

แนวทางการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สิน
ส่วนพระมหากษัตริย์: กรณีศึกษา 5 โครงการ ในช่วงปี พ.ศ. 2548 - พ.ศ.2556

นางสาวรองรอง พุทธาวงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2555
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

PROJECT MANAGEMENT GUIDELINES FOR CROWN PROPERTY BUREAU
RENOVATED CONSERVATION BUILDING: 5 CASE STUDIES DURING 2005 – 2013

Miss Rongrawng Buddhawong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Architecture Program in Architecture

Department of Architecture

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ของสำนักงาน
ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์: กรณีศึกษา 5 โครงการ ในช่วงปี
พ.ศ. 2548 - พ.ศ.2556

โดย

นางสาวรอรอง พุทธาวงศ์

สาขาวิชา

สถาปัตยกรรมศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์ร่วม

อาจารย์ ดร.พร วิรุฬห์รักษ์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

.....คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงศ์ศักดิ์ วัฒนสินธุ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พรรณชลัท สุริโยธิน)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์ร่วม
(อาจารย์ ดร.พร วิรุฬห์รักษ์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เทิดศักดิ์ เตชะกิจจจร)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทรงเกียรติ เที้ยรทรัพย์)

รรอง พุทธาวงศ์ : แนวทางการบริหารโครงการปรับปรุงอาคาร อนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์: กรณีศึกษา 5 โครงการ ในช่วงปี พ.ศ. 2548 - พ.ศ.2556. (PROJECT MANAGEMENT GUIDELINES FOR CROWN PROPERTY BUREAU RENOVATED CONSERVATION BUILDING: 5 CASE STUDIES DURING 2005 - 2013) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ.นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ , อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อาจารย์ ดร.พรวิรุฬห์รักษ์, 156 หน้า.

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เป็นเจ้าของที่ดินและอาคารจำนวนมาก บนพื้นที่ประวัติศาสตร์ที่มีความสำคัญ มีทั้งอาคารที่ขึ้นทะเบียนโบราณสถานของกรมศิลปากรและยังไม่ได้ขึ้นทะเบียน ปัจจุบันยังมีการใช้งานอาคารอยู่อย่างหลากหลาย แต่ด้วยสภาพอาคารที่ทรุดโทรม จึงมีนโยบายปรับปรุงฟื้นฟูอาคารให้ดีขึ้นเหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่

วัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษากำหนดการจัดการโครงการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยศึกษาจากลักษณะทางกายภาพ ขั้นตอนการบริหาร และขั้นตอนการดำเนินโครงการ เพื่อให้เข้าใจปัญหาและปัจจัยที่เกิดขึ้นของโครงการปรับปรุงอาคารที่ผ่านมา ของสำนักงานทรัพย์สินฯ 5 โครงการ โดยจำแนกโครงการตามลักษณะการดำเนินโครงการได้ 3 ประเภท คือ โครงการที่ปรับปรุงอาคารตามสภาพเฉพาะภายนอกอาคาร คืออาคารแพรงนราและแพรงภูธร และอาคารตลาดนางเลิ้ง โครงการที่ปรับปรุงฟื้นฟูอาคารได้สำเร็จ คือ อาคาร 9 ห้องถนนพระอาทิตย์ อาคาร 29 ห้องถนนหน้าพระลาน และโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุงฟื้นฟู คือ อาคารท่าเตียนที่มีลักษณะอาคารซับซ้อน และมีปัญหาอุปสรรคในการปรับปรุง เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการที่เหมาะสมกับอาคารอนุรักษ์ และนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารให้โครงการที่มีลักษณะเดียวกัน ด้วยวิธีการศึกษาข้อมูลจากการสำรวจ สังเกต สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง และศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุปผลการศึกษาได้ว่า อาคารในกรณีศึกษามีลักษณะทางกายภาพ และขั้นตอนการดำเนินโครงการที่แตกต่างกัน โดยนำหลักการบริหารมา แก้ไขปัญหาที่พบ ในการบริหารโครงการต่อไป แต่ทุกกรณีศึกษากำหนดกรอบระยะเวลาโครงการตามปีงบประมาณ ที่เหมือนกัน ทำให้การดำเนินโครงการ ขาดความยืดหยุ่น ขาดคุณภาพ พบปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมาย และขอบเขตงานไม่ครอบคลุมการทำงานทุกขั้นตอน ด้านการจัดทีมงาน บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ ด้านการบริหารจัดการโยกย้ายคน ในอาคาร ด้านการประสานงานการ มีส่วนร่วม ด้านการขออนุญาต ด้าน การควบคุมเวลายงบประมาณ และคุณภาพ จากปัญหาและปัจจัยดังกล่าว สามารถจำแนกรูปแบบการบริหารโครงการได้เป็นลักษณะ การซ่อมแซม อาคาร และ ลักษณะ การปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร จึงเสนอแนะแนวทางการ ดำเนินโครงการจากวิธีการแก้ไขปัญหาโครงการที่ผ่านมา ที่ต้องนำหลักการบริหารโครงการด้านการวางแผน การจัดทีมงาน การอำนวยความสะดวก การ ควบคุม มาใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะ กายภาพอาคาร และแนวทางการปรับปรุง และสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์กับโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกันได้

