แนวทางการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษ

Conflict Management in Extra-large Condominium Construction Projects

รับบทความ	07/02/2566
แก้ไขบทความ	21/03/2566
ยอมรับบทความ	27/03/2566

เผ่าพงศ์ มีเงิน ดรุณี มงคลสวัสดิ์ จรัญพัฒน์ ภูวนันท์
ภาควิชาเทคนิคสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Paopong Mengoen, Darunee Mongkolsawat, Charunpat Puvanant
Department of Architectural Technology, Faculty of Architecture, Silpakorn University
paopong_21@hotmail.com, mongkolsawat_d@silpakorn.edu, cpuvanant@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยของความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษในประเทศไทย จำนวน 3 โครงการ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตัวแทนฝ่ายเจ้าของโครงการและฝ่ายที่ปรึกษาโครงการ เพื่อระบุปัจจัยของความขัดแย้งพร้อมทั้งแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงการดำเนินการก่อสร้าง เกิดจากปัจจัยด้านเทคนิคเป็นหลัก ซึ่งมักเกิดขึ้นในช่วงเก็บงานก่อนส่งมอบงานขั้นสุดท้าย ปัจจัยด้านเทคนิคมีความสำคัญต่อโครงการประเภทนี้เพราะส่งผลกระทบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม คือ คุณภาพของห้องที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ลักษณะนี้ รองลงมาเป็นปัจจัยด้านสัญญา เช่น การตีความในเนื้อหาสัญญาที่ขัดแย้งกัน ขอบเขตการทำงานไม่ชัดเจน ความขัดแย้งของแบบแนบสัญญา สุดท้าย คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรม เช่น การไม่ยอมรับในความสามารถของตัวบุคคล การขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองหรือส่วนรวม และการขาดการสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างบุคคล องค์กร หรือระหว่างองค์กร โครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยที่ศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง 3 แบบ ได้แก่ แบบแก้ปัญหา (problem solving) ซึ่งเป็นวิธีการหลักในการจัดการความขัดแย้งที่มาจากปัจจัยด้านเทคนิคที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานก่อสร้าง รองลงมา คือ แบบบังคับด้วยคำสั่ง (force) ซึ่งเป็นการบังคับใช้คำสั่งอำนาจตามเงื่อนไขสัญญา โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย และความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ตามที่ระบุในสัญญา และแบบประนีประนอม (compromise) เมื่อเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอก ซึ่งผลจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการประเภทคอนโดมิเนียมพักอาศัยในช่วงของการดำเนินการก่อสร้างจนถึงส่งมอบงานนั้น ส่งผลให้ส่งมอบงานล่าช้า และการส่งมอบงานที่ไม่ได้คุณภาพ จึงจำเป็นต้องแก้ไขและป้องกันด้วยวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ช่วงการดำเนินการก่อสร้าง เพื่อช่วยลดปัญหาและผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

คำสำคัญ: *ความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง ปัญหาการก่อสร้าง คอนโดมิเนียม อาคารพักอาศัย*

Abstract

This research aimed to study the factors of conflicts and conflict management in the construction of extra-large condominium projects in Thailand. Three projects were selected for data collection through interviews with the representatives of project owners and consultants to identify the factors of conflicts and actual conflict management strategies. The study found that conflicts arising during the construction phase are mainly due to "technical factors," which normally occur during the final stages of the project before delivery. Technical factors are important for this type of project because they have a significant impact on the quality of the rooms delivered to customers and their satisfaction, which is an indicator of the success of this kind of project. The second most important factor is "contractual factors," such as ambiguous interpretation of contract content, unclear scope of work, and conflicts arising from the contract terms. Finally, "behavioral factors" include refusal to acknowledge personal capabilities, lack of responsibility for one's own or collective tasks, and inadequate communication between individuals, organizations, or between organizations. The construction of condominium projects studied used three conflict management methods, namely "problem-solving method," which is the main method of managing conflicts that arise from technical factors affecting the quality of construction work; second, the "force method," which is the use of authority under certain conditions, and lastly, the "compromise method," which is the method of conflict resolution by negotiation and compromise. The conflicts that occurred during the construction process of a condominium project resulted in delays in project delivery and subpar workmanship during project delivery. Therefore, it is necessary to address and prevent these conflicts through appropriate conflict management techniques prior to entering the construction phase in order to help reduce problems and the impact on the success of the project.

Keywords: *conflict, conflict management, construction problem, condominium, residential building*

บทนำ

จากการคาดการณ์ มูลค่าก่อสร้างของไทยในปี พ.ศ. 2564-2566 จะขยายตัวอยู่ในช่วงร้อยละ 4.5-5.5 ต่อปี ซึ่งงานก่อสร้างภาคเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นงานก่อสร้างที่อยู่อาศัย ถึง 54% ของมูลค่าก่อสร้างงานภาคเอกชนทั้งหมด (ธเนศ มหัทธนาลัย, 2564) โดยโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมการก่อสร้างภาคเอกชนที่ผ่านมา (นิรัติศัย ทุมวงษา, 2560; ธเนศ มหัทธนาลัย, 2562; ธเนศ มหัทธนาลัย, 2564) อย่างไรก็ตาม โครงการก่อสร้างมีการดำเนินงานที่ซับซ้อนและมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก จึงมีความเสี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งที่อาจนำไปสู่การฟ้องร้อง ซึ่งสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจ ทั้งด้านชื่อเสียง ความสัมพันธ์ และค่าใช้จ่าย (วรานนท์ คงสง และชัยวัฒน์ ภู่วรกุลชัย, 2562) และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศได้

การศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในงานก่อสร้างในประเทศไทยมีไม่มากนัก และมักเป็นการศึกษาโครงการของภาครัฐหรือศึกษาภาพรวม อาทิเช่น บัญชา เทียนเงิน และคณะ (2564) ศึกษาปัจจัยความขัดแย้งจากมุมมองของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการก่อสร้างภาครัฐทุกประเภท จำนวน 454 โครงการ พบว่า ปัจจัยความขัดแย้งที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด คือ ผู้รับเหมารายย่อยที่ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่ปัจจัยความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบมากที่สุด คือ ความชำรุดบกพร่องในการทำงาน กฤต โง้วธนสุวรรณ (2562) สำรวจความเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างและกลุ่มเจ้าของโครงการ รวม 14 ราย พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดข้อพิพาทในโครงการก่อสร้างโดยทั่วไป แบ่งได้เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ด้านการเงิน การขาดความรู้และประสบการณ์ ความไม่ถูกต้องครบถ้วนของเอกสาร ความบกพร่องในการทำงาน และคุณภาพของงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด วรานนท์ คงสง และชัยวัฒน์ ภู่วรกุลชัย (2562) ทำการศึกษาคำพิพากษาคดีความในงานก่อสร้าง และพบว่า มูลเหตุที่นำไปสู่การฟ้องร้องเป็นคดีความในงานก่อสร้างอันดับแรก ๆ คือ รายละเอียดของสัญญาและแบบก่อสร้าง การส่งมอบพื้นที่ล่าช้า การเปลี่ยนแปลงงาน การจ่ายเงินค่าก่อสร้าง ซึ่งเกิดจากผู้เกี่ยวข้องหลายกลุ่ม ทั้งผู้ว่าจ้าง ผู้ออกแบบ ผู้ควบคุมงาน ผู้รับเหมาก่อสร้าง และที่ปรึกษา จเรวัต สาริชีวิน และคณะ (2554) ศึกษาคำพิพากษาศาลปกครองที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้าง จำนวน 115 คดี และพบว่ามูลเหตุอันดับแรกในการเกิดข้อพิพาทในโครงการก่อสร้างภาครัฐ ช่วงก่อนสัญญา คือ การผิดเงื่อนไขการประมูล ช่วงระหว่างสัญญาซึ่งเป็นช่วงที่เกิดข้อพิพาทมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานล่าช้า และช่วงหลังสัญญา คือ การผิดสัญญา และการไม่ซ่อมแซมหรือเพิกเฉย

การศึกษาเรื่องความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในงานก่อสร้างข้างต้น มีวิธีการที่แตกต่างกันไป และมีผลการศึกษาที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้เข้าใจมูลเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมได้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากโครงการก่อสร้างอาคารแต่ละประเภท ย่อมมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อลักษณะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วย ดังนั้น การนำผลการศึกษาแบบภาพรวมไปประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการประเภทใดประเภทหนึ่ง อาจมีข้อจำกัด ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ซึ่งเป็นประเภทอาคารที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ เพื่อหาแนวทางการจัดการหรือป้องกันความขัดแย้งตั้งแต่เริ่มต้น ไม่ให้บานปลายจนเกิดเป็นข้อพิพาทในอนาคต

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ประเภทอาคารขนาดใหญ่พิเศษ ช่วงการดำเนินการก่อสร้างจนถึงส่งมอบงาน และศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม ที่สามารถแก้ไข หลีกเลี่ยง และป้องกันปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยได้

ขอบเขตของงานวิจัย

1. ศึกษาโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ประเภท “อาคารขนาดใหญ่พิเศษ” ตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 33 พ.ศ. 2535 (*อาคารที่ก่อสร้างขึ้นเพื่อใช้อาคารหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของอาคารเป็นที่อยู่อาศัยหรือ*

ประกอบกิจการประเภทเดียวหรือหลายประเภทโดยมีพื้นที่รวมกันทุกชั้นหรือชั้นหนึ่งชั้นใดในหลังคาเดียวกันตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไป) ที่ก่อสร้างแล้วเสร็จในช่วงปี พ.ศ. 2558-2563

2. เป็นโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียม ที่มีบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาโครงการเป็นผู้บริหารและควบคุมงานก่อสร้าง

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีความขัดแย้งของ Weber (1968 อ้างถึงใน รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม, 2561) กล่าวว่า ในสังคมมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในทุกที่ โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งมีความต้องการที่ต้องการบรรลุผลประโยชน์ของตนมากจนสามารถปะทะกับอีกฝ่ายหนึ่ง หรือกลุ่มอื่น ๆ ได้ ความขัดแย้งยังมีสาเหตุจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลที่ไม่เพียงพอ กุญชรี ค้าขาย (2555) กล่าวว่า ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ระหว่างองค์กร โดยความขัดแย้งในระดับที่มากเกินไปอาจส่งผลในเชิงทำลาย ในขณะที่ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะ สามารถส่งผลในเชิงสร้างสรรค์หรือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้ หากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

Jaffar et al. (2011) ได้ศึกษาภาพรวมของปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในภาคอุตสาหกรรมการก่อสร้าง โดยได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านพฤติกรรม เช่น ความเข้มงวดในการตรวจสอบงาน ความสามารถในการสื่อสารและความหลากหลายของวัฒนธรรมองค์กร 2) ปัจจัยด้านสัญญา เช่น ความชัดเจนของสัญญา การแบ่งงวดงานและการจ่ายเงินตามงวดงาน ระยะเวลาการส่งมอบงาน และคุณภาพงานของผู้รับเหมาก่อสร้าง และ 3) ปัจจัยด้านเทคนิค เช่น ประสิทธิภาพในการดำเนินการสั่งการของสถาปนิก วิศวกร และผู้ควบคุมงาน ในขณะที่ปัจจัยที่จะทำให้ความขัดแย้งเปลี่ยนเป็นการฟ้องร้องหรือข้อพิพาท ได้แก่ 1) การไม่สามารถตกลงผลประโยชน์กันได้ 2) ต้องการแสดงอำนาจและการยอมรับ และ 3) ต้องการเรียกร้องความยุติธรรม (ชำนาญ พิเชษฐพันธ์ และคณะ, 2559)

Mitkus, S. & Mitkus, T. (2014) เชื่อว่าปัญหาความขัดแย้งหลักที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการก่อสร้างในยุโรปเกิดจากปัญหาด้านการสื่อสารผ่านสัญญาก่อสร้างระหว่างเจ้าของโครงการกับผู้รับเหมาก่อสร้าง ซึ่งมีลักษณะที่ไม่เป็นธรรมของคู่สัญญา และต่างฝ่ายต่างตีความแตกต่างกันซึ่งอาจเป็นกลไกการป้องกันทางจิตวิทยาเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตน ซึ่งปัญหาดังกล่าวถือเป็นสาเหตุหลักในความขัดแย้งในอุตสาหกรรมการก่อสร้างที่พบบ่อยที่สุด Susila (2012 อ้างถึงใน Rauzana, 2016) ได้รวบรวมผลการศึกษาปัจจัยความขัดแย้งที่เกิดในโครงการก่อสร้างจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ เจ้าของโครงการ ที่ปรึกษาโครงการ ผู้รับจ้างก่อสร้าง ซึ่งมีความแตกต่างกัน โดยปัจจัยความขัดแย้งที่เกิดจากฝ่ายเจ้าของโครงการ ได้แก่ ไม่ตอบสนองปัญหาในระยะเวลาที่เหมาะสม ขาดการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม ระบบการให้ข้อมูลไม่ชัดเจน การจัดการ ควบคุม และประสานงานไม่ดี ส่วนกลุ่มที่ปรึกษาโครงการ พบปัจจัยความขัดแย้งที่หลากหลาย ได้แก่ การไม่สามารถระบุความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ตามสัญญา การประมาณการที่ผิดพลาด การให้ข้อมูลล่าช้า ข้อผิดพลาดในการออกแบบ การจัดทำแบบและรายการประกอบแบบไม่สมบูรณ์ การประเมินความก้าวหน้าของงานผิดพลาด การขาดประสบการณ์ของที่ปรึกษา ขาดการจัดการ การให้คำปรึกษา และการประสานงานกับผู้รับเหมา การทำงานล่าช้า การไม่วางแผนงานเปลี่ยนแปลง (change of work) ขาดความเข้าใจเรื่องราคาของงาน ขาดความเข้าใจเรื่องข้อตกลงในสัญญา และปัจจัยความขัดแย้งจากกลุ่มผู้รับจ้างก่อสร้าง ได้แก่ การไม่มีสัญญาจ้าง และขาดเอกสารฯ ที่สมบูรณ์ เอกสารมอบหมายงานไม่ชัดเจน ความสับสนของคำที่ใช้ในสัญญาจ้าง คำที่ใช้ในสัญญาจ้างที่มีหลายความหมาย ความไม่เข้าใจสัญญาที่เป็นภาษาต่างประเทศ

