

การศึกษาวิธีบริหารจัดการงานก่อสร้างในสภาวะที่เร่งรีบ กรณีศึกษา การ
ก่อสร้างระบบสำเร็จรูปพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัด

The Construction Management in Urgent Situations: A Case Study of the Construction of
the Provincial Royal Funeral Pyre Models

นายอิสระ พรหมฤทธิ์

Mr.Issara Promrit

สาขาวิชาการจัดการโครงการก่อสร้างภาควิชาเทคนิคสถาปัตยกรรม
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทคัดย่อ

งานค้นคว้าอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีบริหารจัดการงานก่อสร้างในสภาวะที่เร่งรีบ กรณีศึกษาการก่อสร้างระบบสำเร็จรูปพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัด โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิด เพื่อศึกษาการวางแผนบริหารโครงการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัด โดยเริ่มต้นดำเนินการก่อสร้างและแล้วเสร็จพร้อมส่งมอบอาคารภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาที่จำกัด 6 สัปดาห์เป็นจำนวน 84 แห่ง ที่มีสถานที่ก่อสร้างแตกต่างกันทั่วประเทศ สำหรับใช้งานในพระราชพิธีพระราชทานเพลิงพระบรมศพในหลวงรัชกาลที่ 9 โดยพร้อมเพียงกัน

ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของการก่อสร้างอาคารพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัด โดยโครงการใช้เทคนิควิธีการประกอบติดตั้งแบบแยกชิ้นส่วนจัดแผนขนส่ง เพื่อประกอบติดตั้ง ณ สถานที่ก่อสร้าง เป็นการบริหารงานแบบเร่งด่วน Crash Programming โดยกลไกในการขับเคลื่อนโครงการในสภาวะเร่งด่วนให้เกิดความสำเร็จดำเนินการภายใต้เงื่อนไขเวลาที่จำกัด คือ การจัดการแผนงาน,ภาวะการณ์ผู้นำ,การจัดการองค์กรและการควบคุมโครงการที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทีมงานทุกส่วนฝ่าย ตั้งแต่เจ้าของสัญญา ผู้รับจ้างก่อสร้างโครงการ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แรงงาน จิตอาสา ฯลฯ ในทุกระดับชั้นจากบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติการระดับล่างสุด ซึ่งมีเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียวกันในความสามัคคีเอาใจใส่ การทำงานร่วมมือกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงาน ตามกำหนดเป้าหมายที่วางไว้ทุกขั้นตอน เพื่อถวายงานแก่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

คำสำคัญ :การบริหารงานแบบเร่งด่วน, พระเมรุมาศจำลอง

The Construction Management in Urgent Situations: A Case Study of the Construction of the Provincial Royal Funeral Pyre Models

Abstract

This independent study deals with the crash process of decision making, command, control, communication, logistic strategies resource management, contract administration assessment and review for the construction of the 4.50 x 4.50 x 22.35 m. replica of the royal funeral pyre models for King Rama the 9th; distributed all over 76 provinces of Thailand and 8 sites surrounding The Greater Bangkok municipality area, numbering 84 sites in total.

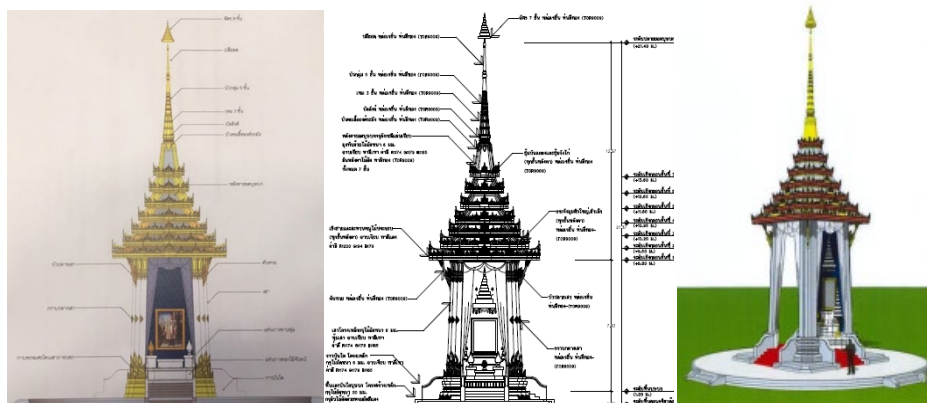
The event occurred during the period of 6 September 2017 to 20 October 2017 A.D, A planned construction period of 45 days, involving various governmental departments including the prime minister down to simple foremen and lay persons . The main tasks of organization and management of the project was assigned to the Department of Public Works and Town & Country Planning, employing 4 main general contractor and the decision of selecting the construction site was assigned to the governor of each province. With the help of deep devotion of all Thai people given to the beloved late king; The period of the actual construction was reduced down to 40 days allowing the state royal funeral ceremony to proceed as planned.

