

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ ที่มีลักษณะการใช้งานอาคารแตกต่างกัน 3 กรณีศึกษา

ศิริชัย พงษ์สุชาติ

สถาปนิกอิสระ

ชวัญชัย วัฒนกันนัท

พิบูลย์ จินาวัฒน์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

วรศักดิ์ จักรปิยพันธ์

บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ที่มีลักษณะการใช้งานอาคารแตกต่างกัน 3 โครงการ ได้แก่ โรงแรม อาคารสำนักงานและอาคารพาณิชย์พักอาศัยที่สร้างขึ้นในช่วง พ.ศ.2411 ถึง 2468 โดยมีรูปแบบอาคารที่ได้รับอิทธิพลจากตะวันตกและอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

งานวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการและเอกสารโครงการถึงขั้นตอนการดำเนินงานและบริหารโครงการ เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยการเก็บข้อมูลและสำรวจสภาพอาคารที่ไม่ครอบคลุม มีการปรับเปลี่ยนแผนงานและวิธีการทำงานช่วงดำเนินการ ส่งผลต่อระยะเวลาและงบประมาณโครงการ 2. ปัจจัยด้านนโยบายที่ไม่ชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและการใช้งานบ่อยครั้งส่งผลต่อเวลาและงบประมาณที่สูงขึ้น 3. ปัจจัยด้านระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่ยืดหยุ่นมากเกินไป ส่งผลให้การดำเนินโครงการมีการขยายระยะเวลาและงบประมาณที่เกินจำเป็น และบางโครงการเข้มงวดมากเกินไปส่งผลต่องบประมาณและระยะเวลาทำงานที่ไม่เพียงพอ เป็นผลให้คุณภาพงานบางส่วนลดลง 4. ปัจจัยด้านบุคลากรไม่เพียงพอและขาดประสบการณ์ส่งผลให้งานล่าช้าและคุณภาพที่ลดลง

จากการศึกษาสามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ โดยการกำหนดระยะเวลาช่วงสำรวจโครงการที่เหมาะสม การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสำรวจประเมินสภาพ การกำหนดนโยบายให้มีความชัดเจน การปรับเปลี่ยนแผนงาน งบประมาณและระยะเวลาโครงการให้เหมาะสมกับสภาพหน้างาน และการส่งเสริมให้หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในสายงานมีการพัฒนาฝีมือ นอกจากนี้การคำนึงถึงการอนุรักษ์ที่ยั่งยืนตลอดจนการใช้งานและการดูแลรักษาภายหลังการปรับปรุงแล้วเสร็จก็เป็นสิ่งสำคัญ

คำสำคัญ:

อาคารอนุรักษ์ | การบริหารโครงการอนุรักษ์

Factors affecting heritage building conservation projects management with different usage characteristics: 3 case studies

Sirichai Pongsuchart

Independent Architect

Kwanchai Roachanakanan

Pibul Jinawatn

Faculty of Architecture, Silpakorn University

Warrasak Jakrapiyanun

Property Perfect Public Company Limited

Abstract

The objective of this research is to investigate the factors that affect the heritage building conservation project management in three different building types, namely hotel, office building, and commercial building. The selected buildings are the properties of The Crown Property Bureau. They were built between 2411B.E. and 2468 B.E., and influenced by Western architectural style. This research proceeded with qualitative method by interviews from the project participants and the relevant documentation. The data were used in analysis process to find the crucial factors that affect the heritage building conservation projects. The result shows four important factors affect the projects, firstly, an inefficiency of data collection and building survey which leads to the change of project plans and affects the project schedules and budgets. Secondly, unclear policies can increase the project periods and budgets. Thirdly, too flexible and strict regulations of organizations affect time and budgets of the project management in terms of the projects and causing more budgets which decrease the work quality. The fourth factor is the lack of personnel and work experience which delay the project schedules and reduce the quality of work.

According to the crucial factors, they brought out several suggestions to solve the problems; planning an appropriate schedule of site survey and using technology for heritage building assessment; setting obvious project goals; adjusting the project plans, budgets and schedules follow the actual situation; promoting related agencies to provide skill training for stakeholders. Moreover, considering maintenance after achieving the projects is also important.

Keywords: Heritage building | Heritage building conservation

1. บทนำ

การบริหารโครงการ คือ กระบวนการวางแผน การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการภายใต้ขอบเขตงาน งบประมาณ และเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสมที่สุด (Jiradamkerng, 2009: 5) ในการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารเก่า โดยเฉพาะอาคารที่มีคุณค่าความสำคัญทางมรดกวัฒนธรรม เช่น คุณค่าทางประวัติศาสตร์ ศิลปะและสถาปัตยกรรม คุณค่าทางสังคมและทางด้านการศึกษา (Khanjanusthit, 2009: 123) ย่อมมีวัตถุประสงค์และการดำเนินโครงการที่แตกต่างจากโครงการก่อสร้างใหม่ หรือโครงการปรับปรุงอาคารทั่วไป (John, 2009: 273) ผู้เกี่ยวข้องของโครงการจะต้องคำนึงถึงหลักการ วิธีการ และเงื่อนไขต่างๆ โดยเฉพาะหลักการอนุรักษ์อาคาร (Thammavatevitee, 2016: 3) มาพิจารณาร่วมกับหลักการการบริหารโครงการ เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการภายใต้ขอบเขตงาน งบประมาณ และระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมที่สุด

ปัจจุบันประเทศไทยมีอาคารโบราณสถานที่ขึ้นทะเบียนจากกรมศิลปากรอยู่กว่า 2,000 แห่ง และอยู่ในระหว่างการสำรวจที่ยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนอีกกว่า 5,000 แห่ง (Srisuchat, 2014) ซึ่งย่อมส่งผลให้ต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการเพื่อการอนุรักษ์อาคารมากขึ้นตามไปด้วย เพราะการอนุรักษ์อาคารโบราณนั้น นอกจากจะเป็นการรักษาคุณค่าทางมรดกวัฒนธรรมแล้ว ยังช่วยส่งเสริมระบบเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวให้ดียิ่งขึ้น (Steekelenburg, 2016) ด้วยเป็นต้นทุนสำคัญในแง่ของการเป็นแหล่งท่องเที่ยวมรดกวัฒนธรรม ในการดำเนินการอนุรักษ์อาคารนั้นประเทศไทยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ที่สำคัญ ได้แก่ กรมศิลปากรซึ่งดูแลอาคารที่ขึ้นทะเบียน และอาคารเก่าที่อยู่ในเกณฑ์การเป็นโบราณสถานของชาติแต่ยังไม่ได้รับการขึ้นทะเบียน นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในฐานะเป็นเจ้าของอาคารอีกหลายหน่วยงาน ทว่าหน่วยงานสำคัญที่มีบทบาทในการดำเนินการอนุรักษ์อาคารที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนในทศวรรษที่ผ่านมา คือ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งมีแนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารโครงการที่แตกต่างไปตามเงื่อนไขแวดล้อมของแต่ละอาคาร (Buddhawong, 2012) ทั้งนี้ โครงการอนุรักษ์ที่ดำเนินการโดยสำนักงานทรัพย์สินฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละโครงการและมีรูปแบบกระบวนการบริหารโครงการที่หลากหลาย ในการนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ที่อยู่ภายใต้ความดูแลของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เนื่องจากลักษณะโครงการมีความหลากหลายทั้งในส่วนของผู้ใช้งานอาคารหรือผู้เช่าอาคาร รวมถึงวัตถุประสงค์ของการทำโครงการ เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการและหาแนวทาง ข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ พัฒนาให้มีความครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้นต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารและขั้นตอนการดำเนินงานโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ที่มีลักษณะการใช้งานอาคารที่ต่างกัน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์
3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์