บัญชา เทียนเงิน และคณะ (2562) สำรวจความคิดเห็นของผู้จัดการโครงการก่อสร้างเกี่ยวกับปัจจัยความขัดแย้งในงานก่อสร้าง สรุปได้ว่ามูลเหตุของความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อเวลาของโครงการก่อสร้างมีถึง 27 ข้อ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของโครงการ 11 ข้อ และส่งผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการ 17 ข้อ โดยมูลเหตุดังกล่าวอาจเกิดทั้งจากฝ่ายเจ้าของ

โครงการ เช่น การเปลี่ยนแปลงงาน การตัดสินใจล่าช้า ความสับสนในความต้องการของเจ้าของโครงการ ขอบเขตงานไม่ชัดเจน ฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้าง เช่น การขาดประสิทธิภาพการทำงานของผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมารายย่อย การทำงานไม่ตรงตามข้อกำหนด คุณภาพของวัสดุหรือเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง ความชำรุดบกพร่องในการทำงาน ฝ่ายผู้ออกแบบ เช่น การออกแบบผิดพลาด การประมาณราคาผิดพลาด รวมถึงมูลเหตุอื่น ๆ ที่อาจเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน เช่น ผู้เกี่ยวข้องในโครงการขาดการบริหารและดูแลโครงการ การขาดการติดต่อสื่อสาร ความประมาทหรือทัศนคติเชิงลบของผู้เข้าร่วมโครงการ

Ock & Han (2003) ได้ระบุแนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยทั่วไปไว้ 5 แบบ ได้แก่ 1) แบบบังคับด้วยคำสั่ง (Force) เป็นการใช้อำนาจข่มขู่ หรือกดดันให้อีกฝ่ายยินยอมเพื่อบรรลุความพึงพอใจ 2) แบบราบเรียบ (Smoothing) เป็นการลดความแตกต่าง และเน้นการอยู่ร่วมกันเป็นหลัก เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง 3) แบบถอนตัว (Withdrawing) เป็นวิธีการถอนตัวออกจากปัญหาความขัดแย้ง เพื่อหลีกเลี่ยงการปะทะ 4) แบบประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย และ 5) แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem solving) เป็นการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้การเจรจาหาข้อตกลงในการแก้ปัญหาที่ได้รับความยินยอมจากทั้งสองฝ่าย ส่วนการศึกษาในประเทศไทยโดย กฤต โง้วธนสุวรรณ (2562) ได้เสนอกลยุทธ์ในการลดปัญหาความขัดแย้ง แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ตามปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อพิพาท ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการเงิน เช่น กำหนดงวดงานที่เหมาะสม 2) ปัจจัยด้านความรู้และประสบการณ์ เช่น จัดหาผู้รับจ้างที่มีผลงานที่น่าเชื่อถือ 3) ปัจจัยด้านความครบถ้วนถูกต้องของเอกสาร เช่น ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบ 4) ปัจจัยด้านความบกพร่องในการทำงาน เช่น กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้รับจ้างเมื่อเกิดปัญหาให้ชัดเจน และ 5) ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน เช่น กำหนดมาตรฐานของคุณภาพและการตรวจสอบที่ชัดเจน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าโครงการก่อสร้างมีโอกาสเกิดความขัดแย้งหลายระดับทั้งภายในและภายนอกองค์กร เนื่องจากโครงการก่อสร้างมีทรัพยากรจำกัด ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงตามที่ระบุในสัญญาก่อสร้างอย่างเคร่งครัด มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากซึ่งต้องอาศัยการจัดการและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ มุมมองต่อสาเหตุของความขัดแย้งของแต่ละฝ่ายอาจแตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดจากความรับผิดชอบและเป้าหมายที่แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจง (purposive selection) ซึ่งเป็นโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ประเภทอาคารขนาดใหญ่พิเศษ ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 3 โครงการ และเป็นโครงการที่ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยวางแผนเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของโครงการ 3 ฝ่าย ได้แก่ เจ้าของโครงการ ผู้รับเหมาก่อสร้าง และที่ปรึกษาโครงการ อย่างน้อยฝ่ายละ 1-3 คน ในแต่ละโครงการ แต่เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19 ทำให้มีข้อจำกัดเรื่องการเข้าถึงและความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล จึงไม่สามารถเก็บข้อมูลจากฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้างได้ จึงเหลือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพียง 2 ฝ่าย โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1. ข้อมูลโครงการ และข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
2. ข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริงในโครงการก่อสร้างและผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ
3. วิธีการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง

การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) แต่ละราย ดำเนินการเป็นรายบุคคลเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ โดยนำข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการจากการสัมภาษณ์มาจัดหมวดหมู่ว่าเป็นปัจจัยด้านใดตามที่ Jaffar et al. (2011) ระบุ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านพฤติกรรม 2) ปัจจัยด้านสัญญา และ 3) ปัจจัยด้านเทคนิค จากนั้นนำข้อมูลแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริงมาจัดหมวดหมู่ว่าเป็นแบบใด ตามที่ Ock & Han (2003) ระบุ ได้แก่ 1) แบบบังคับด้วยคำสั่ง (Force) 2) แบบราบเรียบ (Smoothing)

3) แบบถอนตัว (Withdrawing) 4) แบบประนีประนอม (Compromise) และ 5) แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem solving) และอภิปรายผลการศึกษาในประเด็นย่อยแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ผลการศึกษา