Keywords: Crash Programing, Royal Funeral Pyre Models

บทนำ

เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2559 นับเป็นวันสูญเสียครั้งใหญ่ท่ามกลางความโศกเศร้าเสียใจของประชาชนชาวไทยโดยสำนักพระราชวังประกาศ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ในหลวงรัชกาลที่ 9 สวรรคต หลังจากสำนักพระราชวังมีประกาศ ได้มีการเปิดให้ประชาชนเข้ากราบถวายบังคมพระบรมศพพระที่นั่งดุสิตมหาปราสาทพระบรมมหาราชวัง ในวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2560 เป็นวันสุดท้าย ซึ่งยังคงเหลือเวลาอีก 1 เดือนและมีหมายกำหนดการพระราชพิธีเตรียมการถวายพระเพลิงพระบรมศพเป็นช่วงระยะเวลา 5 วัน ระหว่าง วันที่ 25-29 ตุลาคม พ.ศ.2560 โดยกำหนดวันพระราชทานเพลิงพระบรมศพในวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ.2560 ณ.มณฑลพิธีท้องสนามหลวง

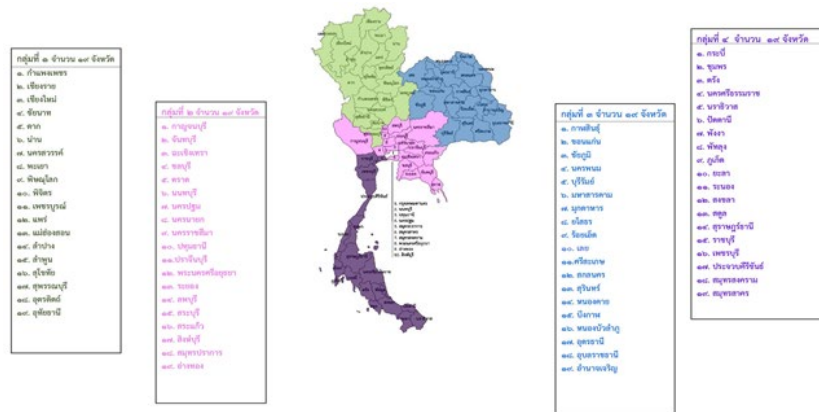
กรุงเทพมหานคร ซึ่งประชาชนจากทุกภาคส่วนสามารถมีส่วนร่วมกันจัดเตรียมการพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพในหลวงรัชกาลที่ 9 ทั้งในส่วนตนและในส่วนรวม อาทิ การปลูกดอกดาวเรืองหรือดอกไม้ที่มีสีเหลืองในช่วงพระราชพิธีสำคัญนี้ เพื่อรำลึกถึงพระมหากรุณาธิคุณขององค์ในหลวงรัชกาลที่ 9 ที่ทรงห่วงใยราษฎรและทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจให้แก่ประชาชนชาวไทย มาตลอดพระชนม์ชีพในกาลนี้ชาวไทยทุกคนทุกหมู่เหล่าจะได้มีส่วนร่วมถวายความจงรักภักดีในการส่งเสด็จสู่สวรรคาลัยเป็นครั้งสุดท้ายซึ่งประชาชนทั่วประเทศจำนวนมากจะไม่สามารถเดินทางเข้ามาร่วมในพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพได้อย่างทั่วถึงโดยควรที่จะได้สัมผัสบรรยากาศและความรู้สึกเดียวกันอย่างพร้อมเพรียงกันทั่วทั้งประเทศเพื่อแสดงการถวายอาลัยเป็นครั้งสุดท้ายในพระราชพิธีที่สำคัญยิ่งนี้ คณะรัฐบาลในห้วงเวลานั้น ได้ประชุมคณะรัฐมนตรีถึงเหตุผลความจำเป็นเร่งด่วนดังกล่าว จึงได้มีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ.2560 ให้ดำเนินการจัดสร้างพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัดขึ้น เพื่อใช้ประกอบพิธีงานในพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพพร้อมกันทั่วประเทศโดยมอบหมายให้กระทรวงมหาดไทยโดยกรมโยธาธิการและผังเมืองดำเนินการจัดสร้างพระเมรุมาศจำลอง ในส่วนภูมิภาค 76 จังหวัด และพื้นที่กรุงเทพมหานคร(เขตชั้นใน) 4 แห่ง บริเวณปริมณฑล (เขตชั้นนอก) 4 แห่ง รวมทั้งสิ้น 84 แห่ง รูปแบบพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัดเป็นสถาปัตยกรรมไทยรูปทรงบุษบก โดยองค์พระเมรุมาศจำลองเป็นรูปแบบเดียวกันที่ใช้ในพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพ ณ.มณฑลพิธีท้องสนามหลวง ลักษณะอาคารพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัด มีขนาดฐานเส้นผ่าศูนย์กลาง 16 เมตร สูงจากพื้น 45 เซนติเมตร มีองค์พระเมรุมาศตั้งอยู่บริเวณกึ่งกลาง ขนาด 4.50 x 4.50 เมตร ความสูงรวมฐานประมาณ 22.35 เมตร



ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัด ที่มา :กรมโยธาธิการและผังเมือง

กรมโยธาธิการและผังเมืองได้รับมอบหมายให้บริหารควบคุมงานก่อสร้าง โครงการจัดสร้างพระเมรุมาศจำลองในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ทั้ง 76 จังหวัด ดำเนินการสัญญาจัดซื้อจัดจ้างและบริหาร

ควบคุมงานโครงการก่อสร้าง โดยจัดแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มสัญญา กลุ่มละ 19 จังหวัด รวม 76 แห่ง และในพื้นที่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (1 สัญญา) จำนวน 8 แห่ง รวมทั้งสิ้น 84 แห่ง (5 สัญญา) เริ่มโครงการ 6 กันยายน 2560 มีกำหนดแล้วเสร็จภายในวันที่ 20 ตุลาคม 2560 ระยะเวลาการดำเนินการทั้งสิ้น 6 สัปดาห์ และเร่งรัดดำเนินการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลองให้แล้วเสร็จทันกำหนดการของแต่ละจังหวัดในการใช้ประกอบพระราชพิธีทั่วประเทศ



ภาพที่ 2 แสดงการแบ่งกลุ่มสัญญาพื้นที่ก่อสร้างพระเมรุมาศจำลอง 84 แห่งทั่วประเทศ ที่มา :กรมโยธาธิการและผังเมือง

จากความสำเร็จ ในการดำเนินการโครงการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัด ทั่วประเทศในครั้งนี้นับว่าเป็นการดำเนินการเชิงนโยบายก่อสร้างที่เร่งด่วนขนาดใหญ่โดยใช้การบริหาร การกำหนดทิศทาง การวางแผนงานโครงการ การใช้ทรัพยากรในรูปแบบเดียวกันแล้วเสร็จพร้อมกัน ภายในระยะเวลา 6 สัปดาห์เป็นจำนวน 84 แห่ง ที่มีสถานที่ก่อสร้างแตกต่างกันทั่วประเทศ ผู้ศึกษา จึงสนใจในการศึกษาถึงแนวทางความสำเร็จดังกล่าวว่ามีกลไกการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้งาน ก่อสร้างดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขด้านระยะเวลาที่จำกัด

ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

ความมุ่งหมายของการศึกษา

เพื่อศึกษาองค์ประกอบและกระบวนการจัดการโครงการก่อสร้างในสภาวะที่เร่งรีบ

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาองค์ประกอบโครงสร้างการบริหารกลไกการจัดการและแนวทางบริหารจัดการ สามารถทำให้โครงการก่อสร้างที่มีสภาวะเร่งรีบเกิดความสำเร็จภายใต้เงื่อนไขเวลาที่จำกัดและต้อง ดำเนินการแล้วเสร็จพร้อมกันทั่วประเทศและส่งมอบอาคารอย่างสมบูรณ์

