



การศึกษานโยบาย และแนวทางการจัดการความขัดแย้ง  
ในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย



โดย  
นายเผ่าพงศ์ มีเงิน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการโครงการก่อสร้าง แผน ข ระดับปริญญาามหาบัณฑิต

ภาควิชาเทคนิคสถาปัตยกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การศึกษสาเหตุ และแนวทางการจัดการความขัดแย้ง  
ในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการโครงการก่อสร้าง แผน ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาเทคนิคสถาปัตยกรรม  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

A STUDY OF CAUSES OF CONFLICTS AND CONFLICT MANAGEMENT IN  
CONDOMINIUM CONSTRUCTION PROJECTS



By  
MR. Paopong MENGOEN

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 2021

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การศึกษาสาเหตุ และแนวทางการจัดการความขัดแย้ง  
ในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
โดย นายเผ่าพงศ์ มีเงิน  
สาขาวิชา การจัดการโครงการก่อสร้าง แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดรุณี มงคลสวัสดิ์

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

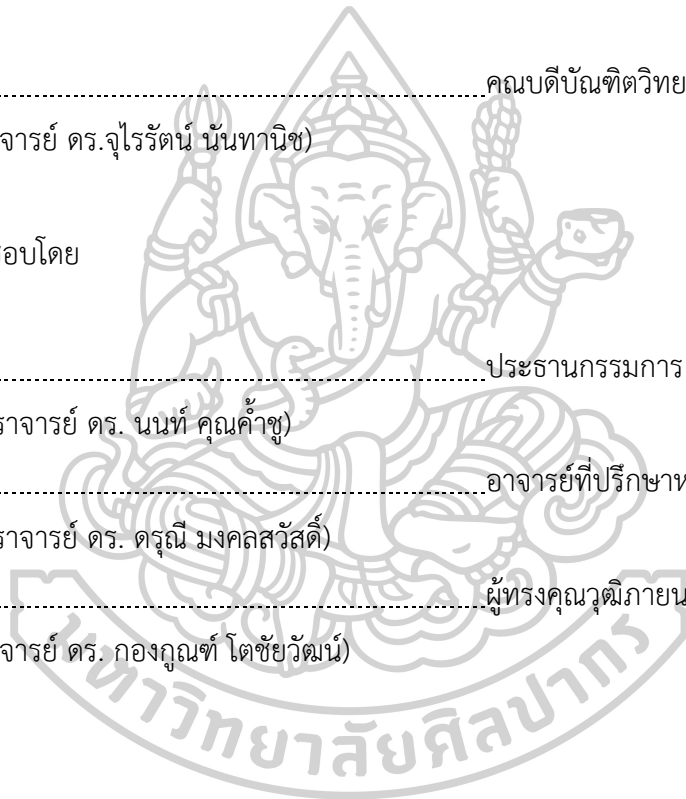
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นนท์ คุณค้ำชู)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดรุณี มงคลสวัสดิ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. กอญกฤษณ์ โตะชัยวัฒน์)



61055301 : การจัดการโครงการก่อสร้าง แผน ข ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ความขัดแย้ง, การจัดการความขัดแย้ง, ปัญหาการก่อสร้าง, คอนโดมิเนียมพักอาศัย

นาย เผ่าพงศ์ มีเงิน: การศึกษาสาเหตุ และแนวทางการจัดการความขัดแย้ง ในโครงการก่อสร้าง คอนโดมิเนียมพักอาศัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดรุณี มงคลสวัสดิ์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุ และวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการเก็บ ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องหลักในโครงการเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งพร้อมทั้งแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงการดำเนินการก่อสร้างโครงการคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่ที่ได้ทำการศึกษา มีสาเหตุหลักมาจากปัจจัยด้านเทคนิค ได้แก่ การขาดความรู้ความชำนาญ การขาดประสบการณ์ในการทำงาน และการจัดลำดับการทำงานก่อสร้าง รongลงมาเป็นสาเหตุจากปัจจัยในด้านสัญญา ได้แก่ คุณภาพการส่งมอบงานไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดในสัญญา การส่งมอบงานล่าช้ากว่าข้อกำหนดในสัญญา และการตีความหมายในเนื้อหาสัญญาที่ขัดแย้งกัน สุดท้ายคือปัจจัยด้านพฤติกรรม ได้แก่ การไม่ยอมรับในความสามารถของตัวเอง การขาดความรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองหรือส่วนรวม และการขาดการสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างบุคคล องค์กร หรือระหว่างองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย 3 แบบที่ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ วิธีแบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving) ซึ่งเป็นวิธีการหลักในการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างรองลงมาคือ วิธีแบบใช้กำลัง (Force) ซึ่งเป็นการบังคับใช้คำสั่งอำนาจตามเงื่อนไขสัญญา และวิธีแบบประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี

ซึ่งผลจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการประเภทคอนโดมิเนียมพักอาศัยช่วงการดำเนินการก่อสร้างจนถึงส่งมอบงานนั้นส่งผลต่อคุณภาพของงานก่อสร้างที่ต้องส่งมอบให้กับลูกค้าของโครงการ ทั้งการส่งมอบงานล่าช้า และการส่งมอบงานที่ไม่ได้คุณภาพ จึงจำเป็นต้องแก้ไข และป้องกันด้วยวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ช่วงการดำเนินการก่อสร้างเพื่อช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อความสำเร็จของโครงการ

61055301 : Major CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT

Keyword : CONFLICT, CONFLICT MANAGEMENT, CONSTRUCTION PROBLEM, CONDOMINIUM

MR. PAOPONG MENGOEN : A STUDY OF CAUSES OF CONFLICTS AND CONFLICT MANAGEMENT IN CONDOMINIUM CONSTRUCTION PROJECTS THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DARUNEE MONGKOLSAWAT, Ph.D.

The purpose of this research is to study causes of conflicts and conflict management in condominium construction projects in Thailand. This is a qualitative research done by interviewing with key informants involved in the project to determine causes of conflicts and actual approaches to conflict management in a large condominium project. The study found that the main causes were technical, contractual, and behavioural conflicts respectively. Examples of technical conflict were lack of expertise, lack of work experience and conflicts due to construction work order. Contractual conflicts were, for example, the quality of delivered final products did not meet the contract requirements, the delivery of the work was later than the terms of the contract and conflicts in the interpretation of the contracts. Lastly, there were behavioral conflicts such as disapproval of a person's abilities, a lack of responsibility for one's own and for a project, and a lack of proper communication between individuals or organizations. The study found three methods used for resolving conflicts arising in the construction of condominium projects, First, "Problem Solving" was used as the main method for managing conflicts in construction project. Second, "Force Method" was chosen to use the power and authority specified in the contracts. Third, "Compromise Method" was used for dealing with conflicts through negotiation to reduce conflicts between parties.

Conflicts arising in condominium projects during the construction until the delivery of the work affect the quality of the construction work delivered to the clients, causing delays and poor quality. Therefore, it is necessary to resolve and prevent conflicts with proper conflict management prior to the start of construction process in order to minimize the impacts on the project's success.

## กิตติกรรมประกาศ

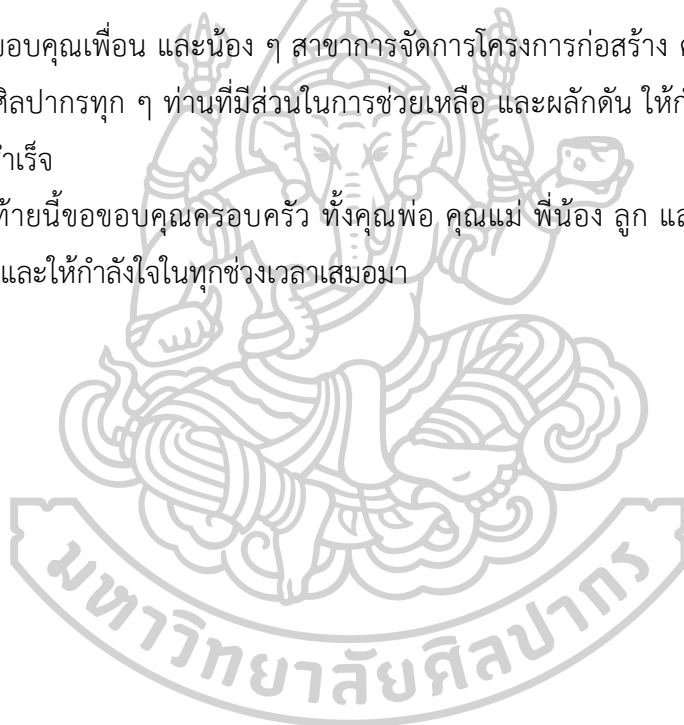
การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการส่งเสริม และช่วยเหลือในการให้คำปรึกษาจาก ศาสตราจารย์ จรัญพัฒน์ ภูวนันท์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรุณี มงคลสวัสดิ์ ที่ท่านช่วยให้คำปรึกษา และช่วยผลักดันให้สามารถดำเนินงานวิจัยนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ได้

ขอขอบพระคุณผู้ที่เสียสละเวลาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการทำวิจัยนี้ และขอขอบพระคุณ คุณภัทรรัตน์ ประเสริฐวิทย์ ผู้จัดการโครงการในโครงการขนาดใหญ่ของภาครัฐที่ช่วยให้คำปรึกษา และบอกเล่าประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการนำมาศึกษา และต่อยอดในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อน และน้อง ๆ สาขาการจัดการโครงการก่อสร้าง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุก ๆ ท่านที่มีส่วนในการช่วยเหลือ และผลักดัน ให้กำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้ ให้ประสบผลสำเร็จ

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัว ทั้งคุณพ่อ คุณแม่ พี่น้อง ลูก และภรรยาที่น่ารักที่คอยให้การสนับสนุน และให้กำลังใจในทุกช่วงเวลาเสมอมา

นาย เผ่าพงศ์ มีเงิน



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 คำถามของการวิจัย.....	2
1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	2
1.5 ขอบเขตของงานวิจัย.....	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย.....	3
1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	4
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในงานก่อสร้าง.....	6
2.2 ข้อเท็จจริง และสถิติ.....	8
2.3 การทบทวนรายงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ.....	11
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	16
3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์งานวิจัย.....	16
3.2 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย.....	17



3.3 การเลือกกรณีศึกษา และผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	18
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	20
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย.....	20
3.6 วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษา.....	21
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	22
4.1 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก	22
4.2 ข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย .....	26
4.3 ข้อมูลผลกระทบจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย.....	38
4.4 ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย .....	40
4.5 สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย.....	45
บทที่ 5 บทสรุป.....	48
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	48
5.2 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	50
5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	50
รายการอ้างอิง.....	51
ภาคผนวก.....	53
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในโครงการก่อสร้าง .....	54
ประวัติผู้เขียน.....	60

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง .....	13
ตารางที่ 2 แสดงสถิติการจดทะเบียนอาคารชุดในกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2555 - 2560....	19
ตารางที่ 3 แสดงกลุ่มตัวอย่างผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการ และเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) .....	19
ตารางที่ 4 แสดงการสรุปกลุ่มตัวอย่างผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการ และเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants).....	25
ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมทั้ง 3 โครงการ .....	26
ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการ.....	27
ตารางที่ 7 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ทั้ง 3 โครงการ.....	35
ตารางที่ 8 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการ.....	42
ตารางที่ 9 แสดงสรุปข้อมูลเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง คอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการ.....	45

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แสดงการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)..... 17



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งในงานก่อสร้างพบว่า ความขัดแย้งในงานก่อสร้างมีลักษณะแตกต่างกันตามลักษณะของแต่ละโครงการ ซึ่งความขัดแย้งในงานก่อสร้างที่เกิดขึ้นนั้น มักส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานก่อสร้างเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ในการดำเนินการก่อสร้างให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการ อันได้แก่ เจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาก่อสร้าง และวิศวกรที่ปรึกษาโครงการ เป็นต้น

Jaffar, Abudul Tharim, and Shuib (2011) ได้ศึกษาปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานก่อสร้างที่ล่าช้า ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และการสูญเสียของผลกำไร โดยได้ศึกษาถึงปัจจัยความขัดแย้งจากปัญหา 3 ประการ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านพฤติกรรม เช่น การลั้งเลที่จะตรวจสอบคุณภาพงาน และการสื่อสารที่ไม่ดีระหว่างทีมงาน 2) ปัญหาด้านสัญญา เช่น ความไม่ชัดเจนของสัญญาก่อสร้าง และ 3) ปัญหาด้านเทคนิค เช่น การล่าช้าจากการสั่งการของสถาปนิก หรือวิศวกร และ Mitkusa and Mitkusa (2014) ยังชี้ให้เห็นถึงต้นเหตุของความขัดแย้งในงานก่อสร้างที่สำคัญนั้นคือ การสื่อสารที่ไม่ประสบความสำเร็จของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการก่อสร้าง เช่น การตีความหมายข้อตกลงในสัญญาก่อสร้างที่แตกต่างกัน การสื่อสารระหว่างฝ่ายที่ทำสัญญาก่อสร้าง รวมถึงพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้าง ซึ่งเป็นมูลเหตุของความขัดแย้งในงานก่อสร้างได้

จากการคาดการณ์มูลค่าก่อสร้างของไทยในปี 2560-2562 จะขยายตัวเฉลี่ย 8-12% ต่อปี ซึ่งงานก่อสร้างภาคเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นงานก่อสร้างที่อยู่อาศัยถึง 55% รองลงมาเป็นงานก่อสร้างประเภทโรงงานอุตสาหกรรม 11% พาณิชยกรรม 10% และอื่น ๆ อีก 24% ของมูลค่าก่อสร้างงานภาคเอกชนทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่จากภาครัฐที่มีมากกว่า 50 โครงการภายในปี 2567 ซึ่งถือเป็นส่วนผลักดันสำคัญให้เกิดการขยายตัวของกลุ่มธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย (นิรติศัย ทุมวงษ์, 2560) จากข้อมูลการขยายตัวทางธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยแสดงถึงการขับเคลื่อนการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งจะมีโครงการก่อสร้างเกิดขึ้นมากมาย

โดยเฉพาะโครงการอาคารพักอาศัย รวมถึงโครงการอาคารพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษ เช่น คอนโดมิเนียม ซึ่งเป็นโครงการก่อสร้างที่มีความซับซ้อนในการดำเนินการก่อสร้าง และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องภายในโครงการก่อสร้างเป็นจำนวนมาก ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ หากไม่มีแนวทางการจัดการโครงการที่เหมาะสมก็อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการได้ ซึ่งการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างมีความซับซ้อนทั้งปัญหาด้านสัญญา ก่อสร้าง ปัญหาด้านพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และปัญหาด้านเทคนิคการดำเนินงานภายในโครงการ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง ดังนั้นการศึกษาเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างและหาแนวทางการจัดการที่เหมาะสมจะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งถูกแก้ไขตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้ปัญหาความขัดแย้งไม่บานปลายจนเกิดเป็นข้อพิพาทในอนาคต ซึ่งจะส่งผลเสียต่อโครงการก่อสร้างเป็นอย่างมาก ทั้งเรื่องระยะเวลา ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น และยังคงส่งผลต่อเนื่องถึงความสัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาวอีกด้วย