3. วิธีการศึกษา

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการและศึกษาผ่านเอกสารประกอบโครงการ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษาออกเป็น 1. ผู้ใช้อาคารเพื่อแสวงหาผลกำไร: โครงการปรับปรุงบ้านหลวงสาทรราชายุทธ 2. ผู้ใช้อาคารไม่แสวงหาผลกำไร: โครงการปรับปรุงอาคารบ้านมะลิวัลย์ 3. ผู้ใช้อาคารทั้งแสวงหาผลกำไร (การพาณิชย์และพักอาศัย): โครงการปรับปรุงตึกแถวท่าช้างวังหลวง จากนั้นทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา และสรุปผลการศึกษาเชิงอภิปรายเปรียบเทียบกระบวนการบริหารโครงการ ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลในการบริหารโครงการรวมถึงข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์

4. ผลการศึกษา

4.1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

4.1.1 โครงการปรับปรุงบ้านหลวงสาทรราชายุทธ

บ้านหลวงสาทรราชายุทธ แรกสร้างขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2432 ในสมัยรัชกาลที่ 5 โดยหลวงสาทรราชายุทธหรือเจ้าสัวยม เป็นกลุ่มอาคาร 4 หลังสร้างล้อมลานตรงกลาง โดยอาคารประธานกึ่งกลางเป็นอาคารก่ออิฐถือปูนสูง 2 ชั้น ทว่ามีส่วนมุมของอาคารด้านทิศใต้ยกขึ้นเป็น 3 ชั้น ส่วนอาคารอีกสามหลังที่เหลือเป็นอาคารสูง 3 ชั้น หลังคามุงกระเบื้องว่าวสีเม้นต์ ปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของโครงการโรงแรมดับเบิลยู กรุงเทพฯ โดยบริษัท นอร์ทสาทร เรียลตี้ จำกัด ได้เช่าที่ดินจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เพื่อปรับปรุงเป็น “เดอะ เฮ้าส์ ออนสาทร”



ภาพที่ 1: โครงการปรับปรุงบ้านหลวงสาทรราชายุทธ
ที่มา: www.thehouseonsathorn.com



ภาพที่ 2: ภายในลานกึ่งกลางกลุ่มอาคาร
ที่มา : www.thehouseonsathorn.com

4.1.2 โครงการปรับปรุงบ้านมะลิวัลย์

เดิมอาคารบ้านมะลิวัลย์เป็นที่ประทับของพระเจ้าบรมวงศ์เธอพระองค์เจ้ากฤษดาภินิหาร กรมพระนเรศวรฤทธิ์ สร้างขึ้นในรัชกาลที่ 6 โดยมีนายเออร์โกเล ปิเอโตร มัณเฟรดี (Ercole Pietro Manfredi) สถาปนิกชาวอิตาลีเป็นผู้ออกแบบและควบคุมการก่อสร้าง แล้วเสร็จในปีพ.ศ.2460 เป็นอาคารสูง 2 ชั้น โครงสร้างคอนกรีตเสริมเหล็กผสมผนังก่ออิฐรับน้ำหนัก ปัจจุบันกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ขอเช่าอาคารบ้านมะลิวัลย์จากสำนักงานทรัพย์สินฯ เพื่อใช้เป็นสำนักงานขององค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO)



ภาพที่ 3: อาคารบ้านมะลิวัลย์
ที่มา: ผู้วิจัย



ภาพที่ 4: ภายในห้องพระโรงอาคารบ้านมะลิวัลย์
ที่มา: ผู้วิจัย

4.1.3 โครงการปรับปรุงตึกแถวท่าช้างวังหลวง

ตึกแถวท่าช้าง สร้างขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 5 เมื่อปีพ.ศ. 2452 โดยมีแผนการก่อสร้างอาคารติดกับท่าช้าง จำนวน 27 คูหา แต่สร้างจริงได้เพียง 22 คูหา เนื่องจากไม่สามารถรื้อย้ายโรงพยาบาลที่ปลูกติดกับกำแพงพระนครออกได้ ต่อมาในปีพ.ศ. 2468 เมื่อโรงพยาบาลย้ายออกไปแล้ว จึงรื้อกำแพงพระนครริมถนนมหาธาตุและสร้างอาคารเพิ่มเติมอีก 12 คูหา ทั้งนี้ โครงสร้างเป็นอาคารก่ออิฐถือปูนสูง 2 ชั้น หลังคามุงกระเบื้องว่าวซีเมนต์ ปัจจุบันปล่อยเช่าเพื่อการพาณิชย์และพักอาศัย



ภาพที่ 5: ตึกแถวอนุรักษ์ท่าช้างวังหลวง
ที่มา : <http://www.crownproperty.or.th>



4.2 การดำเนินการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์

จากการศึกษาและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการทั้ง 3 โครงการ สามารถอภิปรายได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1: ขั้นตอนการดำเนินโครงการกรณีศึกษา

