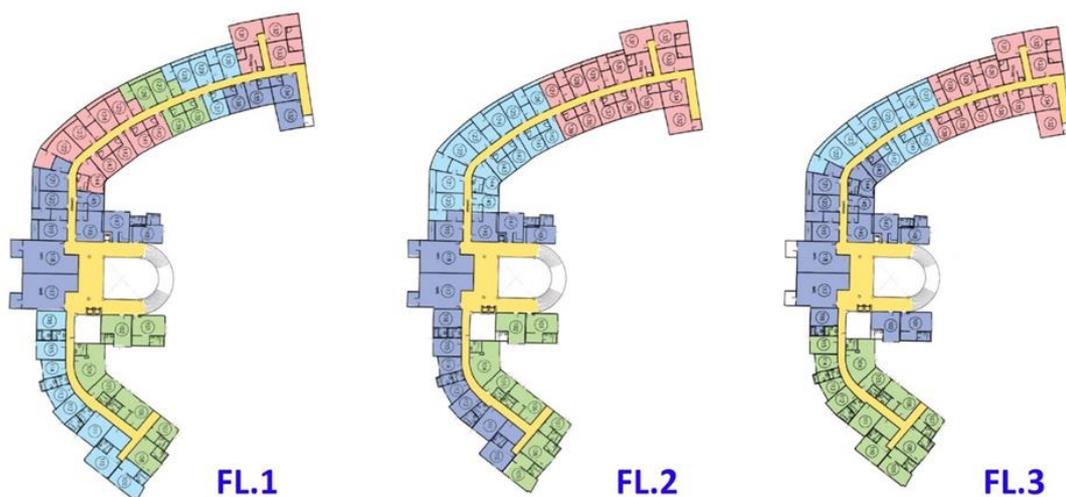
1. บริเวณส่วนกลางของอาคารบริเวณโถงบันไดมีลิฟท์บริการผู้โดยสาร 4 ตัว เป็นลิฟท์ขนาดเล็กไม่สามารถใช้ในการขนของได้

2. ระหว่างบันไดชั้น G ถึงชั้น 1 เชื่อมต่อกับสระว่ายน้ำด้วยประตูขนาดใหญ่สามารถใช้งานของได้ในช่วงเช้า ก่อนเวลา 10.00 น. (ตามภาพที่ 43 และ 44 )

3. เมื่อหันหน้าเข้าสู่ตัวอาคารทางด้านซ้ายปลายทางของอาคารมีบันไดขนส่งวัสดุเชื่อมต่อจากห้องซักกรีด (ตามภาพที่ 43 และ 44 )

4. เมื่อหันหน้าเข้าสู่ตัวอาคารด้านขวาปลายทางด้านหลังของอาคารมีบันไดมีบันไดหนีไฟขนาดเล็ก ทำจากเหล็ก (ตามภาพที่ 43 และ 44)

ลักษณะการแบ่งพื้นที่การปฏิบัติงานสำหรับผู้รับเหมางานตกแต่งภายใน 4 รายจัดแบ่งดังนี้



ภาพที่ 49 การแบ่งพื้นที่ผู้รับเหมางานตกแต่งภายใน 4 ราย

จากภาพที่ 49 จะเห็นว่าในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ชั้น ผู้รับเหมาทั้ง 4 รายต้องสลับสับเปลี่ยนพื้นที่กันไปมา เนื่องจากการแบ่งพื้นที่จากการจับสลาก

## 2) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

### 1. การขนส่งวัสดุสำหรับใช้งานและเศษวัสดุเหลือใช้

1.1 ทีมผู้ปฏิบัติงานทางด้านซ้ายของอาคารสามารถใช้บันไดอาคารขนส่งวัสดุขนาดใหญ่ได้ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานด้านขวาของอาคารต้องใช้บันไดหนีไฟ ขนาดความกว้าง 0.80 ม.

1.2 ในการปฏิบัติงานทีมงานที่ได้รับมอบหมายห้องพักในช่วงกลางของอาคารต้องเดินผ่านพื้นที่หน้าห้องของผู้ปฏิบัติงานรายอื่น ๆ ด้วยระยะทางราว 50 เมตร

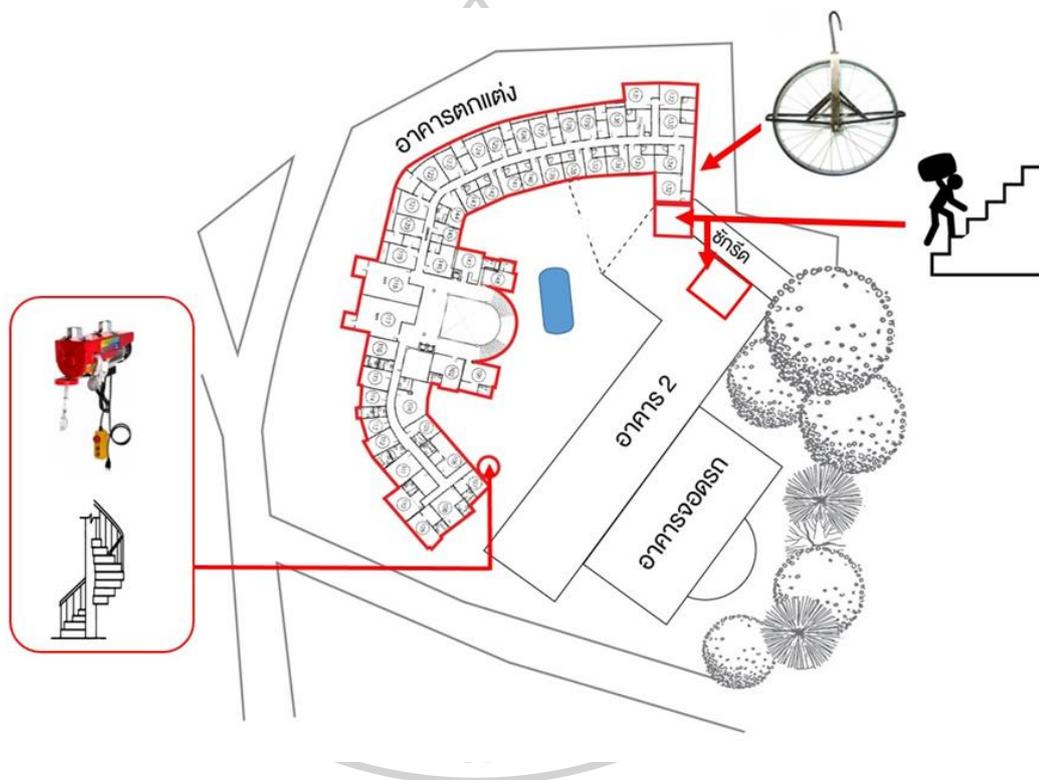
1.3 มีวัสดุเตรียมใช้งานและเศษวัสดุที่ต้องขนทิ้งตลอดแนวทางเดินในชั้นพื้นที่ปฏิบัติงาน

1.4 วัสดุที่ขนส่งขึ้นมากองไว้มีบางส่วนที่สูญหาย

1.5 การขนเศษวัสดุเพื่อขนทิ้งมีปริมาณเศษวัสดุที่ต้องขนมากกว่าที่คาดการณ์ไว้และมักเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานติดพื้นที่บันไดทางขึ้น - ลง และที่กองขยะบริเวณลานจอด

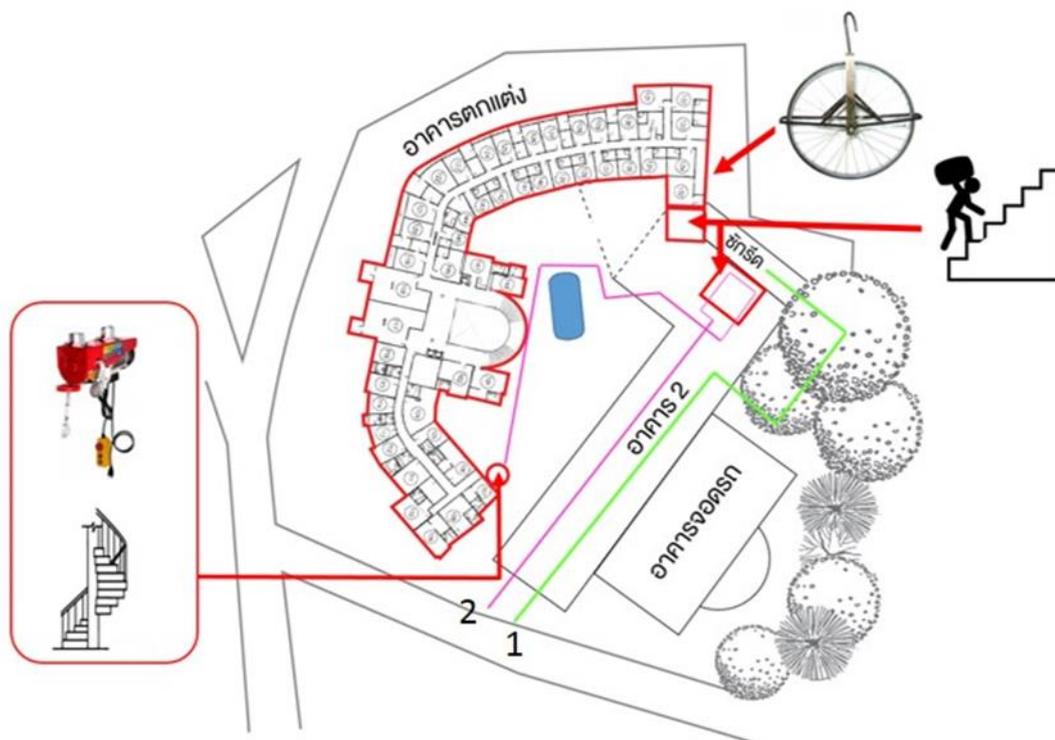
### วิธีการแก้ไข

- ใช้กรรมกรที่มีอาชีพแบกหามโดยตรง
- ติดตั้งอุปกรณ์ช่วยยกขึ้นที่สูง
- ใช้สี่ล้อหรือล้อห้อยขยະที่มีความแตกต่างจับผู้รับเหมารายอื่น ๆ
- คำนวณขนาดของวัสดุ ชิ้นงานที่ต้องทำการขนส่งทุกครั้ง
- อนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ร่วมใช้รถโฟล์กไฟฟ้าด้วยกัน
- สร้างสัมพันธ์ที่ดีและความขอความร่วมมือจากทุกฝ่าย



ภาพที่ 50 แสดงตำแหน่งสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่ง

จากภาพที่ 50 จะเห็นว่า ด้านปีกซ้ายของอาคารติดตั้งรถชักปูนไว้ 1 ชุด โดยสามารถขนวัสดุขึ้นอาคารสูง 1-4 ชั้นได้คราว 50 - 150 กก. ตามกำลังผู้ใช้ และความสูงของอาคาร วัสดุที่มีขนาดใหญ่ขนส่งผ่านบันได ส่วนปีกขวามีบันไดหนีไฟติดตั้งรถโฟล์กไฟฟ้าขนาด 1000 กก. แต่เสาเหล็กที่ติดตั้งมีขนาดเล็กและช่องทางขนส่งผ่านเข้าอาคารมีขนาดเล็กจึงมักขนวัสดุขนาดเล็กที่มีน้ำหนักไม่เกิน 350 - 500 กก.