## 1.2 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษามูลเหตุของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ประเภทอาคารขนาดใหญ่พิเศษ ช่วงการดำเนินการก่อสร้างจนถึงส่งมอบงาน

1.2.2 เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมที่สามารถ แก้ไข หลีกเลี่ยง และป้องกัน ปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมได้

## 1.3 คำถามของการวิจัย

การจัดการปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างมีมูลเหตุที่เกิดจากปัจจัยด้านใดเป็นหลัก และมีแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างไร

## 1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์ แบบกึ่งมีโครงสร้างโดยมีขั้นตอนตามลำดับต่อไปนี้

1.4.1 ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากวรรณกรรม หนังสือ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างทั้งเหตุของความขัดแย้ง และแนวทางการจัดการความขัดแย้ง

1.4.2 สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการก่อสร้างที่เลือกเป็นกรณีศึกษา โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่เป็นผู้เกี่ยวข้องหลักในโครงการ เช่น ตัวแทนเจ้าของโครงการ ตัวแทนผู้รับเหมาก่อสร้าง และตัวแทนวิศวกรที่ปรึกษาของโครงการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการโครงการ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ สถาปนิกโครงการ อย่างน้อย 3 ตำแหน่งหลัก รวม 3 โครงการผ่านแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์

1.4.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ และตีความ จากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ทราบถึงมูลเหตุที่แท้จริงที่เกิดขึ้น รวมถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้จริงในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างของกรณีศึกษา

1.4.4 สรุปผลการดำเนินงานวิจัย พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

## 1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

ศึกษามูลเหตุของความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างก่อสร้างคอนกรีตเสริมเหล็กอาคารพาณิชย์มีลักษณะดังต่อไปนี้

1.5.1 เป็นอาคารขนาดใหญ่พิเศษ ตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 33 (พ.ศ. 2535) ออกตามความในพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 (กฎกระทรวง ฉบับที่ 33, 2535)

1.5.2 เป็นโครงการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

1.5.3 เป็นโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จในช่วงปี พ.ศ. 2558-2563

1.5.4 ศึกษาข้อมูลของโครงการก่อสร้าง ช่วงการดำเนินการก่อสร้างจนถึงส่งมอบงาน

1.5.5 เป็นโครงการที่มีบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาโครงการเป็นผู้บริหาร และควบคุมงานก่อสร้าง

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงลึกในการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนกรีตเสริมเหล็ก ประเภทอาคารขนาดใหญ่พิเศษในช่วงการดำเนินการก่อสร้างจนถึงการส่งมอบงาน ซึ่งมีแนวโน้มในการลงทุนภาคอุตสาหกรรมก่อสร้างที่เพิ่มขึ้น และยังใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาและวางแผนการจัดการโครงการก่อสร้างสำหรับผู้บริหารโครงการ นักวิจัย และผู้ที่สนใจต่อไป

## 1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1.7.1 “ความขัดแย้ง” ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้นิยามไว้ว่า คำว่า “ขัดแย้ง” ประกอบด้วยสองคำ กล่าวคือ “ขัด” ซึ่งหมายถึง การไม่ทำตามฝืนขึ้นไว้ และ “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) เพราะความขัดแย้งเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดแย้งกันภายใน ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือทำลายกัน (รัฐพล เย็นใจมาม และสุรพล สุขะพรหม, 2561) ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการ หรือแก้ไขอย่างถูกต้อง อาจพัฒนาความรุนแรงเป็นข้อพิพาทได้

“พิพาท” ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง การโต้แย้งสิทธิ์ เช่น พิพาทที่ดิน พิพาทเรื่องมรดก เป็นต้น ส่วน “ข้อพิพาท” หมายถึง ข้อขัดแย้งหรือโต้แย้งระหว่างคู่กรณี (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

1.7.2 “ช่วงการดำเนินการก่อสร้างจนถึงส่งมอบงาน” สำหรับงานวิจัยนี้ครอบคลุมตั้งแต่ช่วงการคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้างแล้วเสร็จ และได้มีการลงนามในสัญญาจ้าง ระหว่างเจ้าของโครงการกับผู้รับเหมาก่อสร้างแล้ว เป็นช่วงที่เริ่มการก่อสร้างตามข้อตกลงในสัญญาจ้างให้แล้วเสร็จจนถึงเมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จ และมีการตรวจรับงานเพื่อส่งมอบงานขั้นสุดท้ายตามสัญญา

1.7.3 “คอนโดมิเนียม” มาจากคำภาษาอังกฤษ “CONDOMINIUM” หมายถึง การถือกรรมสิทธิ์ร่วมกันในอาคารขนาดใหญ่ที่แบ่งซอยเป็นส่วนต่างๆ ซึ่งในความหมายตามราชบัณฑิตยสถาน ระบุว่า “อาคารชุด” หรือ “คอนโดมิเนียม” เป็นที่อยู่อาศัยรูปแบบหนึ่งที่เจ้าของห้องชุดจะต้องแบ่งปันกรรมสิทธิ์ หรือความเป็นเจ้าของร่วมกับเจ้าของห้องชุดอื่นๆ ในพื้นที่ส่วนกลาง เช่น ทางเดิน บริเวณห้องโถง บันได ลิฟต์ โรงจอดรถ สระว่ายน้ำ สนามเด็กเล่น ซึ่งเจ้าของห้องทุกคนจะเป็นเจ้าของร่วมตามกฎหมาย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556)

1.7.4 “อาคารชุด” ความหมายตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 หมายความว่า อาคารที่บุคคลสามารถแยกกรรมสิทธิ์ออกได้เป็นส่วน ๆ โดยแต่ละส่วนประกอบด้วยกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนบุคคล และกรรมสิทธิ์ร่วมในทรัพย์สินส่วนกลาง (กรมที่ดิน พระราชบัญญัติอาคารชุด, 2522)

1.7.5 “อาคารขนาดใหญ่พิเศษ” ความหมายตาม กฎกระทรวง ฉบับที่ 33 (พ.ศ. 2535) ออกตามความในพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 หมายความว่า อาคารที่ก่อสร้างขึ้นเพื่อใช้ อาคาร หรือส่วนหนึ่งส่วนใดของอาคารเป็นที่อยู่อาศัยหรือประกอบกิจการประเภทเดียวหรือ หลายประเภท โดยมีพื้นที่รวมกันทุกชั้น หรือชั้นหนึ่งชั้นใดในหลังคาเดียวกันตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไป (กฎกระทรวง ฉบับที่ 33, 2535)





## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการก่อสร้างนั้นประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในโครงการหลายฝ่าย อาทิ เจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาก่อสร้าง และวิศวกรที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายมีความจำเป็นต้องประสานงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ โดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ แต่สามารถกำหนดวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งในโครงการได้ ซึ่งหากจะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้นั้นจำเป็นต้องมีวิธีการระบุนสาเหตุ ปัจจัยของความขัดแย้ง และคัดกรองปัญหาเพื่อให้เกิดความชัดเจน และแก้ไขปัญหให้ตรงประเด็น การศึกษาในชั้นนี้จะทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง และแนวทางแก้ไขที่ได้มีการศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในงานก่อสร้าง
- 2.2 ข้อเท็จจริง และสถิติ
- 2.3 การทบทวนรายงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในงานก่อสร้าง

ทฤษฎีความขัดแย้งของ Karl Marx (1881 – 1883 อ้างถึงใน ปิณณพงศ์ วงศ์ณาศรี, 2558) เชื่อว่าความขัดแย้งเกิดจากปัญหาทางเศรษฐกิจ ถ้าเศรษฐกิจดีปัญหาความขัดแย้งจะน้อย แต่หากสภาพเศรษฐกิจแย่งจะเกิดผลในทางตรงกันข้าม ส่วนความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดจากมุมมองทางเศรษฐกิจที่สวนทางกัน และเป็นปัญหาความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงได้ยากซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในสังคม และทางการเมือง Karl Marx ถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติในสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ ซึ่งความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก

ทฤษฎีความขัดแย้งของ Max Weber (1904, อ้างถึงใน รัฐพล เย็นใจมาม, สุรพล สุยะพรหม และประสิทธิ์ พุทธศาสน์ศรีธธา, 2561) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคลพบได้ทุกหนแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการจะบรรลุความปรารถนาของตนจนเกิดการปะทะกับการดำเนินของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือหลาย ๆ กลุ่ม และความขัดแย้งเป็นผลมาจาก

การมีทรัพยากร หรือรางวัลอย่างจำกัด และยิ่งถือว่า “การแข่งขัน” เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง เพราะในการแข่งขันนั้นถึงจะมีกติกาที่ทุกฝ่ายต้องยอมรับ แต่การแพ้-ชนะ ก็จะเป็นชนวนเหตุสำคัญที่นำมาซึ่งความขัดแย้งได้

### 2.1.1 ประเภทของความขัดแย้ง

จากคำจำกัดความของความขัดแย้งที่เป็นความรู้สึกรุนแรง หรือการกระทำที่ขัดกันทั้งในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลก่อให้เกิดการแข่งขัน หรือการทำลาย มนุษย์ที่อยู่รวมกันในสังคมไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในทุกสังคม ทุกชนชั้นไม่แบ่งแยกเพศ หรือศาสนา March and Simon (1998: 20, อ้างถึงใน ปิณฑพงศ์ วงศ์ณาศรี, 2558) ได้แยกประเภทตามลักษณะของบริบทของการอยู่ร่วมกันไว้ 3 ประเภท ดังนี้

#### 1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict)

คือความขัดแย้งที่บุคคลมีปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทางเลือกใด ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติภาระหน้าที่ของตน แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการเท่าเทียมกัน (Approach – Approach Conflict) 2) ความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ต้องการทั้งสองอย่าง (Avoidance – Avoidance Conflict) 3) ความขัดแย้งที่เกิดจากความจำใจ (Approach – Avoidance Conflict)

2. ความขัดแย้งในองค์กร (Organization Conflict) คือความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรเดียวกัน หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ อาจเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter – Organization Conflict) คือความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ความขัดแย้งประเภทนี้มักจะสร้างพลังต่อรองระหว่างกลุ่มอิทธิพลของกลุ่มใดมีมากกว่าก็จะได้รับชัยชนะ

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550, อ้างถึงใน ปิณฑพงศ์ วงศ์ณาศรี, 2558) มีความเห็นว่าการความขัดแย้ง และการแข่งขันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับสภาพชีวิตโดยทั่วไปของมนุษย์ ซึ่งมีผลทั้งในแง่บวกและลบซึ่งหากพิจารณาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Functional Conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่ม หรือสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ทำให้มีการพูดคุย ระบุตัวการปัญหา และโอกาสที่ถูกมองข้าม ซึ่งการจัดการปัญหาความขัดแย้งอย่างถูกต้องนั้นจะทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

2. ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ (Dysfunctional Conflict) เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกับแบบสร้างสรรค์ เกิดจากความเกลียดชัง หรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน หรือมีความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันไม่ยอมรับซึ่งกัน และกันส่งผลเสียต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก

ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสถานการณ์เชิงลบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคล ภายในองค์กร และระหว่างองค์กร แต่ในแง่บวกของความขัดแย้งในเชิงบวกถูกทำให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากความขัดแย้งซึ่ง Suharto (2001, อ้างถึงใน Anita Rauzana, 2016) มองว่าแม้ความขัดแย้งในโครงการจะปิดกั้นความสำเร็จของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแต่ก็ยังมีผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเกิดความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นตัวทำให้เกิดข้อมูล และแนวความคิดใหม่ ๆ ที่จะปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นตัวช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับฟัง ประเด็นปัญหาต่าง ๆ และพิจารณามุมมองของกันและกันเพิ่มมากขึ้น
3. ความขัดแย้งสามารถนำไปสู่ปัญหาที่ถูกเก็บงำ ได้ถูกเปิดกว้างในการร่วมมือกันหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับโครงการ
4. ความขัดแย้งก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น

## 2.2 ข้อเท็จจริง และสถิติ

จเรวัต สารีชีวิน ถาวร ธีรเวชญาณ และกองกฤษ โตะชัยวัฒน์. (2554) ได้ศึกษามูลเหตุของข้อพิพาทในโครงการก่อสร้างของหน่วยงานรัฐ ผ่านการรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติของคำวินิจฉัยจากคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดเกี่ยวกับข้อพิพาทในงานก่อสร้างของหน่วยงานรัฐที่นำไปสู่การฟ้องร้องคดีในชั้นศาล ซึ่งเป็นคดีที่ได้ตัดสิน และพิพากษาแล้ว ระหว่างปี พ.ศ. 2547 ถึง พ.ศ. 2552 จำนวน 115 คดี พบว่าช่วงที่เกิดข้อพิพาทมากที่สุดคือช่วงระหว่างสัญญาก่อสร้างหรือเป็นช่วงที่ดำเนินการ

ก่อสร้างจนถึงการส่งมอบงาน คิดเป็นร้อยละ 61 ของคดีทั้งหมด โดยมูลเหตุหลักที่พบมาจากความล่าช้าในช่วงการก่อสร้าง ส่วนข้อพิพาทที่พบในช่วงก่อนสัญญา และหลังสัญญา มีเพียงร้อยละ 20 และร้อยละ 19 ตามลำดับ ซึ่งประเภทโครงการก่อสร้างที่เกิดข้อพิพาทมากที่สุดคือ ประเภทงานอาคารเพื่อพักอาศัยถึงร้อยละ 47 ของงานก่อสร้างที่เกิดข้อพิพาทจากคดีทั้งหมด และยังพบอีกว่า ร้อยละ 80 เป็นงานก่อสร้างที่ก่อสร้างใหม่ โดยสามารถสรุปมูลเหตุหลักของข้อพิพาทในช่วงระหว่างสัญญาก่อสร้างได้ 11 มูลเหตุหลัก ได้แก่ การล่าช้าในการปฏิบัติงาน ผิดสัญญา ปัญหา/อุปสรรคพื้นที่ การทำงาน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบรายการ การพิจารณาอนุมัติล่าช้า งานเพิ่มเติมจากสัญญา สัญญาไม่ถูกต้อง เหตุสุดวิสัย การเรียกร้องสิทธิ และปัญหาจากเจ้าหน้าที่รัฐ ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ได้นำเสนอเพื่อลดปัญหาข้อพิพาทจะมุ่งเน้นเรื่องการปรับปรุงสัญญา ข้อกำหนด และการออกระเบียบข้อบังคับวิธีปฏิบัติของหน่วยงานรัฐให้มีความชัดเจน ครอบคลุม เพื่อเป็นการระงับ หรือหลีกเลี่ยงมูลเหตุความขัดแย้งที่ส่งผลให้เกิดเป็นข้อพิพาทอันจะนำไปสู่การฟ้องร้องต่อศาล และส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างได้

จากการวิเคราะห์สถิติการฟ้องร้องคดีข้อพิพาทในงานก่อสร้างของการศึกษาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามักเกิดขึ้นในช่วงระหว่างสัญญาก่อสร้าง หรือช่วงก่อสร้างเพื่อส่งมอบงาน ซึ่งเป็นช่วงที่โครงการต้องใช้งบประมาณในการก่อสร้าง ทั้งวัสดุอุปกรณ์ บุคลากรที่จำเป็น ระยะเวลาที่จำกัด และต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงตามที่ระบุในสัญญาก่อสร้างอย่างเคร่งครัด