ขั้นตอน	บ้านหลวงสาทรราชยุทต์	บ้านมะลิวัลย์	ตึกแถวท่าช้างวังหลวง
1. ที่มาและการจัดตั้งโครงการ	- ประวัติศาสตร์อาคาร - พื้นที่ตั้งโครงการมีศักยภาพเพื่อแสวงหาผลกำไร	- ประวัติศาสตร์อาคาร - ความเสียหายจากการทรุดตัวของอาคาร	- รูปแบบอาคารที่สำคัญ - พันพุ่มพันธุ์ไม้ของผู้อยู่อาศัยและส่งเสริมภาพลักษณ์การท่องเที่ยว
2. การกำหนดคุณค่าความสำคัญ	1. คุณค่าด้านประวัติศาสตร์ และโบราณคดี / คุณค่าด้านสุนทรียภาพ 2. คุณค่าด้านการศึกษาในเรื่องรูปแบบและเทคโนโลยีอาคาร / คุณค่าด้านเศรษฐกิจและสังคม		
3. การค้นคว้าข้อมูลและการสำรวจทางกายภาพ	ไม่สามารถสืบค้นข้อมูลในบางช่วงได้ ใช้การสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการดำเนินงาน	การสำรวจและประเมินสภาพอาคารไม่ละเอียดพอ	การสำรวจและประเมินสภาพอาคารไม่ละเอียดพอ
4. การกำหนดรูปแบบการอนุรักษ์	การป้องกัน (Protection) / การสงวนรักษา (Preservation) / การบูรณะ (Restoration) / การฟื้นฟู / การปฏิสังขรณ์ (Rehabilitation)		
5. แนวทางการออกแบบ	คำนึงถึงหลักการ 3 ข้อ ควบคู่กันไป คือ 1. หลักการอนุรักษ์ 2. สภาพของอาคารก่อนการปรับปรุง 3. ความต้องการและรูปแบบการใช้งาน		
	- รักษาองค์ประกอบทางสถาปัตยกรรมที่สำคัญและรักษารูปแบบของรูปด้านอาคารเป็นหลัก - มีการปรับเปลี่ยนการใช้งานภายใน เพื่อรองรับการใช้งานใหม่	- คงความเดิมแท้ของวัสดุ เทคนิควิธีการก่อสร้าง รวมถึงรูปแบบอาคารไว้ให้ได้มากที่สุด ส่วนสิ่ง queเพิ่มเติมเข้าไปใหม่ออกแบบให้กลมกลืนกับของเดิม	- อาคารมีการต่อเติมและเปลี่ยนแปลงโดยผู้เช่า จึงเน้นการบูรณะกลับคืนรูปแบบดั้งเดิม - บางส่วนที่ผู้เช่ารื้อถอน ดัดแปลง จะต้องปฏิสังขรณ์กลับคืนมาดั้งเดิม
6. การจัดทำแบบ รายการประกอบแบบ และรายงาน	- แบบสภาพปัจจุบัน/ แบบรื้อถอน/ แบบก่อสร้าง รายการประกอบแบบ และเอกสารราคากลาง/แบบส่วนอื่นๆ เช่น แบบโครงสร้างสำหรับงานตึกยกอาคาร แบบแสดงการเขียนสีซ่อมแซมภาพจิตรกรรม - รายงานการสำรวจเพื่อกำหนดแนวทางการอนุรักษ์ การขุดสำรวจโครงสร้างและโบราณคดี/ รายงานการทดสอบความแข็งแรงของวัสดุ หรือโครงสร้างต่างๆ/ รายงานข้อกำหนดในการอนุรักษ์/ รายงานเพื่อขออนุญาตก่อสร้างปรับปรุงยื่นเสนอต่อกรมศิลปากร		
7. การปฏิบัติงาน	แบ่งเป็น 2 ส่วน 1. การคงรูปแบบและวิธีการดั้งเดิม 2. การปรับเปลี่ยนวัสดุและเทคนิควิธีสมัยใหม่		
7.1 การคงรูปแบบวิธีการดั้งเดิม	เฉพาะรูปด้านและองค์ประกอบอาคารที่สำคัญ เช่น ฝ้าโลหะพิมพ์ลายที่ไม่สามารถสังทำหรือซ่อมแซมได้	ส่วนของเดิมทั้งหมดที่มีความเสียหายต้องใช้วัสดุเดิมในการซ่อมแซม การซ่อมเปลี่ยนทดแทนจะต้องตรวจสอบรายละเอียดและดำเนินการให้เหมือนต้นแบบ	ปฏิสังขรณ์อาคารกลับคืนตามรูปแบบดั้งเดิม

ขั้นตอน	บ้านหลวงสาทรราชยุทต์	บ้านมะลิวัลย์	ตึกแถวท่าช้างวังหลวง
7.2 การปรับเปลี่ยนวัสดุและวิธีการสมัยใหม่	1. องค์ประกอบเดิม (ไม่ใช่ส่วนสำคัญ) ที่ได้รับความเสียหายจนไม่สามารถซ่อมแซมคืนสภาพเดิมได้ ดำเนินการจัดทำใหม่โดยรูปแบบใหม่จะต้องกลมกลืนกับของเดิม 2. ปรับเปลี่ยนตามการใช้งานใหม่ เช่น ช่องระบายอากาศ การติดตั้งฉนวนกันเสียง	การใช้วัสดุใหม่เป็นส่วนที่เพิ่มเติมเข้ามาเพื่อการใช้งานใหม่เท่านั้น และต้องกลมกลืนเข้ากับของเดิม	1. องค์ประกอบเดิม (ไม่ใช่ส่วนสำคัญ) ที่ได้รับความเสียหายจนไม่สามารถซ่อมแซมคืนสภาพเดิมได้ ดำเนินการจัดทำใหม่โดยรูปแบบใหม่จะต้องกลมกลืนกับของเดิม 2. ส่วนที่ต่อเติมเข้ามาภายหลังเพื่อการใช้งานใหม่ และจะต้องแยกออกว่า องค์ประกอบส่วนใดใหม่ และส่วนใดเป็นของดั้งเดิม
8. การดำเนินงาน	1. งานเตรียมการเพื่อการซ่อมปรับปรุง การสำรวจสถานที่โครงการ และการจัดเตรียมพื้นที่ต่าง ๆ รวมถึงการบันทึกภาพถ่ายสภาพปัจจุบัน ก่อนดำเนินการรื้อถอน 2. งานรื้อถอน โดยเริ่มจากเปลือกอาคารก่อนหลังจากนั้นจึงดำเนินการภายในอาคาร ทั้งนี้การรื้อถอนจะดำเนินการก่อนหรือดำเนินการควบคู่ไปกับงานซ่อมปรับปรุงก็ได้ โดยระหว่างการรื้อถอนนี้อาจมีการสำรวจเพิ่มเติมจากผู้ออกแบบ 3. การขุดสำรวจโบราณคดี เมื่อสอบทานหลักฐานทางประวัติศาสตร์ เช่น แผนที่ ภาพถ่ายเก่า และกำหนดแนวคลองรากของสิ่งปลูกสร้างของเดิมได้แล้ว จะดำเนินการขุดสำรวจทั้งพื้นที่ หรือในบางครั้งพิจารณาขุดสำรวจเฉพาะบางพื้นที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักฐานเอกสารที่พบ หรือประเด็นที่ต้องการขุดสำรวจ เมื่อขุดสำรวจแล้วจะดำเนินการพร้อมกับการถ่ายภาพและบันทึกข้อมูล จัดทำเป็นรายงานการขุดสำรวจโบราณคดี 4. การปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร ผู้รับจ้างจะต้องทำการตรวจสอบระยะและสภาพปัจจุบันของอาคารอีกครั้ง เพื่อทำ Shop Drawing เพื่อเสนอและขออนุมัติจากผู้ควบคุมงาน ผู้ออกแบบและเจ้าของโครงการก่อนดำเนินการ		
9. การตรวจสอบคุณภาพ	มีกระบวนการเหมือนโครงการทั่วไป คือ ตรวจสอบคุณภาพ ความคงทนแข็งแรง ความถูกต้องของลวดลาย และองค์ประกอบส่วนต่างๆ ของอาคาร / ตรวจสอบการใช้งานอุปกรณ์ / ทดสอบงานระบบ		
10. เอกสารประกอบโครงการและรายงานการอนุรักษ์	As-Built Drawing / เอกสารสรุปโครงการ / รายงานการอนุรักษ์ / คู่มือการใช้งานอาคารและการดูแลรักษา	As-Built Drawing / เอกสารสรุปโครงการ / รายงานการอนุรักษ์ / คู่มือการใช้งานอาคารและการดูแลรักษา / รายงานเอกสารและแบบรูป (Drawing) แสดงตำแหน่งลายเขียนสีที่ยังไม่ได้บูรณะ	As-Built Drawing / เอกสารสรุปโครงการ / สัญญาแนบท้าย ระเบียบกฎเกณฑ์ของการใช้อาคารสำหรับผู้เช่า