ผลการศึกษา

จากการดำเนินการก่อสร้างโครงการพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัดทุกจังหวัด ภายใต้เงื่อนไขสภาวะเวลาที่เร่งด่วน ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ.2560 โดยกรมโยธาธิการและผังเมือง ดำเนินการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัด รวมจำนวนอาคารพระเมรุมาศจำลองที่ต้องดำเนินการเป็นจำนวนทั้งสิ้น 84 แห่ง โดยใช้งบประมาณ (งบกลาง) พ.ศ.2560 ให้ดำเนินการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลองมีขนาดรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด โดยเริ่มดำเนินการก่อสร้างพร้อมกัน เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ ต้องทำเรื่องส่งมอบอาคารพระเมรุมาศจำลอง ภายในวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2560 ให้กับทางจังหวัดสามารถใช้อาคาร ในกาลพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพในวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ.2560 พร้อมกันทั่วประเทศ เริ่มต้นสัญญาวันที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2560 ถึง สิ้นสุดสัญญาวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2560 แล้วเสร็จทุกพื้นที่ ภายใน 45 วัน เนื่องจากเป็นโครงการรัฐพิธีที่เร่งด่วน นับจากระยะเวลาในขั้นตอนการอนุมัติ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ.2560 ถึงวันเริ่มต้นสัญญาโครงการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลอง ในวันที่ 6 กันยายน พ.ศ.2560 มีเวลาในการเตรียมการด้านเทคนิคและสัญญาเป็นเวลาประมาณ 1 สัปดาห์ ทำให้กรมโยธาธิการและผังเมืองมีอำนาจเร่งด่วนในการบริหารงบประมาณในช่วงระยะเวลาจำกัด เตรียมการก่อนเริ่มต้นสัญญา เพื่อดำเนินการสัญญาจัดซื้อจัดจ้างใช้ระเบียบวิธีพิเศษ โดยวิธีการคัดเลือกผู้รับจ้างก่อสร้างได้ สามารถดำเนินการบริหารโครงการโดยการใช้งบประมาณที่มีเวลาจำกัดได้ทันที จากการศึกษาพบว่าความสำเร็จในโครงการก่อสร้างในสภาวะเร่งรีบ (Crash Programing) ในการบริหารโครงการ เนื่องจากมีกรอบระยะเวลาสัญญา 45 วันสามารถดำเนินการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลองแล้วเสร็จทั้งหมดทุกพื้นที่ทั้ง 84 แห่งทั่วประเทศโดยใช้เวลาเพียง 40 วันก่อนหมดเวลาในสัญญาจ้าง สามารถสรุปแนวทางการความสำเร็จของโครงการในสภาวะเร่งรีบได้เป็น 3 ส่วน คือ

- 1.1 ด้านกระบวนการศึกษาวางแผนโครงการสภาวะที่เร่งรีบ
- 1.2 ด้านวางแผนโครงสร้างบุคลากร
- 1.3 ด้านการบริหารจัดการปฏิบัติการโครงการ

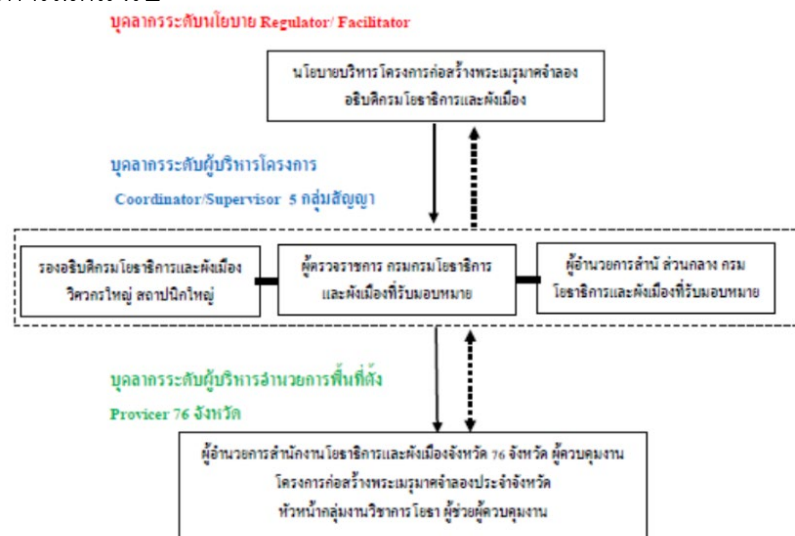
1.1 ด้านกระบวนการศึกษาวางแผนโครงการสภาวะที่เร่งรีบ

จากการดำเนินการเตรียมการหลังจากวันที่ทราบข้อสั่งการคณะรัฐมนตรี มีช่วงระยะเวลาดำเนินการก่อนเริ่มกระบวนการสัญญาประมาณ 1 สัปดาห์ กรมโยธาธิการและผังเมือง เริ่มต้นประชุมเพื่อหารือวางแผนทางวาระเร่งด่วนทันที โดยระดมทีมงานทุกด้าน ผู้แทนหน่วยงานทุกหน่วย