### 2.2.1 มูลเหตุของความขัดแย้ง

มูลเหตุความขัดแย้งเกิดจากความคิด การกระทำ ที่มีความแตกต่างกันซึ่งเนื่องมาจากการมีแนวคิดในความต้องการปกป้องผลประโยชน์ ครอบครองผลประโยชน์ หรือทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างนั้นมักเกิดจากความต้องการปกป้องผลประโยชน์ ต่อองค์กร และการไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง รวมถึงไม่สามารถทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน ซึ่งความรุนแรงของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของพื้นที่ทำงาน รวมถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกันว่ามีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายหรือไม่ (รัฐพล เย็นใจมาม, สุรพล สุขะพรหม และประสิทธิ์ พุทธศาสน ศรัทธา, 2561)

## 2.2.2 แนวทางการจัดการความขัดแย้ง

Ock และ Han (อ้างถึงใน Anita Rauzana, 2016) ได้ระบุการจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่

1. แบบใช้กำลัง (Force) เป็นการใช้กำลัง หรืออำนาจข่มขู่ หรือกดดันให้อีกฝ่ายยินยอม เพื่อบรรลุความพึงพอใจ
2. แบบราบเรียบ (Smoothing) เป็นการลดความแตกต่าง และเน้นการอยู่ร่วมกันเป็นหลัก เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
3. แบบถอนตัว (Withdrawing) เป็นวิธีการถอนตัวออกจากปัญหาความขัดแย้ง เพื่อหลีกเลี่ยงการปะทะ
4. แบบประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งสองฝ่าย
5. แบบการเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการเจรจาต่อรอง ซึ่งได้รับความยินยอมจากทั้งสองฝ่ายโดยให้ทั้งสองฝ่ายหันหน้าคุยกัน เพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกัน

ซึ่งแนวทางการจัดการกับความขัดแย้ง และข้อพิพาทที่เกิดขึ้นนั้นยังมีอีกหนึ่งแนวทางที่นิยมใช้กันมากคือ วิธีการระงับข้อพิพาทที่เป็นทางเลือกอื่น (Alternative Dispute Resolution) หรือ ADR ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยลดขั้นตอน ค่าใช้จ่าย และระยะเวลา เพื่อเป็นการระงับข้อพิพาทที่เกิดจากความขัดแย้งก่อนการเข้าสู่กระบวนการพิจารณาคดีในชั้นศาล ที่นิยมใช้กันมีอยู่ 3 อย่าง ได้แก่

- 1) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) ซึ่งเป็นการเจรจากันระหว่างคู่กรณีเองไม่มีบุคคลที่สาม
- 2) การไกล่เกลี่ย (Conciliation or Mediation) เป็นการแต่งตั้งคนกลางซึ่งเป็นคนที่คู่ความทั้งสองฝ่ายยอมรับให้เข้ามาเพื่อรับฟังข้อขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย และสร้างข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายร่วมกันซึ่งอาจจำเป็นต้องทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรเรียกว่า สัญญาประนีประนอมยอมความ
- 3) การอนุญาโตตุลาการ (Arbitration) เป็นการแต่งตั้งคนกลางเพื่อเข้ามารับรู้ในประเด็นข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นซึ่งต้องได้รับการยินยอมจากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย และตกลงกันล่วงหน้าว่าจะผูกพันตามคำชี้ขาดของบุคคลนั้น ซึ่งคู่กรณีมีโอกาสที่จะเสนอข้อต่อสู้ของตนเองได้

## 2.3 การทบทวนรายงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ

มีการศึกษาการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทั้งในด้านสังคมศาสตร์ ด้านจิตวิทยา ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านมนุษยวิทยา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการศึกษาดังกล่าวมีการตีความของความขัดแย้งที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือได้ให้ความหมายถึงความคิด การกระทำ พฤติกรรมที่แสดงออก ในด้านการแข่งขันเพื่อมุ่งการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง เกิดขึ้นได้จากบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ที่มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดร่วมกัน การก่อสร้างก็มีปัญหาดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกันซึ่งได้มีผู้ทำการศึกษาปัญหาความขัดแย้งทั้งในภาคอุตสาหกรรมการก่อสร้างไปจนถึงการศึกษาโดยระบุประเภทของโครงการก่อสร้างดังต่อไปนี้

Mitkusa, S., and Mitkusa, T. (2014) เชื่อว่าปัญหาความขัดแย้งหลักที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการก่อสร้างในยุโรปเกิดจากปัญหาด้านการสื่อสารที่ถูกระบุในสัญญาก่อสร้างระหว่างเจ้าของโครงการกับผู้รับเหมาก่อสร้าง ซึ่งมาจากพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรมของคู่สัญญา และกลไกการป้องกันทางจิตวิทยา ซึ่งเกิดจากการตีความโดยคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่แตกต่างกัน เป็นสาเหตุหลักในความขัดแย้งในอุตสาหกรรมการก่อสร้างที่พบบ่อยที่สุด ซึ่งการศึกษานี้ยังชี้ให้เห็นถึงการวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารในสัญญาก่อสร้างในการตีความจากผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ไม่ใช่เพียงผู้เชี่ยวชาญด้านการดำเนินการก่อสร้างเพียงอย่างเดียว

Jaffar, N Tharim, A. H. A., and Shuib, M. N. (2011) ได้ศึกษาภาพรวมของปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในภาคอุตสาหกรรมการก่อสร้าง โดยมุ่งเน้นปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรม ปัจจัยด้านสัญญา และปัจจัยด้านเทคนิค ซึ่งปัจจัยด้านพฤติกรรม เช่น การลังเลที่จะตรวจสอบ ความสามารถในการสร้างความชัดเจนในการสื่อสาร และความหลากหลายของวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยด้านสัญญาจะเกี่ยวข้องกับความไม่ชัดเจนในเงื่อนไขสัญญา การจ่ายเงินงวดงานล่าช้าจากเจ้าของงาน ความล่าช้าในการส่งมอบงาน และคุณภาพงานของผู้รับเหมา ในขณะที่การดำเนินการสั่งการที่ล่าช้าจาก สถาปนิก วิศวกร ผู้ควบคุมงานเป็นปัจจัยด้านเทคนิค

Suharto (2001, อ้างถึงใน Rauzana, 2016) ระบุว่าการจัดการโครงการก่อสร้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลัก 3 ด้าน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายของโครงการต้องไม่เกินงบประมาณที่โครงการกำหนด คุณภาพผลผลิตของโครงการต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของโครงการ และระยะเวลาการดำเนินงานต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของโครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์หลัก 3

ด้านดั่งที่กล่าวข้างต้นจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อเกิดความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรภายในโครงการ

Dipohusodo (1995, อ้างถึงใน Rauzana, 2016) กล่าวว่าโครงสร้างองค์กรมีความจำเป็นสำหรับการดำเนินการที่ราบรื่น ซึ่งโครงการที่มีการวางแผน และดำเนินการตามโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และช่วยในการกำหนดความสัมพันธ์ของหน้าที่รับผิดชอบในอำนาจของบุคคล และกลุ่มองค์กร ซึ่งในการดำเนินการโครงการก่อสร้างนั้นประกอบด้วยบุคคลหรือบุคลากรหลักหลายฝ่ายในโครงการ ได้แก่ เจ้าของโครงการ ที่ปรึกษาโครงการ และผู้รับเหมาก่อสร้าง และองค์ประกอบความสัมพันธ์ในการทำงานของโครงการก่อสร้างมีดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างเจ้าของโครงการ และที่ปรึกษาโครงการ คือ ความสัมพันธ์ตามข้อตกลงในสัญญา

2. ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างเจ้าของโครงการ และผู้รับเหมาก่อสร้าง คือ ความสัมพันธ์ตามข้อตกลงในสัญญา

3. ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างที่ปรึกษาโครงการ และผู้รับเหมาก่อสร้าง คือ ความสัมพันธ์ในการทำงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบตามที่ระบุไว้ในเอกสารการปฏิบัติงาน

การจัดการโครงการก่อสร้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์กันตามข้อผูกพันในเงื่อนไขของสัญญา และข้อตกลงในการดำเนินการตามความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในเอกสารการปฏิบัติงาน ซึ่งหากมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงจะเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนของข้อตกลงในสัญญา หรือจากความตั้งใจในการปกป้องผลประโยชน์ของตนเองหรือขององค์กร ก็อาจเกิดเป็นความขัดแย้งทั้งส่วนบุคคล กลุ่มบุคคล ภายในองค์กร และระหว่างองค์กรได้ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหากไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสมตามสถานการณ์ก็มักจะส่งผลให้เกิดข้อพิพาท และต้องเข้าสู่กระบวนการระงับข้อพิพาทซึ่งต้องใช้ทั้งงบประมาณ ระยะเวลาที่เพิ่มมากขึ้น และยังส่งผลต่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และการลงทุน

Susila (2012, อ้างถึงใน Rauzana, 2016) ได้ศึกษา และรวบรวมผลการวิจัยด้านความขัดแย้งที่เกิดในโครงการก่อสร้างไว้ดังที่แสดงใน ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง

ผู้ให้ข้อมูล	การระบุปัญหาความขัดแย้ง	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง	ผู้วิจัย
เจ้าของโครงการ	1.ความล้มเหลวในการตอบสนองปัญหาในระยะเวลาที่เหมาะสม	ด้านเทคนิค	Fenn, Lowe and Speck (1997)
	2.ขาดการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม	ด้านเทคนิค	Fenn, Lowe and Speck (1997)
	3.วิธีการไม่ชัดเจนในการให้ข้อมูล	ด้านเทคนิค	Fenn, Lowe and Speck (1997)
	4.การจัดการ การควบคุมและประสานงานไม่ดี	ด้านเทคนิค	Fenn, Lowe and Speck (1997)
ที่ปรึกษาโครงการ	1.ความล้มเหลวในการกำหนดความรับผิดชอบตามสัญญา	ด้านพฤติกรรม	Hall (2002)
	2.ข้อผิดพลาดจากการประเมิน	ด้านเทคนิค	Hall (2002)
	3.ความล่าช้าในการให้บริการข้อมูล	ด้านเทคนิค	Hall (2002)
	4.ข้อผิดพลาดและข้อกำหนดการออกแบบ	ด้านเทคนิค	Hall (2002)
	5.รูปภาพและข้อมูลจำเพาะไม่สมบูรณ์		
	6.การคำนวณความก้าวหน้าในการทำงานไม่ถูกต้อง	ด้านเทคนิค	Hall (2002)
	7.การขาดประสบการณ์	ด้านพฤติกรรม	Kissiedu (2009)



ตารางที่ 1 แสดงปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	การระบุปัญหาความขัดแย้ง	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง	ผู้วิจัย
	8.ขาดการจัดการงานกับผู้รับเหมาและไม้ประสานงาน 9.ความล่าช้าของงาน 10.ความล้มเหลวของการวางแผนงานและการเปลี่ยนแปลงงาน 11.ความล้มเหลวในการตรวจสอบราคาของงาน 12.ขาดความเข้าใจข้อตกลงที่มีอยู่ในสัญญา	ด้านพฤติกรรม ด้านเทคนิค ด้านเทคนิค ด้านเทคนิค ด้านเทคนิค	Fenn, Lowe and Speck (1997) Carmicheal (2002) Carmicheal (2002) Carmicheal (2002) Carmicheal (2002)
ผู้รับจ้างก่อสร้าง	1.ความไม่สมบูรณ์ของสัญญาว่าจ้าง 2.ความไม่ชัดเจนของสัญญา 3.ความสับสนของข้อกำหนดในสัญญา 4.ในข้อกำหนดของสัญญามีสองความหมาย 5.ความแตกต่างในการตีความในเนื้อหาของสัญญาภาษาต่างประเทศ	ด้านสัญญา ด้านสัญญา ด้านสัญญา ด้านสัญญา ด้านเทคนิค	Poerdiyatmono (2007) Poerdiyatmono (2007) Poerdiyatmono (2007) Poerdiyatmono (2007) Poerdiyatmono (2007)

ที่มา: ตารางแสดงมูลเหตุความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างจากการศึกษา และรวบรวมของ Susila (2012, อ้างถึงใน Rauzana, 2016)

จเรวัต สารีชีวิน ถาวร ธีรเวชยาน และกองกฤษณ์ โตชัยวัฒน์ (2554). ได้ทำการศึกษาข้อพิพาทในงานก่อสร้างของหน่วยงานรัฐโดยวิธีการเก็บข้อมูลจากคำวินิจฉัยคดีของศาลปกครองสูงสุดโดยศึกษาใน 3 ช่วง คือช่วงก่อนสัญญา ช่วงสัญญาก่อสร้าง และช่วงหลังสัญญาก่อสร้างซึ่งผลการศึกษาพบว่ามักเกิดกับโครงการก่อสร้างใหม่ และเกิดขึ้นในช่วงสัญญาก่อสร้าง หรือช่วงการดำเนินการก่อสร้างเพื่อส่งมอบงาน โดยมูลเหตุหลักมาจากการดำเนินการก่อสร้างล่าช้ากว่ากำหนด รองลงมาคือการทำผิดเงื่อนไขสัญญา ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ได้ถูกระบุไว้คือการกำหนดคุณสมบัติของผู้รับเหมางานก่อสร้างให้ตรงตามลักษณะของงาน และกำหนดมาตรการความรับผิดชอบ ค่าปรับ และยังต้องกำหนดให้รัฐมีสิทธิบอกเลิกสัญญา และจ้างรายอื่นทำแทนได้

ไชยา เกษารัตน์ อิศรภักดี รินโรสง และคณณ ไตรจันทร์ (2558) ได้ทำการศึกษาสภาพความขัดแย้งระหว่างรัฐ และประชาชนในโครงการก่อสร้างท่าเทียบเรือในจังหวัดสตูลใช้วิธีการสนทนากลุ่มกับประชาชนในพื้นที่ และสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เกี่ยวข้องในโครงการก่อสร้าง โดยมุ่งเน้นในการหาสาเหตุหลักของความขัดแย้งพร้อมทั้งหาแนวทางการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งได้พบสาเหตุความขัดแย้งหลัก 3 ด้านคือ 1. ด้านโครงสร้างของระบบราชการ 2. ด้านทัศนคติ และการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่รัฐ และ 3. การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ถูกระบุไว้คือ การปรับปรุงระบบการทำงาน และการปฏิบัติงานของภาครัฐ รวมถึงการบริหารจัดการงานร่วมกันระหว่างรัฐ และประชาชนในพื้นที่

มูลเหตุความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้นเป็นเพียงภาพรวมของปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างโดยทั่วไป ซึ่งในการศึกษาหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริงในโครงการก่อสร้างนั้นจะต้องระบุประเภทโครงการที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพความขัดแย้งที่มีความเฉพาะเจาะจงได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างในประเภทโครงการเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การดำเนินการวิจัยในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาสาเหตุ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ผ่านกลุ่มตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการก่อสร้างที่ทางผู้วิจัยคัดเลือกโดยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทั้ง 3 โครงการ โดยได้คำนึงถึงการตอบคำถามงานวิจัย และวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเป็นหลัก ซึ่งทางผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