ภาควิชา.....สถาปัตยกรรมศาสตร์.....ลายมือชื่อ.....
 สาขาวิชา.....Architecture.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
 ปีการศึกษา.....2555.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

5374128625 : MAJOR ARCHITECTURE

KEYWORDS : PROJECT MANAGEMENT / RENOVATED CONSERVATION BUILDING / CROWN
PROPERTY BUREAU

RONGRAWNG BUDDHAWONG: PROJECT MANAGEMENT GUIDELINES FOR CROWN
PROPERTY BUREAU RENOVATED CONSERVATION BUILDING: 5 CASE STUDIES DURING
2005 - 2013. ADVISOR: ASSOC. PROF.CDR. TRAIWAT VIRAYASIRI RTN., CO-ADVISOR :
PONN VIRULRAK, Ph.D., 156 pp.

The Crown Property Bureau is the land and building owner in an historic important area. There are listed conservation buildings of the Fine Arts Department and that have not been listed. At present the building is used in a variety of ways. However, the building's poor conditions also have resulted in a policy to renovate the building better to maximize the potential of the area.

The objective is to study the project management for The Crown Property Bureau renovated conservation building. To study the physical aspects, management process and implementation process so as to understand the problems and factors of the five previous renovated building projects for Crown Property Bureau. The project can be classified as implementation into three types: The renovated building's only exterior projects are Prang Nara, Prang Poothon and Nang Loeng market. The rehabilitation building's projects are a nine room building on Phra Arthit Road and a twenty nine room building on Na Phra Lan Road. And the rehabilitation building project in progress is Tha-Tien building, which is complicated and has barriers to improvement. Suggested guidelines for appropriate conservation building projects are to be used as the same project management utilizing the information from the survey, observation and interviewing those involved. Further, also using a study of research papers.

The study concluded that the case studies have different physical and implementation processes. As a result, use management theory should be used to solve problems in management on the next project. In all case studies, the time frame is set by the same fiscal year. It makes time management does lack flexibility as well as, quality and discovered problems in making the targets as well as the scope of work not covering the entire process. The organization is lacking skill, knowledge and experience. The problems of moving out people from building management, communication, participation management and permit. Time, cost and quality control aspects of the problem and the above mentioned factors. Management can be classified as a renovation of the building project and the rehabilitation of the building. It is proposed to implement solutions to the project management, planning, organizing, directing and controlling so as to make the physical building suitable and guidelines to renovated building can be useful to other projects with the same type.

Department :Architecture..... Student's Signature

Field of Study :Architecture..... Advisor's Signature

Academic Year :2012..... Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาฯ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมดร.พร วิรุฬห์รักษ์ ซึ่งผู้วิจัยต้องขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ติดตามการทำการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ พรรณชัชวาล สุริโยธิน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. เทิดศักดิ์ เตชะกิจขจร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. ทรงเกียรติ เทียธิทรัพย์ ที่ให้เกียรติสละเวลามาร่วมเป็นคณะกรรมการสอบโดยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้การวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ที่เห็นความสำคัญและประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้ โดยให้การสนับสนุนทางด้านทุนการศึกษา

ขอขอบพระคุณฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์ ฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์ และฝ่ายเทคนิคสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่ให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมาก

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโครงการ ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ บุคลากร และผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่สละเวลาให้สัมภาษณ์ และให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนๆ รุ่นพี่และรุ่นน้องที่ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจให้กันตลอดมา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ติดต่อประสานงานต่างๆ ให้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณครอบครัว คุณพ่อ คุณแม่ และพี่ชาย ที่คอยสนับสนุนและเป็นกำลังใจ ให้เสมอมา ขอขอบคุณทุกๆกำลังใจ จากทุกๆท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่มีส่วนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้เกิดขึ้น