4.3. การบริหารโครงการ

จากการศึกษาการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ทั้ง 3 โครงการสามารถอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

4.3.1 การเจรจาต่อรองและสัดส่วนในการลงทุนโครงการ ทั้งนี้ เจ้าของโครงการทำการประเมินความเหมาะสม ความคุ้มค่า งบประมาณและระยะเวลาของการทำโครงการ และเจรจาต่อรองถึงสัดส่วนการลงทุน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโครงการ มีรายละเอียดตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2: แสดงสัดส่วนงบประมาณและการมีส่วนร่วมในโครงการ

โครงการ	บ้านหลวงสาทรราชยุทต์	บ้านมะลิวัลย์	ตึกแถวท่าช้างวังหลวง
สัดส่วนงบประมาณ	- ผู้เช่า 100 %	- สำนักงานทรัพย์สินฯ 50 % - ผู้เช่า 50%	- สำนักงานทรัพย์สินฯ 75 % - ผู้เช่า 25%
การมีส่วนร่วม	- ผู้เช่าบริหารโครงการและกำหนดความต้องการทั้งหมด - สำนักงานทรัพย์สินฯ ให้คำปรึกษา	- สำนักงานทรัพย์สินฯ บริหารโครงการ - ผู้เช่ากำหนดความต้องการโครงการ	- สำนักงานทรัพย์สินฯ บริหารโครงการ และกำหนดความต้องการโดยมีทางเลือกให้แก่ผู้เช่า

การกำหนดการมีส่วนร่วมของโครงการสามารถแบ่งลักษณะของการบริหารโครงการได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้เช่าอาคารเป็นผู้บริหารโครงการ และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นผู้บริหารโครงการ ด้วยความแตกต่างและระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน ส่งผลให้การบริหารโครงการทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน

4.3.2 การคัดเลือกวิธีการดำเนินโครงการ ด้วยลักษณะของหน่วยงานและโครงการที่แตกต่างกัน การคัดเลือกวิธีการดำเนินจึงมีความแตกต่าง โดยสามารถอภิปรายผลตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3: การคัดเลือกวิธีการดำเนินการโครงการ

วิธีดำเนินโครงการ	ผู้บริหารโครงการ	อภิปราย
วิธีบริหารการก่อสร้าง (CM)	- ผู้เช่าเป็นผู้บริหารโครงการ	- โครงการมีความซับซ้อนและมีผู้ร่วมงานหลายกลุ่ม วิธีบริหารการก่อสร้างจะช่วยประสานรอยต่อระหว่างคณะทำงาน และลดราคาก่อสร้าง เพราะใช้การจ้างผู้รับจ้างแบบแยกส่วน
วิธีดั้งเดิม (Traditional Approach)	- สำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นผู้บริหารโครงการ	- ด้วยระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานมีข้อจำกัด - โครงการไม่ซับซ้อนมาก วิธีบริหารแบบดั้งเดิมนั้นมีข้อดี คือจะได้แบบซ่อมปรับปรุงที่มีความเหมาะสมที่สุดและได้ราคาที่ใกล้เคียงกับงบประมาณที่กำหนด

4.3.3 การคัดเลือกผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ

การคัดเลือกผู้เกี่ยวข้องภายในโครงการทั้งหมด จะคำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นหลัก จากการศึกษาพบว่าโครงการที่บริหารงานโดยผู้เช่ามีความยืดหยุ่นมากกว่า อีกทั้งการคัดเลือกผู้ร่วมงานในบางฝ่ายนั้นใช้วิธีการจัดจ้างแบบพิเศษ (ว่าจ้างโดยตรง) ซึ่งแตกต่างจากโครงการที่บริหารโดยสำนักงานทรัพย์สินฯ ที่ใช้การประกวดราคาแบบมีเงื่อนไข จะเห็นว่า โดยระเบียบข้อปฏิบัติของหน่วยงาน โครงการของเอกชนสามารถกำหนดทิศทางของการจัดการได้อิสระมากกว่าสำนักงานทรัพย์สินฯ

4.3.4 บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ

จากการศึกษาสามารถอภิปรายประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ โดยแบ่งตามฝ่ายต่างๆ ได้ตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4: ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ

บทบาท	อภิปราย
เจ้าของโครงการ / ผู้บริหารโครงการ	- โครงการที่บริหารงานโดยสำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นหน่วยงานที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน การจัดการจึงมีลักษณะในเชิงรุก คือ สามารถเสนอแนะแนวทางและตัดสินใจได้โดยทันที - โครงการที่บริหารโดยเอกชนไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน อาจต้องรอให้เกิดปัญหาก่อน แล้วจึงสามารถเสนอแนะแนวทางและตัดสินใจได้
ผู้ออกแบบ	- บทบาทที่แตกต่างกันของผู้ออกแบบส่งผลต่อหน้าที่การทำงาน เช่น อำนาจการสั่งการ ความถี่ในการติดตามงาน ควบคุมงานหรือการประชุมต่างๆ รวมถึงสิทธิในการรับข้อมูลหรือรายงานต่างๆ - ผู้ออกแบบและควบคุมงานเป็นทีมเดียวกัน ส่งผลให้การทำงานรวดเร็วขึ้น
ผู้ควบคุมงาน	- โครงการบ้านหลวงสาทรฯ และอาคารบ้านมะลิวัลย์ จะใช้ผู้ออกแบบในการควบคุมงาน โดยมีหน้าที่ดูแลควบคุมคุณภาพ ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้เป็นไปตามหลักการอนุรักษ์ - โครงการปรับปรุงตึกแถวท่าช้างฯ มีลักษณะเป็นห้องแถวมีผู้เช่าจำนวนมาก จึงใช้การจัดจ้างผู้ควบคุมงานแยก ส่วนเพื่อช่วยประสานงานกับผู้เช่าและดูแลเรื่องสัญญา ตลอดจนการดูแลควบคุมคุณภาพงานด้วย
ผู้รับจ้าง	- ผู้รับจ้างจะต้องสำรวจหน้างาน ก่อนเริ่มงานปรับปรุงในแต่ละส่วน เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิธีการตามผู้ออกแบบกำหนดในแบบ และเพื่อป้องกันปัญหาจากข้อจำกัดในการสำรวจโครงการในตอนต้น