1. ข้อมูลโครงการ และข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

โครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษ ที่เลือกเป็นกรณีศึกษา 3 โครงการ มีข้อมูลพื้นฐานตามที่แสดงในตาราง 1 (ใช้ตัวอักษรย่อ A, B, C แทนชื่อโครงการ) โดยทั้ง 3 โครงการ เป็นโครงการของภาคเอกชน ที่ได้ทำการจ้างบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา (consultant) เป็นตัวแทนเจ้าของโครงการในการให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างให้แล้วเสร็จ และมีการจัดจ้างผู้รับจ้างรายอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากขอบเขตงานของผู้รับจ้างก่อสร้างหลัก โดยการแยกสัญญาเฉพาะงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญพิเศษ

ตาราง 1 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษ ที่เลือกเป็นกรณีศึกษา

โครงการ	**A**	**B**	**C**
ที่ตั้งโครงการ	ย่านสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร	ย่านสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร	นนทบุรี
ปี พ.ศ. ที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ	2560	2558	2560
จำนวนอาคารและพื้นที่ก่อสร้าง	8 อาคาร 100,000 ตร.ม.	1 อาคาร 42,832 ตร.ม.	1 อาคาร 25,320 ตร.ม.
ความสูง (ชั้น)	35 (อาคารที่สูงที่สุด)	41	39
งบประมาณค่าก่อสร้าง (ล้านบาท)	1,700	665	774
งบประมาณค่าก่อสร้าง (บาท/ตารางเมตร)	17,000	15,525	30,568
ระยะเวลาก่อสร้างตามสัญญา/ระยะเวลาก่อสร้างจริง (วัน) และจำนวนวันที่ล่าช้า	780 / 860 วัน (ล่าช้า 80 วัน)	791 / 913 วัน (ล่าช้า 122 วัน)	640 / 720 วัน (ล่าช้า 80 วัน)
วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง	Design-Bid-Build แบบหลายสัญญาจ้าง		
จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants)	5 ราย	2 ราย	3 ราย
ผู้ให้ข้อมูลฝ่ายเจ้าของโครงการ	Project Architect 1 ราย	-	-
ผู้ให้ข้อมูลฝ่ายที่ปรึกษาโครงการ	Senior Project Manager 1 ราย Project Manager 1 ราย Project Architect 1 ราย Site Engineer 1 ราย	Project Director 1 ราย Site Architect 1 ราย	Project Manager 1 ราย Site Architect 1 ราย Monitoring and Evaluation Engineer 1 ราย

ผู้ให้ข้อมูลหลักจาก 3 โครงการ จำนวน 10 ราย เป็นเพศชาย อายุ 30 – 59 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานโครงการประเภทอาคารขนาดใหญ่พิเศษ 4 – 10 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี – ปริญญาโท ตำแหน่งงานในโครงการก่อสร้างระดับวิศวกร สถาปนิก ผู้จัดการโครงการ ไปจนถึงผู้อำนวยการโครงการ (โครงการ A มีทั้ง Senior Project Manager และ Project Manager เนื่องจากเป็นโครงการที่มีหลายอาคาร) ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานก่อสร้างในโครงการที่ทำการศึกษา และสังกัดบริษัทที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการธุรกิจด้านการบริหารและควบคุมงานก่อสร้างมากกว่า 18 ปี

2. ข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริงในโครงการก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 โครงการ (ตาราง 2 คอลัมน์ (1)-(3)) พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการทำงานของผู้รับจ้างก่อสร้างที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน การทำงานที่ล่าช้า การขาดประสบการณ์และเทคนิคการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังเกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในเนื้อหาสัญญา และการเปลี่ยนแปลงแบบแนบสัญญาของเจ้าของโครงการ

ตาราง 2 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษ ที่เลือกเป็นกรณีศึกษา

(1) ผู้ให้ข้อมูลหลัก[1]	(2) โครงการ และ ลักษณะความขัดแย้ง	(3) ผู้รับผิดชอบ[2]	(4) ประเภทปัจจัยความขัดแย้ง[3]		
			BF	CF	TF
	โครงการ A				
SPM	A1. ลำดับขั้นตอนการทำงานก่อสร้างไม่ได้มาตรฐานโครงการ	CT			●
SPM	A2. การจัดการด้านความปลอดภัยในโครงการก่อสร้างไม่เป็นไปตามข้อกำหนดสัญญา	CT		●	
SPM	A3. ขาดประสบการณ์ในการทำงาน	CT			●
SPM	A4. การจัดการด้านมวลชนสัมพันธ์ขาดประสิทธิภาพไม่มีผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจน	CT			●
SPM	A5. บุคลากรขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่หลักของตนเอง	CT, CS	●		
PM	A6. การเปลี่ยนแปลงแบบก่อสร้าง ปริมาณ และวัสดุในการก่อสร้าง	OW		●	
PM	A7. ไม่สามารถควบคุมผู้รับเหมาที่จัดหามาเองตามแผนงานโครงการ	OW			●
PM	A8. การขาดความรู้ในการใช้ระบบ IT ในการสื่อสาร และประสานงานภายในโครงการ	All			●
PA	A9. การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน	CT			●
PA	A10. การจัดการปัญหาข้อร้องเรียนจากอาคารข้างเคียงล่าช้า	CT			●
PA	A11. ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงานก่อสร้างไม่เท่าเทียมกัน	CT			●
SE	A12. การทำงานก่อสร้างไม่ตรงตามแบบที่ขออนุมัติ	CT			●
	โครงการ B				
PD	B1. การแก้ไขงานที่ไม่ได้มาตรฐานของโครงการ	CT			●
PD	B2. คุณภาพงานฐานรากไม่เป็นไปตามมาตรฐานโครงการ	CT			●
PD	B3. แรงงานของผู้รับจ้างที่ใช้เก็บงานไม่เพียงพอต่อการแก้ไขงานเพื่อส่งมอบห้องให้ลูกค้า	CT			●
SA	B4. ส่งมอบพื้นที่ให้ผู้รับเหมารายอื่น ๆ ล่าช้า	CT			●
SA	B5. ไม่ตรวจสอบพื้นที่ก่อนส่งมอบให้ผู้รับเหมารายอื่น ๆ ทำให้ทำงานต่อไม่ได้	CT			●
SA	B6. คุณภาพงานไม่เป็นไปตามข้อตกลงในสัญญา และผลงานไม่เป็นไปตามห้องตัวอย่าง	CT			●
SA	B7. การจัดลำดับการเข้าเก็บงานไม่ได้ตามมาตรฐานโครงการ	CT			●
	โครงการ C				
PM	C1. การจัดการปัญหาความขัดแย้งกับบ้านข้างเคียง	CT			●
PM	C2. ความขัดแย้งของแบบแนบสัญญา	OW		●	
PM	C3. ขาดแรงงานที่มีทักษะในการทำงานเฉพาะด้าน	CT			●
PM	C4. บุคลากรขาดประสบการณ์ในการทำงานโครงการขนาดใหญ่	CT, CS			●
PM	C5. ความเข้าใจในเนื้อหาสัญญาไม่สอดคล้องกัน	CT, OW		●	
SA	C6. ความขัดแย้งของแบบที่ใช้ในการก่อสร้าง (Shop drawing)	CT		●	
SA	C7. การขาดประสิทธิภาพในการทำงานก่อสร้าง	CT			●
SA	C8. การส่งมอบงานล่าช้ากว่าแผนงาน	CT			●
SA	C9. ขอบเขตการทำงานไม่ชัดเจน	OW		●	