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
สารบัญแผนผัง.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	2
1.4 นิยามคำศัพท์.....	2
1.5 ข้อจำกัดในการศึกษา.....	2
1.6 วิธีดำเนินการวิจัย.....	3
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2 หลักการ กฎหมาย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ความหมายของการบริหารโครงการและการจัดการงานก่อสร้าง.....	4
2.2 หลักการบริหารโครงการ.....	4
2.3 ขั้นตอนการดำเนินโครงการ.....	6
2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานก่อสร้าง.....	7
2.5 แนวคิดและหลักเกณฑ์การอนุรักษ์ พัฒนา พื้นฟู.....	8
2.6 ขั้นตอนการดำเนินโครงการอนุรักษ์อาคาร.....	8
2.7 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 วิธีดำเนินการวิจัย.....	15
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	16
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	17

บทที่ 4 ผลการศึกษา	
4.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์.....	18
4.2 ข้อมูลกายภาพอาคารกรณีศึกษา.....	20
สรุปข้อมูลกายภาพอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	37
4.3 การจัดบุคลากรดำเนินโครงการปรับปรุงอาคาร.....	38
4.4 ขั้นตอนดำเนินโครงการอาคารกรณีศึกษา.....	40
สรุปขั้นตอนดำเนินโครงการอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	51
4.5 ขั้นตอนการบริหารโครงการอาคารกรณีศึกษา.....	54
สรุปขั้นตอนการบริหารโครงการอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	73
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์การศึกษา	
5.1 วิเคราะห์กายภาพอาคาร.....	75
สรุปการวิเคราะห์กายภาพอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	81
5.2 วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินโครงการ.....	82
สรุปการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินโครงการอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	87
สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการทั้ง 5 โครงการ.....	87
5.3 วิเคราะห์ขั้นตอนการบริหารโครงการ.....	88
สรุปวิเคราะห์ขั้นตอนการบริหารโครงการอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	98
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
6.1 สรุปผลการศึกษา.....	99
ปัญหาด้านกายภาพอาคาร.....	100
ปัญหาและปัจจัยการดำเนินโครงการ.....	101
ปัญหาและปัจจัยการบริหารโครงการ.....	101
6.2 อภิปราย.....	102
6.3 ข้อเสนอแนะ.....	104
รายการอ้างอิง.....	107
ภาคผนวก.....	109
ภาคผนวก ก รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์.....	110
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์.....	112
ภาคผนวก ค ข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	120
ภาคผนวก ง โครงสร้างองค์กรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์.....	151
ภาคผนวก จ ระเบียบและวิธีการจัดหาสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 2553.....	152
ภาคผนวก ฉ ข้อกำหนดในการปรับปรุงอาคาร.....	153
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	156

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	แสดงการใช้อาคารก่อนและหลังปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	30
4.2	แสดงการใช้อาคารก่อนและหลังปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน.....	34
4.3	แสดงสรุปข้อมูลกายภาพของอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	37
4.4	แสดงขั้นตอนการศึกษาโครงการ กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	51
4.5	แสดงขั้นตอนการออกแบบ กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	52
4.6	แสดงขั้นตอนการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	53
4.7	แสดงขั้นตอนหลังการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	54
4.8	แสดงการวางแผนงานปรับปรุงอาคารแพรงภูธร แพรงนรา.....	54
4.9	แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคารแพรงภูธร แพรงนรา.....	55
4.10	แสดงการอำนวยการปรับปรุงอาคารแพรงภูธร แพรงนรา.....	56
4.11	แสดงการติดตามและควบคุมปรับปรุงอาคารแพรงภูธร แพรงนรา.....	56
4.12	แสดงการสรุปการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารแพรงภูธร แพรงนรา.....	57
4.13	แสดงการวางแผนงานปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง.....	58
4.14	แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง.....	59
4.15	แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง.....	59
4.16	แสดงการติดตามและควบคุมปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง.....	60
4.17	แสดงการสรุปการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง.....	60
4.18	แสดงการวางแผนงานปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	61
4.19	แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	62
4.20	แสดงการอำนวยการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	63
4.21	แสดงการติดตามและควบคุมงานปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	64
4.22	แสดงการสรุปการบริหารโครงการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	64
4.23	แสดงการวางแผนงานปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน.....	65
4.24	แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน.....	66
4.25	แสดงการอำนวยการปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน.....	67
4.26	แสดงการติดตามและควบคุมงานปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน.....	68
4.27	แสดงการสรุปการบริหารโครงการปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน.....	68
4.28	แสดงการวางแผนงานปรับปรุงอาคารท่าเตียน.....	69
4.29	แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคารท่าเตียน.....	70
4.30	แสดงการอำนวยการงานปรับปรุงอาคารท่าเตียน.....	71
4.31	แสดงการติดตามและควบคุมงานปรับปรุงอาคารท่าเตียน.....	72