ที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมดแล้วสรุปผลเป็นมิติพื้นที่เชิญผู้แทนผู้รับจ้างที่มีความพร้อมดำเนินการภายใต้เงื่อนไขเทคนิคและกรอบเวลาที่เร่งด่วนโดยอาศัยองค์ความรู้ เทคโนโลยี ระหว่างฝ่ายเทคนิคของกรมโยธาธิการและผังเมือง ร่วมกันกับทีมบริษัทผู้รับจ้าง ช่วยกันระดมประสบการณ์ด้านเทคนิค โดยมีมติข้อสรุปโครงการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัดใช้เทคนิควิธีการประกอบติดตั้งแบบแยกชิ้นส่วน Prefabrication ซึ่งเลือกพิจารณาวิธีการดำเนินการจากส่วนกลาง แล้วจัดแผนขนส่งเพื่อประกอบติดตั้ง ณ สถานที่ก่อสร้างที่เตรียมการก่อสร้างรอไว้ และข้อสรุปความชัดเจนด้านศึกษาแผนงานความเป็นไปได้การลดภาระขั้นตอนต่างๆ ด้านเวลาปฏิบัติการ ที่ต้องกระชับ สั้น รวดเร็ว ในขั้นก่อนเริ่มต้นสัญญาโครงการ กระบวนการการตัดสินใจที่ชัดเจน แม่นยำ เพื่อกำหนดเป็นนโยบายสั่งการแผนปฏิบัติในโครงการที่มีสถานะที่เร่งรีบ จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก

1.2 ด้านการวางแผนโครงสร้างบุคลากร

การจัดโครงสร้างบุคลากรที่ชัดเจน สายงานเป็นลำดับที่สั้น ไม่มากกลุ่ม-ส่วน ในสายการบังคับบัญชา โดยสรุปโครงการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลองแบ่งโครงสร้างสายงาน เป็น 3 ส่วนคือ 1. บุคลากรระดับนโยบาย 2.บุคลากรระดับผู้บริหารโครงการ 3.บุคลากรระดับผู้บริหารอำนวยความสะดวกที่ตั้ง เป็นรูปแบบการตัดสินใจสั่งการจากบนลงล่างและวางระบบรายงานแผนผลปัญหาอุปสรรคแบบย้อนกลับจากล่างขึ้นบน เพื่อให้ฝ่ายอำนวยความสะดวกที่ตั้ง รายงานฝ่ายบริหารโครงการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลอง ทั้ง 5 กลุ่มสัญญา และฝ่ายนโยบาย (อธิบดี) รับทราบได้ทันสถานการณ์ของพื้นที่สามารถพิจารณาสรุปจากสถิติ แผนงานก่อสร้างกลาง ทุกพื้นที่แบบวันต่อวัน ผ่านกลไกระบบติดตามงานสารสนเทศ เพื่อตัดสินใจแก้ไขปัญหาอุปสรรค มอบนโยบายสั่งการได้แม่นยำในการก่อสร้างสภาวะการณ์ที่เร่งรีบ



ภาพที่ 3 แสดงการแบ่งกลุ่มสายงานบุคลากร ที่มา : ผู้เขียน

1.3 ด้านการบริหารจัดการปฏิบัติการโครงการ

จากการศึกษาพบว่าความสำเร็จโครงการ อยู่ที่ยุทธศาสตร์ที่ความชัดเจนไม่มากขั้นตอน ในวิธีการบริหารจัดการ วางแผนปฏิบัติโครงการมอบหมายเป็นคำสั่งการตั้งแต่ช่วงกระบวนการเริ่ม สัญญา สรุปเป็นปัจจัยส่งผลให้การจัดการโครงการในสภาวะที่เร่งรีบ ได้ปัจจัยผลลัพธ์ความสำเร็จ สรุปได้ 3 ปัจจัย คือ 3.1.1 ปัจจัยด้านด้านเทคนิคการก่อสร้าง 3.1.2 ปัจจัยด้านการวางแผนงานโครงการ 3.1.3 ปัจจัยด้านบริหารโครงการ

1.3.1 ปัจจัยด้านเทคนิคการก่อสร้าง มติสรุปขั้นตอนวิธีการระบบก่อสร้างเป็น 2 ระบบ

- **วิธีก่อสร้างระบบในที่ In-Situ Construction** ดำเนินการโดยโยธาธิการและผังเมือง จังหวัดทั่วประเทศเป็นที่ตั้งหน่วยก่อสร้างพระเมรุมาศจังหวัด เตรียมการเบื้องต้นงานก่อสร้างระบบ ในที่ รอคิดตั้งขึ้นส่วนสำเร็จรูปที่จัดส่งจากส่วนกลาง ตามแผนงานกลาง ใญ่งานรับผิดชอบโครงการ บริหารควบคุมงานผู้รับจ้าง มีเนื้องาน อาทิ งานผังบริเวณ งานฐานราก งานโครงสร้างพื้น คอนกรีต เสริมเหล็ก ฯลฯ