(1) ผู้ให้ข้อมูลหลัก[1]	(2) โครงการ และ ลักษณะความขัดแย้ง	(3) ผู้รับผิดชอบ[2]	(4) ประเภทปัจจัยความขัดแย้ง[3]		
			BF	CF	TF
SA	C10. บุคลากรขาดประสบการณ์ในการส่งมอบให้กับลูกค้า	CT			●
ME	C11. ความขัดแย้งกับบ้านข้างเคียงเนื่องจากเสียงดัง ฝุ่นมาก	CT			●
ME	C12. แบบ Shop drawing งานสถาปัตยกรรม งานโครงสร้าง และงานระบบประกอบอาคารมีความขัดแย้งหลายจุด	CT			●
ME	C13. งานก่อสร้างไม่ตรงตามแบบที่ได้รับการอนุมัติ	CT			●
ME	C14. ความขัดแย้งเรื่องความคิดเห็นในการตรวจสอบงานก่อสร้างระหว่างผู้ควบคุมงานโครงสร้าง สถาปัตยกรรม และงานระบบประกอบอาคาร	CS	●		
ME	C15. การส่งมอบพื้นที่ล่าช้า	CT			●
ME	C16. การตีความหมายในสัญญาไม่สอดคล้องกัน	CT, OW		●	

หมายเหตุ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ SPM (Senior Project Manager), PD (Project Director), PM (Project Manager), PA (Project Architect), SA (Site Architect), SE (Site Engineer), ME (Monitoring and Evaluation Engineer)

2 ผู้รับผิดชอบ ได้แก่ CT (Contractor), CS (Consultant), OW (Owner), All (All parties)

3 ประเภทปัจจัยความขัดแย้ง ได้แก่ BF (Behavioral Factor), CF (Contractual Factor), TF (Technical Factor)

เมื่อนำข้อมูลความขัดแย้งจากการสัมภาษณ์มาแยกประเภทปัจจัยความขัดแย้งตามนิยามของ Jaffar et al. (2011) (ตาราง 2 คอลัมน์ (4)) พบว่า การเกิดความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยของทั้ง 3 โครงการ มีมูลเหตุที่หลากหลาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จเรวัต สาริชีวิน และคณะ (2554) โดยส่วนใหญ่จัดเป็นปัจจัยด้านเทคนิค รองลงมาเป็นปัจจัยด้านสัญญา และปัจจัยด้านพฤติกรรม ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาลักษณะความขัดแย้ง พบว่า ลักษณะความขัดแย้งที่เหมือนกันทั้ง 3 โครงการ คือ ความขัดแย้งเรื่องคุณภาพของผลงานที่ไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เป็นไปตามที่ระบุในสัญญา (A9, A12, B1, B2, B3, B6 C3, C7, C13) ส่วนลักษณะความขัดแย้งที่มีเหมือนกันใน 2 โครงการ ได้แก่ ความขัดแย้งเรื่องระยะเวลาการดำเนินงานที่ล่าช้า (B4, B5, C8, C15) การจัดการข้อร้องเรียนจากอาคารข้างเคียง (A4, A10, C1, C11) การขาดประสบการณ์ของบุคลากร (A3, C4, C10) ความรับผิดชอบของบุคลากร (A5, C9, C14) การจัดลำดับการทำงาน (A1, B7) และเมื่อพิจารณามุมมองของฝ่ายเจ้าของโครงการและฝ่ายที่ปรึกษาโครงการ พบว่า ฝ่ายเจ้าของโครงการระบุถึงความขัดแย้งเรื่องคุณภาพของผลงานก่อสร้าง (B1, B2, B3) การจัดการของผู้รับเหมาก่อสร้าง (A1, A2, A4) ประสบการณ์ของผู้รับเหมาก่อสร้าง (A3) และความรับผิดชอบของผู้รับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษาโครงการ (A5) ส่วนฝ่ายที่ปรึกษาโครงการมีการระบุถึงความขัดแย้งที่หลากหลายกว่า ครอบคลุมทั้งเรื่องการจัดการของผู้รับเหมาก่อสร้าง (A10, B4, B5, B7, C1, C8, C11, C15) คุณภาพของผลงานก่อสร้าง (A9, A12, B6, C3, C7, C13) ความขัดแย้งของแบบและการเปลี่ยนแปลงแบบของเจ้าของ (A6, C2, C6, C12) การตีความสัญญาของเจ้าของและผู้รับเหมาก่อสร้าง (C5, C16) ประสบการณ์ของผู้รับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษาโครงการ (C4, C10) และความรู้ความเข้าใจระบบ IT ของทุกฝ่าย (A8, A11)

จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของคุณภาพ ระยะเวลา และงบประมาณการก่อสร้าง ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่มาจากปัจจัยด้านเทคนิคมักส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงาน ระยะเวลา และงบประมาณที่ต้องใช้ในการแก้ไขเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้า รวมถึงภาพลักษณ์ของโครงการหากลูกค้าจำนวนมากเกิดความไม่พึงพอใจ
2. ความขัดแย้งที่มาจากปัจจัยด้านสัญญา แม้ว่าจะมีการกล่าวถึงไม่มากเท่าปัจจัยด้านเทคนิค แต่อาจส่งผลกระทบมากในแง่ของชื่อเสียง สำหรับโครงการคอนโดมิเนียมที่พักอาศัยที่ใช้เป็นกรณีศึกษาเป็นโครงการที่มีมูลค่าสูง ความพยายามในการรักษาผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายก็สูงตามไปด้วย ดังนั้น เมื่อมีความขัดแย้งด้านสัญญา เช่น การ

ไม่ทำตามข้อกำหนดในสัญญา การเปลี่ยนแปลงสัญญา การตีความสัญญาที่ไม่ตรงกัน และคู่สัญญาไม่สามารถตกลงกันได้ ก็อาจนำไปสู่ข้อพิพาทและเกิดการฟ้องร้องเพื่อรักษาผลประโยชน์และเรียกร้องค่าเสียหาย ซึ่งอาจมีมูลค่าสูงได้

3. ความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยด้านพฤติกรรมนั้น แม้ว่าจะถูกกล่าวถึงน้อยที่สุด แต่เป็นปัญหาองค์กรที่ยากที่จะแก้ไข ซึ่งจะส่งผลกระทบเชิงลบต่อการประสานงานระหว่างบุคคลภายในองค์กร และระหว่างองค์กรได้ รวมถึงการตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกันในอนาคต

2. วิธีการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักของโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการ จะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งหลักในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลากหลายกันไป (ตาราง 3 คอลัมน์ (1)-(2)) และเมื่อนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่วิธีการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎีของ Ock & Han (2003) แล้ว (ตาราง 3 คอลัมน์ (3)) พบว่าความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยด้านเทคนิค ส่วนใหญ่จะใช้วิธีแบบเน้นการแก้ปัญหา (problem solving) ร่วมกับแบบบังคับด้วยคำสั่ง (force) และแบบประนีประนอม (compromise) ส่วนความขัดแย้งที่มาจากปัจจัยด้านสัญญา จะใช้วิธีแบบเน้นการแก้ปัญหา (problem solving) เกือบทั้งหมด ยกเว้นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยจะใช้วิธีแบบบังคับด้วยคำสั่ง (force) ส่วนความขัดแย้งที่มาจากปัจจัยด้านพฤติกรรม จะใช้วิธีแบบเน้นการแก้ปัญหา (problem solving) และแบบประนีประนอม (compromise)

ตาราง 3 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษ ที่เลือกเป็นกรณีศึกษา

(1) ประเภทปัจจัยความขัดแย้งของโครงการ และลักษณะความขัดแย้ง	(2) การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	(3) วิธีการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎี[1]				
		Fo	Sm	Wd	Co	Ps
ปัจจัยความขัดแย้งด้านเทคนิค						
B1. การแก้ไขงานที่ไม่ได้มาตรฐานของโครงการ	จัดทำตัวอย่างการทำงาน (mock-up) ที่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด					●
B2. คุณภาพงานฐานรากไม่เป็นไปตามมาตรฐานโครงการ	จัดประชุมชี้แจง และตรวจสอบหน้างานร่วมกันโดยมีการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย					●
B6. คุณภาพงานไม่เป็นไปตามข้อตกลงในสัญญาและผลงานไม่เป็นไปตามห้องตัวอย่าง						●
B3. แรงงานของผู้รับจ้างที่ใช้เก็บงานไม่เพียงพอต่อการแก้ไขงานเพื่อส่งมอบห้องให้ลูกค้า	แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องเตรียมแรงงานให้พร้อมก่อนการเริ่มงานตามแผนที่กำหนด และติดตามอย่างใกล้ชิด					●
A1. ลำดับขั้นตอนการทำงานก่อสร้างไม่ได้มาตรฐานโครงการ	จัดประชุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนการทำงานก่อนถึงช่วงเวลาการก่อสร้างจริง					●
B4. ส่งมอบพื้นที่ให้ผู้รับเหมารายอื่น ๆ ล่าช้า	จัดประชุมติดตามงานอย่างใกล้ชิดเมื่อเกิดปัญหา เร่งประสานงานผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางแก้ไข และกำหนดกรอบเวลาให้ชัดเจนเพื่อติดตาม					●
A9. การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน	ตรวจสอบพื้นที่ก่อสร้างร่วมกันและจัดทำรายการส่งมอบเป็นส่วน ๆ เพื่อไม่ให้กระทบกับแผนงานก่อสร้างหลัก					●
B5. ไม่ตรวจสอบพื้นที่ก่อนส่งมอบให้ผู้รับเหมารายอื่น ๆ ทำให้ทำงานต่อไม่ได้						●
B7. การจัดลำดับการเข้าเก็บงานไม่ได้ตามมาตรฐานโครงการ	จัดประชุมผู้รับผิดชอบในการดำเนินการก่อสร้างทุกฝ่ายเพื่อประสาน และติดตามอย่างใกล้ชิดโดย					●

(1) ประเภทปัจจัยความขัดแย้งของโครงการ และลักษณะความขัดแย้ง	(2) การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	(3) วิธีการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎี[1]				
		Fo	Sm	Wd	Co	Ps
	ทุกคนต้องมีแผนงานหลักเดียวกัน					
C15. การส่งมอบพื้นที่ล่าช้า	จัดประชุมชี้แจงแผนงานก่อสร้าง และรับฟังปัญหาจากผู้เกี่ยวข้อง และรายงานปัญหา					●
A4. การจัดการด้านมวลชนสัมพันธ์ขาดประสิทธิภาพไม่มีผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจน	จัดการประชุมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น				●	
A10. การจัดการปัญหาข้อร้องเรียนจากอาคารข้างเคียงล่าช้า					●	
C1. การจัดการปัญหาความขัดแย้งกับบ้านข้างเคียง	จัดให้มีบุคลากรผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนสามารถติดต่อได้ตลอดเวลา	●				
A12. การทำงานก่อสร้างไม่ตรงตามแบบที่ขออนุมัติ	ชี้แจง ตอบข้อซักถามหรือข้อสงสัยก่อนลงนามในสัญญาตั้งแต่ช่วงก่อนการก่อสร้าง					●
C12. แบบ Shop drawing งานสถาปัตยกรรม งานโครงสร้าง และงานระบบประกอบอาคารมีความขัดแย้งหลายจุด	จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องซึ่งรวมถึงผู้ออกแบบเพื่อเร่งรัดการแก้ไขความขัดแย้งโดยต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจน					●
C13. งานก่อสร้างไม่ตรงตามแบบที่ได้รับการอนุมัติ	ติดตามตรวจสอบการก่อสร้างโดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรง และเป็นผู้รายงานปัญหาเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน					●
A3. ขาดประสบการณ์ในการทำงาน	สรรหาบุคลากร หรือองค์กรที่มีประสบการณ์ในการทำงานสายตรงหรือเพียงพอต่องานที่รับผิดชอบ	●				
A8. การขาดความรู้ในการใช้ระบบ IT ในการสื่อสาร และประสานงานภายในโครงการ	เพิ่มบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์รับผิดชอบโดยตรง พร้อมทั้งจัดอบรมให้ความรู้ผู้เกี่ยวข้องหลัก	●				
A11. ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงานก่อสร้างไม่เท่าเทียมกัน		●				
A7. ไม่สามารถควบคุมผู้รับเหมาที่จัดหามาเองตามแผนงานโครงการ	จัดประชุมชี้แจงข้อตกลงกับผู้เกี่ยวข้องทุกรายให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน				●	
ปัจจัยความขัดแย้งด้านสัญญา						
A2. การจัดการด้านความปลอดภัยในโครงการก่อสร้างไม่เป็นไปตามข้อกำหนดสัญญา	จัดให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรงที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการรับผิดชอบงาน	●				
A6. การเปลี่ยนแปลงแบบก่อสร้าง ปริมาณ และวัสดุในการก่อสร้าง	ชี้แจง ตอบข้อซักถามหรือข้อสงสัยก่อนลงนามในสัญญาตั้งแต่ช่วงก่อนการก่อสร้าง					●
C2. ความขัดแย้งของแบบแนบสัญญา	ชี้แจง ตอบข้อซักถามหรือข้อสงสัยก่อนลงนามในสัญญาตั้งแต่ช่วงก่อนการก่อสร้าง					●
C5. ความเข้าใจในเนื้อหาสัญญาไม่สอดคล้องกัน						●
C6. ความขัดแย้งของแบบที่ใช้ในการก่อสร้าง (Shop drawing)						●
C9. ขอบเขตการทำงานไม่ชัดเจน	ชี้แจง ตอบข้อซักถามหรือข้อสงสัยก่อนลงนามในสัญญาตั้งแต่ช่วงก่อนการก่อสร้าง					●
C16. การตีความหมายในสัญญาไม่สอดคล้องกัน						●
ปัจจัยความขัดแย้งด้านพฤติกรรม						
A5. บุคลากรขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่หลักของตนเอง	ปรับเปลี่ยนขอบเขตการรับผิดชอบ หรือปรับเปลี่ยนบุคลากรใหม่					●