ตารางที่		หน้า
4.32	แสดงการสรุปการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารทำเตียน.....	72
4.33	แสดงการสรุปขั้นตอนการบริหารโครงการ อาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	73
5.1	แสดงการใช้อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	77
5.2	แสดงการใช้อาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน.....	79
5.3	แสดงสรุปการวิเคราะห์กายภาพอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	81
5.4	แสดงขั้นตอนการศึกษาโครงการ กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	82
5.5	แสดงขั้นตอนการออกแบบ กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	84
5.6	แสดงขั้นตอนการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	85
5.7	แสดงขั้นตอนการหลังการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	86
5.8	แสดงสรุปวิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนการดำเนินโครงการ.....	87
5.9	แสดงสรุปวิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนการบริหารโครงการ.....	88
5.10	แสดงสรุปการวิเคราะห์ด้านการศึกษาโครงการและการจัดจ้างอาคาร กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	89
5.11	แสดงการจัดทีมงานกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	90
5.12	แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของบุคลากร กรณีศึกษา 5 โครงการ	91
5.13	แสดงสรุปการวิเคราะห์ด้านการประสานงาน และการมีส่วนร่วมอาคาร กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	92
5.14	แสดงการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขออนุญาตปรับปรุง กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	92
5.15	แสดงการติดตามและควบคุมด้านคุณภาพ กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	93
5.16	แสดงช่วงเวลาโครงการในแต่ละขั้นตอน กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	94
5.17	แสดงการติดตามและควบคุมด้านระยะเวลา กรณีศึกษา 5 โครงการ	95
5.18	แสดงการติดตามและควบคุมด้านงบประมาณ กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	95
5.19	แสดงปัญหาในการติดตามและควบคุมกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	96
5.20	แสดงข้อมูลด้านคุณภาพ ระยะเวลา และงบประมาณ กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	97
5.21	แสดงการสรุปขั้นตอนการบริหารโครงการ กรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ.....	98
6.1	แสดงปัญหาด้านกายภาพอาคารปรับปรุงพื้นที่อาคารแล้ว.....	100
6.2	แสดงปัญหาด้านกายภาพอาคารที่ยังไม่ได้ดำเนินการปรับปรุงพื้นที่อาคาร.....	100
6.3	แสดงสรุปปัญหาและปัจจัยการบริหารโครงการ.....	101
6.4	แสดงรูปแบบการดำเนินโครงการขั้นตอนการศึกษาโครงการ.....	102
6.5	แสดงรูปแบบการดำเนินโครงการขั้นตอนการออกแบบ.....	102
6.6	แสดงรูปแบบการดำเนินโครงการขั้นตอนการก่อสร้าง.....	102
6.7	แสดงรูปแบบการวางแผน.....	103

ตารางที่		หน้า
6.8	แสดงรูปแบบการจัดทีมงาน.....	103
6.9	แสดงรูปแบบการอำนวยความสะดวก.....	104
6.9	แสดงรูปแบบการควบคุม.....	104