- **วิธีก่อสร้างระบบชิ้นส่วนสำเร็จรูป Prefabricated Construction** จากข้อสรุปความเป็นไปได้ด้านเทคนิคระหว่างฝ่ายเทคนิคกรมฯและผู้รับจ้างหลักทั้ง 4 ราย ตามแบบรูปสัมพันธ์กับ ระยะเวลาที่เป็นไปได้โดยพิจารณาเลือกใช้ระบบโครงสร้างเหล็กประกอบสำเร็จ โดยผู้รับจ้างหลักทั้ง 4 ราย ผลิตชิ้นงานตามสัญญาจัดขนส่งตามแผนส่งต่อหน่วยก่อสร้างที่เตรียมไว้เพื่อประกอบในที่ตั้ง

1.3.2 **ปัจจัยด้านการวางแผนงานโครงการ** เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการบริหารสัญญาโครงการก่อสร้างพระเมรุมาศจำลองซึ่งมีสภาวะที่เร่งรีบ โดยวางแผนกำหนดขอบเขตโครงการลำดับกิจกรรมให้ง่ายตามเทคนิคก่อสร้างที่ได้ตามมติสรุปทางเทคนิค การบริหารสามารถดำเนินการเป็นภาพรวมตามลำดับ คือ แผนงานกลาง แผนงานกลุ่มภาค แผนงานย่อยประจำจังหวัด ซึ่งแผนงานมีความสอดคล้องกันทั้งหมด ตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงสิ้นสุดสัญญา สามารถดำเนินการงานก่อสร้าง ได้ตามเป้าหมายของเวลาได้พร้อมกันทั้งหมดทั่วประเทศทุกพื้นที่ก่อสร้าง

1.3.3 **ปัจจัยด้านบริหารโครงการ** จากการศึกษพบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายและทีมบริหารกลุ่มภาคมีบทบาทสำคัญด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโครงการมีข้อสั่งการชัดเจนแม่นยำเป็นทิศทางเดียวกัน ฝ่ายปฏิบัติการพื้นที่สามารถบริหารในหลายกิจกรรมที่แตกย่อยและกำหนดความเป็นไปได้ออกมา เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติ บริหารเป็นแผนย่อยโดยการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม ในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของแผนงานโครงการหลัก มีการจัดความ

สมดุลแผนงานของโครงการ ให้เหมาะสมตามศักยภาพ ทรัพยากรที่มีความพร้อม ระยะทางใกล้ ระยะทางไกลของแต่ละจังหวัดในการก่อสร้างระบบสำเร็จรูปในสถานะที่เร่งรีบ

โครงการก่อสร้างระบบสำเร็จรูปพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัด 76 จังหวัด มีระยะเวลาก่อสร้างโครงการตามสัญญาทั้งสิ้น 45 วัน ผลการปฏิบัติการใช้ระยะเวลาดำเนินงานก่อสร้างจริงเพียง 40 วัน แล้วเสร็จ ทุกพื้นที่ก่อนวันสิ้นสุดสัญญา 5 วัน โดยสามารถส่งมอบอาคารพระเมรุมาศจังหวัดชุมพรเป็นจังหวัดสุดท้ายในวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ.2560 กรมโยธาธิการและผังเมือง สามารถส่งมอบอาคารพระเมรุมาศให้ทางจังหวัดทั่วประเทศได้ก่อนเวลา เพื่อใช้ประกอบเตรียมการพระราชพิธี โครงการก่อสร้างที่เร่งด่วนในลักษณะนั้นนอกจากมีสายงานสั่งการ การสื่อสารที่รวดเร็วชัดเจน เป็นทิศทางเดียวกัน การควบคุมกำกับดูแล การมอบหมายงานจัดบุคลากรที่มีคุณภาพลงในตำแหน่งงานที่เหมาะสม การคำนวณแบบรูปเนื้องานที่ประมาณการได้แม่นยำ มีงบประมาณรองรับไม่ติดขัด มีสายงานรับช่วงต่างๆ ต่อเนื่องที่ชัดเจน ฯลฯ แล้ว เหนืออื่นใดคือ ทุกคนทุกภาคส่วนที่เข้ามาทำงานในโครงการก่อสร้างที่มีสถานะเร่งรีบนี้ มีจุดรวมจิตใจ มีความมุ่งมั่น มีศรัทธา มีความเสียสละมีความสามัคคีเดียวกันในการที่จะปฏิบัติงานชิ้นนี้ให้สำเร็จ เพื่อเป็นการถวายงานสนองแด่พระมหากษัตริย์ที่เป็นที่รักเหนือเกล้าของคนไทยทั้งประเทศ