(1) ประเภทปัจจัยความขัดแย้งของโครงการ และลักษณะความขัดแย้ง	(2) การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	(3) วิธีการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎี[1]				
		Fo	Sm	Wd	Co	Ps
C14. ความขัดแย้งเรื่องความคิดเห็นในการตรวจสอบงานก่อสร้าง ระหว่างผู้ควบคุมงานโครงสร้าง สถาปัตยกรรม และงานระบบประกอบอาคาร	ใช้คนกลางในการช่วยสื่อสารปรับทัศนคติในการทำงานร่วมกัน				●	

หมายเหตุ 1 วิธีการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎี ได้แก่ Fo (Force) – แบบบังคับด้วยคำสั่ง, Sm (Smoothing) – แบบราบเรียบ, Wd (Withdrawing) – แบบถอนตัว, Co (Compromise) – แบบประนีประนอม, Ps (Problem solving) – แบบเน้นการแก้ปัญหา

สำหรับโครงการก่อสร้างประเภทคอนโดมิเนียมพักอาศัย ซึ่งเน้นการแข่งขันด้านคุณภาพงานเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถส่งมอบห้องให้กับลูกค้าแต่ละรายได้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ในการเจรจาหาวิธีการแก้ปัญหานั้น จึงต้องการบรรลุเป้าหมายเรื่องคุณภาพของงานก่อสร้างเป็นสำคัญ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการ A กล่าวว่า *"ต้องจัดการทำความเข้าใจกับผู้ร่วมในโครงการให้ตรงกันถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การจัดทำตัวอย่างงานที่โครงการต้องการหรือคาดหวังในเรื่องคุณภาพงาน"* สอดคล้องกับผู้อำนวยการโครงการ B ที่ได้กล่าวว่า *"ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร และควบคุมงานก่อสร้างก็เปรียบเหมือนจราจรกลางมีหน้าที่ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้งานไม่เกิดความล่าช้า และเสียค่าใช้จ่ายในการแก้ไขงาน หรือเสียให้น้อยที่สุด"* ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เน้นการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเมื่อเกิดปัญหาขึ้น และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายโดยเป็นการมองเป้าหมายความสำเร็จของโครงการเป็นสำคัญ

3. สรุปปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษ และแนวทางการแก้ไข

ปัญหาความขัดแย้งที่ถูกระบุถึงมากที่สุดในโครงการคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษทั้ง 3 โครงการ เป็นประเด็นเรื่องคุณภาพของงานก่อสร้างที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดในสัญญาก่อสร้าง ซึ่งจัดเป็นลักษณะความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยด้านเทคนิค โดยมักเกิดขึ้นในช่วงการดำเนินการเก็บงานเพื่อส่งมอบงานขั้นสุดท้าย ที่ต้องเน้นคุณภาพของงานเป็นสำคัญ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านสัญญา และสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรม

ผลการศึกษาที่ได้จากโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษนี้ แตกต่างจากผลการศึกษาข้อพิพาทในงานก่อสร้างโครงการภาครัฐซึ่งมักมีมูลเหตุจากสัญญาและความล่าช้า (วรานนท์ คงสง และชัยวัฒน์ ภู่วรกุลชัย, 2562; จเรวัต สาริชีวิน และคณะ, 2554) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการฟ้องร้องจะต้องมีการอ้างเหตุที่มาที่ชัดเจน เช่น เนื้อหาที่ระบุในสัญญาก่อสร้าง ในขณะที่ความขัดแย้งในโครงการที่ศึกษานี้ไม่ได้นำไปสู่การฟ้องร้อง จึงมีลักษณะความขัดแย้งในมิติอื่น ๆ ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับผลการศึกษาโครงการก่อสร้างของ บัญชา เทียนเงิน และคณะ (2564) และ กฤต โง้วธนสุวรรณ (2562) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยความขัดแย้งที่ครอบคลุมหลายด้านทั้งคุณสมบัติของบุคลากร แบบก่อสร้าง ประสิทธิภาพในการทำงาน และคุณภาพของงาน ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าการที่ปัญหาด้านคุณภาพของงานก่อสร้างอาคารคอนโดมิเนียมพักอาศัยถูกกล่าวถึงมากที่สุด เพราะโครงการลักษณะนี้มักมีการสร้างห้องตัวอย่างเพื่อแสดงมาตรฐานการก่อสร้างที่ต้องการไว้ จึงสามารถเปรียบเทียบและมองเห็นความขัดแย้งได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ปัญหาด้านคุณภาพการก่อสร้างยังมีผลกระทบโดยตรงต่อการส่งมอบห้องและความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการคอนโดมิเนียมพักอาศัย หากพิจารณาจากมุมมองของฝ่ายเจ้าของโครงการและฝ่ายที่ปรึกษาโครงการ ในขณะที่ปัจจัยด้านสัญญา และปัจจัยด้านพฤติกรรม จะเกิดขึ้นในกระบวนการก่อสร้าง ซึ่งอาจไม่ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า ถ้าได้รับการจัดการอย่างทันท่วงที อย่างไรก็ตาม หากศึกษาเพิ่มเติมจากฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้าง อาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เนื่องจากตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการของฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้าง อาจแตกต่างจากอีกสองฝ่าย