4.3.5 การบริหารด้านแผนงาน

การกำหนดและจัดการแผนงานโครงการทั้ง 3 โครงการมีลักษณะที่เหมือนกัน แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ แผนงานหลักและแผนงานย่อย เจ้าของโครงการจะกำหนดกรอบระยะเวลาแผนงานและให้ผู้ว่าจ้างเป็นผู้กำหนดแผนงาน ซึ่งแผนงานหลักจะใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานในภาพรวม ส่วนแผนงานย่อยจะกำหนดในทุกสัปดาห์ตามสภาพการณ์ของงานจริง การปรับเปลี่ยนแผนงานย่อยนี้จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นขึ้น และส่งผลต่อการเบิกจ่ายที่เปลี่ยนไปจากการเบิกจ่ายเป็นงวดงานเป็นการเบิกจ่ายตามปริมาณงานที่เกิดขึ้นแทน

4.3.6 การบริหารเวลาและงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่าขอบเขตด้านเวลาและงบประมาณของโครงการบ้านมะลิวัลย์และโครงการตึกแถวท่าช้างฯ ค่อนข้างจำกัด แม้แผนงานจะสามารถปรับเปลี่ยนได้ แต่ผู้รับจ้างจะต้องจัดการปัจจัยดังกล่าวเพื่อให้การดำเนินงานทั้งหมดยังคงอยู่ภายใต้ระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ ขณะที่โครงการปรับปรุงบ้านหลวงสาทรราชายุทธที่มีข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณที่น้อยกว่า สามารถขยายระยะเวลาและงบประมาณได้ตามความเหมาะสมในกรณีที่เกิดปัญหาต่างๆ ดังนั้นการบริหารเวลาและงบประมาณจึงมีความยืดหยุ่นมากกว่า

4.3.7 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน อภิปรายได้ตามตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5: การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

โครงการ	บ้านหลวงสาทร ราชยุทต์	บ้านมะลิวัลย์	ตึกแถวท่าช้างวังหลวง
การประสานงาน	- ผ่านที่ปรึกษาโครงการ	- กรมศิลปากรผ่านสำนักงานทรัพย์สินฯ - ประสานภายในผ่านทีมต่างๆ โดยตรง	- ผ่านผู้ควบคุมงาน
การสื่อสาร	ระบบเอกสารตามมาตรฐานการก่อสร้าง / รายงานจากผู้รับจ้าง / การประชุมโครงการ / การสื่อสารโดยตรง ผ่านโทรศัพท์ แอปพลิเคชันข้อความ และอีเมลในกรณีเร่งด่วน		

4.3.8 การควบคุมงานและตรวจสอบ อภิปรายได้ตามตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6: การควบคุมงานและตรวจสอบ

โครงการ	บ้านหลวงสาทรราชยุทต์ / บ้านมะลิวัลย์	ตึกแถวท่าช้างวังหลวง
การควบคุม และตรวจสอบ	เจ้าของโครงการ / ที่ปรึกษาโครงการ - ตรวจสอบคุณภาพงาน และตัดสินใจในกรณีเกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อโครงการ	
	ผู้ควบคุมงานและผู้ออกแบบ - ตรวจสอบขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน - ควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนงาน ขั้นตอนวิธีการ และตรวจสอบคุณภาพงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน - ผู้ออกแบบอยู่ประจำหน้างาน	ผู้ออกแบบ - ตรวจสอบขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานและคุณภาพงาน - ลงตรวจหน้างาน
	ผู้ควบคุมงาน (แยกส่วน) - ควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนงาน ขั้นตอนวิธีการ และ ตรวจสอบคุณภาพงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน - แจ้งปัญหาไปยังเจ้าของโครงการ ที่ปรึกษาโครงการ หรือผู้ออกแบบ เพื่อหาแนวทางแก้ไข	

ข้อดีของการรวมผู้ออกแบบและควบคุมงานเป็นทีมเดียวกัน คือ การติดต่อขอข้อมูลและการตัดสินใจต่างๆ จากผู้ออกแบบทำได้รวดเร็ว แต่พบข้อเสีย คือ ไม่มีคณะทำงานกลางคอยตรวจสอบการทำงานของผู้ออกแบบ จากการศึกษาการบริหารโครงการพบว่า ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน คือ ส่วนสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างของการบริหาร แม้โครงการสามารถคัดเลือกแนวทางการบริหารที่แตกต่างได้ แต่ด้วยข้อจำกัดของหน่วยงานส่งผลให้การคัดเลือกวิธีการบริหารยังคงใช้รูปแบบเดิม และส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆ ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

4.4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์

จากการศึกษาพบปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการทั้ง 3 โครงการ อภิปรายได้ตามตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7: ปัจจัยที่ส่งผลต่อโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์