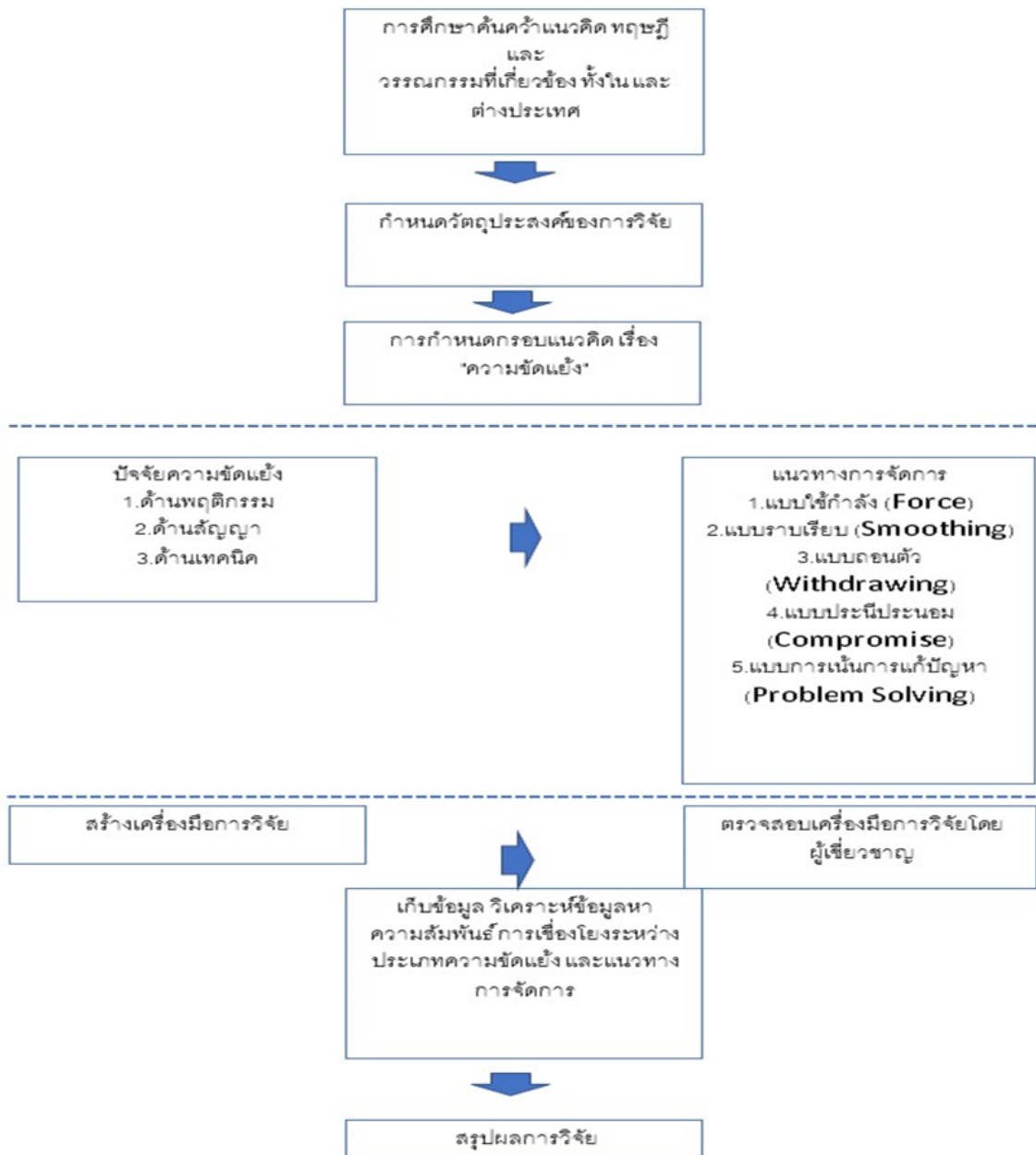
- 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์งานวิจัย
- 3.2 การกำหนดกรอบแนวคิดงานวิจัย
- 3.3 การเลือกกรณีศึกษา และผู้ให้ข้อมูลหลัก
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
- 3.6 การตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษา

#### 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์งานวิจัย

วัตถุประสงค์ในงานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อค้นหาสาเหตุความขัดแย้ง และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมที่เกิดขึ้นจริง เพื่อใช้ประโยชน์เป็นฐานข้อมูลในการศึกษาวิจัยของผู้ที่สนใจ และเป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจในการวางแผนการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียม ช่วงการก่อสร้างจนถึงส่งมอบงาน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานก่อสร้างโครงการในโครงการประเภทคอนโดมิเนียม หรือโครงการที่มีความคล้ายคลึงกัน

### 3.2 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) คือ การประมวลผลความคิดรวบยอดของงานวิจัยที่แสดงความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ซึ่งต้องอ้างอิงแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดการทำวิจัยดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 แสดงการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

### 3.3 การเลือกกรณีศึกษา และผู้ให้ข้อมูลหลัก

การเลือกกรณีศึกษา และผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ดังต่อไปนี้

3.3.1 กรณีศึกษาเป้าหมาย (Case Studies) สำหรับงานวิจัยนี้คือโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมตามที่กำหนดในขอบเขตงานวิจัยซึ่งจากข้อมูลการจดทะเบียนอาคารชุดในเขตกรุงเทพมหานครของสำนักงานส่งเสริมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (Department of land) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ.2560 มีจำนวนทั้งหมด 241,294 หน่วย จำนวนอาคาร 1,473 อาคาร และ 606 ราย (ผู้ประกอบการ) (ตารางที่ 2)

3.3.2 ประชากรที่เข้าถึงได้ (Accessible Population) คัดเลือกจากการลงพื้นที่ตรวจสอบโครงการที่บริษัทกลุ่มผู้ดำเนินงานโครงการยังดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันตามที่กำหนดในขอบเขตงานวิจัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลของโครงการเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยได้

3.3.3 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) คัดเลือกจากกลุ่มประชากรที่เข้าถึงได้โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทั้ง 3 โครงการ ซึ่งในแต่ละโครงการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ในโครงการซึ่งได้มาจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้าของโครงการ ผู้รับจ้างก่อสร้าง และวิศวกรที่ปรึกษา โดยในแต่ละฝ่ายจะทำการเลือก 3 ตำแหน่งหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ สถาปนิกโครงการ และวิศวกรโครงการ หรือตัวแทนผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการก่อสร้างซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบหลักในโครงการ อาทิ รองผู้จัดการโครงการ ผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ สถาปนิก หรือวิศวกรที่มีหน้าที่รับชอบหลักในช่วงการดำเนินก่อสร้างโครงการ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 2 แสดงสถิติการจดทะเบียนอาคารชุดในกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2555 - 2560

ปี พ.ศ.	กรุงเทพมหานคร		
	จำนวนราย (ผู้ประกอบการ)	จำนวนอาคาร	จำนวนยูนิต
2555	99	177	28,949
2556	133	371	50,602
2557	99	421	44,208
2558	90	178	41,186
2559	96	176	41,859
2560	89	150	34,490
รวม	606	1,473	241,294

ที่มา: สำนักส่งเสริมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ณ วันที่ 31 มกราคม 2561

ตารางที่ 3 แสดงกลุ่มตัวอย่างผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการ และเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

ชื่อโครงการ	ผู้เกี่ยวข้อง	บุคคลากรหลักที่ให้ข้อมูล			รวม
		ผู้จัดการโครงการ	สถาปนิกโครงการ	วิศวกรโครงการ	
โครงการที่ 1	เจ้าของโครงการ	1	1	1	9
	ผู้รับจ้างก่อสร้าง	1	1	1	
	วิศวกรที่ปรึกษา	1	1	1	
โครงการที่ 2	เจ้าของโครงการ	1	1	1	9
	ผู้รับจ้างก่อสร้าง	1	1	1	
	วิศวกรที่ปรึกษา	1	1	1	

ตารางที่ 3 แสดงกลุ่มตัวอย่างผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการ และเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) (ต่อ)

ชื่อโครงการ	ผู้เกี่ยวข้อง	บุคคลากรหลักที่ให้ข้อมูล			รวม
		ผู้จัดการโครงการ	สถาปนิกโครงการ	วิศวกรโครงการ	
โครงการที่ 3	เจ้าของโครงการ	1	1	1	9
	ผู้รับจ้างก่อสร้าง	1	1	1	
	วิศวกรที่ปรึกษา	1	1	1	
รวม		9	9	9	27

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แบบฟอร์มการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) เป็นเครื่องมือหลัก โดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง คำถามที่ใช้เป็นคำถามแบบปลายเปิด และสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความเห็นได้อย่างอิสระทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีความหลากหลายในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งคำถามแบ่งเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลโครงการ และข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
2. ข้อมูลความขัดแย้ง สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงในโครงการก่อสร้าง
3. วิธีการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง
4. ปัญหาของการจัดการความขัดแย้ง และแนวทางการแก้ไข

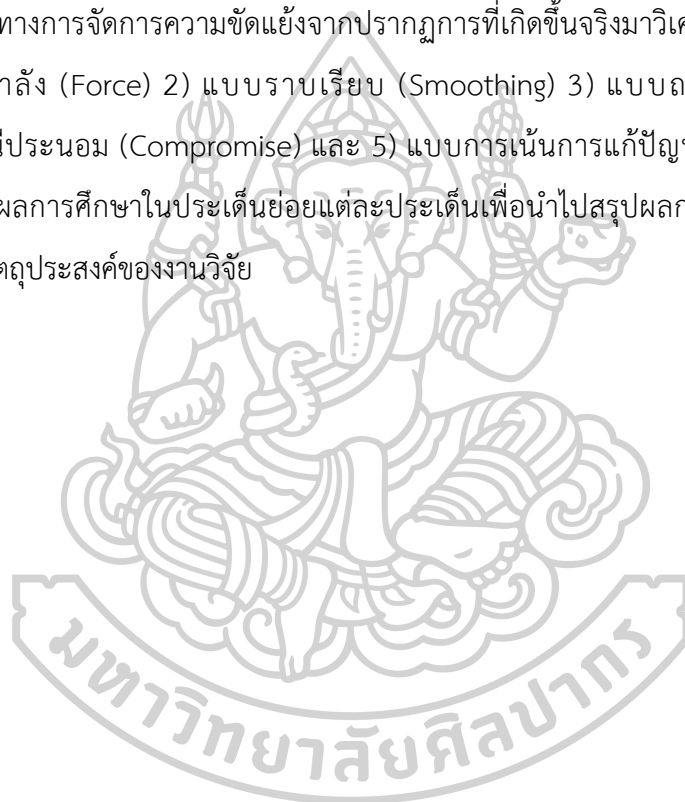
### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้เกี่ยวข้องหลักในโครงการประกอบด้วยผู้อำนวยการโครงการ ผู้จัดการโครงการ สถาปนิก วิศวกร ที่มีบทบาทหน้าที่หลักในโครงการก่อสร้าง

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือการเก็บข้อมูลจากการศึกษาวรรณกรรม รายงานวิจัย หนังสือ เว็บไซต์ของโครงการ

### 3.6 วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษา

นำข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการจากการสัมภาษณ์มาจัดหมวดหมู่ว่าเกิดจากสาเหตุ และปัจจัยใด ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านพฤติกรรม 2) ปัจจัยด้านสัญญา และ 3) ปัจจัยด้านเทคนิค จากนั้น นำข้อมูลแนวทางการจัดการความขัดแย้งจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาวิเคราะห์ตามทฤษฎี ได้แก่ 1) แบบใช้กำลัง (Force) 2) แบบราบเรียบ (Smoothing) 3) แบบถอนตัว (Withdrawing) 4) แบบประนีประนอม (Compromise) และ 5) แบบการเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving) และอภิปรายผลการศึกษาในประเด็นย่อยแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสรุปผลการวิจัยให้สอดคล้องกับคำถาม และวัตถุประสงค์ของงานวิจัย





## บทที่ 4 ผลการศึกษา

จากการรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษา และผู้ให้ข้อมูลหลักในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการแล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงของเหตุความขัดแย้ง และแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย
- 4.2 ข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย
- 4.3 ข้อมูลผลกระทบจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย
- 4.4 ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย
- 4.5 สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย

### 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก และข้อมูลจากแหล่งที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องใช้สัญลักษณ์แทนชื่อโครงการจริงดังต่อไปนี้ โครงการที่ 1 โครงการที่ 2 และโครงการที่ 3 เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่ดีด้านธุรกิจ และพันธะข้อตกลงในสัญญาข้อมูลดังกล่าว จะใช้เพื่อการศึกษาวิจัย และในการวางแผนการจัดการโครงการก่อสร้างสำหรับผู้บริหารโครงการ และผู้ที่สนใจต่อไป

#### 4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการที่ 1

โครงการที่ 1 เป็นโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมขนาดใหญ่พิเศษตั้งอยู่บนพื้นที่ย่านสุขุมวิท ซึ่งเป็นย่านศูนย์กลางธุรกิจ (Central Business District) มีพื้นที่ติดกับชุมชนพักอาศัยในเขตกรุงเทพมหานคร บนเนื้อที่ก่อสร้างประมาณ 10 ไร่ 3 งาน 8 ไร่ พื้นที่ก่อสร้างโครงการ 100,000 ตารางเมตร อาคารสูงสุด 35 ชั้น งบประมาณการก่อสร้าง 1,700 ล้านบาท ระยะเวลาก่อสร้างตามสัญญา 780 วัน ระยะเวลาก่อสร้างจริง 860 วัน ล่าช้ากว่าแผนงาน 80 วัน การจัดซื้อจัดจ้างแบบ Design-Bid-Build แบบหลายสัญญาจ้าง โดยมีการจ้างบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา (Consultant)

เป็นตัวแทนเจ้าของโครงการในการให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการการก่อสร้างโครงการให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการโดยดำเนินการแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2560

#### 4.1.2 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการที่ 2

โครงการที่ 2 เป็นโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมขนาดใหญ่พิเศษตั้งอยู่บนพื้นที่ย่านสุขุมวิท ซึ่งเป็นย่านศูนย์กลางธุรกิจ (Central Business District) ในเขตกรุงเทพมหานคร พื้นที่ก่อสร้างโครงการ 42,832 ตารางเมตร จำนวน 1 อาคาร 41 ชั้น งบประมาณก่อสร้าง 665 ล้านบาท ระยะเวลาการก่อสร้างตามสัญญา 791 วัน ระยะเวลาก่อสร้างจริง 913 วัน ค่าต่ำกว่าแผนงาน 122 วัน การจัดซื้อจัดจ้างแบบ Design-Bid-Build แบบหลายสัญญาจ้างโดยมีการจ้างบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา (Consultant) เป็นตัวแทนเจ้าของโครงการในการให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการการก่อสร้างโครงการให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โครงการก่อสร้างแล้วเสร็จปี พ.ศ. 2558

#### 4.1.3 ข้อมูลพื้นฐานของโครงการที่ 3

โครงการที่ 3 เป็นโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมขนาดใหญ่พิเศษตั้งอยู่บนพื้นที่จังหวัดนนทบุรี ในเขตปริมณฑล พื้นที่ก่อสร้างโครงการ 25,320 ตารางเมตร จำนวน 1 อาคาร 39 ชั้น งบประมาณก่อสร้าง 774 ล้านบาท ระยะเวลาการก่อสร้างตามสัญญา 640 วัน ระยะเวลาก่อสร้างจริง 720 วัน ค่าต่ำกว่าแผนงาน 90 วัน การจัดซื้อจัดจ้างแบบ Design-Bid-Build แบบหลายสัญญาจ้างโดยมีการจ้างบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา (Consultant) เป็นตัวแทนเจ้าของโครงการในการให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการการก่อสร้างโครงการให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จปี พ.ศ. 2560