ภาพที่ 51 แสดงเส้นทางขนส่งวัสดุ

จากภาพที่ 51

เส้นทางที่ 1 ขนส่งวัสดุด้วยรถเข็นจากลานจอดรถผ่านห้องช่าง และ ห้องซักรีด สามารถเข็นรถผ่านได้ โดยวัสดุต้องห่อหุ้มเรียบร้อยแล้ว จากจุดนี้สามารถตรงเข้าอาคารเพื่อใช้บันไดที่มุมอาคาร และมีพื้นที่ของโรงแรมเป็นถนนทางเดินเล็ก ๆ ช่างอาคาร 1 ติดตั้งรอกชักวัสดุขึ้นอาคาร

เส้นทางที่ 2 ขนส่งวัสดุด้วยแรงงานแบกหามจากลานจอดรถผ่านอาคาร 2 ขึ้นบันไดถึงชั้น 2 ผ่านบริเวณสระว่ายน้ำที่อยู่ระหว่างอาคาร 2 และอาคาร 1 ในช่วงเวลา 6:30 น ถึง 9:00 น. และ 15:30 น. ถึง 17:00 น. หรือช่วงที่ไม่มีแขก ห่างจากบริเวณสระว่ายน้ำราว 10 เมตร มีบันไดหนีไฟทำจากเหล็ก ติดตั้งลอกไฟฟ้าส่งขึ้นอาคาร

2. รูปแบบและปริมาณงานภายในพื้นที่ปฏิบัติงาน ที่ได้รับการมอบหมาย (จากภาพที่ 49)

2.1 ทีมปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบหมายในส่วนปีกด้านซ้ายและด้านขวาของอาคาร ซึ่งมีลักษณะของพื้นที่เรียบง่าย สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วกว่าผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในช่วงกลางของอาคารซึ่งจะเป็นห้องลักษณะโค้งมนตามรูปทรงของอาคารภายนอก

2.2 เนื่องจากพื้นที่ส่วนกลางของอาคารถูกจัดแบ่งเป็นห้องสุทภายในห้องสุทถูกแบ่งพื้นที่เป็น 3-4 ห้องพักขนาดเล็ก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ส่วนกลางของอาคารได้รับปริมาณห้องและพื้นที่การทำงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานทางด้านซ้ายและขวาของอาคาร ตลอดจนรูปแบบที่แตกต่าง

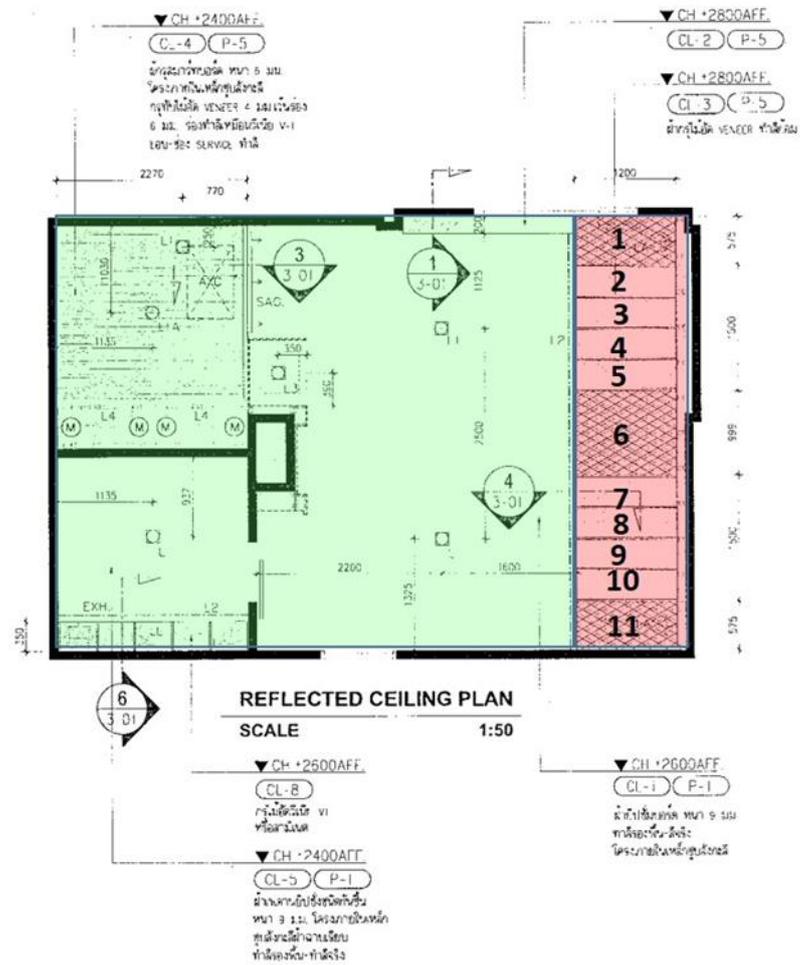
### วิธีการแก้ไข

- เพิ่มปริมาณช่างผู้ปฏิบัติงานและเครื่องมือ
- จัดจ้างผู้รับเหมารายย่อยภายนอกโครงการ
- จำแนกความต่างในรายละเอียดของแบบ จัดทำส่วนที่มีความแน่นอนไม่เปลี่ยนแปลง เช่น ผนังรับที่วิหิวเตียง และงานเฟอร์นิเจอร์ลอยตัว

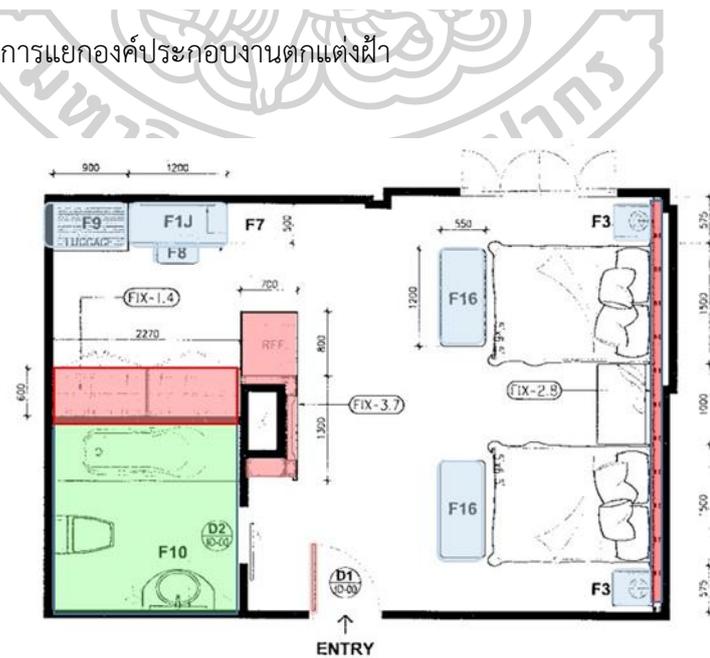
- ตรวจสอบรายละเอียดการปฏิบัติงานตามแบบ แยกแยะองค์ประกอบงานตกแต่งที่สามารถแยกชิ้นส่วน เพื่อปฏิบัติงานจากภายนอกโครงการได้ โดยจำแนกเป็นประเภทงาน เช่น งานที่ต้องปฏิบัติหน้างาน, งานที่สามารถแยกส่วนผลิตเพื่อประกอบหน้างาน และงานที่สามารถผลิตได้จากโรงงาน

โครงการปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์อาจมีรูปทรงของพื้นที่และขนาดห้องพักที่มีความหลากหลาย แต่รูปแบบงานตกแต่งและวัสดุที่ใช้ โดยภาพรวมแล้วมีลักษณะที่เหมือนกัน จึงสามารถแยกส่วนที่เหมือนกันผลิตแบบโรงงานอุตสาหกรรมได้ งานตกแต่งพื้นผิวห้องพัก ผนัง และฝ้าเป็นไม้อัดวีเนียร์เบอร์เดียวกัน มีรูปแบบประดับเพิ่มเติมด้วยงานหยาบสานที่ต่างกันเพียงเล็กน้อย งานเฟอร์นิเจอร์ Built - in และงานลอยตัว ใช้ลามิเนตสีพื้นเทา โดยสามารถแยกองค์ประกอบงานตกแต่งดังรายการต่อไปนี้

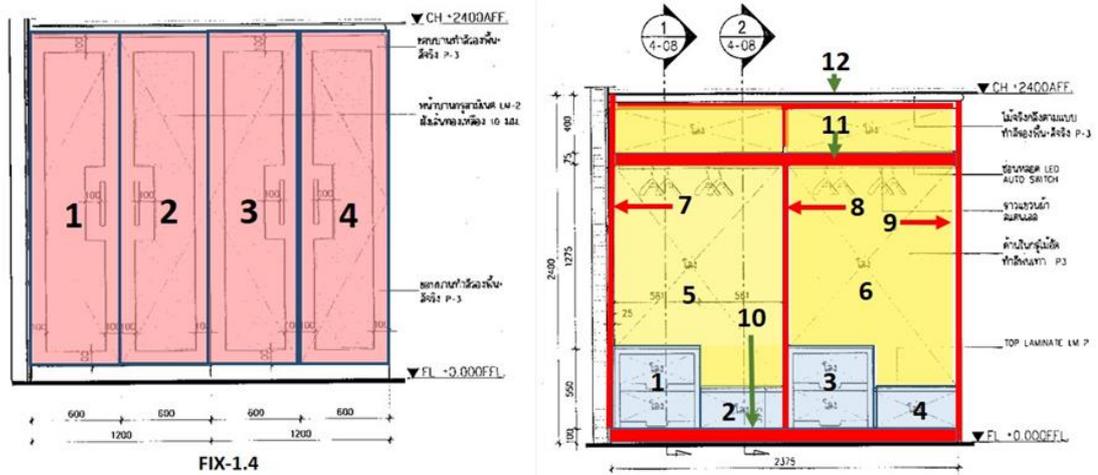
1. งานตกแต่งที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ ประกอบด้วย งานปรับปรุงห้องน้ำ, งานปรับปรุงฝ้ายิปซัมฉาบเรียบ และงานปูพื้นกระเบื้องยาง
  2. งานตกแต่งที่ผลิตชิ้นส่วนจากภายนอกแล้วนำมาประกอบหน้างาน ประกอบด้วย งานประตู่, งานตกแต่งฝ้า, งานตกแต่งผนัง และงานเฟอร์นิเจอร์ Built- in
  3. งานตกแต่งที่ผลิตจากภายนอก คืองานเฟอร์นิเจอร์ลอยตัว
- จากการจำแนกส่วนการผลิตดังกล่าวจะสังเกตว่างานตกแต่งฝ้าถูกแยกเป็น 2 ส่วน คือ งานขึ้นโครงสร้างสังกะสี แล้วปิดผิวด้วยแผ่นยิปซัม และงานตกแต่งผิวฝ้าด้วยวัสดุตกแต่งทับอีกครั้งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้นำตัวอย่างการแยกองค์ประกอบงานตกแต่งมาแสดงดังนี้



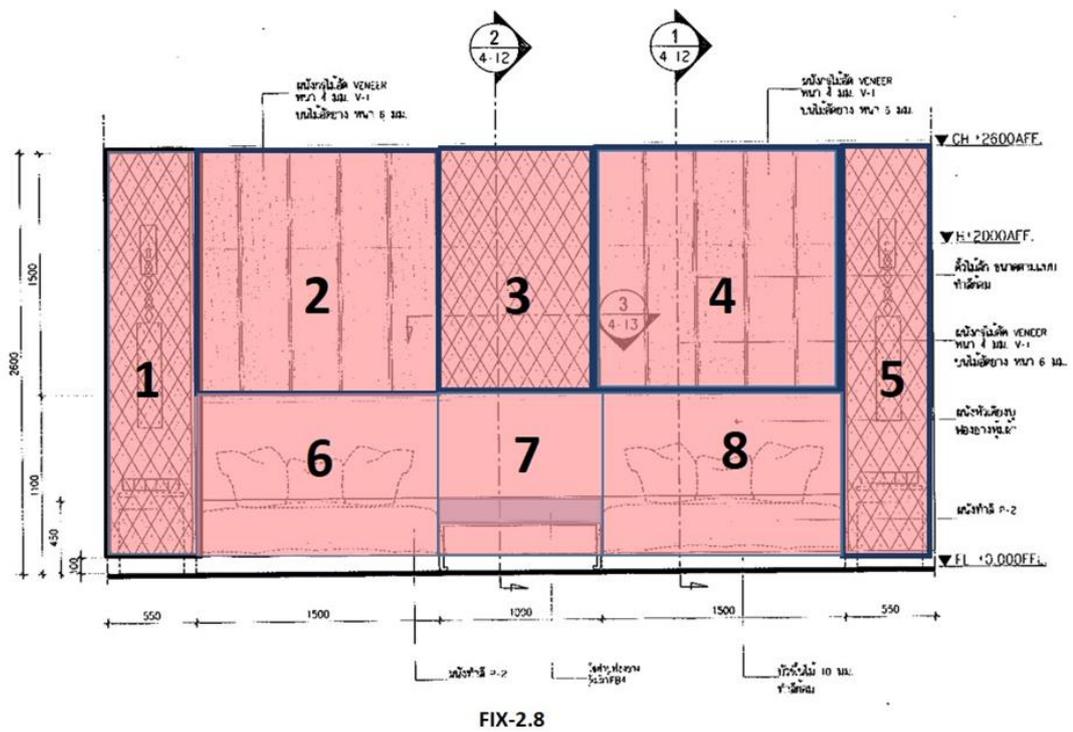
ภาพที่ 52 แสดงการแยกองค์ประกอบงานตกแต่งฝ้า