สรุปผลการศึกษา กลไกความสำเร็จของโครงการที่มีสถานะที่เร่งรีบขนาดใหญ่กระจายตัวก่อสร้างทั่วประเทศและแล้วเสร็จพร้อมกัน เกิดจากการบริหารที่มีความชัดเจนสามารถสรุปอภิปรายได้คือ

1 **การจัดการแผนงาน Planning Management** วิธีการที่เกิดจากการระดมสมอง ตกลงลึกในการผสมผสานความคิดร่วมกันทิศทางเดียวกันตั้งแต่ต้นหลังทราบถึงข้อจำกัด สถานการณ์เวลา

และเงื่อนไขความยากในขั้นตอนเริ่มต้นต่างๆ ทั้งข้อระเบียบการสื่อสาร ติดตาม ประเมินผล ฯลฯ กำหนด วิสัยทัศน์งานและพันธกิจของโครงการ สร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์โครงการ ที่ชัดเจน สามารถสรุปสถานการณ์รายงานผลได้เป็นสถิติแบบ Realtime เพื่อตัดสินใจได้ทันทีที่สามารถบริหารจัดการปฏิบัติการที่ตรงแม่นยำ การวางแผนที่ต้องให้สอดคล้องกับการดำเนินการปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเป้าหมายเดียวกันทั้งหมด กระบวนการทำงาน การสื่อสารการประสานที่ชัดเจนแม่นยำให้การทำงานก่อสร้างแต่ละกลุ่มภาค ทุกจังหวัดสอดคล้องกัน ตามแผนกลาง ทำให้การทำงานมีความสอดคล้องและราบรื่น บรรลุเป้าหมายโครงการในภาวะที่เร่งรีบที่วางแผนไว้

2 ภาวะการณ์ผู้นำ Leadership บุคลากรระดับนโยบาย มีความสำคัญต่อโครงการในสภาวะเร่งรีบในการควบคุมกำหนดทิศทางของการทำงานให้สำเร็จลุล่วงในแต่ละชั้น สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องอยากมีส่วนร่วมทำงานที่มีความท้าทาย ภาวะผู้นำต้องมีไหวพริบการตัดสินใจ สามารถบริหารงานกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการจำนวนมากในทุกระดับได้ดี มีการสื่อสารและประสานงานให้มีประสิทธิภาพเข้าใจถึงสถานะบทบาทการทำงาน มีทักษะในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคเหตุการณ์เฉพาะหน้า มีการตัดสินใจที่รอบคอบ ชัดเจน ฉับไว สามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมายโครงการในสภาวะที่เร่งรีบไปสู่ความสำเร็จได้

3 การจัดการองค์กร Organization Management งานก่อสร้างโครงการสภาวะที่เร่งรีบเป็นการกำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและไม่ทับซ้อน โครงสร้างตำแหน่งที่ชัดเจนไม่มากกลุ่ม สั่งการนโยบายจากบนลงล่างและรับฟังผลย้อนกลับ สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดประสงค์ทันที ตลอดจนกำหนดบทบาท หน้าที่ จัดสรรทรัพยากรต่างๆให้เหมาะสมลงตัว การทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน ในการจัดการองค์กรยังรวมถึงการมอบหมายการทำงานของแต่ละตำแหน่งให้ครบถ้วน จัดระเบียบในการทำงานที่ทำให้งานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในสภาวะที่เร่งรีบมากที่สุด

4 การควบคุม Controlling เป็นการสร้างระบบการทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน เพื่อให้การทำงานแข่งขันกับเวลาจำกัดมีความราบรื่นในการบริหารดูแลทรัพยากรในโครงการที่มีสภาวะเร่งรีบ รวมถึงด้านบุคลากร ตลอดจนการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามผล รายงานผล ประเมินผล แบบ Real Time ว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตาม

แผนที่วางไว้บรรลุวัตถุประสงค์รวดเร็วและล่าช้าหรือไม่ มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร สามารถแก้ปัญหาได้ทันสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุด เป็นปัจจัยให้โครงการที่มีสถานะเร่งรีบบรรลุเป้าหมาย

โดยสรุปโครงการพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัดที่มีสถานะเร่งรีบนี้ ถ้าเป็นลักษณะการดำเนินการก่อสร้างปกติ อาจใช้เวลาถึง 3 เดือนและงบประมาณกว่า 2 เท่าของเนื้องานโครงการที่ได้รับอนุมัติในครั้งนี้ การบรรลุเป้าหมายคือ