#### 4.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ และเปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานของโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย

ทั้ง 3 โครงการเป็นโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่พิเศษตามตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 33 (พ.ศ. 2535) ออกตามความในพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 โดยมีพื้นที่รวมกันทุกชั้นหรือชั้นหนึ่งชั้นใดในหลังคาเดียวกันตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไปซึ่งเอกชนเป็นผู้จัดหาแหล่งเงินลงทุน และก่อสร้าง มูลค่าก่อสร้างโครงการตั้งแต่ 600 – 1,700 ล้านบาท ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเพศชาย

อายุ 30 – 59 ปี ประสบการณ์ในการทำงานอาคารขนาดใหญ่พิเศษ 4 – 10 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี – ปริญญาโท ตำแหน่งงานในโครงการก่อสร้างระดับวิศวกร สถาปนิกเป็นต้นไปจนถึงระดับผู้จัดการโครงการ หรือผู้อำนวยการโครงการซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานก่อสร้างในโครงการที่ทำการศึกษา และสังกัดบริษัทที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการธุรกิจด้านการบริหาร และควบคุมงานก่อสร้างมากกว่า 18 ปี โดยโครงการที่ 1 และ 2 เป็นโครงการที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนโครงการที่ 3 เป็นโครงการที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนนทบุรีซึ่งอยู่ในเขตปริมณฑล ทั้ง 3 โครงการได้ผ่านการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment ) หรือ EIA และมีรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นแบบ Design-Bid-Build คือการดำเนินการออกแบบให้แล้วเสร็จก่อนจึงทำการจัดประมูลงานเพื่อสรรหาผู้รับจ้างที่เหมาะสมตามเงื่อนไขของโครงการ เพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการก่อสร้างตามขอบเขตงานที่กำหนดตามสัญญาโดยทั้ง 3 โครงการมีการจัดจ้างบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาเป็นผู้บริหารจัดการโครงการก่อสร้าง และมีการจัดจ้างผู้รับจ้างรายอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากขอบเขตงานของผู้รับจ้างก่อสร้างหลักโดยการแยกสัญญาเฉพาะงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญพิเศษ ผลสรุปของการดำเนินการก่อสร้างทั้ง 3 โครงการดำเนินการล่าช้ากว่าสัญญาโดยประมาณ 10%-15% ของระยะเวลาก่อสร้างตามสัญญา การดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จในช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2560



ตารางที่ 4 แสดงการสรุปกลุ่มตัวอย่างผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการ และเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก  
(Key Informants)

ชื่อโครงการ	ผู้เกี่ยวข้อง	บุคลากรหลักที่ให้ข้อมูล			รวม
		ผู้อำนวยการ/ ผู้จัดการ โครงการ	สถาปนิก โครงการ	วิศวกร โครงการ	
โครงการที่ 1	เจ้าของโครงการ	-	1	-	5
	ผู้รับจ้างก่อสร้าง	-	-	-	
	วิศวกรที่ปรึกษา	2	1	1	
โครงการที่ 2	เจ้าของโครงการ	-	-	-	3
	ผู้รับจ้างก่อสร้าง	-	-	-	
	วิศวกรที่ปรึกษา	1	1	1	
โครงการที่ 3	เจ้าของโครงการ	-	-	-	3
	ผู้รับจ้างก่อสร้าง	-	-	-	
	วิศวกรที่ปรึกษา	1	1	1	
รวม		4	4	3	11

เนื่องจากเมื่อเก็บข้อมูลจริง มีข้อจำกัดในเรื่องการเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งจากทางเจ้าของโครงการ และผู้รับจ้างก่อสร้าง อันเนื่องมาจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19 และบุคลากรหลักในโครงการไม่สามารถหาแหล่งข้อมูลในการติดต่อเพื่อเก็บข้อมูลได้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาโครงการ (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมทั้ง 3 โครงการ

ตารางแสดงการเปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการ			
ข้อมูลโครงการ	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3
ทำเลที่ตั้งโครงการ	กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพมหานคร	นนทบุรี
งบประมาณการก่อสร้าง(ล้านบาท)	1,700 ลบ.	665 ลบ.	774 ลบ.
พื้นที่ก่อสร้างอาคาร	100,000 ตารางเมตร	42,832 ตารางเมตร	25,320 ตารางเมตร
ระยะเวลาก่อสร้างตามสัญญา(วัน)	780 วัน	791 วัน	640 วัน
ระยะเวลาก่อสร้างจริง(วัน)	860 วัน	913 วัน	720 วัน
ล่าช้าจากแผนงาน(วัน)	80 วัน	122 วัน	90 วัน
การขออนุญาตEIA	มี	มี	มี
รูปแบบการจัดซื้อจัดจ้าง	DESIGN-BID-BUILD	DESIGN-BID-BUILD	DESIGN-BID-BUILD
การจัดจ้างบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา	มี	มี	มี
ปีที่โครงการแล้วเสร็จ	2560	2558	2560

#### 4.2 ข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย

อ้างอิงผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยหลัก 3 ประการที่ส่งผลต่อการดำเนินการก่อสร้างที่ล่าช้า และส่งผลต่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง ได้แก่ ด้านพฤติกรรมด้านสัญญา และด้านเทคนิค ซึ่งจะนำไปใช้ในการจำแนกปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างที่ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 3โครงการ

ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง ตรวจสอบปริมาณ และคุณภาพการทำงาน และพิจารณาการเบิกจ่ายวงงานก่อสร้าง ซึ่งเป็นการดำเนินงานในช่วงการก่อสร้างจนถึง

การส่งมอบงานให้กับลูกค้าของโครงการ และเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องหลักในโครงการก่อสร้าง  
ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3  
โครงการ

โครงการ	ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน โครงการก่อสร้าง	ผู้ให้ ข้อมูล หลัก	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการ ก่อสร้าง		
			ด้าน พฤติกรรม (Behavioral)	ด้านสัญญา (Contract)	ด้านเทคนิค (Technical)
1	P1-1. ลำดับขั้นตอนการ ทำงานก่อสร้างไม่ได้ มาตรฐานโครงการ (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Director			T
	P1-2. การจัดการด้าน ความปลอดภัยใน โครงการก่อสร้างไม่ เป็นไปตามข้อกำหนด สัญญา (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Director		C	
	P1-3. ขาดประสบการณ์ ในการทำงาน (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Director			T
	P1-4. การจัดการด้าน มวลชนสัมพันธ์ขาด ประสิทธิภาพไม่มี ผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจน (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Director			T

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนกรีตเสริมเหล็กอาคาร  
ทั้ง 3 โครงการ (ต่อ)

โครงการ	ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในโครงการก่อสร้าง	ผู้ให้ ข้อมูล หลัก	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการ ก่อสร้าง		
			ด้าน พฤติกรรม (Behavioral)	ด้านสัญญา (Contract)	ด้านเทคนิค (Technical)
	P1-5. การเปลี่ยนแปลง แบบก่อสร้าง ปริมาณ และวัสดุในการก่อสร้าง (เจ้าของโครงการ)	Project Manager		C	
	P1-6. บุคลากรขาด ความรับผิดชอบต่อ หน้าที่หลักของตนเอง (ผู้รับจ้างก่อสร้าง และ ที่ปรึกษาโครงการ)	Project Director	B		
	P1-7. ไม่สามารถ ควบคุมผู้รับเหมาที่ จัดทำเองตาม แผนงานโครงการ (เจ้าของโครงการ)	Project Manager			T
	P1-8. การทำงาน ก่อสร้างไม่ตรงตามแบบ ที่ขออนุมัติ (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Site Engineer			T

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
ทั้ง 3 โครงการ (ต่อ)

โครงการ	ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในโครงการก่อสร้าง	ผู้ให้ข้อมูล หลัก	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการ ก่อสร้าง		
			ด้านพฤติกรรม (Behavioral)	ด้านสัญญา (Contract)	ด้านเทคนิค (Technical)
	P1-9. การขาดความรู้ ในการใช้งานระบบ IT ในการสื่อสาร และ ประสานงานภายใน โครงการ(ทุกฝ่าย)	Project Manager			T
	P1-10. การขาด ประสิทธิภาพในการ ทำงานส่งผลให้งานไม่มี คุณภาพส่งงานให้ลูกค้า ไม่ได้ตามแผนงาน กำหนด (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Architect			T
	P1-11. การจัดการ ปัญหาข้อร้องเรียนจาก อาคารข้างเคียงล่าช้า (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Architect			T
	P1-12. ความเข้าใจใน การใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ในการทำงาน ก่อสร้างไม่เท่าเทียมกัน (ทุกฝ่าย)	Project Architect			T



ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
ทั้ง 3 โครงการ (ต่อ)

โครงการ	ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในโครงการก่อสร้าง	ผู้ให้ข้อมูล หลัก	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการ ก่อสร้าง		
			ด้านพฤติกรรม (Behavioral)	ด้านสัญญา (Contract)	ด้านเทคนิค (Technical)
2	P2-1. ส่งมอบพื้นที่ให้ ผู้รับเหมารายอื่น ๆ ล่าช้า (ผู้รับจ้าง ก่อสร้าง)	Site Architect			T
	P2-2. ค่าใช้จ่ายที่ เพิ่มขึ้นจากการแก้ไข งานที่ไม่ได้มาตรฐาน ของโครงการ (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Director			T
	P2-3. ไม่ตรวจสอบ พื้นที่ก่อนส่งมอบให้ ผู้รับเหมารายอื่น ๆ ทำ ให้ทำงานต่อไม่ได้ (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Site Architect			T
	P2-4. คุณภาพงานไม่ เป็นไปตามข้อตกลงใน สัญญา และผลงานไม่ เป็นไปตามห้อง ตัวอย่าง (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Site Architect		C	

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
ทั้ง 3 โครงการ (ต่อ)

โครงการ	ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในโครงการก่อสร้าง	ผู้ให้ข้อมูล หลัก	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการ ก่อสร้าง		
			ด้านพฤติกรรม (Behavioral)	ด้านสัญญา (Contract)	ด้านเทคนิค (Technical)
	P2-5. คุณภาพงานฐาน รากไม่เป็นไปตาม มาตรฐานโครงการ (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Director			T
	P2-6. แรงงานของผู้ รับจ้างที่ใช้เก็บงานไม่ เพียงพอต่อการแก้ไข งานเพื่อส่งมอบห้องให้ ลูกค้าทำให้งานล่าช้า (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Director			T
	P2-7. การจัดลำดับการ เข้าเก็บงานไม่ได้ตาม มาตรฐานโครงการ (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Site Architect			T
3	P3-1. ความขัดแย้งกับ บ้านข้างเคียงเนื่องจาก เสียงดัง ฝุ่นมาก (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	M&E Engineer			T

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
ทั้ง 3 โครงการ (ต่อ)

โครงการ	ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง		
			ด้านพฤติกรรม (Behavioral)	ด้านสัญญา (Contract)	ด้านเทคนิค (Technical)
	P3-2. แบบ Shop Drawing งานสถาปัตยกรรม งานโครงสร้าง และงานระบบประกอบอาคารมีความขัดแย้งหลายจุด (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	M&E Engineer			T
	P3-3. งานก่อสร้างไม่ตรงตามแบบที่ได้รับอนุมัติ (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	M&E Engineer			T
	P3-4. ความขัดแย้งเรื่องความคิดเห็นในการตรวจสอบงานก่อสร้างระหว่างผู้ควบคุมงานก่อสร้าง สถาปัตยกรรม และงานระบบประกอบอาคาร (ที่ปรึกษาโครงการ)	M&E Engineer	B		

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
ทั้ง 3 โครงการ (ต่อ)

โครงการ	ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง		
			ด้านพฤติกรรม (Behavioral)	ด้านสัญญา (Contract)	ด้านเทคนิค (Technical)
	P3-5. การส่งมอบพื้นที่ล่าช้า (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	M&E Engineer			T
	P3-6. การตีความหมายในสัญญาไม่สอดคล้องกัน (เจ้าของโครงการ และผู้รับจ้างก่อสร้าง)	M&E Engineer		C	
	P3-7. การจัดการปัญหาความขัดแย้งกับบ้านข้างเคียง (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Manager			T
	P3-8. ความขัดแย้งของแบบแนบสัญญา (เจ้าของโครงการ)	Project Manager		C	
	P3-9. ขาดแรงงานที่มีทักษะในการทำงานเฉพาะด้าน (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Manager			T

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
ทั้ง 3 โครงการ (ต่อ)

โครงการ	ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง		
			ด้านพฤติกรรม (Behavioral)	ด้านสัญญา (Contract)	ด้านเทคนิค (Technical)
	P3-10. บุคลากรขาดประสบการณ์ในการทำงานโครงการขนาดใหญ่ (ผู้รับจ้าง และที่ปรึกษาโครงการ)	Project Manager			T
	P3-11. ความเข้าใจในเนื้อหาสัญญาไม่สอดคล้องกัน (เจ้าของโครงการและผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Project Manager		C	
	P3-12. ความขัดแย้งของแบบที่ใช้ในการก่อสร้าง (Shop Drawing) (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Site Architect		C	
	P3-13. การขาดประสิทธิภาพในการทำงานก่อสร้าง (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Site Architect			T

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
ทั้ง 3 โครงการ (ต่อ)

โครงการ	ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ปัจจัยหลักของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง		
			ด้านพฤติกรรม (Behavioral)	ด้านสัญญา (Contract)	ด้านเทคนิค (Technical)
	P3-14. การส่งมอบงานล่าช้ากว่าแผนงาน (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Site Architect			T
	P3-15 . ขอบเขตการทำงานไม่ชัดเจน (เจ้าของโครงการ)	Site Architect		C	
	P3-16. บุคลากรขาดประสบการณ์ในการส่งมอบให้กับลูกค้า (ผู้รับจ้างก่อสร้าง)	Site Architect			T

ตารางที่ 7 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการ

โครงการที่	ด้านพฤติกรรม (Behavioral)	ด้านสัญญา (Contract)	ด้านเทคนิค (Technical)
1	1	2	9
2	0	1	6
3	1	5	10