ปัจจัย	ผลกระทบต่อโครงการ
1. ด้านนโยบาย	- การกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบพื้นที่การใช้งานไปมา มีการปรับเปลี่ยนแบบและเกิดการแก้ไขหน้างานบ่อยครั้ง ทำให้งานล่าช้า - โครงการอื่นๆ มีการปรับเปลี่ยนไม่มากและไม่ส่งผลต่อโครงการ
2. ด้านกายภาพของโครงการ	- ปัญหาส่วนใหญ่มาจากพื้นที่ตั้งโครงการที่เข้าถึงยาก มีการจำกัดเวลาเข้าออกของรถใหญ่ พื้นที่โครงการติดแม่น้ำมีน้ำท่วมขังในบางเวลา หรือบางโครงการมีขนาดเล็กทำให้ทำงานยากขึ้น แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการ เนื่องจากสามารถคาดการณ์และเตรียมการรับมือได้
3. ด้านข้อมูล และการสำรวจสภาพอาคาร	- การพบหลักฐานเพิ่มเติมระหว่างการก่อสร้าง ส่งผลให้มีการเพิ่มเนื้องาน - การสำรวจสภาพอาคารไม่ครอบคลุมจากข้อจำกัดต่างๆ เช่น มีผู้ใช้งานอาคารระหว่างช่วงการสำรวจ การสุ่มตรวจที่ไม่ครอบคลุม พบข้อมูลทางประวัติศาสตร์เพิ่มเติม เช่น จิตรกรรมเขียนสี หรือพบปัญหาที่มองไม่เห็น (Unforeseen Factors) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลา และงบประมาณของโครงการ - ปัจจัยด้านข้อมูลเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ผู้เกี่ยวข้องจะต้องใช้การคาดการณ์จากประสบการณ์และข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อวิเคราะห์และหาความเป็นไปได้ถึงรูปแบบและลักษณะของอาคารในส่วนที่ไม่สามารถสำรวจได้ และเตรียมการสำรองในกรณีที่พบเจอปัญหาที่นอกเหนือการคาดการณ์
4. ด้านการออกแบบ	- การปรับเปลี่ยนรูปแบบโดยผู้ออกแบบและเจ้าของโครงการ ในช่วงดำเนินการอนุรักษ์ส่งผลมากกว่าความผิดพลาดที่เกิดจากการทำแบบ เนื่องจากการปรับแก้เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อแผนงานและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป ทำให้งานล่าช้า และส่งผลกระทบต่องบประมาณของโครงการ
5. ด้านเทคนิควิธีการ	ปัจจัยทางด้านเทคนิควิธีการเป็นผลมาจากปัจจัยอื่น เช่น - ปัจจัยทางด้านข้อมูลและการสำรวจประเมินสภาพ ส่งผลต่อเทคนิคและวิธีการดำเนินงานที่เปลี่ยนไป - บุคลากรที่ขาดประสบการณ์ในการทำงานจะส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้ายิ่งขึ้น
6. ด้านแผนงาน	- การปรับเปลี่ยนแผนงานย่อยได้ตามความเหมาะสมของหน้างาน ทำให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าโครงการที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานย่อยได้ แต่ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนแผนจะต้องสอดคล้องกับวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ใช่แบบงวดงาน เช่น การเบิกจ่ายตามปริมาณงานที่ทำได้ - การควบคุมแผนงานควรอยู่ภายใต้ขอบเขตของกรอบเวลา และงบประมาณเดิม หากจำเป็นต้องมีการขยายงบประมาณและระยะเวลา ควรมีเหตุผลอันเนื่องมาจากปัญหาเชิงเทคนิค มิใช่เกิดจากความต้องการของผู้ออกแบบหรือเจ้าของโครงการ
7. ด้านบุคลากร	- อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ เนื่องจากการโยกย้ายคนงานไปโครงการอื่น และการย้ายคนงานจากโครงการอื่นกลับมาช่วยในภายหลัง หรือเพิ่มการทำงานนอกเวลาทำงานปกติซึ่งจะส่งผลต่อค่าแรงคนงานที่เพิ่มสูงขึ้น - การขาดแคลนช่างฝีมือเฉพาะด้าน หรือช่างขาดประสบการณ์การทำงาน ส่งผลให้งานล่าช้าและงานไม่ได้คุณภาพ
8. ด้านระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน	- ส่งผลต่อโอกาสและข้อจำกัดในการคัดเลือกรูปแบบ และวิธีการในการบริหารโครงการ - โครงการที่บริหารงานโดยเอกชนมีอิสระในการเลือกแนวทางการบริหารโครงการมากกว่าโครงการที่บริหารงานโดยสำนักงานทรัพย์สินฯ ซึ่งมีข้อจำกัดมากกว่า ส่งผลให้การคัดเลือกรูปแบบหรือวิธีการดำเนินโครงการบางส่วนสามารถดำเนินการได้โดยครอบคลุมและมีความเหมาะสม

ปัจจัย	ผลกระทบต่อโครงการ
9. ด้านเวลาและงบประมาณ	- ปัญหาจากการขยายระยะเวลาและงบประมาณที่ยืดหยุ่นเกินไปของโครงการที่บริหารงานโดยเอกชน ส่งผลกระทบต่อผู้รับจ้าง เนื่องจากไม่สามารถปิดโครงการได้ตามแผนงานรวม ทำให้ไม่สามารถโยกย้ายคนงาน อุปกรณ์และเครื่องจักรไปยังโครงการอื่นๆ ได้ - ปัญหาเรื่องงบประมาณและระยะเวลาที่พอดีนเกินไปในโครงการที่บริหารงานโดยสำนักงานทรัพย์สินฯ ต้องใช้วิธีการลดมูลค่างานในบางส่วนลง เพื่อชดเชยงานในส่วนที่มีราคาสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ ส่งผลเสียต่อคุณภาพของงานส่วนที่ลดราคาลง
10. ด้านการสื่อสาร	- ปัญหาการประสานงานกับผู้เช่ามีความล่าช้า - การจัดจ้างที่ปรึกษาและผู้ควบคุมงานแยกส่วนกันในโครงการบ้านหลวงสาทรฯ และตึกแถวท่าช้างฯ ช่วยให้การประสานงานดำเนินด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - การจัดประชุม และรายงานผลประจำสัปดาห์ช่วยลดปัญหาด้านการสื่อสารลงได้
11. ปัจจัยอื่นๆ	- ปัจจัยอื่นๆ มาจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เช่น ภัยธรรมชาติ การเมือง หรืองานพระราชพิธี ซึ่งอยู่นอกเหนือการคาดการณ์ และการเตรียมการของเจ้าของโครงการและผู้รับจ้าง แต่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการทำให้ล่าช้าและต้องปรับขยายระยะเวลาเพิ่ม

จากตารางที่ 7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อโครงการประกอบด้วย 11 ปัจจัย ในบางปัจจัยพบที่มาของปัญหาในลักษณะเดียวกัน บางปัจจัยพบที่มาของปัญหาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้พบว่าบางปัจจัยสามารถคาดการณ์และควบคุมได้ ในขณะที่บางปัจจัยแม้จะสามารถคาดการณ์ได้แต่ไม่สามารถควบคุมได้ จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่กล่าวมาสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

สรุปผลและอภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการทั้ง 3 โครงการมีดังนี้

โครงการปรับปรุงบ้านหลวงสาทรราชยุทต์

- ปัจจัยด้านนโยบายที่ไม่ชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้งานอยู่บ่อยครั้ง
- ปัจจัยด้านระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นเกินไป ส่งผลเจ้าของโครงการมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ และมีการขยายเวลาและงบประมาณ ส่งผลให้โครงการเกิดความล่าช้า ทั้งยังส่งผลเสียต่อผู้รับจ้าง ทำให้ไม่สามารถเคลื่อนย้ายคนงานและอุปกรณ์เครื่องจักรต่างๆ ไปยังโครงการอื่นได้
- ปัจจัยด้านบุคลากร ฝีมือช่างไม่ได้มาตรฐานตามความต้องการของเจ้าของโครงการและผู้ออกแบบ
- ปัจจัยข้อจำกัดด้านการเก็บข้อมูลและสำรวจสภาพอาคาร พบปัญหาจากการสำรวจสภาพอาคารที่ไม่ครอบคลุม ในความเป็นจริงพบความเสียหายของอาคารมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานค่อนข้างมาก