ภาพที่ 53 แสดงการแยกองค์ประกอบงานตกแต่งเพื่อการผลิต



ภาพที่ 54 แสดงการแยกองค์ประกอบงานตกแต่งเพื่อการผลิต Fix-1.4



ภาพที่ 55 แสดงการแยกองค์ประกอบงานตกแต่งเพื่อการผลิต Fix-2.8



จากข้อมูลพบว่าการจัดลำดับงานเป็นการบริหารจัดการแบ่งพื้นที่การปฏิบัติงานโดยผู้รับเหมาที่ดูแลกิจกรรมนั้น ๆ ปริมาณทีมผู้ร่วมปฏิบัติงานมีจำนวน 15 ทีม บางทีมเข้าปฏิบัติงานในเวลาเดียวกัน และบางทีมเข้าปฏิบัติงานในเวลาที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะทีมผู้ปฏิบัติงานตกแต่งภายในต้องเข้างานร่วมกับทีมผู้ปฏิบัติงานระบบประกอบอาคารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ด้วยสาเหตุจากโครงสร้างและความเชื่อมโยงของงานระบบประกอบอาคารทำให้เกิดปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ความรีบเร่งและรายการปฏิบัติงานเป็นงานซ่อมแซม ปรับ เปลี่ยน จึงไม่สามารถลำดับการทำงานได้ตามปกติแบบงานทั่วไป

ผู้วิจัยทำการศึกษาประเด็นปัญหาการจัดลำดับงานมาดังนี้

1. ทีมงานระบบประกอบอาคารในแต่ละประเภทมีน้อยกว่าทีมผู้ปฏิบัติงานตกแต่งภายใน
  2. การจัดแบ่งทีมระบบประกอบอาคารไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยหมายกำหนดการระบบประกอบอาคาร ควรทำการแก้ไขปรับเปลี่ยนระบบประกอบอาคารให้ผู้ปฏิบัติงานตกแต่งภายในที่ได้รับปริมาณห้องและพื้นที่ที่มากกว่า ซึ่งอยู่ในบริเวณส่วนกลางของอาคารก่อนผู้ปฏิบัติงานรายอื่น
  3. ผู้ที่ได้รับการมอบหมายห้องทางด้านปีกซ้ายและขวาของอาคารบางห้องประสบปัญหา น้ำรั่วซึมและระบบสุขาภิบาลมากกว่าปกติต้องให้ทีมระบบประกอบอาคารเข้าแก้ไขเป็นการเร่งด่วน ทำให้กำหนดการซ่อมแซมงานระบบประกอบอาคารไม่เป็นไปตามแผน
  4. จากปัญหาข้างต้นทำให้การจัดลำดับงานภายในพื้นที่การทำงานต้องมีการปรับเปลี่ยนตามแผนงานของทีมผู้ร่วมปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน
  5. ในสถานการณ์เร่งด่วนการทำงานในพื้นที่ ซึ่งห้องพักจำกัดด้วยขนาดไม่เพียงพอสำหรับผู้ปฏิบัติงานระบบประกอบอาคารและผู้ปฏิบัติงานตกแต่งภายในพร้อมกันได้
- วิธีการแก้ไข
1. เมื่อรู้พื้นที่ทำงานแล้วต้องเข้าทำการสำรวจทุกครั้ง ส่วนใดมีความเสียหายและมีความเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานอื่นจะต้องรีบดำเนินการเปิดหน้างานก่อนโดยแจ้งในที่ประชุมรับทราบโดยทั่วกัน เพื่อการติดตามงาน
  2. ควรคัดแยกแบบเพื่อเลือกทำส่วนที่สามารถจะทำได้ โดยไม่ติดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของรายอื่นในลำดับต่อมา
  3. หากงานส่วนใดสามารถกระทำเองได้โดยปราศจากความเสียหายควรดำเนินงานไปก่อนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
  4. ผู้บริหารโครงการ และผู้รับเหมา ต้องมีทักษะและประสบการณ์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
  5. ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

## การประสานงาน

การประสานงาน คือการสื่อสารเพื่อการทำความเข้าใจการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่ต้องกระทำตามลำดับ ระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน โดยการประสานงานแบ่งเป็น 3 ระยะตามแผนงานดังนี้

ระยะที่หนึ่ง ชั้น 1 เป็นการสื่อสารด้วยวาจา ในการประชุมทุกสัปดาห์เพื่อวางแผนจัดลำดับการดำเนินงาน

ระยะที่สอง ชั้น 2 เป็นการสื่อสารด้วยวาจา ในการประชุมทุกสัปดาห์ด้วยเวลาที่สั้นลง และการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้รับเหมาก่อนการประชุม พร้อมสร้างกลุ่มเครื่องมือสื่อสารที่รวดเร็วขึ้น

ระยะที่สาม ชั้น 3 เป็นการสื่อสารด้วยวาจา ในการประชุมทุกสัปดาห์ใช้เวลามากกว่าระยะที่สอง และการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้รับเหมาก่อนการประชุม เน้นการประสานงานในพื้นที่ปฏิบัติงาน

จากข้อมูลข้างต้นจะสังเกตเห็นว่าการประสานงานเน้นการประชุม ใช้การพูดคุยเน้นการบริหารงานด้านเอกสาร มีเพียงแบบและรายการวัสดุเป็นเครื่องมือสื่อสาร

ปัญหาของการประสานงานมีประเด็นดังนี้

1. ขอบเขตการทำงานอาจไม่ครอบคลุม เพราะขาดการทบทวนรายการ
2. ไม่มีแผนป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
3. การสื่อสารอาจผิดเพี้ยนและไม่ตรงประเด็นได้ ทั้งกับการสื่อสารในครั้งแรกและการ

การข้อมูลการถ่ายทอดข้อมูลต่อถึงผู้ปฏิบัติงาน

วิธีการแก้ไขความผิดพลาดในการสื่อสาร

ผู้วิจัยจะขอก้าวถึงวิธีการแก้ไขโดยแบ่งลักษณะการประสานงานเป็น 3 ระดับดังนี้

1. ระหว่างผู้บริหารโครงการ กับทีมผู้รับเหมา ใช้การประชุมพูดคุย ช่วงสั้น ๆ ไม่เกิน 1-2 ชม. ต่อสัปดาห์เพื่อการสอบถามความคืบหน้าในการปฏิบัติงาน ปัญหา และที่สำคัญคือความเปลี่ยนแปลงด้านเวลาการปฏิบัติงาน จากปริมาณแขกผู้เข้าพัก วัสดุที่ขาดแคลน การจัดส่งที่ล่าช้า เติมนตรวจความคืบหน้า ณ หน่วยงาน 2-3 ครั้งต่อสัปดาห์ ใช้การสื่อสารโดยตรงกับผู้รับเหมาเมื่อมีเหตุเร่งด่วน

2. ระหว่างผู้รับเหมา กับผู้ร่วมปฏิบัติงานรายอื่น ใช้การสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นด้วยการพูดคุย ตามโอกาสแบบไม่เป็นทางการด้วยเวลาสั้น ๆ 15-30 นาที ระหว่างวันทำงาน การทานมื้อเที่ยงร่วมกัน หรือพักทานของว่าง จัดทำกลุ่มสื่อสารทางโทรศัพท์เพื่อความคล่องตัวในการแจ้งข่าวสาร ความคืบหน้าของกันและกันเพื่อการปรับเปลี่ยนการนัดหมาย

3. ระหว่างผู้รับเหมา กับช่างผู้ปฏิบัติงาน ใช้การสนทนาระหว่างช่วงเช้าก่อนเข้างาน 10-15 นาที เพื่อแจ้งหมายกำหนดการควบคุมปริมาณงานทุกวัน สำนวความคืบหน้าและข้อมูลที่ได้รับเหมาได้รับในทุกวัน

การประสานงานเน้นการประชุม ใช้การพูดคุยช่วงเวลาสั้น ๆ ความถี่ของการพูดคุยขึ้นอยู่กับระดับการควบคุมงาน ไม่มีการบริหารงานด้านเอกสาร การจัดแผนงานเป็นการคาดการณ์จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา เน้นการติดต่อที่รวดเร็ว ตรงตัวบุคคล ซึ่งการใช้วาจาสื่อสารเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทักษะทางการพูดให้ถูกต้อง ตรงประเด็น และเข้าใจง่าย ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อการบันทึกเหตุการณ์ และข้อมูลที่สำคัญ

จากการศึกษาข้อมูลโครงการปัจจัยที่จะทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์คือ

1. ช่วงเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งที่ตั้ง
2. สภาพทางด้านกายภาพอาคาร
3. การวางแผน
4. ทีมงาน
5. การจัดแบ่งพื้นที่การปฏิบัติงาน
6. การประสานงาน

ทำให้ทราบว่าปัญหาส่วนใหญ่ของการปฏิบัติงานเกิดจากปัญหาด้านสถานที่ตั้งของโครงการ ประกอบกับสภาพทางด้านกายภาพ และ ปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียดจากงานที่เร่งรีบภายใต้ข้อจำกัดในการดำเนินงานที่มีสาเหตุสำคัญจากเวลา โดยปัจจัยต่าง ๆ สามารถแก้ไขได้ด้วยการใช้คนให้เหมาะกับงานมีความรู้และมีประสบการณ์, การแยกชิ้นส่วนองค์ประกอบของชิ้นงานเพื่อการปฏิบัติงานนอกสถานที่ให้ได้มากที่สุด ซึ่งช่วยลดความขัดแย้ง และต้นทุนในการดำเนินงาน ทั้งยังสามารถเพิ่มเวลา แรงงาน และเทคโนโลยีได้อีกด้วย แต่การทำงานให้เกิดความราบรื่น รวดเร็ว มีความสามัคคี ต้องอาศัยหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อให้ได้ผู้ร่วมงานที่ดี

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาแนวทางการสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างภายใต้ข้อจำกัดในการดำเนินงาน กรณีศึกษา: โครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การปฏิบัติงานภาคสนาม ซึ่งประกอบด้วยการสัมภาษณ์ การสังเกต ศึกษาข้อมูลโครงการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และกระบวนการดำเนินงานปรับปรุงวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในของโรงแรม

โดยนำผลการปฏิบัติภาคสนาม มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปประเด็นสำคัญและนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Method) อาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์

#### ผลการวิเคราะห์แนวทางการสำเร็จในการดำเนินการโครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายใน

เนื่องด้วยโรงแรมรัตนโกสินทร์เป็นโบราณสถานมีมีชีวิต อายุ 72 ปีกว่า ขณะทำการปรับปรุงตั้งอยู่บริเวณถนนราชดำเนิน เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร เริ่มก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ. 2485 ในปี พ.ศ. 2559-2560 ทางโรงแรมเริ่มดำเนินการปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพัก ห้องสันทนาการ ห้องจัดเลี้ยง และอื่น ๆ เป็นการดำเนินงานแบบค่อยเป็นค่อยไป ตามรายได้ของโรงแรม โดยในการปรับปรุงครั้งนี้เริ่มขึ้นในเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2559 และเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดขึ้นในวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2559 คือ การสวรรคตพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันระหว่างการดำเนินงานปรับปรุง รัฐบาลประกาศไว้ทุกข์ถวายความอาลัยเป็นเวลา 1 ปี สำนักพระราชวังมีหมายกำหนดการพระราชพิธีทรงบำเพ็ญพระราชกุศลถวายพระบรมศพ ระหว่างวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ถึง 21 มกราคม พ.ศ. 2560 ณ พระที่นั่งดุสิตมหาปราสาท พระบรมมหาราชวัง และได้กำหนดให้มีพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพขึ้นในวันที่ 25 - 29 ตุลาคม พ.ศ. 2560 ซึ่งในขณะนั้นห้องพักบางส่วนอยู่ในระหว่างการปรับปรุงทำห้องตัวอย่าง และสำรวจเพื่อการเขียนแบบ และเริ่มดำเนินการทยอยซ่อมแซมตามงบประมาณที่มี แต่เพื่อการรองรับแขกที่เพียงพอเพื่อความสะดวกสบายของแขกที่เข้าพัก เพื่อชื่อเสียงของโรงแรม ทางโรงแรมจึงตัดสินใจปรับปรุงห้องพักด้วยความเร่งด่วน โดยการปรับปรุงต้องไม่ก่อให้เกิดการสูญเสียโอกาสทางการค้า ซึ่งในระหว่างปี พ.ศ. 2475-2557 ที่ผ่านมา ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้พื้นที่หลายส่วนถูกปรับปรุง เปลี่ยนแปลง จากสภาพโครงสร้างเดิม จนไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงด้วยแผนการและวิธีการที่เคยกระทำมาได้อีก

งานปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพัก ครั้งนี้เป็นการจ้างแบบสัญญาแยกส่วน การดำเนินงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพักเริ่มขึ้นตั้งแต่เดือน มิถุนายน ปี พ.ศ. 2559 จากการเริ่มสำรวจอาคารเพื่อการออกแบบและจัดทำห้องตัวอย่าง การปรับปรุงครั้งนี้ใช้เวลาดำเนินงานระหว่างเดือน มิถุนายน ปี พ.ศ. 2559 แล้วเสร็จในเดือนกันยายน ปีพ.ศ.2560 ท่ามกลางความโกลาหล รวมระยะเวลาปรับปรุงทั้งสิ้น 1 ปี 5 เดือน การกำหนดขอบเขตการปรับปรุงงานตกแต่งภายในประกอบด้วยงานดังนี้

1. งานปรับปรุงระบบประกอบอาคาร
2. งานปรับปรุงงานตกแต่งภายในห้องพัก และโถงทางเดิน
3. งานซ่อมแซมโครงสร้างที่เกิดจากน้ำรั่วซึมทั้งจากภายนอกและภายในอาคาร

คณะผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย

1. ผู้จัดการโรงแรมดำรงตำแหน่งผู้บริหารโครงการก่อสร้าง
2. หัวหน้าฝ่ายบัญชีดำรงตำแหน่งผู้ควบคุมงบประมาณ
3. คณะกรรมการดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบ
4. ผู้ออกแบบดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา
5. ช่างอาคารและแม่บ้านประจำโรงแรมตำแหน่งประสานงานภายในอาคาร
6. ผู้จัดการวัสดุ
7. ผู้รับเหมางานโครงสร้าง งานระบบประกอบอาคาร และงานตกแต่งภายใน จำนวน

15 ราย

กระบวนการบริหารโครงการมิได้ตั้งอยู่ในกระบวนการบริหารโครงการที่ควรจะเป็นโครงการเร่งด่วน ด้วยข้อจำกัดด้านเวลา สภาพโครงสร้างอาคารที่ทรุดโทรม ขาดการสำรวจอย่างละเอียดก่อนการดำเนินงาน ขนาดของพื้นที่กับปริมาณผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สมดุล แผนการดำเนินงานไม่มีความแน่นอน ไม่ใช้ผู้บริหารงานก่อสร้างมืออาชีพ ไม่ใช้กระบวนการคิดสรรผู้ร่วมงาน ด้วยงบประมาณตั้งต้น 100 ล้านบาท เป็นการทำงานท่ามกลางความโกลาหล

จากการศึกษาตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรมและสภาพอาคารที่เสื่อมโทรม ยกที่จะคาดเดาปริมาณงานนอกเหนือจากปริมาณงานที่แสดงในรายละเอียดประกอบแบบที่อยู่ในระหว่างการสำรวจอาคาร เนื่องจากเป็นอาคารโบราณสถานอายุกว่า 72 ปี เป็นอาคารที่เชื่อมต่อกัน 3 หลัง ด้านหลังสุดของอาคารเป็นลานจอดรถบางส่วนถูกใช้เป็นที่จัดเก็บวัสดุ ทางเข้า - ออกที่ถูกปิดด้วยฝูงชนจำนวนมาก ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้ของเส้นทาง ระยะเวลาในการขนส่งวัสดุจากจุดส่งของถึงหน้างานในแต่ชั้นด้วยบันได มีระยะขนส่งราว 80 เมตร ไม่มีลิฟท์อำนวยความสะดวกในการขนส่งวัสดุเพื่อการก่อสร้าง และทั้งนี้เนื่องจากการปรับปรุงห้องพัก จึงต้องมีการย้ายเฟอร์นิเจอร์เครื่องตกแต่งเดิมเพื่อหาที่จัดเก็บระหว่างการดำเนินงาน ในขณะที่พื้นที่ของโครงการจำกัดด้วยสถานการณ์รอบโครงการที่แออัดด้วยประชาชน

จากการศึกษาตำแหน่งที่ตั้ง และลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานพบว่าสามารถจัดการได้ด้วยการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยการสังเกต ศึกษาความเป็นไปได้ของปริมาณผู้สัญจรบริเวณโดยรอบโครงการในแต่ละวัน เส้นทางการจราจร เส้นทางการขนส่งภายในอาคาร การใช้เครื่องทุ่นแรงในการเคลื่อนย้ายวัสดุ วิธีการปฏิบัติงานของผู้ใช้แรงงาน เพื่อการสร้างแรงจูงใจ และการเพิ่มหรือคงไว้ซึ่งศักยภาพของแรงงาน ด้วยการจัดการเวลา อาหาร, เครื่องดื่ม, แสงสว่างที่เพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการเหล่านี้ทำให้แรงงานผู้ปฏิบัติงานตกแต่งภายในอาคารสามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาที่ยาวนานขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาการขนส่งวัสดุภายในอาคารเพื่อจัดส่งในพื้นที่ปฏิบัติงานพบว่าพื้นที่ปฏิบัติงานภายในอาคารมีทางเดินระหว่างห้องพักที่คับแคบ ไม่สามารถตั้งวัสดุหรือกองวัสดุบริเวณหน้าห้องได้ จะทำให้เป็นปัญหากับผู้ขนย้ายวัสดุที่ผ่านไปมา ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกทีมมีความริบเร่งเพื่อปฏิบัติงานของตนเองให้แล้วเสร็จจึงใช้พื้นที่ทุกส่วนที่สามารถจัดวางได้ในการตั้งกองวัสดุ ผู้ที่อยู่ใกล้บันไดใช้พื้นที่บริเวณหน้าบันไดเพื่อตั้งวางวัสดุและสิ่งของเพื่อการทำงาน ตลอดจนเศษวัสดุที่ต้องนำขนส่งเพื่อกำจัด โดยในช่วงแรกบ่อยครั้งที่ไม่สามารถหาผู้เป็นเจ้าของเศษวัสดุได้ ผู้บริหารโครงการจึงให้ผู้รับเหมาทุกรายจ่ายเงินเท่า ๆ กันเพื่อจ้างผู้รับเหมารายหนึ่งขนเศษวัสดุออกจากพื้นที่การปฏิบัติงานทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้น และยังพบว่าวัสดุที่นำขึ้นมามีการสูญหาย จากการศึกษพบว่า กรณีนี้สามารถใช้การบริหารจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย และการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ด้วยการทำสัญลักษณ์ ใช้การแยกสีหีบห่อวัสดุที่นำขนส่งขึ้นชั้นบนและกระสอบเศษวัสดุที่ต้องกำจัด เพื่อการแสดงความเป็นเจ้าของวัสดุหรือเศษวัสดุนั้น ๆ แสดงความชัดเจนระหว่างผู้ปฏิบัติงานร่วมกันโดยไม่เกิดผลกระทบกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษา วิธีการปฏิบัติงานร่วมกันในพื้นที่จำกัด โครงการงานปรับปรุงงานตกแต่งภายในโรงแรมรัตนโกสินทร์ พบว่าการปรับปรุงงานตกแต่งภายในครั้งนี้มีรูปแบบกระบวนการของการบริหารจัดการงานแบบคล่องตัวหรือ “ อัจฉริยะ ” เป็นการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่ชำนาญการ มีประสบการณ์และเคยร่วมปฏิบัติงานกับผู้บริหารโครงการและทีมงานมาแล้วโดยคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มละ 15 - 30 คน จำนวน 15 ทีม โดยทุกทีมมีความชำนาญเฉพาะด้าน เน้นการติดต่อประสานงานด้วยวาจา มีการใช้เทคโนโลยีด้านการสื่อสารเพื่อช่วยในการบันทึกข้อมูลและการจัดส่งเอกสารหลักฐานต่าง ๆ จัดการประชุมทุกสัปดาห์เพื่อตรวจสอบความคืบหน้า เติมนู่นางานสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง เป็นการวางแผนงานระยะสั้น ด้วยความถี่ของการประชุมหรือการพูดคุยขึ้นอยู่กับระดับชั้นการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่เน้นเอกสาร หากเปรียบเทียบกับกระบวนการบริหารงานแบบอัจฉริยะแล้ว สามารถเปรียบเทียบตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. Product Owner คือ ผู้บริหารโครงการ
2. Scrum Master คือ ผู้รับเหมา

### 3. Team คือ ผู้ปฏิบัติงาน (แรงงาน)

ด้วยความเห็นของผู้วิจัย อโกล์ เป็นกระบวนการบริหารงานแบบคล่องตัว โดยอาศัยการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมในการบริหารจัดการ

จากการศึกษาวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันในพื้นที่จำกัด เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จโดยปราศจากความขัดแย้ง เพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่คณะ ในเวลาเร่งด่วน ผู้วิจัยได้ศึกษาด้วยการสังเกตช่วงเวลาการปฏิบัติงาน สภาพอาคาร การวางแผน ทีมงาน การจัดแบ่งพื้นที่ปฏิบัติงาน และวิธีการประสานงาน ด้วยความเร่งรีบซึ่งเป็นปัจจัยหลักส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการแข่งขัน ความเครียด และความเห็นแก่ตัว จนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงานได้ การบริหารจัดการต้องมีความระมัดระวังเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี เพื่อสลายพฤติกรรมดังกล่าว ต้องอาศัยแรงจูงใจ ความเข้าใจในสถานการณ์เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับทุก ๆ ฝ่าย

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าปัญหาของการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้ 3 ด้าน ตามลักษณะของปัญหาดังนี้

ลักษณะที่ 1 ด้านวิทยาศาสตร์ สถานที่ตั้งโครงการ และ ลักษณะทางกายภาพของอาคาร สามารถแก้ไขด้วยทฤษฎีและแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ ใช้เหตุผลในการแก้ไข ใช้คนให้ถูกงาน

ลักษณะที่ 2 ด้านมนุษย์สัมพันธ์ จากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การแบ่งปันที่ทำให้งานราบรื่น ช่วยลดความขัดแย้ง

ลักษณะที่ 3 ด้านพฤติกรรม ที่เกิดจากความเร่งรีบ จนกลายเป็นความเครียด ส่งผลต่อการแสดงออกและการปฏิบัติงาน

การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ต้องทำอย่างระมัดระวังมิให้เกิดการกระทบกระทั่งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังต้องสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก ต้องรวบรวมองค์ความรู้และประสบการณ์เพื่อการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้เกิดความสโลนไหลในการดำเนินงานอย่างที่สุด

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาและวิเคราะห์ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการแสดงออกในการปฏิบัติงานครั้งนี้ คือความสัมพันธ์ระหว่างทีมผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจแสดงออกในด้านลบหรือด้านบวก

การแสดงออกในด้านลบ คือการแข่งขันเพื่อการชิงดีชิงเด่น การเอาวัดเอาเปรียบ ตลอดจนความขัดแย้ง ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

การแสดงออกในด้านบวก คือการแข่งขันกันเพื่อความสนุกสนาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยกันทุกฝ่าย

การสร้างความสัมพันธ์สามารถกระทำได้ด้วยการใช้หลักปฏิบัติทางพุทธศาสนา สังคหวัตถุ 4 คือ หลักปฏิบัติอันเป็นที่รักของผู้คนเครื่องสลายพฤติกรรมในด้านลบดังนี้