จากข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย มีความสอดคล้องกับการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มักมีเหตุมาจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในเรื่องหาสัญญา การขาดเทคนิควิธีการ และการขาดการสื่อสารที่เหมาะสม ความแตกต่างของประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในสายงาน และพฤติกรรมที่มีผลมาจากความหลากหลายของวัฒนธรรมองค์กรภายในโครงการก่อสร้าง ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ ซึ่งข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่พบว่า ปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยที่เกิดขึ้นทั้ง 3 โครงการ (ตารางที่ 7) เป็นปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิคการดำเนินการก่อสร้าง รองลงมา เป็นปัญหาความขัดแย้งด้านข้อกำหนดในสัญญาก่อสร้าง และปัญหาความขัดแย้งด้านพฤติกรรมตามลำดับ ซึ่งสามารถจำแนกตามกลุ่มของปัญหาได้ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิค เป็นปัญหาที่มักเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการรวมถึงการขาดประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการการก่อสร้างทั้งในเรื่องเทคนิคการลำดับขั้นตอนในการทำงาน และการสื่อสารกับบุคคล หรือองค์กรภายในโครงการก่อสร้างซึ่งจากข้อมูลพบว่าโครงการที่ 1 มีปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิคดังต่อไปนี้ 1) ปัญหาความขัดแย้งในการจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินการในการก่อสร้าง 2) เทคนิคด้านการจัดการความปลอดภัยในโครงการ 3) ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดประสบการณ์ในการทำงาน 4) ปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิคการจัดการมวลชนสัมพันธ์ และ 5) ปัญหาความขัดแย้งจากการจัดการผู้รับเหมาย่อยที่จัดหามาเองไม่สามารถดำเนินการก่อสร้างตามแผนงานของโครงการได้ ปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิคที่พบในโครงการที่ 2 มีดังนี้ 1) ปัญหาด้านการจัดการส่งมอบพื้นที่ทำงานจากผู้รับเหมาหลักให้ผู้รับเหมารายอื่น ๆ ในโครงการล่าช้า 2) ปัญหาความขัดแย้งจากการทำงานที่ไม่ได้มาตรฐานไม่สามารถส่งมอบงานได้ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่ม 3) การส่งพื้นที่เข้าทำงานจากเจ้าของโครงการให้ผู้รับเหมาหลักล่าช้า 4) แรงงานฝีมือที่ใช้เก็บงานเพื่อส่งมอบงานไม่เพียงพอทำให้ส่งงานล่าช้ากว่าแผนงาน 5) การจัดลำดับการเข้าเก็บงานขั้นสุดท้ายไม่มีประสิทธิภาพทำให้ไม่สามารถส่งงานได้ตามกำหนด และการจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกโครงการ ประสบการณ์ในการทำงานไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า การสื่อสารระหว่างบุคคล และองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรระหว่างการดำเนินงานโครงการก่อสร้างซึ่งส่งผลต่อการส่งผ่านข้อมูลให้กับบุคคลอื่น ๆ ที่จะเข้ามารับช่วงเปลี่ยนถ่ายข้อมูล ปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิคที่พบในโครงการที่ 3 มีดังนี้ 1) ปัญหาการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบ้านข้างเคียง 2) ปัญหาความขัดแย้งของแบบที่ใช้ในการก่อสร้างมีความขัดแย้งกันหลายจุด 3) การก่อสร้างจริงขัดแย้งกับแบบที่ขออนุมัติทำงาน 4) การส่งมอบพื้นที่

จากผู้รับเหมาหลักล่าช้า และจากข้อมูลด้านการจัดซื้อจัดจ้างของโครงการพบว่า ปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิคก็กระปรี้กระเปร่าเกิดจากการแยกสัญญาตามลักษณะงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งทางเจ้าของโครงการเป็นผู้กำกับดูแลเอง พบว่าเกิดความล่าช้าของงานซึ่งมักเกิดจากการประเมินระยะเวลาการก่อสร้างที่ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับแผนงานหลัก ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการที่ 1 ได้กล่าวว่า “การจัดการปัญหาจากผู้รับเหมารายย่อยที่ทางเจ้าของจัดหามาเองนั้นค่อนข้างยาก เพราะขึ้นตรงกับเจ้าของโดยตรง” จะเห็นได้ว่ารูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างแบบหลายสัญญาในโครงการก่อสร้างคอนกรีตเสริมเหล็กอาคารนั้นดูเหมือนจะมีความเหมาะสมในแง่ของการกระจายความเสี่ยง แต่หากไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสมจากผู้ที่มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ ปัญหาความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ในระบบขั้นตอนการดำเนินงานก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างได้เช่นกัน

กลุ่มที่ 2 ปัญหาความขัดแย้งด้านสัญญา คือการไม่ดำเนินการตามข้อตกลงที่ระบุในสัญญา สัญญาไม่ครบถ้วน และไม่ชัดเจน การตีความในเนื้อหาที่ไม่ตรงกัน จากข้อมูลพบว่าโครงการที่ 1 - 3 ประกอบด้วยปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงปริมาณงาน วัสดุ และแบบที่ใช้ในการก่อสร้าง ปัญหาความขัดแย้งด้านคุณภาพงานที่ไม่ตรงกับตัวอย่าง หรือข้อกำหนดในสัญญา การตีความหมายเนื้อหาในสัญญาไม่ตรงกัน หรือสัญญามีความขัดแย้งในความหมาย เช่น การระบุคุณสมบัติของวัสดุไว้ในสัญญาไม่ชัดเจน แบบที่ใช้แบบสัญญามีรายละเอียดไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ จากการสัมภาษณ์สถาปนิกโครงการที่ 2 ได้กล่าวว่า “ผู้รับเหมาหลักไม่สามารถเก็บงานเพื่อส่งมอบให้ได้ตามระยะเวลาในสัญญา ทางโครงการจึงต้องจัดจ้างผู้รับเหมารายอื่น ๆ เข้าเก็บงานแทน และหักเงินจากผู้รับเหมาหลักตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง” จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะเห็นว่าการผิดข้อตกลงในสัญญาว่าจ้าง โดยผู้รับจ้างก่อสร้าง (ผู้รับเหมาหลัก) ไม่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จตามสัญญาซึ่งทางผู้ควบคุมงาน และเจ้าของโครงการพิจารณาให้ผู้รับจ้างก่อสร้างเป็นผู้รับผิดชอบในค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงแทนการปรับเงินตามข้อกำหนดในสัญญาว่าจ้าง

กลุ่มที่ 3 ปัญหาความขัดแย้งด้านพฤติกรรม คือการแสดงออกต่อสิ่งเร้าทั้งเชิงบวก และเชิงลบซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการก่อสร้างของโครงการ จากข้อมูลพบว่าโครงการที่ 1 - 3 ประกอบด้วยปัญหาความขัดแย้งในการไม่สื่อสารกันภายในองค์กร หรือระหว่างองค์กร ขาดการยอมรับ และเชื่อมั่นในตัวบุคคล บุคลากรขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และส่วนรวมซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโครงการที่ 1 ได้กล่าวว่า “ปัญหาด้านการสื่อสารเกิดจากความไม่ใส่ใจของคน ไม่รู้ขอบเขตรับผิดชอบของตนเอง เช่น การส่งผู้ที่ไม่มีความเข้าใจในงานเข้าประชุม การใช้



วิธีการฝากข้อมูลส่งต่อเนื่องจากไม่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน” โครงการก่อสร้างโดยทั่วไปจะมีการจัดการขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการทั้งหมด โดยกำหนดตามความเหมาะสมด้านประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ แต่หากผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานนั้นไม่ยอมรับ หรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ ซึ่งความขัดแย้งในตัวบุคคลนั้นสามารถสร้างความเสียหายในวงกว้างได้เนื่องจากพฤติกรรมมาจากการกระทำของมนุษย์ที่แสดงออกต่อสิ่งเร้ามีผลทั้งเชิงบวก และเชิงลบ และจากการสัมภาษณ์วิศวกรงานระบบประกอบอาคารโครงการ ที่ 3 ได้กล่าวว่า “ผู้ควบคุมงานก่อสร้างโครงสร้าง งานสถาปัตยกรรม และงานระบบประกอบอาคาร ไม่ยอมคุยกันทำให้เกิดความผิดพลาดของการก่อสร้าง” จะเห็นว่าปัญหาความขัดแย้งด้านพฤติกรรมหากปล่อยให้เกิดขึ้น หรือไม่จัดการแก้ไขอย่างเหมาะสม และทันเวลาก็มักจะเกิดการสะสมเป็นปัญหาที่ใหญ่ และบานปลายได้ในที่สุด

#### 4.3 ข้อมูลผลกระทบจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนกรีตเสริมเหล็กอัด

จากข้อมูลผลกระทบจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนกรีตเสริมเหล็กอัดอัด ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทั้ง 3 โครงการ และจากการสรุปปัญหาจากปัจจัยหลักของโครงการสามารถสรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

4.3.1 ผลกระทบจากปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิคที่ประกอบด้วยปัญหาหลัก 2 ส่วนคือ 1. การขาดประสบการณ์ในการทำงาน 2. การสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งสองส่วนมีผลโดยตรงต่อทั้งระยะเวลา งบประมาณ และคุณภาพการส่งมอบงาน โดยทั้งการขาดประสบการณ์ในการทำงานในโครงการขนาดใหญ่ ขาดความเชี่ยวชาญในการประเมินปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นจากขั้นตอนการทำงานที่ผิดพลาด ส่งผลต่อการสูญเสียเวลาในการแก้ไขปัญหา งานที่ไม่ได้คุณภาพ หรือมาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโครงการที่ 2 ได้กล่าวว่า “มีความล่าช้าในการส่งมอบงานให้ลูกค้าเนื่องจากประตุ ดิจิตอล ดอร์ล็อก เกิดความเสียหายเป็นจำนวนมากจากการเข้าเก็บงาน” ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ประตุทางเข้ายูนิตเกิดความเสียหายเนื่องมาจากการจัดลำดับการเข้าทำงานในแต่ละขั้นตอนนั้นไม่ถูกต้อง ซึ่งเกิดจากการขาดประสบการณ์ของผู้ควบคุมงาน หรือผู้รับเหมาก่อสร้างส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการทั้งด้านเวลา งบประมาณ และคุณภาพของงานซึ่งหากส่งงานให้ลูกค้าไม่ได้ก็ไม่สามารถปิดสัญญาได้เช่นกัน

จากกรณีศึกษาในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมขนาดใหญ่ทั้ง 3 โครงการพบว่ามี การแยกสัญญาตามลักษณะงาน ส่วนใหญ่จะเป็นหมวดงานสถาปัตยกรรม หรืองานตกแต่งภายในโดย ตามประเภทของงาน เช่น งานตู้เสื้อผ้า งานชุดครัว งานพื้นไม้ งานประตูดู งานป้าย และอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ถึงแม้จะมีการแยกสัญญาตามลักษณะงานแต่ผู้รับเหมาหลักก็ยังคงเป็นผู้ ประสานงานหลัก และอำนวยความสะดวกสนับสนุนเพื่อให้สามารถทำงานในพื้นที่ได้อย่างราบรื่น แต่ในการ ทำงานจริงพบว่าในการประสานงานจากผู้รับเหมาหลักนั้นไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้เกิดความ ล่าช้าของการเข้าติดตั้งงานของผู้รับเหมารายอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์สถาปนิกโครงการที่ 2 กล่าวว่า “ผู้รับเหมาหลักส่งมอบพื้นที่ให้ผู้รับเหมาเฟอร์นิเจอร์ช้า และไม่ได้คุณภาพ” จากผลการดำเนินการ ด้านการควบคุมคุณภาพการก่อสร้างที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ส่งผลต่อการส่งมอบงานในโครงการก่อสร้าง คอนโดมิเนียมขนาดใหญ่ที่ต้องส่งมอบห้องแต่ละห้องไม่ได้ตามมาตรฐานของโครงการ และสอดคล้อง กับการให้สัมภาษณ์จากผู้อำนวยการโครงการที่ 2 ได้กล่าวว่า “ปัญหาจะอยู่ในช่วงการส่งมอบห้อง ให้กับลูกค้า เนื่องด้วยเจ้าของโครงการเป็นบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่มีชื่อเสียง ดังนั้นความคาดหวังของ ลูกค้าจึงคาดหวังว่าห้องพักจะออกมาดีมีคุณภาพ ดังนั้นสิ่งที่ต้องโฟกัส คือคุณภาพของงานต้องออกมา ดีจึงจะสามารถส่งมอบห้องให้ลูกค้าได้ง่ายขึ้น” จะเห็นได้ว่าลักษณะของโครงการมีความเฉพาะของ ปัญหาที่แตกต่างออกไปตามแต่ละประเภทของโครงการ ซึ่งงานก่อสร้างโครงการคอนโดมิเนียม พักอาศัยจะเน้นด้านการควบคุมคุณภาพในการส่งมอบห้องพักให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นช่วงที่ต้องให้ ความสำคัญในด้านเทคนิคการทำงาน ซึ่งงานในช่วงนี้ต้องประกอบไปด้วยผู้ที่มีประสบการณ์ในด้าน เทคนิคการก่อสร้าง และจัดการงานก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการช่วยลดความเสี่ยง ในช่วงการส่งมอบงานอีกด้วย

4.3.2 ผลกระทบจากปัญหาความขัดแย้งด้านสัญญาประกอบด้วยปัญหาหลัก 3 ส่วนคือ

1. การเปลี่ยนแปลงขอบเขตงานจากสัญญาเดิม
2. ไม่ดำเนินการตามข้อกำหนดในสัญญา และ
3. การตีความหมายในสัญญาไม่ตรงกัน หรือรายละเอียดของสัญญาไม่ชัดเจน

เนื่องจากงบประมาณ ในการก่อสร้างมีมูลค่าค่อนข้างสูงดังนั้นการรักษาผลประโยชน์ของคู่สัญญาเป็นสิ่งสำคัญ ต่างฝ่ายต่าง มีหน้าที่ปกป้องผลประโยชน์ของตน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลง หรือข้อขัดแย้งในสัญญานั้นจำนวน ต้องใช้เวลาในการหาข้อสรุปให้ชัดเจนก่อน ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบในด้านระยะเวลาการก่อสร้างที่ เพิ่มขึ้น การใช้งบประมาณที่เพิ่มขึ้น และด้านคุณภาพของงาน การขัดแย้งในด้านสัญญานั้นจำนวน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่มากเท่ากับปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิค แต่ส่งผลกระทบต่อโครงการเป็น

อย่างมาก เพราะหากไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดในสัญญาแล้วนั้นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็อาจนำไปสู่ข้อพิพาท และเกิดการฟ้องร้องขึ้นได้ในอนาคต

4.3.3 ผลกระทบจากปัญหาความขัดแย้งด้านพฤติกรรมประกอบด้วยปัญหาหลัก 2 ส่วนคือ

1. การไม่เชื่อมั่นในตัวบุคคล และ 2. การขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง ช่วงการดำเนินการก่อสร้างเป็นช่วงที่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินการมากที่สุดเมื่อเทียบกับช่วงก่อนการดำเนินการก่อสร้าง และช่วงหลังการดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จ ซึ่งทรัพยากรบุคคลเป็นหนึ่งในกลไกหลักที่ใช้ขับเคลื่อนให้โครงการก่อสร้างประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ แต่เนื่องจากการก่อสร้างต้องใช้คนในการประสานงานในแต่ละขั้นตอน และทุกช่วงของการดำเนินการก่อสร้างจึงมักหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งด้านพฤติกรรมไม่ได้ ผลกระทบต่อปัจจัยความสำเร็จของโครงการที่เกิดขึ้นจึงมีทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านระยะเวลาการก่อสร้าง ด้านงบประมาณการก่อสร้าง และด้านคุณภาพของงานก่อสร้าง เช่น การไม่รับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง การไม่ยอมรับในความสามารถ หรือความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจากปัญหาความขัดแย้งด้านพฤติกรรมจะเห็นได้ว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วยากที่จะแก้ไขหากปล่อยไว้ยิ่งทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการประสานงานระหว่างบุคคล องค์กร และระหว่างองค์กรได้