จากปัญหาที่เกิดขึ้นและอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญแต่ได้รับผลสืบเนื่องจากปัจจัยดังกล่าว เช่น ระยะเวลาที่ต้องรอการพิจารณาและตัดสินใจจากกรมศิลปากรเนื่องจากการเปลี่ยนวัสดุอาคาร พบว่าโครงการมีความล่าช้าไปจากแผนงานที่วางไว้เดิมถึง 2 ปี และใช้งบประมาณที่สูงขึ้นร้อยละ 10 จากงบประมาณเดิมที่กำหนดไว้ในช่วงเริ่มต้น

โครงการปรับปรุงบ้านมะลิวัลย์

- ปัจจัยด้านการเก็บข้อมูลและสำรวจสภาพอาคาร ระหว่างการซ่อมปรับปรุงพบหลักฐานทางประวัติศาสตร์เพิ่มเติม คือ ภาพลายเขียนสีเก่า จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานและการทำงานในบางส่วน ส่งผลต้องงบประมาณและระยะเวลาโครงการ

- ปัจจัยด้านระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน เนื่องจากบริหารงานโดยสำนักงานทรัพย์สินฯ ด้วยงบประมาณและระยะเวลาโครงการที่จำกัด ส่งผลงานในบางส่วนมีคุณภาพลดลง

จากปัจจัยด้านระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและระยะเวลา ส่งผลให้ไม่สามารถฟื้นฟูภาพเขียนสีกลับคืนมาได้ทั้งหมด ทำได้เพียงสำรวจและบันทึกข้อมูล ตำแหน่งและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในบางส่วนเพื่อไม่ให้ส่งผล กระทั่งต่อภาพเขียน และการเลือกใช้สีชนิดพิเศษทาปิดทับภาพเขียนของเดิม เพื่อตรวจรับและส่งมอบโครงการก่อน และรองงบประมาณเพื่อดำเนินการซ่อมแซมในครั้งต่อไป

โครงการปรับปรุงตึกแถวท่าช้างวังหลวง

- ปัจจัยด้านการเก็บข้อมูลและสำรวจสภาพอาคาร พบหลักฐานทางประวัติศาสตร์เพิ่มเติม คือ หลังคากระเบื้องบริเวณอาคารหุ้มมูม อีกทั้งพบปัญหาจากการสำรวจสภาพอาคารที่ไม่ครอบคลุมเพียงพอ เนื่องจากช่วงเวลาที่ดำเนินการสำรวจมีผู้ใช้งานอาคารอยู่ ส่งผลให้ช่วงการดำเนินโครงการจึงต้องมีการแก้ไขแผนงานและวิธีการทำงาน

- ปัจจัยด้านระเบียบวิธีการและข้อบังคับของหน่วยงานที่มีความเข้มงวดมาก โดยเฉพาะงบประมาณและระยะเวลาโครงการที่มีอย่างจำกัด ส่งผลให้งานในบางส่วนคุณภาพลดลง

- ปัจจัยด้านบุคลากรไม่เพียงพอ เนื่องจากมีการโยกย้ายคนงานไปโครงการอื่นในบางช่วงเวลา และปัญหาจากบุคลากรขาดประสบการณ์ในการทำงานส่งผลให้งานล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้

จากปัจจัยด้านข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลและสำรวจสภาพอาคาร ส่งผลให้ช่วงการดำเนินโครงการต้องมีการแก้ไขแผนงานและวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่พบ แต่ด้วยข้อจำกัดของหน่วยงานด้านงบประมาณส่งผลให้การปรับเปลี่ยนแก้ไขดังกล่าว บางครั้งต้องลดคุณภาพงานบางส่วนลง เพื่อให้งบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินโครงการ

จากการศึกษาโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ทั้ง 3 โครงการ สามารถสรุปปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการได้ 4 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน
2. ปัจจัยด้านนโยบาย
3. ปัจจัยด้านบุคลากร
4. ปัจจัยด้านการเก็บข้อมูลและสำรวจสภาพอาคาร

นอกจากนี้ พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ปัจจัยด้านการเก็บข้อมูลและสำรวจสภาพอาคาร เนื่องจากเป็นปัญหาที่พบในทุกโครงการและเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แม้มีการตรวจสอบและคาดการณ์อย่างละเอียดแล้วแต่ก็ยังมีเป็นไปได้ที่อาจเกิดความผิดพลาด ปัญหาที่ขึ้นอาจส่งผลต่อแผนงาน วิธีการทำงาน งบประมาณ หรือระยะเวลาของโครงการได้

2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนากระบวนการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์

2.1 การศึกษาข้อมูลและสำรวจสภาพอาคารของเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นกระบวนการที่ส่งผลต่อโครงการตั้งแต่การกำหนดนโยบาย จัดตั้งโครงการ การกำหนดแนวคิดในการออกแบบ การวางแผนการทำงาน การกำหนดเทคนิควิธีการ การกำหนดงบประมาณและระยะเวลา ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่เกิดปัญหา ดังนั้นการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในช่วงการศึกษาเก็บข้อมูล รวมถึงการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในการสำรวจสภาพอาคารให้มีความรัดกุมและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จะช่วยให้การทำงานราบรื่นและลดปัญหาในขั้นตอนต่างๆ ที่เหลือลงได้

2.2 การกำหนดนโยบายและความต้องการที่ชัดเจน จะทำให้การดำเนินโครงการราบรื่นยิ่งขึ้น

2.3 การกำหนดและปรับเปลี่ยนแผนงาน งบประมาณ และระยะเวลาโครงการให้มีความยืดหยุ่นในกรณีที่เกิดปัญหาสำคัญ เช่น ปัญหาจากปัจจัยที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ปัญหาทางด้านเทคนิควิธีการไม่เหมาะสม หรือปัญหาจากการรื้อการตัดสินใจในกระบวนการต่างๆ จะช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 การเลือกวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณตามปริมาณงานที่ดำเนินการได้ แทนวิธีการเบิกจ่ายแบบงวดงานมีความเหมาะสมกับโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์มากกว่า เพราะมีความสอดคล้องกับวิธีการทำงาน ผู้รับจ้างสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้ตามสภาพงานที่เกิดขึ้น และสามารถเบิกจ่ายงบประมาณและตรวจรับงานได้ แตกต่างจากวิธีการเบิกจ่ายตามงวดงานที่มีการตรวจรับงานจากปริมาณงานตามสัญญา เมื่อเกิดปัญหาต้องรอการพิจารณาจึงไม่สามารถโยกย้ายไปทำงานส่วนอื่นๆ ได้ เนื่องจากไม่ตรงตามงวดงาน และไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