- 1) ทาน คือ การให้โดยการให้อาจเป็นสิ่งของความช่วยเหลือก็ได้
  - 2) ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยความสุภาพ อ่อนหวาน การแสดงออกถึงความเป็นมิตรและความเคารพ
  - 3) อตถจริยา คือ การสงเคราะห์ การให้ความช่วยเหลือมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
  - 4) สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดั้นเสมอปลาย
- การประสบความสำเร็จจากการบริหารโครงการในครั้งนี้เกิดจากการบริหารจัดการ การผสมผสานแนวคิดและทฤษฎีร่วมกับกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้ได้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโครงการให้เกิดผลสำเร็จได้ดังนี้
1. การใช้คนให้เหมาะกับงาน เลือกผู้ที่มีทักษะและความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานนั้น ๆ
  2. การใช้เครื่องมือ, การจัดการเวลา และลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นทำให้แรงงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
  3. การคัดแยกองค์ประกอบแบบ ทำให้สามารถแยกส่วนชิ้นงานสำเร็จรูปให้กับผู้ปฏิบัติงานรายอื่นนอกโครงการ สามารถประหยัดเวลา ต้นทุน และความแออัดภายในพื้นที่การปฏิบัติงาน
  4. การเพิ่มค่าล่วงเวลาและโอกาสให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นแรงจูงใจ

5. ขอความร่วมมือผู้ปฏิบัติงานในการหลบ หลีก ละเว้น การปฏิบัติงานอันจะทำให้เกิดผลกระทบกับผู้ร่วมปฏิบัติงานรายอื่น
  6. ฝึกฝนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีน้ำใจต่อผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
  7. เน้นการสื่อสาร การประสานงานและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรวดเร็วและถูกต้อง
  8. การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว ลดปัญหาความขัดแย้งหน้างาน ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
  9. ผู้บริหารโครงการต้องมีความเด็ดขาดกล้าตัดสินใจ
  10. ผู้บริหารโครงการและหัวหน้าทีมผู้รับเหมาต้องมีความเป็นผู้นำให้ความสำคัญกับความสำเร็จของผลงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว
  11. ผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคนต้องมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้สำเร็จจลุล่วงตามเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
  12. สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจอยากเป็นส่วนหนึ่งของทีมมากกว่าความต้องการด้านปัจจัย 4
  13. สร้างการแข่งขันในหมู่คณะให้เป็นที่ไปอย่างสร้างสรรค์
- สรุปผลการศึกษา แนวทางสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการคือ การผสมผสานแนวคิดและทฤษฎี นำมาประยุกต์ใช้ผ่านกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยการคัดเลือกบุคลากรผู้มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ฝึกฝนให้มีระเบียบวินัย และ ความรับผิดชอบ บนพื้นฐานของหลักศีลธรรม และจรรยาบรรณ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่คณะให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และด้วยความเร่งรีบในการปฏิบัติงานครั้งนี้ถึงแม้โครงการจะสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ต้นทุนการดำเนินงานของโครงการก็เพิ่มขึ้นจำนวน 20 เปอร์เซ็นต์ จากงบประมาณที่ตั้งไว้ โดยมีสาเหตุจากสภาพอาคารมีความทรุดโทรมกว่าที่ประเมินไว้

### ข้อเสนอแนะ

การบริหารงานแบบคล่องตัวหรือ Agile (อจีล์) ไม่ได้เหมาะกับทุกโครงการ เนื่องจากโครงการก่อสร้าง เป็นโครงการที่มีอายุการใช้งานที่ยาวนานมีความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สิน จึงสมควรต้องมีความละเอียดถี่ถ้วนในการวางแผน ตรวจสอบวัสดุ, อุปกรณ์ และฝีมือแรงงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ และหากเป็นกรณีที่มีความเร่งด่วนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จำเป็นต้องอาศัยผู้มีทักษะความชำนาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ควบคุม ดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดความสำเร็จในโครงการนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการบริหาร คือการทำให้เกิดความร่วมมือระหว่าง

ผู้ปฏิบัติงาน ลดปัญหา และความขัดแย้งในทุกขั้นตอนเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงาน  
ทุกฝ่ายเกิดความยินยอม ร่วมแรง ร่วมใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง ควรส่งเสริมสนับสนุนให้  
ผู้ปฏิบัติงาน มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร. (2554). รายงานการศึกษาโบราณสถานที่ยื่นทะเบียนในกรุงเทพมหานครปี 2554. เข้าถึงได้จาก [http://cpd.bangkok.go.th:90/web2/strategy/DATA54/AN\\_BKK54.pdf](http://cpd.bangkok.go.th:90/web2/strategy/DATA54/AN_BKK54.pdf)
- ณัฐภัทร หงษ์สายพิน. (2561). สรุป ทฤษฎีการบริหาร. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <http://entertainbenz01.blogspot.com/2018/11/blog-post.html>
- ณัฐวดี ่องอาจ และณัฐคนธ์ ทรัพย์พญา. (2562). George Elton Mayo (จอร์จ เอลตัน เมโย). เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก [http://file.siam2web.com/cmmba/george\\_elton\\_mayo.pdf](http://file.siam2web.com/cmmba/george_elton_mayo.pdf)
- ชนกร กรวัชรเจริญ. (2555). "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม พนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน)." การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธรรมฤกษ์. (2552). ทฤษฎีถึง 3 ตัว. เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563. เข้าถึงจาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/thammarek/2009/11/01/entry-2>
- ธัญวุฒิ อักขระสมชีพ. (2561). Agile คืออะไร เริ่มใช้งานอย่างไร. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562. Available from เข้าถึงได้จาก <https://medium.com/fastwork-engineering/agile-คืออะไร-เริ่มใช้งานอย่างไร-ab749306d96e>
- ธาดา ราชกิจ. (2562). แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept). เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม. Available from เข้าถึงจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/>
- นันทนิชา หาสุนทร. (2562). วิวัฒนาการและแนวคิดการบริหารและการจัดการ. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม. Available from เข้าถึงได้จาก [http://www.elfhs.sru.ac.th/natnicha\\_ha/file.php/1/PUB1203/\\_1-5.pdf](http://www.elfhs.sru.ac.th/natnicha_ha/file.php/1/PUB1203/_1-5.pdf)
- นิทรธรรณรัตน์โกสินทร์. (2560). ลักษณะทางสถาปัตยกรรม. เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม. Available from เข้าถึงได้จาก [http://www.nitasrattanakosin.com/aboutus.php?content\\_id=2&lang=th&page\\_view=2](http://www.nitasrattanakosin.com/aboutus.php?content_id=2&lang=th&page_view=2)
- ประชาชาติธุรกิจ. (2560). เรื่องเล่า “รัตนโกสินทร์” โรงแรมคู่ประวัติศาสตร์ “พระราชพิธีการเมือง”. เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม. Available from <https://www.prachachat>.

net/facebook-instant-article/news-51755

ประวัติศาสตร์ชาติไทยและข่าวสาร. (2558). **โรงแรมรัตนโกสินทร์**. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2562.

Available from เข้าถึงจาก <https://www.facebook.com/188583217968299/photos/a.188644627962158/543905595769391/?type=1&theater>

ปทุมธารัตน์ นาชัยโชติ. (2561). **แนวคิดและทฤษฎี Abraham Maslow**. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม

2562. เข้าถึงจาก <http://phunthararat.blogspot.com/2018/11/abraham-maslow.html>

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2558). "The Functions of The Executive Chester I. Barnard, 1938."

**วารสาร สมาคมนักวิจัย**, 20, 2: 172-176.

พุทธศักดิ์ ตันติสุทธิเวท. (2559). **มาทำความรู้จักกับ “Agile and Scrum” แนวคิดการทำงานของบริษัทยุคใหม่**. เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม. เข้าถึงจาก <https://brandinside.asia/agile-and-scrum-for-new-business/>

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2562). **การบริการโรงเรียนด้วยความสัมพันธ์กับชุมชน**. เข้าถึงเมื่อ 5

ธันวาคม. จาก <http://kids-d.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1510/12/chapter1.pdf>

มหาวิทยาลัยสยาม. (2561). **ประวัติวันแรงงานแห่งชาติ**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก

<https://e-library.siam.edu/labor-day/>

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2562). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินโครงการ,**

**ความแตกต่างระหว่างโครงการกับงานประจำ**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562. Available from เข้าถึงได้จาก <https://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom14/01-01-02.html>

แมทธิว แบชลอร์. (2559). **เรียนลัด...การบริหารโครงการ**. แปลจาก **Business Secrets : Project**

**Management Secrets**. แปลโดย วุฒินันท์ ชุมภู. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์. (2562). **Agile แนวคิดเพื่อการทำงานรูปแบบใหม่ ที่ไม่ได้เหมาะสำหรับทุกคน**.

เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <https://today.line.me/th/pc/article/Agile+แนวคิดเพื่อการทำงานรูปแบบใหม่+ที่+ไม่ได้+เหมาะ+สำหรับ+ทุกคน-jGPrWr>

รัตนา สายคณิต. (2546). **การบริหารโครงการ: แนวทางสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันชัย เมฆจันทิก. (2562). **การบริหารส่งโครงการในมุมมองนักบริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม. เข้าถึง

ได้จาก <http://www.correct.go.th/newcorrectweb/uploads/default/files/a9658182c307429791de8d74ded105bc.pdf>

- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2560). **เขตพระนคร**. เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/เขตพระนคร>
- วิชัย กิจวัฒนาบุญย์. (2555). "แนวทางบริหารจัดการในการปรับปรุงจากโรงงานเก่าไปสู่โรงงานที่สามารถประกอบการผลิตได้ กรณีศึกษา: บริษัท อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโครงการก่อสร้าง มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิชิต อุ๋อัน. (2555). **แนวคิดและทฤษฎี Abraham Maslow, Changchanin Tell You**. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2562. เข้าถึงจาก <http://changchanintellyou.blogspot.com/2012/10/abraham-maslow.html>
- ศิวกร วชิราวุฒิชัย. (2561). **Project Manager** เริ่มต้นอย่างไรดี. เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://medium.com/@sivakornvashiravutthichai/project-manager-เริ่มต้นอย่างไรดี-cdcc5e1baa5d>
- ศูนย์ข้อมูลกรุงเทพฯ. (2560). กรุงเทพฯ ปัจจุบัน. เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <http://203.155.220.230/m.info/nowbma/>
- ศูนย์บริการสาธารณสุข 46 กันตารัตนอุทิศ. (2559). วันคล้ายวันสวรรคตพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช. เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkok.go.th/healthcenter46/page/main/2171/Activities/0/info/35648>
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2555). "เศรษฐกิจสร้างสรรค์: จาก "ทุนนิยมทำลาย" สู่ "ทุนนิยมสร้างสรรค์" เซลเตอร์ บาร์นาร์ด ผู้นำร่องขบวนการมนุษย์นิยม ตอนที่ 1." **Quality People**, 19, 182: 84-86.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2556). **ร่างพระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑสถาน พ.ศ. ...**. เข้าถึงได้จาก [http://www.cabinet.soc.go.th/soc/Program2-3.jsp?top\\_serl=99308721](http://www.cabinet.soc.go.th/soc/Program2-3.jsp?top_serl=99308721)
- สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง กรุงเทพมหานคร. (2560). **ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง กำหนดบริเวณห้ามก่อสร้าง ดัดแปลง ใช้หรือเปลี่ยนแปลงอาคารบางชนิดหรือบางประเภท ภายในบริเวณกรุงรัตนโกสินทร์ชั้นนอก ในท้องที่แขวงชนะสงคราม แขวงตลาดยอด แขวงศาลเจ้าพ่อเสือ แขวงบวรนิเวศ แขวงเสาชิงช้า แขวงราชบพิธ แขวงสำราญราษฎร์ และ แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2530**. เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม. Available from เข้าถึงได้จาก <http://cpd.bangkok.go.th:90/bma/bmalaw/Reg1.14.htm>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2563). **SECI Model**. เข้าถึงจาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/knowledge-management/3289-seci-model>