สำหรับแนวทางการจัดการปัญหาความขัดแย้ง หากเป็นประเด็นที่สามารถระบุสาเหตุของปัญหาได้ชัดเจน เช่น เทคนิคการทำงาน การวางแผนงาน รวมถึงข้อขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาก่อสร้าง มักใช้วิธีการมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา (problem solving) ผ่านการสื่อสารแบบทางการเป็นหลัก (เช่น การประชุมชี้แจงและวางแผน การทำบันทึกข้อตกลง) หรือวิธีการบังคับด้วยคำสั่ง (force) เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นถูกแก้ไข หรือคลี่คลายในทันที ส่วนปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เช่น การไม่พูดคุย หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องของงานที่ตนเองรับผิดชอบ การตั้งใจไม่ปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น การจัดการปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว มักใช้การพูดคุยแบบเผชิญหน้า หรือใช้คนกลางในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม (compromise) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบจะเห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบมุ่งเน้นการแก้ปัญหาร่วมกัน (problem solving) จะถูกใช้เป็นแนวทางหลักในการจัดการปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยของกรณีศึกษาทั้ง 3 โครงการ ซึ่งการจัดการปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นวิธีที่ช่วยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในโครงการได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการ จากมุมมองของฝ่ายเจ้าของโครงการและฝ่ายที่ปรึกษาโครงการ ส่วนมากเกิดจากปัจจัยความขัดแย้งด้านเทคนิค มักเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินการก่อสร้าง ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงเห็นว่าการจัดการโครงการก่อสร้างอาคารประเภทคอนโดมิเนียมพักอาศัยจะต้องให้ความสำคัญกับเทคนิคการทำงาน โดยเฉพาะการควบคุมคุณภาพในการส่งมอบห้องพักให้กับลูกค้าเป็นพิเศษ ซึ่งงานในช่วงนี้ต้องประกอบไปด้วยผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านเทคนิคการก่อสร้าง และจัดการงานก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการช่วยลดความเสี่ยงในช่วงการส่งมอบงาน นอกจากนี้ เจ้าของโครงการควรกำหนดคุณสมบัติของบริษัท หรือผู้ปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างหลักที่มีศักยภาพเพียงพอสำหรับอาคารขนาดใหญ่พิเศษ และกำหนดให้ใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูล บันทึก วิเคราะห์ และแสดงผลการทำงาน ซึ่งจะเป็นวิธีหนึ่งในการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานและเป็นการรับประกันว่าบริษัท หรือบุคลากรหลักมีคุณสมบัติเพียงพอในการดำเนินการงานก่อสร้างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และป้องกันการเกิดข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทในอนาคตได้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19 ทำให้ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้างไม่สะดวกที่จะให้ข้อมูลภายในระยะเวลาที่ทำการศึกษา จึงทำ ให้ผู้วิจัยไม่สามารถเก็บข้อมูลจากทั้ง 3 ฝ่ายได้ ผลการศึกษาที่ได้จึงมาจากมุมมองของฝ่ายเจ้าของโครงการและฝ่ายที่ปรึกษาโครงการเป็นหลัก ดังนั้นจึงควรมีการเก็บข้อมูลจากฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้างเพิ่มเติม รวมถึงเพิ่มจำนวนโครงการที่ศึกษาในอนาคต เพื่อให้ได้ความเห็นที่รอบด้านมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

กฎกระทรวง ฉบับที่ 33 (พ.ศ. 2535) ออกตามความในพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522. (2535, 17 กุมภาพันธ์). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่มที่ 109 ตอนที่ 11 ข้อ 1.

กฤต โง้วธนสุวรรณ. (2562). การวิเคราะห์ความขัดแย้งและข้อพิพาทในโครงการก่อสร้าง โดยใช้วิธีวิทยาคิว. *Built Environment Inquiry, 18*(2), 65-81.

กุญชรี ค้าขาย. (2555). *การศึกษาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

จเรวัต สาริชีวิน, ถาวร ธีรเวชญาน, และกองกูณฑ์ โตชัยวัฒน์. (2554, 18-20 พฤษภาคม). *การศึกษาข้อพิพาทในงานก่อสร้างของหน่วยงานรัฐ : มูลเหตุ และแนวทางแก้ไข* [เอกสารนำเสนอในประชุม]. การประชุมวิชาการวิศวกรรมโยธาแห่งชาติ ครั้งที่ 16 “วิศวกรรมโยธากับการเผชิญวิกฤตปัญหาโลก.” โรงแรมเดอะซายน์ พัทยา, ชลบุรี.

ชำนาญ พิเชษฐพันธ์, เจตณรงค์ เชาว์ชูเดช, และกัมพล กิตติพงษ์พัฒนา. (2559). *การบริหารสัญญาจ้างที่ปรึกษาการก่อสร้าง*. เฟิสท์ ออฟเซท.

ธเนศ มหัทธนาลัย. (2562). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี2562-2564 ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง*. https://www.krungsri.com/getmedia/3dda73ff-b63d-4ac5-b5a3-ef81728a2631/IO_Construction_Contractor_190606_TH_EX.pdf.aspx

ธเนศ มหัทธนาลัย. (2564). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564-2566 ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง*. https://www.krungsri.com/getmedia/c4cb3a7e-9eb1-4f0e-ae53-8362f375b13d/IO_Construction_Contractor_210205_TH_EX_2.pdf.aspx

นิรัติศัย ทุมวงษา. (2560). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-2562 ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง. https://www.krungsri.com/bank/getmedia/928d42bb-33c5-4086-8b7b-8f36445f29f1/IO_Construction_ Contractor_2017_TH.aspx

บัญชา เทียนเงิน, วุฒิพงษ์ กุศลคุ้ม, สุภานัน รัตนพงษ์วณิช, ธนายุทธ ไชยธงรัตน์, และกอปร ศรีนาวิน. (2564). ปัจจัยความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการก่อสร้างภาครัฐ. *Engineering Journal of Research and Development, 32*(1), 77-88.

รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม. (2561). ความขัดแย้งในสังคม : ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 7*(2), 224-238.

วรานนท์ คงสง และชัยวัฒน์ ภู่วรกุลชัย. (2562). คดีความในงานก่อสร้าง. *RMUTSB ACADEMIC JOURNAL (HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES), 4*(1), 115-121.

Jaffar, N., Tharim, A. A., & Shuib, M. N. (2011). Factors of conflict in construction industry: A literature review. *Procedia Engineering*, *20*, 193-202.

Mitkus, S., & Mitkus, T. (2014). Causes of conflicts in a construction industry: A communicational approach. *Procedi a Social and Behavioral Sciences*, 110, 777-786.

Ock, J. H., & Han, S. H. (2003). Lessons learned from rigid conflict resolution in an organization: Construction conflict case study. *Journal of Management in Engineering, 19*(2), 83-89.

Rauzana, A. (2016). Causes of conflicts and disputes in construction projects. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering, 13*(05), 44-48.