- 1 บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุกคนมีจุดมุ่งหมายร่วมเดียวกัน
- 2 มีความตั้งใจ (motivated) เหนือผลประโยชน์อื่นใด
- 3 มีความพร้อมทางการเงิน เทคโนโลยี ทรัพยากรทางช่าง เครื่องมือ การวางแผน การบริหารจัดการ แบบก่อสร้าง เอกสารสำคัญที่ต้องใช้ต่างๆประกอบการก่อสร้าง ดังนั้นเวลาที่เหมือนว่ามีอยู่จำกัดในการก่อสร้าง 45 วันนั้น อุปสรรคทุกอย่างจึงลุล่วง โครงการก่อสร้างจึงแล้วเสร็จออกมาด้วยดี

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิธีบริหารจัดการงานก่อสร้างในสถานะที่เร่งรีบ กรณีศึกษา การก่อสร้างระบบสำเร็จรูปพระเมรุมาศจำลองประจำจังหวัด เป็นการศึกษาปัจจัย กลไกสำคัญในการบริหารจัดการที่มีสถานะที่เร่งรีบให้ประสบความสำเร็จภายในเวลาจำกัด ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้เพราะหากมีการวางแผนที่ดีเพียงไร แต่ขาดผู้นำการบริหารจัดการที่ดี ก็อาจทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นภาวะผู้นำในสถานะโครงการที่มีสถานะเวลาเร่งรีบจึงมีความสำคัญในการกำหนดนโยบายทิศทางโครงการ ที่มีลักษณะเฉพาะ มีเงื่อนไขเวลาจำกัด ต้องใส่ใจกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ใส่ใจภาวะผู้ตามโดยสร้างความเข้าใจอันดี มีการสื่อสารและประสานงานกับผู้บังคับบัญชาที่ชัดเจน รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อมุ่งความสำเร็จเดียวกันให้เกิดขึ้น การพิจารณาตัดสินใจเลือกใช้แผนกลยุทธ์ที่ดีมีความเป็นไปได้ทำให้การปฏิบัติชัดเจนมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญของโครงสร้างองค์กรตั้งแต่การจัดวางโครงสร้างทุกตำแหน่งทุกสายงานไปจนถึงการมอบหมายงานที่ไม่ทับซ้อนชัดเจน มีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายได้สูง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการใช้เทคโนโลยีในการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติแบบ Real time เพื่อประเมินการมอบหมายงานว่าตรงตามเป้าหมายมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่ สามารถปรับแก้ไขให้เป็นไปตามที่กำหนดได้ทันที เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพตรงแผนเวลา ซึ่งการศึกษาค้นคว้าให้ทราบถึงหลักการในการกำหนดทิศทางนโยบายการ ปฏิบัติงานโครงการที่มีสถานะที่เร่งรีบภายใต้

เงื่อนไขเวลาที่จำกัดที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือลักษณะโครงการก่อสร้างเฉพาะกิจขนาดใหญ่ที่มีโอกาสเกิดขึ้นใกล้เคียงได้ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ผศ.ดร.พิบูลย์ จินาวัดมน อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ได้ให้คำปรึกษาแนวทางความรู้ แนะนำตรวจทานและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และได้ชี้แนะแนวทางให้กับการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ลุล่วง

เอกสารอ้างอิง

บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) กรุงเทพฯ , (2561) " **พระเมรุมาศสมัยกรุงรัตนโกสินทร์** "

บริษัท สุวรรณภูมิ เฮอริเทจ จำกัด , (2561) " **พระเมรุมาศในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชบรมนาถบพิตร** "

บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) , สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ , (2561)

"**สมุดภาพจดหมายเหตุงานพระเมรุมาศและงานพระเมรุในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์** "

บริษัท รุ่งเรืองการพิมพ์ 1977 จำกัด (2562) , กรมโยธาธิการและผังเมือง " **ปัจจัยมการกิจ**

ธ สถิตยัตราบนิรันดร "

บริษัทเปเปอร์เมท(ประเทศไทย)จำกัด,การจัดการองค์ความรู้กรมโยธาธิการและผังเมือง(2554)

"การตรวจการจ้าง"

บริษัท พรอสเปอร์เอ็ม จำกัด , การจัดการองค์ความรู้ กรมโยธาธิการและผังเมือง (2563)

"**การรายงานข้อมูลโครงการผ่านระบบฐานข้อมูลการควบคุมและบริหารงานก่อสร้าง CM"**

ศรยุทธ กิจพจน์ และวิสิทธิ์ ไรจน์พจนรัตน์ , สาขาวิชาวิทยาการจัดการ , สำนักพิมพ์ พัฒนาศึกษา กรุงเทพฯ , มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2545) "**การบริหารและการจัดการงานก่อสร้าง** "