- เสถียร อุสาหะ. (2562). **Mobile Office: อีกมิติหนึ่งของการจัดรูปแบบสำนักงาน**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562. เข้าถึงจาก <http://www.softbizplus.com/apartment/827-mobile-office-for-knowledge-management>
- อดิศร ณ อุบล. (2553). "The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation." **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 24, 72: 157-161.
- อรรณพ ปิยะสินธ์ชาติ. (2556). **1 เกริ่นนำการบริหารโครงการ**. เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2562. Available from เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=uydaYaeYvgl>
- อำนาจ พันธุ์ผูก. (2562). **การพัฒนาระบบสารสนเทศ**. เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม. Available from เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/ispmizzijex/kar-phathna-rabb-sarsnthes>
- อินทรีย์ภูเข. (2553). **เกาะรัตนโกสินทร์...ตอน 1**. เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม 2560. Available from เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/print.php?id=653228>
- Adison Aei. (2555). **แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ ของ Abraham Maslow และ Mary Parker Follett**. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2562. เข้าถึงจาก <http://adisony.blogspot.com/>
- Articlekey. (2560). **การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)**. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2562. Available from เข้าถึงจาก <https://articlekey.com/2017/11/30/การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์/>
- MBA today. (2560). **หลักการบริหารโครงการ แบบAgile สำหรับการพัฒนานวัตกรรมใหม่**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562. Available from เข้าถึงได้จาก <https://www.mbamagazine.net/index.php/intelligent/item/118-agile>
- Prathan, D. (2561). **ณ จุดเริ่มต้นของ Agile in early 2001, The Statement of Values**. เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2562. เข้าถึงได้ <https://siamchamnankit.co.th/ณ-จุดเริ่มต้นของ-agile-in-early-2001-the-statement-of-values-20d964f631b2>
- Searching for CPM/PERT. (2562). **Prince of Songkla University**. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2562. Available from เข้าถึงจาก [http://staff.cs.psu.ac.th/natikan/344-381/PRET-CPM\\_1/344-381.html](http://staff.cs.psu.ac.th/natikan/344-381/PRET-CPM_1/344-381.html)
- Sirirat. (2559). **ทฤษฎีการบริหารคืออะไร**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก <http://58207327-administrationtheory.blogspot.com/2016/10/blog-post.html>
- Worapol, S. (2561). **เข้าใจพีระมิตความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์ แนวคิดจากมาสโลว์ ที่นักการตลาดควรรู้**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2562. Available from เข้าถึงได้จาก <http://www.brandage.com/article/4591/Maslow-Hierarchy-of-Needs>

### ภาษาต่างประเทศ

- Bright Hub PM. (2551). **The Project Management Triangle - Balancing Scope, Cost and Time**. December 5, 2019 Available from <https://www.brighthubpm.com/project-planning/9227-working-with-project-constraints-the-pm-triangle/>
- Chandler, R. **Project Management Work Breakdown Structures Minder Chen, Ph.D. CSU Channel Islands**. December 5, 2019 Available from <https://slideplayer.com/slide/7473732/>
- Eric, C. (1993). **The Brief Origins of May Day, Industrail Worker of the world**. December 25, 2019. Available from เข้าถึงจาก [https://www.iww.org/history/library/misc/origins\\_of\\_mayday](https://www.iww.org/history/library/misc/origins_of_mayday)
- Kukhnavets, P. (2016). **Agile vs Waterfall: Pros and Cons, Differences and Similarities**. Accessed December 5. Available from <https://blog.ganttpro.com/en/waterfall-vs-agile-with-advantages-and-disadvantages/>
- LaBrec, P., and Butterfield, R. (2016). **Using agile methods in research**. Accessed December 5. Available from <https://www.3mhisinsideangle.com/blog-post/using-agile-methods-in-research/>
- Maja Mrcic. (2017). **Extreme Project Management XPM**. December 5, 2019. Available from <https://activecollab.com/blog/project-management/extreme-project-management-xpm>
- Marco, A. A. F. (2015). **Enhancing the Quality of Planning of Software Development Projects**. Accessed December 6, 2019. Available from [https://www.researchgate.net/publication/301959526\\_Enhancing\\_the\\_Quality\\_of\\_Planning\\_of\\_Software\\_Development\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/301959526_Enhancing_the_Quality_of_Planning_of_Software_Development_Projects)
- Neon Rain Interactive. (2019). **Agile scrum for web development**. Accessed December 5. Available from <https://www.neonrain.com/agile-scrum-web-development/>
- Nofaralfasi. (2019). **Project Evaluation and Review Technique**. Accessed December 5. Available from <https://github.com/nofaralfasi/PERT-CPM-graph>
- Sinha, S., Thomas, H. R., and Kulka, J. R. (2007). "Integrating Ethics into the Engineered Construction Curriculum." **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, 133, 4: 291-299.
- Visual Paradigm. (2019). **Adaptive vs Predictive Planning: When Agile? When**

**Waterfall?** Accessed December 5. Available from <https://www.visual-paradigm.com/guide/software-development-process/agile-vs-waterfall/>