จากข้อเท็จจริงของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนกรีตเสริมเหล็กจะเห็นว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นจะมาจากความต้องการจัดการคุณภาพของงานก่อสร้างเพื่อให้ตอบสนองกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ไม่เพียงต้องการให้โครงการแล้วเสร็จตามระยะเวลา และงบประมาณที่กำหนด แต่จะมุ่งเน้นการจัดการด้านคุณภาพของงานก่อสร้างเป็นหลักเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถส่งมอบงานที่สมบูรณ์ครบถ้วน เพื่อให้ลูกค้าของโครงการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

#### 4.4 ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนกรีตเสริมเหล็กพักอาศัย

4.4.1 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนกรีตเสริมเหล็กพักอาศัยด้านเทคนิค ทั้งการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และปัญหาความขัดแย้งด้านการสื่อสาร ทั้ง 3 โครงการมีความคล้ายคลึงกันในเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่จะมีการใช้เครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแตกต่างกันนั้น ทั้ง 3 โครงการใช้วิธีแบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving) ซึ่งเป็นวิธีการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการเจรจาต่อรอง ซึ่งได้รับความยินยอมทั้ง 2 ฝ่าย กล่าวคือ เมื่อพบปัญหาจะใช้วิธีการแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อหาแนวทางร่วมกัน จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโครงการที่ 1 ได้กล่าวว่า “ต้องนัดหมายผู้ที่เกี่ยวข้อง

คุยทีละเรื่องแต่ละเรื่องต้องมีข้อสรุป และแนวทางการปฏิบัติกำหนดผู้รับผิดชอบ ค่าใช้จ่าย กำหนดเวลา และผลลัพธ์ขอเรื่องนั้น ๆ” และผู้จัดการโครงการที่ 1 ก็ได้กล่าวว่า “ต้องจัดการทำความเข้าใจกับผู้ร่วมในโครงการให้ตรงกันถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เช่นการจัดทำตัวอย่างงานที่โครงการต้องการ หรือคาดหวังในเรื่องคุณภาพงาน” ซึ่งโครงการก่อสร้างประเภทคอนกรีตมีเนียมพักอาศัยนั้นจะเน้นการแข่งขันด้านคุณภาพงานเป็นสำคัญเพื่อให้สามารถส่งมอบห้องให้กับลูกค้าแต่ละรายได้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และจากผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารโครงการของโครงการที่ 2 และ 3 ก็มีความเห็นที่ตรงกันในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิค ซึ่งผู้อำนวยการโครงการที่ 2 ได้กล่าวว่า “ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร และควบคุมงานก่อสร้างก็เปรียบเหมือนจรรยาจรกลางมีหน้าที่ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้งานไม่เกิดความล่าช้า และเสียค่าใช้จ่ายในการแก้ไขงาน หรือเสียให้น้อยที่สุด” ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เน้นการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเมื่อเกิดปัญหาขึ้น และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายโดยเป็นการมุ่งเป้าหมายความสำเร็จของโครงการเป็นสำคัญ

จากข้อมูลการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักในโครงการพบว่ามี ความสอดคล้องกับการจัดการความขัดแย้งในเชิงทฤษฎี และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับพบว่ามี การนำหลักทฤษฎีมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนกรีตมีเนียมพักอาศัยดังรายละเอียด ในตารางที่ 8-9



ตารางที่ 8 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
ทั้ง 3 โครงการ

ประเภทของปัญหาความขัดแย้งในโครงการ	แนวทางการจัดการปัญหาความขัดแย้ง	
	การจัดการปัญหาจริง	การจัดการปัญหาตามแนวทฤษฎี
1. ปัญหาความขัดแย้งในการจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินการก่อสร้าง (โครงการที่ 1)	จัดประชุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนการทำงานก่อนถึงช่วงเวลาการก่อสร้างจริง	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)
2. เทคนิคด้านการจัดการความปลอดภัยในโครงการขาดความรู้ความสามารถในการจัดการปัญหา (โครงการที่ 1)	จัดให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรงที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการรับผิดชอบงาน	แบบใช้กำลัง (Force)
3. ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดประสบการณ์ในการทำงาน (โครงการที่ 1)	ต้องสรรหาบุคลากร หรือองค์กรที่มีประสบการณ์ในการทำงานสายตรงหรือเพียงพอต่องานที่รับผิดชอบ	แบบใช้กำลัง (Force)
4. ปัญหาด้านการขาดความรู้ และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร และเก็บข้อมูลเช่น APP, Procore /BIM (โครงการที่ 1)	จัดให้มีการเพิ่มบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์รับผิดชอบโดยตรงพร้อมทั้งจัดอบรมให้ความรู้ผู้เกี่ยวข้องหลัก	แบบใช้กำลัง (Force)
5. ปัญหาความขัดแย้งจากการจัดการผู้รับเหมารายย่อย (โครงการที่ 1)	ต้องจัดประชุมชี้แจงข้อตกลงกับผู้เกี่ยวข้องทุกรายให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน	แบบประนีประนอม (Compromise)
6. ปัญหาด้านการจัดการส่งมอบพื้นที่ทำงานจากผู้รับเหมาหลักให้ผู้รับเหมารายอื่น ๆ ในโครงการล่าช้า (โครงการที่ 2)	จัดประชุมติดตามงานอย่างใกล้ชิดเมื่อเกิดปัญหาต้องเร่งประสานงานผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางแก้ไข และกำหนดกรอบเวลาให้ชัดเจนเพื่อติดตาม	แบบประนีประนอม (Compromise)
7. ปัญหาจากการทำงานที่ไม่ได้มาตรฐานไม่สามารถส่งงานได้ (โครงการที่ 2)	จัดทำตัวอย่างการทำงาน (mock-up) ที่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)

ตารางที่ 8 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
ทั้ง 3 โครงการ (ต่อ)

ประเภทของปัญหาความขัดแย้ง ในโครงการ	แนวทางการจัดการปัญหาความขัดแย้ง	
	การจัดการปัญหาจริง	การจัดการปัญหาตาม แนวทฤษฎี
8.การส่งมอบพื้นที่จากเจ้าของ โครงการให้ผู้รับเหมาหลักล่าช้า (โครงการที่ 2)	ต้องติดตาม และประเมินการทำงาน เป็นระยะ ๆ และแจ้งแผนงานที่กำหนด ตามสัญญา	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)
9.แรงงานฝีมือที่ใช้เก็บงานเพื่อส่ง มอบงานไม่เพียงพอ (โครงการที่ 2)	แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องเตรียมแรงงานให้ พร้อมก่อนการเริ่มงานตามแผนกำหนด และติดตามอย่างใกล้ชิด	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)
10.การจัดลำดับการเข้าเก็บงานชั้น สุดท้ายไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถ ส่งงานได้ตามกำหนด (โครงการที่ 2)	ต้องจัดประชุมผู้รับผิดชอบในการ ดำเนินการก่อสร้างทุกฝ่ายเพื่อประสาน และติดตามอย่างใกล้ชิดโดยทุกคนต้อง มีแผนงานหลักเดียวกัน	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)
11.ปัญหาการจัดการความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นจากบ้านข้างเคียง (โครงการที่ 3)	ต้องจัดให้มีบุคลากรผู้รับผิดชอบให้ ชัดเจนสามารถติดต่อได้ตลอดเวลา	แบบใช้กำลัง (Force)
12.ปัญหาความขัดแย้งของแบบที่ใช้ ในการก่อสร้าง (โครงการที่ 3)	จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องซึ่งรวมถึง ผู้ออกแบบเพื่อเร่งรัดการแก้ไขความ ขัดแย้งโดยต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจน	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)
13.การก่อสร้างจริงขัดแย้งกับแบบ เพื่อขออนุมัติทำงานก่อสร้าง (โครงการที่ 3)	ติดตามตรวจสอบการก่อสร้างโดยจัดให้ มีผู้รับผิดชอบโดยตรง และเป็น ผู้รายงานปัญหาเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องหา แนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)
14.การส่งมอบพื้นที่จากผู้รับเหมา รายย่อยที่ทางเจ้าของจัดหามาเอง (โครงการที่ 3)	จัดประชุมชี้แจงแผนงานก่อสร้าง และ รับฟังปัญหาจากผู้เกี่ยวข้อง และ รายงานปัญหา	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)

ตารางที่ 8 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย  
ทั้ง 3 โครงการ (ต่อ)

ปัญหาความขัดแย้งด้านสัญญา	การจัดการปัญหาจริง	การจัดการปัญหาตามแนวทฤษฎี
1.ปัญหาความขัดแย้งด้านคุณภาพการทำงาน เช่นทำงานไม่ตรงกับ Mock-up ห้องตัวอย่าง (โครงการที่ 1- 3)	ต้องจัดประชุมชี้แจง และตรวจสอบหน้างานร่วมกันโดยมีการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)
2.ปัญหาความขัดแย้งด้านการส่งมอบงานล่าช้ากว่าในข้อตกลงในสัญญา (โครงการที่ 1- 3)	ต้องตรวจสอบพื้นที่ก่อสร้างร่วมกันและจัดทำรายการการส่งมอบเป็นส่วน ๆ เพื่อไม่ให้กระทบกับแผนก่อสร้างหลัก	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)
3.ปัญหาความขัดแย้งเรื่องการตีความในสัญญาที่ขัดแย้งกัน เช่นขอบเขตงาน (โครงการที่ 1- 3)	ต้องทำการชี้แจงข้อซักถามหรือข้อสงสัยก่อนลงนามในสัญญาตั้งแต่ช่วงก่อนการก่อสร้าง	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)
ปัญหาความขัดแย้งด้านพฤติกรรม	การจัดการปัญหาจริง	การจัดการปัญหาตามแนวทฤษฎี
1.ปัญหาการขาดการยอมรับ และเชื่อมั่นในตัวบุคคล (โครงการที่ 1)	ต้องใช้คนกลางในการช่วยสื่อสารปรับทัศนคติในการอยู่ร่วมกัน	แบบประนีประนอม (Compromise)
2.ปัญหาการขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และส่วนรวม (โครงการที่ 1และ 3)	ต้องปรับเปลี่ยน ขอบเขตการรับผิดชอบ หรือปรับเปลี่ยนบุคลากรใหม่	แบบใช้กำลัง (Force)
3.ปัญหาการขาดการสื่อสารกันทั้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กร (โครงการที่ 1 และ 3)	จัดการประชุมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น	แบบประนีประนอม (Compromise)

ตารางที่ 9 แสดงสรุปข้อมูลเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง  
คอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการ

โครงการที่	แบบเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving)	แบบประนีประนอม (Compromise)	แบบใช้กำลัง (Force)
	จำนวน	จำนวน	จำนวน
โครงการที่ 1	4	3	4
โครงการที่ 2	6	1	0
โครงการที่ 3	6	2	2

#### 4.5 สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย

ความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นในช่วงการดำเนินการเก็บงานเพื่อส่งมอบงานขั้นสุดท้ายซึ่งเป็นช่วงการทำงานก่อสร้างที่ต้องเน้นคุณภาพของงานเป็นสำคัญ และปัญหาความขัดแย้งที่พบมากที่สุดจากข้อมูลเปรียบเทียบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้ง 3 โครงการ คือปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิค ร่องลงมาเป็นปัญหาความขัดแย้งด้านสัญญา และปัญหาความขัดแย้งด้านพฤติกรรม ซึ่งในช่วงการก่อสร้างมักพบกับปัญหาความขัดแย้งทั้งที่เกิดขึ้นจากบุคคล หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ความขัดแย้งด้านเทคนิควิธีการก่อสร้าง หรือเทคนิคการจัดการงานโครงการก่อสร้าง ความขัดแย้งด้านความแตกต่างของประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการทำงาน และข้อกำหนดเงื่อนไขในสัญญาก่อสร้าง

จากข้อมูลพบว่าการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการตามแนวทฤษฎี ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการจัดการแบบการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาร่วมกัน (Problem Solving) เป็นการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยวิธีการเจรจาต่อรอง ซึ่งได้รับความยินยอมจากทั้งสองฝ่ายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน เช่น การจัดประชุมหารือปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย หรือคู่กรณีเพื่อแก้ปัญหา และบรรลุข้อตกลงร่วมกัน ร่องลงมาเป็นวิธีการใช้กำลัง (Force) เป็นการออกคำสั่งเพื่อกดดันให้อีกฝ่ายยินยอมเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น การกำหนดมีผู้รับผิดชอบในงานต่างๆ การบังคับใช้ข้อกำหนดตามสัญญา และวิธีการแก้ปัญหาแบบการประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย เช่น ปัญหาการขาดการยอมรับในตัวบุคลากร ซึ่งต้องใช้คนกลางในการช่วยปรับทัศนคติในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งจากข้อมูลการเปรียบเทียบจะเห็นว่าสัดส่วนของวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการใช้กำลัง (Force) และวิธีการ



แบบประนีประนอม (Compromise) มีสัดส่วนในการนำไปใช้จัดการแก้ไขปัญหาใกล้เคียงกัน ซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบมุ่งเน้นการแก้ปัญหาาร่วมกัน (Problem Solving) ดูเหมือนจะเป็นแนวทางหลักในการจัดการปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยของกรณีศึกษาทั้ง 3 โครงการ ซึ่งจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าการจัดการปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีที่ไม่เหมาะสมอาจเกิดปัญหามานปลายนำไปสู่ข้อพิพาท ซึ่งอาจต้องใช้การระงับข้อพิพาทที่เป็นทางเลือกอื่น (Alternative Dispute Resolution) หรือ ADR หรืออาจต้องเข้าสู่กระบวนการพิจารณาคดีในชั้นศาล

ซึ่งจากการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมทั้ง 3 โครงการ จะเห็นว่ามี ความพยายามในการจัดการแบบมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแบบหาแนวทางร่วมกัน (Problem Solving) โดยใช้วิธีการจัดประชุมหารือแนวทางกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และรับฟังข้อโต้แย้งของทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นมิตรร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดด้านระยะเวลา งบประมาณ และคุณภาพของงาน ซึ่งการจัดการปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ยังช่วยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในโครงการอีกด้วย แต่การใช้การจัดการความขัดแย้งแบบใช้กำลัง (Force) เพื่อกดดันให้อีกฝ่ายยินยอมทำตามเพื่อรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายหนึ่ง และการจัดการแบบวิธีประนีประนอม (Compromise) ก็พบในการนำไปใช้แก้ปัญหาคความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมทั้ง 3 โครงการเช่นกัน จากข้อสรุปนี้จะเห็นได้ว่าการพยายามจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทนที่จะใช้วิธีถอนตัวจากปัญหา (Withdrawing) หรือวิธีแบบเน้นการอยู่ร่วมกัน (Smoothing) เพื่อลดความต่าง ซึ่งลักษณะของโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษเป็นโครงการที่มีการลงทุนค่อนข้างสูง และมีการแข่งขันกันในด้านคุณภาพของการผลิตสูงเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้ที่มีส่วนร่วมหลักในช่วงการดำเนินการก่อสร้างต้องคำนึงถึงวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมในช่วงการดำเนินการก่อสร้าง รวมถึงปัญหาความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง ทั้งที่มีเหตุมาจากด้านพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันในโครงการ ด้านเงื่อนไขข้อตกลงในสัญญาก่อสร้าง และทางด้านเทคนิควิธีการจัดการโครงการก่อสร้าง

วิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งกรณีศึกษาในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมทั้ง 3 โครงการมีความเชื่อมโยงกับลักษณะมูลเหตุของปัญหา กล่าวคือปัญหาความขัดแย้งที่สามารถระบุเหตุของปัญหาได้ชัดเจน เช่น เทคนิคการทำงาน การวางแผนงาน รวมถึงข้อขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาก่อสร้าง มักใช้วิธีการมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) หรือการบังคับใช้ด้วยคำสั่ง (Force) เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นถูกแก้ไข หรือคลี่คลายในทันที ส่วนปัญหาความขัดแย้งที่

เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด แล้วแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เช่น การไม่พูดคุย หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องของงานที่ตนเองรับผิดชอบ การตั้งใจไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ รับผิดชอบของตนเอง ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นจะแสดงออกเมื่อแสดงพฤติกรรมออกมา การจัดการปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวมักใช้การพูดคุยแบบเผชิญหน้า หรือใช้คนกลาง ในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย



## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 2 ประเด็นหลักคือ 1) เพื่อศึกษามูลเหตุของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 2 ประเด็นหลักคือ 1) เพื่อศึกษามูลเหตุของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ประเภทอาคารขนาดใหญ่พิเศษ ช่วงการดำเนินการก่อสร้างจนถึงส่งมอบงาน และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมที่สามารถ แก้ไข หลีกเลียง และป้องกัน ปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยได้ โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และได้ทำการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแบบสอบถามในการใช้สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องหลักในโครงการก่อสร้างอันได้แก่ ผู้อำนวยการโครงการ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ และสถาปนิกโครงการ จำนวน 11 คน จาก 3 โครงการ ซึ่งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 สรุปผลการศึกษาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 2 ประเด็นหลักคือ 1) เพื่อศึกษามูลเหตุของความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ได้ศึกษาปัจจัยหลักของปัญหาความขัดแย้งทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิค ปัญหาความขัดแย้งด้านสัญญา และปัญหาความขัดแย้งด้านพฤติกรรม

ปัญหาความขัดแย้งด้านเทคนิค จากการศึกษาพบว่าในช่วงการดำเนินการก่อสร้างเป็นปัญหาความขัดแย้งซึ่งพบมากที่สุด ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างโดยพบมากที่สุดในช่วงการก่อสร้างเพื่อส่งมอบงานให้กับลูกค้าซึ่งเป็นช่วงสำคัญ และส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการมากที่สุด ซึ่งปัญหาที่พบคือการขาดความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ในการทำงาน การจัดลำดับการทำงานก่อสร้าง การส่งมอบพื้นที่เพื่อทำงานระหว่างผู้รับเหมาในโครงการก่อสร้างทำให้ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

ปัญหาความขัดแย้งด้านสัญญา จากการศึกษาพบเพียงบางส่วน ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง ซึ่งได้แก่ คุณภาพการส่งมอบงานที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดในสัญญา

ก่อสร้าง การส่งมอบงานล่าช้ากว่าข้อกำหนดในสัญญาก่อสร้าง และความขัดแย้งเรื่องการตีความในเนื้อหาสัญญา เช่นเรื่องขอบเขตการทำงานไม่ชัดเจน

ปัญหาความขัดแย้งด้านพฤติกรรม จากการศึกษาพบเพียงส่วนน้อย ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง ได้แก่ การไม่ยอมรับในความสามารถของตัวบุคคล การขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง และส่วนรวม และการขาดการสื่อสารกันระหว่างบุคคล หรือภายในองค์กร

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยทั้ง 3 โครงการนั้นส่วนมากเป็นความขัดแย้งด้านเทคนิค มักเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินการก่อสร้าง วิธีการจัดการโครงการก่อสร้าง ซึ่งในทางปฏิบัติจริงได้มีความพยายามในการกำหนดคุณสมบัติของบริษัท หรือผู้ปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างหลัก (Key Staff) หรือการใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลบันทึก วิเคราะห์ และแสดงผลการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน และเป็นการรับประกันว่าบริษัท หรือบุคลากรหลักมีคุณสมบัติเพียงพอในการดำเนินการงานก่อสร้างเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้ แต่หากมองในแง่การลงทุนเพื่อสรรหาบริษัท หรือบุคลากรที่เหมาะสมได้มาตรฐานที่โครงการกำหนด ก็ส่งผลต่อมูลค่าการลงทุนที่สูงขึ้นด้วย

#### 5.1.2 สรุปผลการศึกษากิจการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย

จากการศึกษาการจัดการปัญหาความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย พบว่ามีการใช้ 3 วิธี ได้แก่ แบบการเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving) มากที่สุด และรองลงมาใช้แบบประนีประนอม (Compromise) และน้อยที่สุดคือแบบใช้กำลัง (Force) ส่วนวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่พบ คือ วิธีแบบราบเรียบ (Smoothing) เป็นการลดความแตกต่าง และเน้นการอยู่ร่วมกันเป็นหลักเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และแบบถอนตัว (Withdrawing) เป็นวิธีการถอนตัวออกจากปัญหาความขัดแย้ง

ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาด้านคุณภาพของงานเพื่อส่งมอบงานขั้นสุดทำให้กับลูกค้าของโครงการ ซึ่งโครงการประเภทคอนโดมิเนียมพักอาศัยอยู่ในกลุ่มธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูงในด้านคุณภาพของงานที่ต้องส่งมอบให้กับลูกค้าของโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งปัจจัยด้านคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งที่ชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า และเพิ่มความได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน

โครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมในช่วงการดำเนินการก่อสร้างนั้นเป็นเพียงการแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริงควรได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ช่วงการดำเนินการก่อสร้างเพื่อช่วยป้องกัน และลดผลกระทบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ

## 5.2 ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากการดำเนินการวิจัยนี้อยู่ในช่วงการระบาดของเชื้อ COVID-19 ซึ่งมีผลต่อการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และเป็นการเก็บข้อมูลจากโครงการที่ดำเนินการก่อสร้างเสร็จสมบูรณ์แล้ว บุคลากรหลักในโครงการบางส่วนไม่สามารถหาแหล่งข้อมูลในการติดต่อเพื่อเก็บข้อมูลได้

## 5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในเรื่องความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยเป็นการศึกษาในประเภทโครงการที่เกี่ยวข้องกับการธุรกิจด้านพักอาศัย และรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างแบบ Design Bid Build ซึ่งในการวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาในประเภทของโครงการแบบอื่น ๆ และรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างในรูปแบบที่แตกต่างออกไป เช่น Design and Build ,Turnkey หรือ Public Private Partnership (PPP) เป็นต้น เพื่อทดสอบตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง และแนวทางการจัดการความขัดแย้ง และเพื่อให้เห็นมิติความสัมพันธ์ที่แตกต่างออกไป

การเลือกโครงการเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไปเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และเป็นข้อมูลที่ทันสมัยกับเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ควรเลือกโครงการที่ผู้วิจัยมีส่วนร่วมกับโครงการ และเข้าเก็บข้อมูลในช่วงงานก่อสร้างใกล้แล้วเสร็จเพื่อให้ผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการเข้าสู่เหตุการณ์พฤติกรรม และปรากฏการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งเป็นส่วนที่เก็บข้อมูลได้ยาก หากดำเนินการหลังก่อสร้างแล้วเสร็จ

## รายการอ้างอิง

- กรมที่ดิน. (2522). **พระราชบัญญัติ อาคารชุด พ.ศ. 2522**. เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2565. เข้าถึงได้จาก [https://www.dol.go.th/estate/DocLib/coe\\_law\\_1\\_25221.pdf](https://www.dol.go.th/estate/DocLib/coe_law_1_25221.pdf)
- จเรวัต สาริชีวิน, ถาวร อีระเวชญาน และ กองกฤษ โต้ชัยวัฒน์. (2554). การศึกษาข้อพิพาทในงานก่อสร้างของหน่วยงานรัฐ : มูลเหตุ และแนวทางแก้ไข. ใน **การประชุมวิชาการวิศวกรรมโยธา แห่งชาติครั้งที่ 16 มหาวิทยาลัยมหิดล**.
- ไชยา เกษารัตน์, อิศรัฎฐ์ รินโรสง และคณณ ไตรจันทร์. (2558). "การจัดการความขัดแย้งจากโครงการก่อสร้างท่าเทียบเรือจังหวัดสงขลาและสตูล." **Parichart Journal,Thaksin University**, 28: 120-131.
- นิรัตติศัย ทุมวงษ์. (2560). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-2562**.
- รัฐพล เย็นใจมาม, สุรพล สุยะพรหม และประสิทธิ์ พุทธศาสน์ศรีธา. (2561). "ความขัดแย้งในสังคม: ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข." **วารสาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**: 224-238.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554** กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- "กฎกระทรวง ฉบับที่ 33 (พ.ศ.2535)" ออกตามความในพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522. เข้าถึงได้จาก <https://download.asa.or.th/03media/04law/cba/mr/mr35-33-upd69.pdf>
- Anita Rauzana. (2016). "Causes of Conflicts and Disputes in Construction Projects " **IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSR-JMCE)** 13, 5 Ver. VI (Sep. - Oct. 2016): 44-48.
- Jaffar, N., Abudul Tharim, A. H., and Shuib, M. N. (2011). "Factor of conflict in construction Industry:A Literature Review." **procedia Engineering**, 20: 193-202.
- Mitkusa, S., and Mitkusa, T. (2014). "Causes of conflicts in a construction industry: a communicational approach " **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 110: 777 – 786

Rauzana, A. (2016). "Causes of Conflicts and Disputes in Construction Projects " **IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSR-JMCE)** 13, 5 (Sep. - Oct.): 44-48.





ภาคผนวก





**แบบสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการก่อสร้าง  
โครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษ**

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่องการศึกษาสาเหตุ และแนวการจัดการความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตร การจัดการโครงการก่อสร้าง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จัดทำขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลปัญหาความขัดแย้ง และแนวทางการแก้ไขที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมขนาดใหญ่พิเศษ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการแสดงความคิดเห็น และอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้ในรายงานวิจัยโดยใช้รหัสไม่มีการระบุตัวตน หรืออ้างอิงชื่อโครงการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง และจะได้รับการทำลายทั้งหมดหลังจากการดำเนินการวิจัยฉบับนี้แล้วเสร็จ

แบบสัมภาษณ์จะประกอบด้วย 4 ส่วน ดังต่อไปนี้ 1) ข้อมูลโครงการ และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ 2) ระบุความขัดแย้ง สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขณะที่ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินการโครงการ 3) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขณะที่ท่านมีส่วนร่วมในโครงการ และ 4) ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับ ปัญหา-อุปสรรคการแก้ไข และแนวทางการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย

## แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 1

### ข้อมูลโครงการ และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง : กรุณากรอกข้อมูลลงในช่องว่างที่เว้นไว้ และทำเครื่องหมาย X ในช่อง

ซึ่งโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขนาดใหญ่พิเศษก่อสร้างแล้วเสร็จระหว่างปี พ.ศ.2557 ถึง พ.ศ. 2562 (ช่วงการดำเนินการก่อสร้าง ถึงส่งมอบงานโครงการ) ชื่อโครงการ.....ซึ่งตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

พื้นที่โครงการ.....(ตารางเมตร) จำนวน.....ชั้น มูลค่าโครงการ.....(ล้านบาท)

ระยะเวลาการดำเนินการก่อสร้างโครงการตามสัญญาเริ่มวันที่.....เดือน.....ปี พ.ศ. ....แล้วเสร็จจริงวันที่.....เดือน.....ปี พ.ศ. ....

ระยะเวลาแล้วเสร็จตามจริง.....วัน ระยะเวลาตามสัญญา ระยะเวลาล่าช้ากว่าสัญญาระบุ.....วัน

1. ชื่อ - นามสกุล..... เพศ..... อายุ.....ปี (ปัจจุบัน)

2. ตำแหน่งในโครงการของท่านในขณะนั้น.....

3. ประสบการณ์การทำงานโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่พิเศษในขณะนั้น.....ปี

4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งในขณะนั้น.....ปี

5. ขอบเขตความรับผิดชอบของท่านในโครงการขณะนั้น.....

6. บริษัทที่ท่านสังกัดอยู่ในขณะนั้น ชื่อบริษัท.....

7. ในขณะนั้นบริษัทของท่านดำเนินการธุรกิจมาแล้วเป็นระยะเวลา.....ปี

8. ในขณะนั้นบริษัทของท่านมีความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องส่วนใดของโครงการ

เจ้าของโครงการ  วิศวกรที่ปรึกษาและควบคุมงานก่อสร้าง  ผู้รับจ้างก่อสร้างหลัก

## แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 2

### ระบุความขัดแย้ง สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้น

#### ในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย

ที่ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินการโครงการ(ตามที่ระบุในแบบสัมภาษณ์ตอนที่ 1)

1) ให้ท่านระบุความขัดแย้งพร้อมทั้งมูลเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมที่ท่านได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการก่อสร้างในขณะนั้น โดยระบุตามลำดับความสำคัญของปัญหาจากมากไปหาน้อยที่ท่านคิดว่าเป็นปัญหามากที่สุดอย่างน้อย 5 ลำดับ พร้อมทั้งเหตุผลในการจัดลำดับความสำคัญดังกล่าว เช่น ปัญหาความขัดแย้งด้านสัญญาระบุ.....ปัญหาด้านความขัดแย้งด้านเทคนิค การดำเนินงาน การสื่อสาร ระบุ..... เป็นต้น

.....

.....

.....

.....

.....

2) ให้ท่านระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในโครงการก่อสร้าง(ในข้อ1)ทั้งผลกระทบทางด้านบวก และผลกระทบทางด้านลบ ตอบตามความเข้าใจของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 3**  
**รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น**  
**ในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยขณะ**  
**ที่ท่านได้มีส่วนร่วมดำเนินการโครงการ(ตามที่ระบุในแบบสัมภาษณ์ตอนที่ 1)**

1) ให้ท่านอธิบายตามความเข้าใจถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ท่านใช้ในการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยในขณะนั้นที่ท่านได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการก่อสร้าง (โดยอธิบายจากข้อขัดแย้งที่ระบุในแบบสัมภาษณ์ตอนที่ 2 ข้อ1)

.....

.....

.....

.....

.....

2) ท่านคิดว่าปัญหา และวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างประเภทอื่นๆ จะมีความเหมือน หรือแตกต่างกันกับโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยที่ท่านดำเนินการอยู่ในขณะนั้น หรือไม่ และเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

## แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 4

### ความคิดเห็นทั่วไป

#### ปัญหา-อุปสรรคในการแก้ไข และแนวทางการป้องกันความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัย

1) ให้อธิบายตามความเข้าใจของท่าน ถึงปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความขัดแย้งพร้อมทั้งแนวทางการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยที่ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (อธิบายภาพรวมจากประสบการณ์ที่ท่านเคยผ่านมา)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) ข้อเสนอแนะในการแก้ไข และป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในงานก่อสร้างคอนโดมิเนียมพักอาศัยที่ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสม และจำเป็นในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	เผ่าพงศ์ มีเงิน
วัน เดือน ปี เกิด	15 เมษายน พ.ศ. 2521
ที่อยู่ปัจจุบัน	22 ม.4 ตำบลฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170