2.5 ปัญหาด้านคุณภาพงานและการตรวจสอบ เนื่องจากไม่มีการกำหนดมาตรฐานการตรวจวัดคุณภาพงานที่ชัดเจน อีกทั้งผู้รับจ้างที่มีความสามารถด้านงานอนุรักษ์มีจำนวนน้อย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดอบรมพัฒนาคุณภาพด้านงานอนุรักษ์อาคาร และกำหนดมาตรฐานงานที่ชัดเจนเพื่อง่ายต่อการตรวจสอบและยกระดับคุณภาพงานด้านการอนุรักษ์อาคารให้ดียิ่งขึ้น

2.6 ความเข้าใจในการทำงานอนุรักษ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเทคนิควิธีการทำงานจากสภาพปัจจุบันของอาคาร โดยแนวทางและเทคนิควิธีการอนุรักษ์นั้นควรพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น ในการซ่อมผนังอิฐในแต่ละโครงการอาจมีรูปแบบ การจัดเรียง ขนาด สี หรือประเภทของอิฐที่แตกต่างกัน ผู้ปฏิบัติการณ์อนุรักษ์จะต้องศึกษา และพิจารณาถึงความจำเป็นของรูปแบบดั้งเดิม หรือต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่ตามความเหมาะสม ซึ่งจะแตกต่างจากโครงการทั่วไปที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างตามมาตรฐานหรือความต้องการของผู้ออกแบบได้

2.7 การทำงานอนุรักษ์ต้องเปิดใจให้กว้างและพร้อมเรียนรู้อยู่เสมอ เพราะเทคนิควิธีการทำงานอาจเป็นสิ่งที่ไม่เคยพบมาก่อนและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอด ผู้รับจ้างควรรับฟังที่ปรึกษา หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากหลายครั้งที่ผู้รับจ้างทำงานในรูปแบบที่เคยชิน ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักในการทำงานอนุรักษ์ส่งผลให้ต้องมีการแก้ไขและส่งผลให้เกิดปัญหาใหญ่กว่าตามมา

2.8 การดำเนินโครงการอนุรักษ์ที่ประสบผลสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบ เทคนิควิธีการหรืองบประมาณที่ใช้ในการอนุรักษ์เท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารจัดการหลังจากเปิดใช้อาคารด้วย ในบางโครงการที่มีความจำเป็นต้องการอนุรักษ์ แต่ด้วยความต้องการใช้สอยอาคารใหม่ที่จะเข้ามาสวมทับกับอาคารดังกล่าวยังไม่ชัดเจน ทำให้แนวทางการปรับปรุงอาคารไม่ชัดเจน ภายหลังการซ่อมปรับปรุงแล้วเสร็จและเปิดใช้งานอาคารจึงไม่สอดคล้องตรงกับความต้องการและขาดความยั่งยืน ดังนั้นการมองถึงการใช้งานที่เหมาะสมภายหลังจากการซ่อมปรับปรุงแล้วเสร็จ ตลอดจนการกำหนดแนวทางการดูแลรักษาที่เหมาะสม จึงถือเป็นการจัดทำโครงการที่ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง

การสรุปผลปัจจัยและข้อเสนอแนะในการดำเนินโครงการ เป็นการประมวลผลจากการศึกษาโครงการ 3 โครงการ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ การพิจารณาและนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินโครงการ ควรกำหนดใช้เป็นแนวทางขั้นต้น เพื่อประกอบพิจารณาในการทำวิจัย หรือโครงการต่อไป

บรรณานุกรม

- Aowchumpa, A. (2013). **Legal Measures for Conservation Historic Sites of Thailand**. The Degree of Master of Laws, Dhurakij Pundit University.
- Bacarrini, D. (2000). "Success Criteria in Project Management". in **PM Network**, 22(7).
- Buddhawong, R. (2012). **Project Management Guidelines for Crown Property Bureau Renovated Conservation Building: 5 Case Studies During 2005-2013**. Master of Architecture Program in Architecture, Chulalongkorn University.
- Khanjanusthit, P. (2009). **Kan Anurak Moradok Sthapatyakam lae Chumchon**. (In Thai) [Conservation of Heritage Architecture and Community]. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Jiradamkerng, W. (2009). **Construction Management**. Bangkok: Wankawee.
- John, R. M. (2009). "The use of formalised risk management approaches by UK design consultants in conservation refurbishment projects. *Engineering*", in **Construction and Architectural Management**, 16(3), 273-287.
- Queensland Government. (2015). **Guideline Heritage: Conservation Management Plans**. Retrieved February 12, 2018, from https://www.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0023/68018/gl-conservation-management-plans.pdf.
- Srisuchat, T. (2014). **Kow Krom Silpakorn 2014**. (In Thai) [The Fine Arts Department's News 2014]. Bangkok: Public Relations Group Office Fine Art Department.
- Steekelenburg, E. V. (2016). **Urban Heritage Conservation: Economic Perspectives**. Center for Megacity and City Studies, Bangkok: n.p.
- Thammavatevitee, S. (2016). "The Restoration of Valuable Historical and Cultural Building". in **Journal of Environmental Design**, 3(1), 3-17.

สัมภาษณ์

- Bamrungthai, P. (2018, December 22) Interview. Architect and Structural Consultants, Arsom Silp Institute Of The Arts.

- Ekabandhu, K. (2018, September 10) Interview. Chief Conservation Projects Division, The Crown Property Bureau.
- Janthakad, A. (2018, September 18) Interview. Project Manager, Pradittananurak Co., Ltd.
- Mongkongaroon, W. (2018, November 26) Interview. Architect, Kudakahn Co., Ltd.
- Niwanna, B. (2018, October 12) Interview. Project Manager, Sangnamchai Group Co., Ltd.
- Pipatpiyoparp, W. (2018, November 26) Interview. Architect, Kudakahn Co., Ltd.
- Suksai, K. (2018, August 16) Interview. Inter PAC Co., Ltd.
- Supawong, T. (2018, September 18) Interview. Architect, Pradittananurak Co., Ltd.
- Thephuttee, W. (2018, November 26) Interview. Architect, Kudakahn Co., Ltd.
- Thilawat, J. (2018, August 16) Interview. Inter PAC Co., Ltd.
- Wadkhien, P. (2018, December 27) Interview. Project Management Consultant, Arkinetic Co., Ltd.