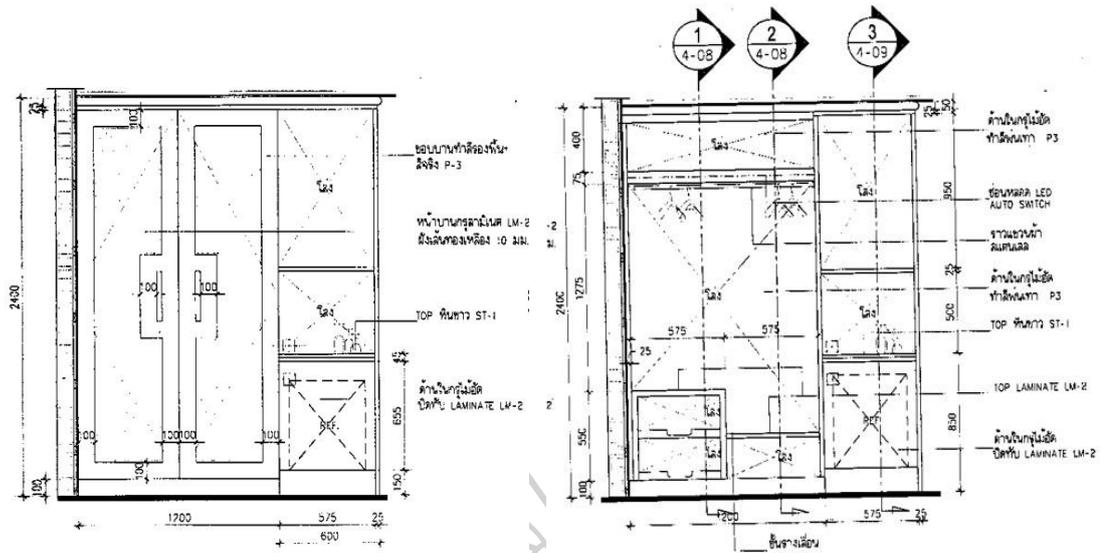


ภาคผนวก

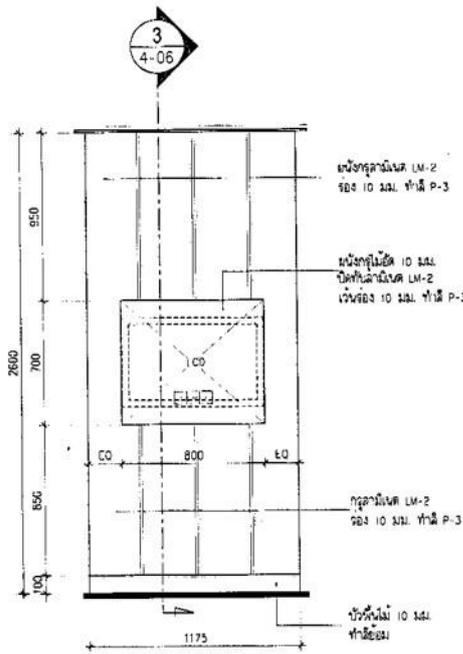


ภาคผนวก ก  
ตัวอย่างแบบเพื่อการปฏิบัติงาน

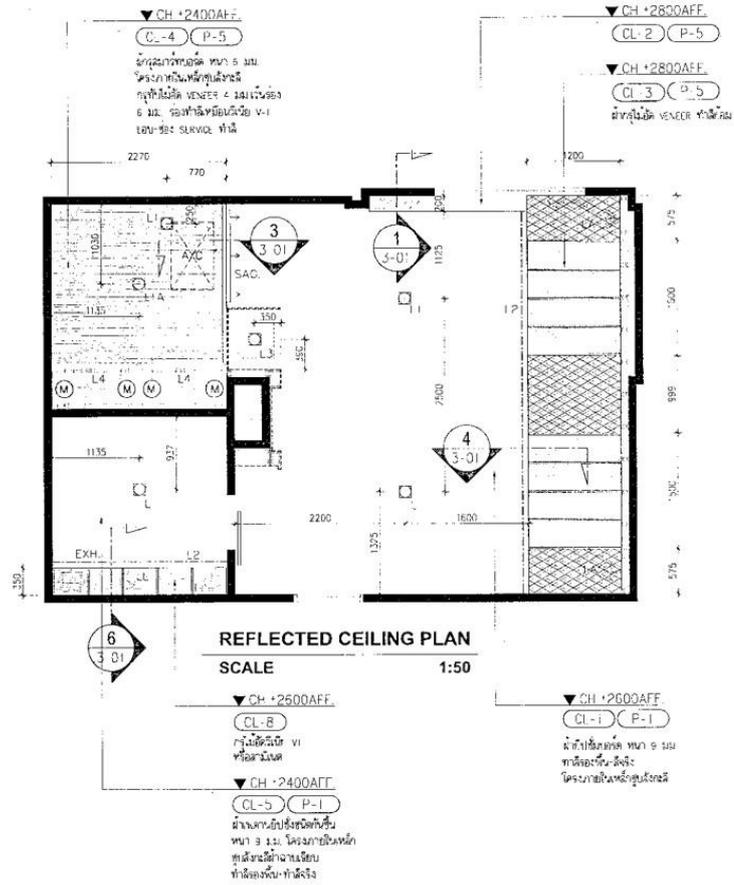




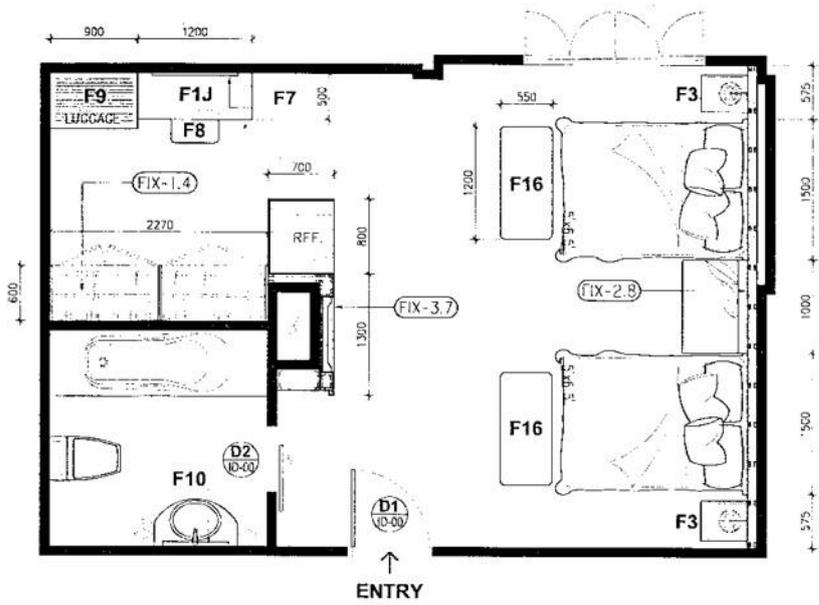
แบบตู้เสื้อผ้า Fix 1.1



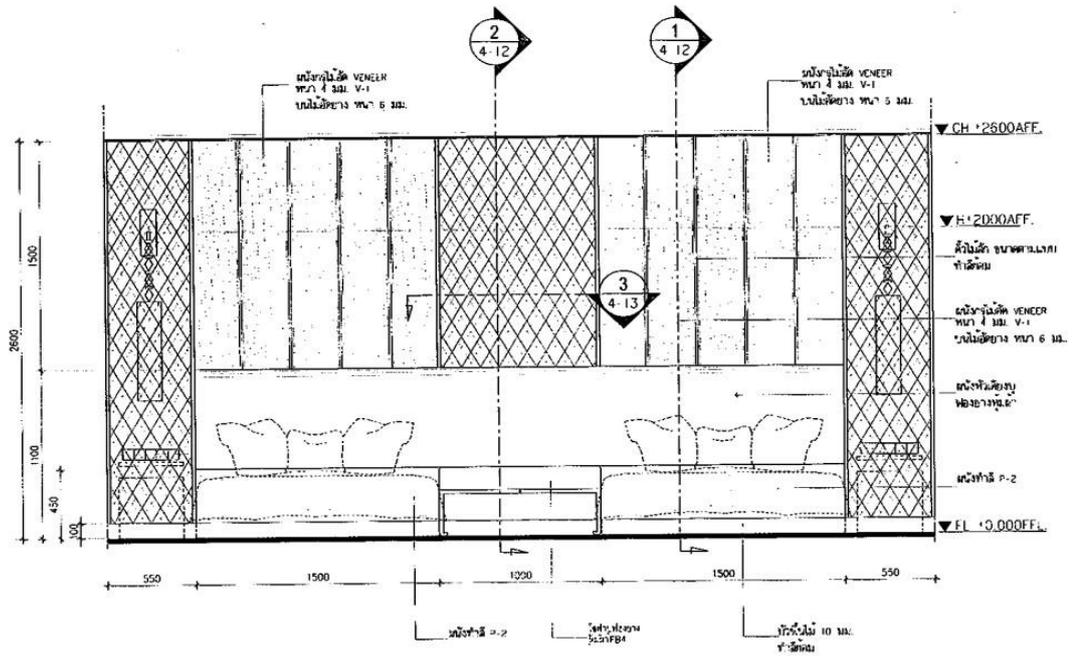
แบบผนัง TV Fix 3.8



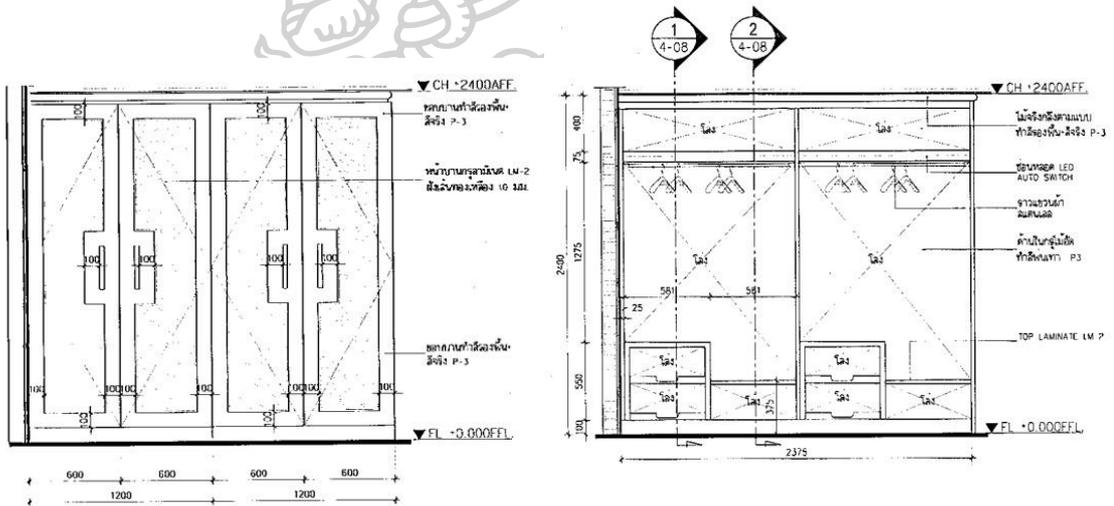
แปลนตกแต่งฝ้าบริเวณห้องพักโถงบันไดของอาคาร



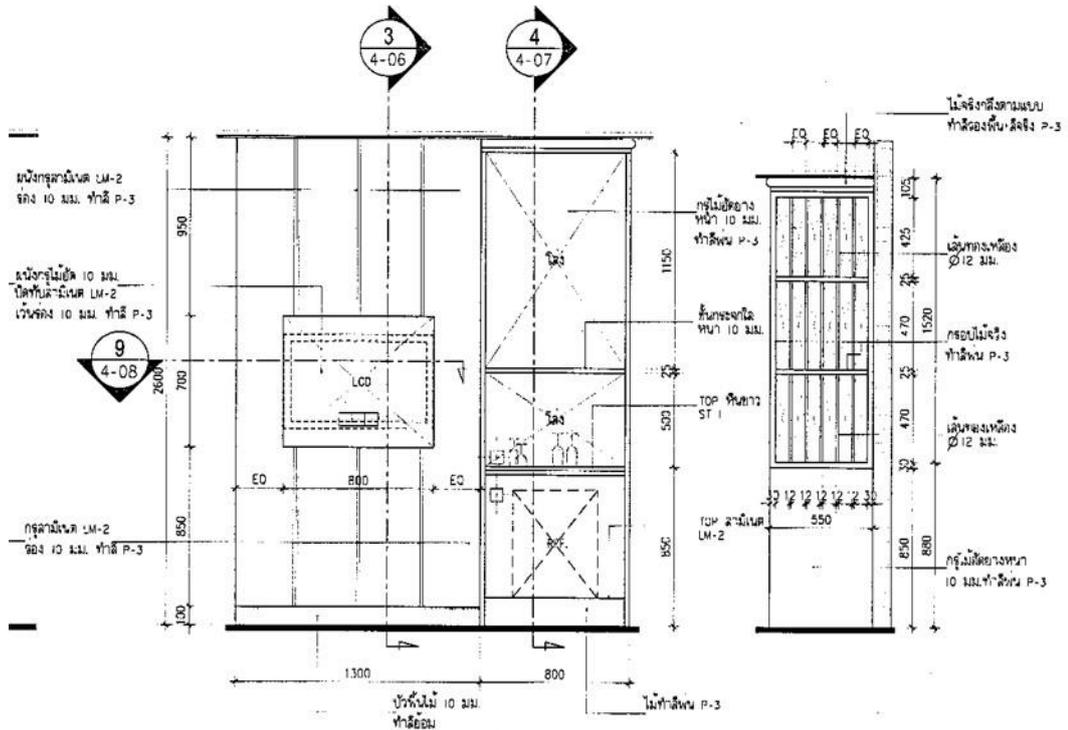
แปลนตกแต่งห้องพักบริเวณโถงบันไดของอาคาร



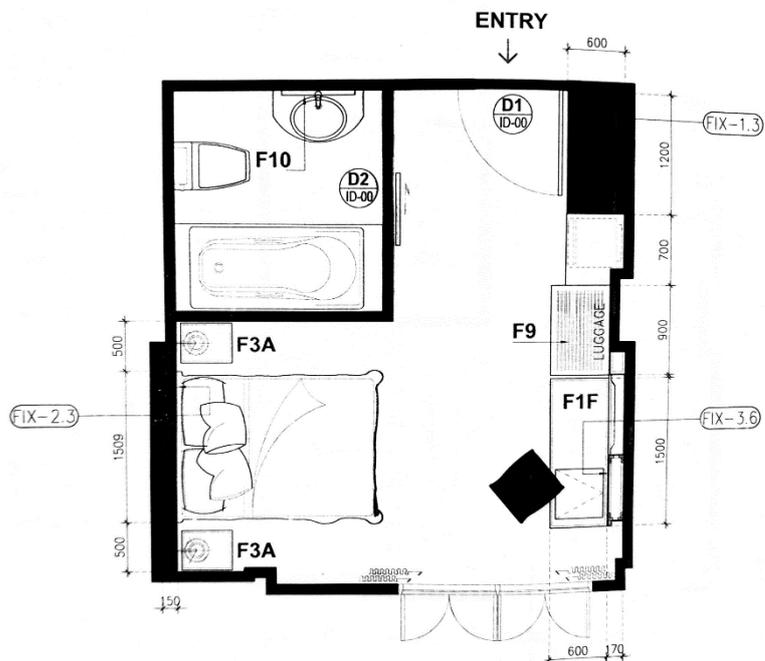
แปลนตกแต่งผนังหัวเตียง Fix 2.8



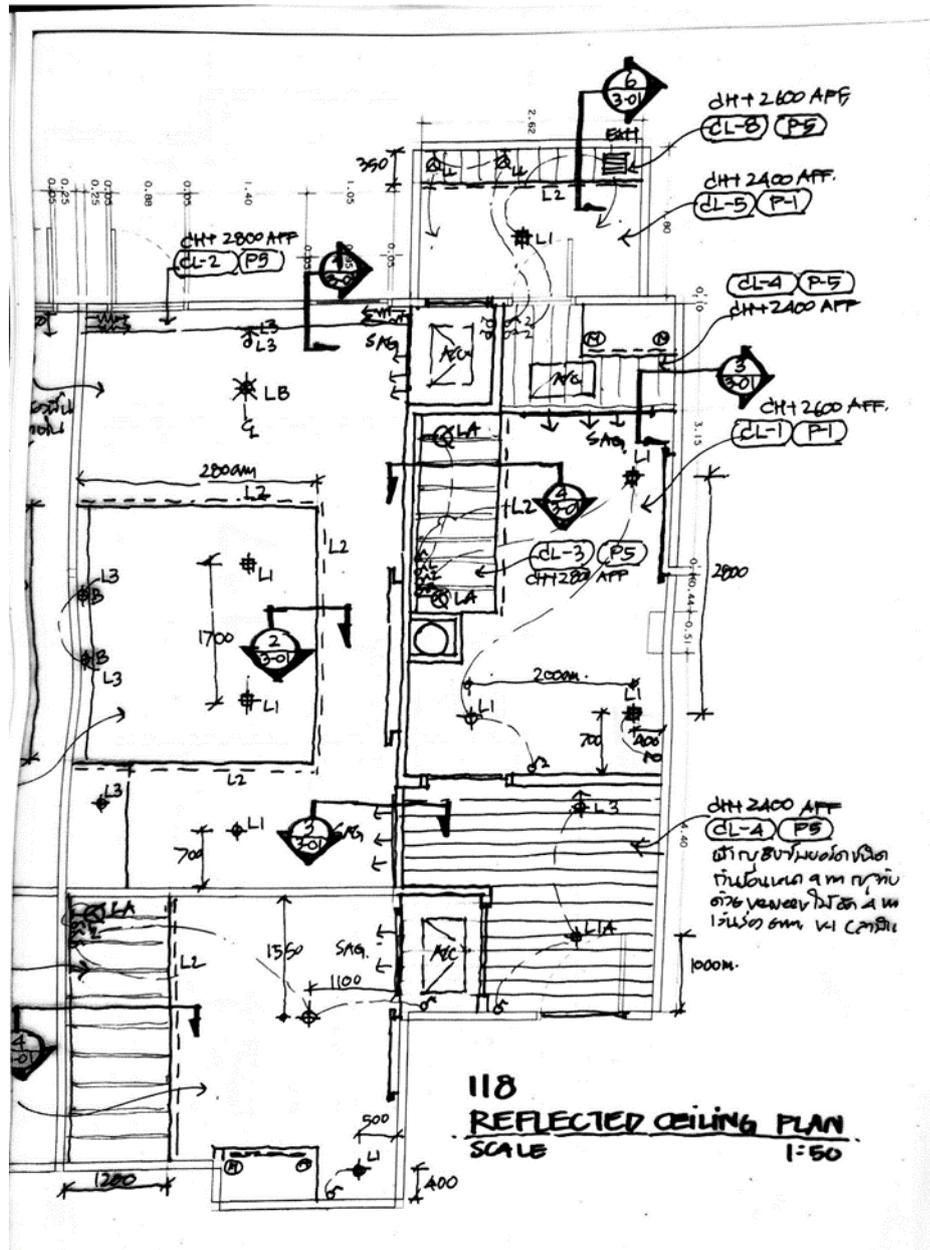
แปลนตกแต่งผนังหัวเตียง Fix 1.4



แปลนตกแต่งผนังหัวเตียง Fix 3.7



แปลนตกแต่งห้องพักเตียงเดี่ยว



แปลนตกแต่งฝ้าห้องสุท 118



ภาคผนวก ข

ภาพสาเหตุการซ่อมแซมอาคารจากโครงสร้างอาคาร



ภาพน้ำรั่วซึมจากโครงสร้างอาคารที่ทรุดโทรม



ภาพน้ำรั่วซึมจากระบบประกอบอาคารและโครงสร้างที่เสียหาย





ภาพห้องพักขณะเริ่มการปรับปรุง



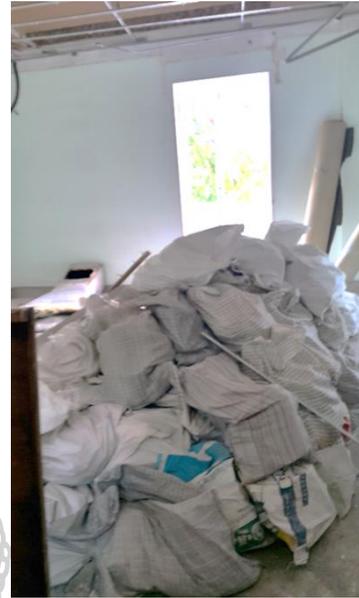
ภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในพื้นที่ 1



ภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในพื้นที่ 2



ภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในพื้นที่ 3



ภาพเศษวัสดุที่ต้องขนย้าย 1



ภาพเศษวัสดุที่ต้องขนย้าย 2



ภาพสถานที่ตั้งกองเฟอร์นิเจอร์ที่เคลื่อนย้ายจากห้องพัก



ภาพการปฏิบัติงานระบบไฟฟ้า



ภาพระหว่างการปฏิบัติงานห้องสุท



ภาพห้องจัดเก็บเฟอร์นิเจอร์ที่จะนำมาใช้





พื้นที่จอดรถประตูทางเข้าจากตึกสภา



การขนส่งวัสดุผ่านพื้นที่จอดรถ



พื้นที่จอดรถด้านใน



ที่จัดเก็บวัสดุบริเวณพื้นที่จอดรถด้านใน



พื้นที่จอดรถด้านในที่ใช้ปฏิบัติงาน 1



พื้นที่จอดรถด้านในที่ใช้ปฏิบัติงาน 2



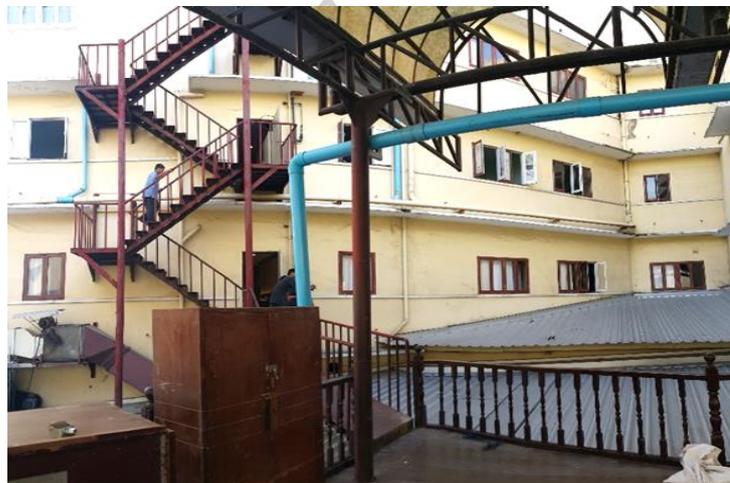
ภาพจุดกองเศษวัสดุเพื่อนทิ้งบริเวณลานจอดรถ 1



ภาพจุดกองเศษวัสดุเพื่อนทิ้งบริเวณลานจอดรถ 2



เส้นทางที่ 1 การขนส่งวัสดุผ่านสระว่ายน้ำ



เส้นทางที่ 1 การขนส่งวัสดุผ่านสระว่ายน้ำ



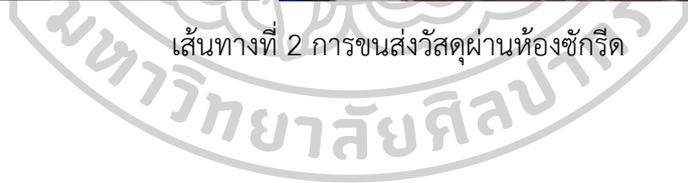
เส้นทางที่ 1 การขนส่งวัสดุผ่านสระว่ายน้ำ



เส้นทางที่ 1 การขนส่งวัสดุผ่านสระว่ายน้ำ

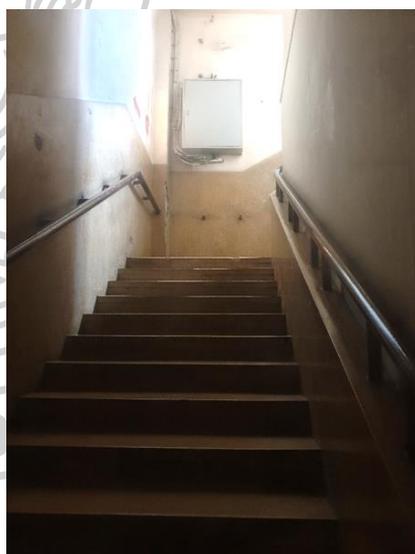


เส้นทางที่ 2 การขนส่งวัสดุผ่านห้องซักรีด





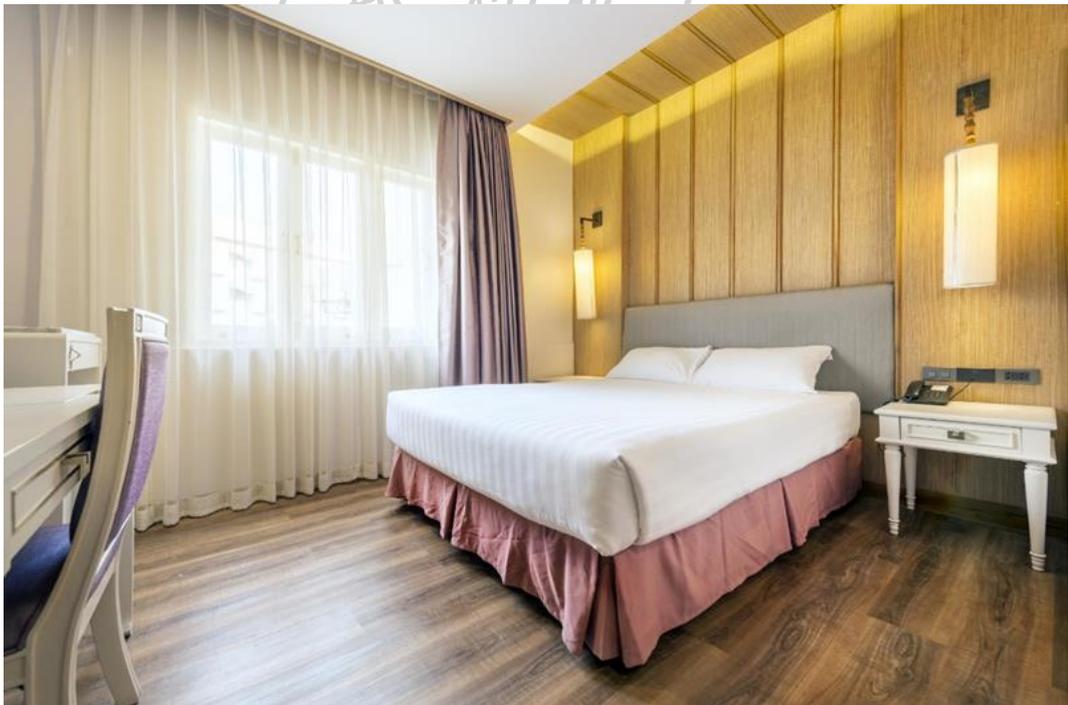
เส้นทางที่ 2 การขนส่งวัสดุผ่านห้องซักรีดเพื่อใช้รอกชักปูนขึ้นชั้นบน



เส้นทางที่ 2 การขนส่งวัสดุผ่านห้องซักรีดเพื่อใช้บันไดขึ้นชั้นบน



ภาคผนวก จ  
ภาพบรรยากาศในโรงแรมหลังการปรับปรุง



ห้องพักเตียงเดี่ยว



ห้องพักผ่อนในห้องสูท



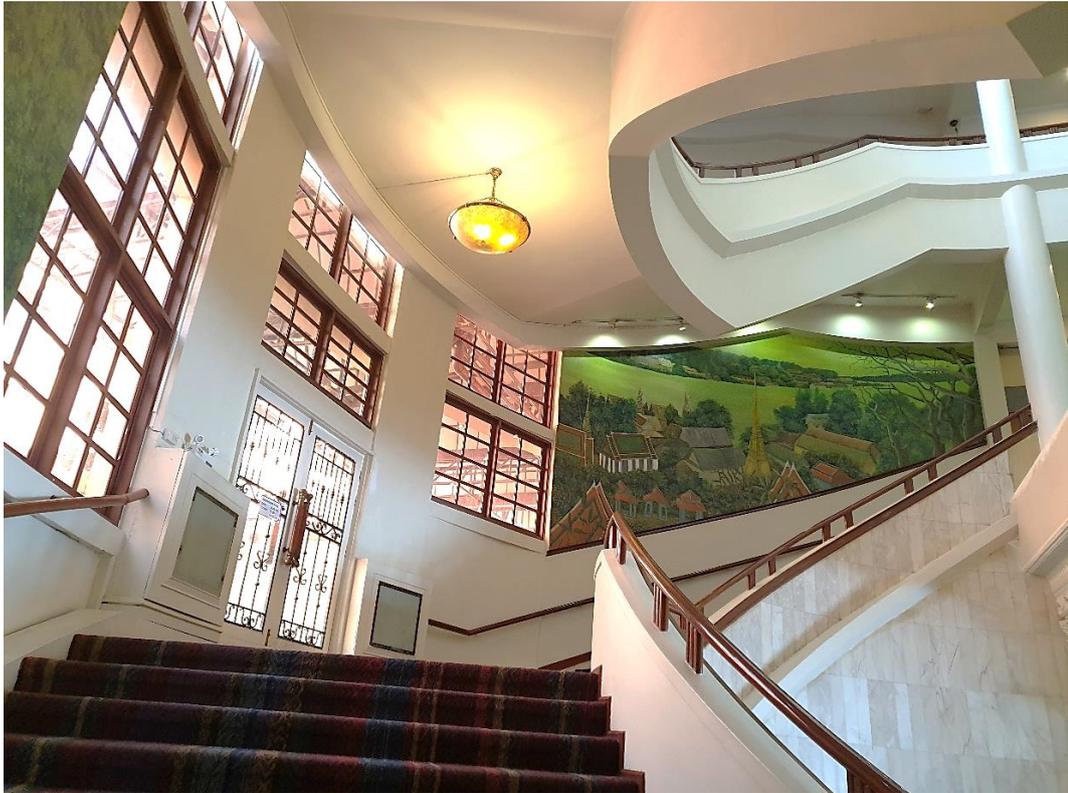
ชุดเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งห้องพัก



โถงทางเดิน



เคาน์เตอร์รับแขกชั้น 1



โถงบันได



ภาพที่ 98 หน้า COFFEE SHOP ชั้น G

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	วิริยา พูลสวัสดิ์
วัน เดือน ปี เกิด	20 พฤษภาคม 2519
สถานที่เกิด	ชลบุรี
วุฒิการศึกษา	ปี 2541 สำเร็จการศึกษา ศิลปบัณฑิต (ประยุกต์ศิลปศึกษา) เกียรตินิยมอันดับ 2 สาขาประยุกต์ศิลปศึกษา คณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	60/58 หมู่ 5 ต.บางศรีเมือง อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000
รางวัลที่ได้รับ	รางวัลประกาศนียบัตรเกียรตินิยมอันดับ 2 เหรียญเงิน (สื่อประสม) การแสดงศิลปกรรมแห่งชาติครั้งที่ 44 พ.ศ. 2541 รางวัลประกาศนียบัตรเกียรตินิยมอันดับ 2 เหรียญเงิน (สื่อประสม) การแสดงศิลปกรรมแห่งชาติครั้งที่ 45 พ.ศ. 2542