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
4.1	แสดงลักษณะทางสถาปัตยกรรมอาคารแพรงภูธรและแพรงนรา.....	21
4.2	แสดงผังอาคารแพรงภูธรและแพรงนรา.....	22
4.3	แสดงลักษณะทางสถาปัตยกรรมอาคารตลาดนางเลิ้ง.....	23
4.4	แสดงผังอาคารตลาดนางเลิ้ง.....	24
4.5	แสดงลักษณะทางสถาปัตยกรรมอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	25
4.6	แสดงผังอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	26
4.7	แสดงแปลนชั้นล่างก่อนการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	27
4.8	แสดงแปลนชั้นล่างหลังการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	27
4.9	แสดงแปลนชั้นบนก่อนการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	28
4.10	แสดงแปลนชั้นบนหลังการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	28
4.11	แสดงลักษณะอาคารก่อนและหลังปรับปรุง อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	29
4.12	แสดงลักษณะทางสถาปัตยกรรมอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน.....	31
4.13	แสดงผังอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน.....	32
4.14	แสดงแปลนชั้นล่างและชั้นบนก่อนปรับปรุง อาคารหน้าพระลาน.....	33
4.15	แสดงแปลนชั้นล่างและชั้นบนหลังปรับปรุง อาคารหน้าพระลาน.....	33
4.16	แสดงลักษณะทางสถาปัตยกรรมอาคาร ทำเตียน.....	35
4.17	แสดงผังอาคารทำเตียน.....	36
5.1	แสดงก่อนและหลังปรับปรุง ตลาดนางเลิ้ง.....	76
5.2	แสดงด้านหน้าอาคารก่อนและหลังปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	78
5.3	แสดงก่อนและหลังเข้าใช้ อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	78

สารบัญแผนผัง

แผนผังที่		หน้า
2.1	แสดงขั้นตอนการบริหารโครงการ.....	4
2.2	แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการ.....	6
2.3	แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการอนุรักษ์อาคาร.....	9
4.1	แสดงโครงสร้างองค์การในการปรับปรุงอาคารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์..	38
4.2	แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารแพรงภูธร และแพรงนรา.....	40
4.3	แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง.....	42
4.4	แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์.....	44
4.5	แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน.....	46
4.6	แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารท่าเตียน.....	49
4.7	แสดงขั้นตอนการศึกษาโครงการกรณีศึกษา 5 โครงการ.....	51
4.8	แสดงขั้นตอนการออกแบบ กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	52
4.9	แสดงขั้นตอนการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	53
5.1	แสดงขั้นตอนการศึกษาโครงการ กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	82
5.2	แสดงขั้นตอนการออกแบบ กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	83
5.3	แสดงขั้นตอนการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ.....	85
6.1	แสดงการเสนอรูปแบบขั้นตอนการดำเนินโครงการท่าเตียน.....	105

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารโครงการ มีทั้งที่เป็นโครงการออกแบบก่อสร้างอาคารใหม่ และโครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเก่าที่มีอยู่เดิม ในการปรับปรุงอาคารที่มีอยู่เดิม โดยเฉพาะอาคารเก่าที่มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ และยังมีการใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ต้องคำนึงถึงผู้อยู่อาศัยเดิม เพื่อกำหนดกิจกรรมและพื้นที่ใช้สอยที่เหมาะสมเป็นที่พอใจต่อผู้ใช้อาคาร และคำนึงถึงสภาพอาคารในปัจจุบัน เพื่อกำหนดรูปแบบหรือวิธีการปรับปรุงที่เหมาะสม พิจารณาปรับปรุงซ่อมแซมส่วนที่มีความสำคัญ และปรับปรุงหรือถอนส่วนต่อเติม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ จึงต้องมีการบริหารโครงการที่เหมาะสม โดย นำหลักทฤษฎีด้านการบริหารโครงการ และด้านการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์มาช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการจัดการทรัพยากรอาคารที่มีอยู่ ซึ่ง ต้องคำนึงถึงมากกว่าการบริหารโครงการทั่วไป โดยการศึกษาจากโครงการปรับปรุงอาคารที่ผ่านมา เพื่อเข้าใจปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร เพื่อหาแนวทางการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ที่เหมาะสม

การปรับปรุงฟื้นฟูอาคารอนุรักษ์ที่ผ่านมาเป็นกลุ่มอาคารที่อยู่ในความดูแลของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ บนพื้นที่ซึ่งมีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ สถาปัตยกรรม และวัฒนธรรม ทำให้มีศักยภาพสูงเหมาะแก่การพัฒนาปรับปรุง โดยมีนโยบายรักษาและพัฒนาอาคารอนุรักษ์ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่และเอกลักษณ์ของพื้นที่ ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ และให้ประชาชนตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของมรดกวัฒนธรรม การปรับปรุงอาคารที่ผ่านมามีทั้ง อาคารที่ปรับปรุงซ่อมแซมได้เฉพาะภายนอกอาคาร คืออาคารแพรงกุฎธรรพรงนรา และอาคารตลาดนางเลิ้ง อาคารที่สามารถปรับปรุงฟื้นฟูอาคารได้สำเร็จ คืออาคารถนนพระอาทิตย์ และอาคารบริเวณถนนหน้าพระลาน และอาคารที่อยู่ระหว่างการดำเนินการโครงการ คืออาคารท่าเตียน ที่เคยมีการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ วางแผนในการปรับปรุง แต่ไม่สามารถดำเนินงานได้เนื่องจากมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ การกำหนดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เหมาะสมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไปของสังคม การบริหารจัดการคนเพื่อให้เกิดการยอมรับ และการบริหารงบประมาณในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ¹

วัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารประวัติศาสตร์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยศึกษาจากลักษณะทางกายภาพ ขั้นตอนการบริหาร และขั้นตอนการดำเนินงานในโครงการที่ผ่านมา และโครงการที่กำลังดำเนินงานอยู่ เพราะที่ผ่านมาอย่างไม่เคยมีการศึกษาในเรื่องนี้มาก่อน โดยจะทำการศึกษาปัญหาการบริหารโครงการ เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ นำไปกำหนดรูปแบบการปรับปรุงอาคาร และกำหนดแนวทางการบริหารโครงการ โดยใช้เป็นรูปแบบจำลองในการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ท่าเตียนที่กำลังดำเนินโครงการอยู่ และใช้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน ทั้งกลุ่มอาคารที่มีแนวคิดจะปรับปรุงในอนาคต หรือกลุ่มอาคารที่มีโครงการปรับปรุง แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จในปัจจุบัน

¹ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, รายงานฉบับสมบูรณ์ การศึกษาโครงการวางผังเฉพาะแห่งในพื้นที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ บริเวณท่าเตียน -ปากคลองตลาด เสนอต่อสำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร เสนอโดย ภาควิชาการวางแผนภาคและเมือง (ม.ป.ท.: รุ่งนภาการพิมพ์, 2542), หน้า 1-1

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ ลักษณะทางกายภาพ และขั้นตอนการดำเนินงาน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ที่อยู่ระหว่างดำเนินการ และนำไปใช้กับโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1. ศึกษาลักษณะทางกายภาพ ขั้นตอนการดำเนินงาน และการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารที่ผ่านมาของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในช่วงปีพ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2556 เท่านั้น
2. ศึกษาลักษณะทางกายภาพ ขั้นตอนการดำเนินงาน และการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารทำเตียนที่กำลังดำเนินการในปี 2554 - 2556

1.4 นิยามคำศัพท์

การบริหารโครงการ	การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและดำเนินโครงการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
การปรับปรุงอาคาร	การปรับปรุงสภาพอาคารให้กลับมาใช้งานได้อย่างเดิมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
อาคารประวัติศาสตร์	อาคารที่มีความสำคัญ และมีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ ทั้งที่ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานของกรมศิลปากร และขึ้นทะเบียนเป็นอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
การปรับปรุงอาคารตามสภาพ	การปรับปรุงซ่อมแซมย่อย โดยปรับปรุงอาคารตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น
การปรับปรุงฟื้นฟูอาคารเก่า	การปรับปรุงครั้งใหญ่ โดยรื้อถอนส่วนต่อเติม และปรับปรุงอาคารในส่วนที่มีความสำคัญทางสถาปัตยกรรม และการใช้งานอาคาร
อาคารโบราณสถาน	อาคารที่ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานของกรมศิลปากร
อาคารที่ไม่ใช่โบราณสถาน	อาคารที่ขึ้นทะเบียนเป็นอาคารอนุรักษ์ แต่ยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานของกรมศิลปากร
การปรับปรุงซ่อมแซมย่อย	การปรับปรุงซ่อมแซมส่วนที่มีความชำรุดทรุดโทรมให้กลับมามีสภาพที่ดี
การปรับปรุงครั้งใหญ่	การปรับปรุงที่มีการรื้อถอนอาคาร ปรับเปลี่ยนรูปแบบทางกายภาพและการใช้อาคารใหม่

1.5 ข้อจำกัดในการศึกษา

ผู้อยู่อาศัยในอาคารกรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ มีทั้งผู้เช่าอาคาร ผู้เช่าช่วง (ไม่ได้เป็นผู้เช่าอาคารโดยตรงกับสำนักงานทรัพย์สินฯ) และผู้อยู่อาศัย ซึ่งในการศึกษาไม่สามารถแยกผู้อยู่อาศัยกับผู้เช่าได้ ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้คำว่าผู้เช่า แทนความหมาย ผู้เช่าอาคาร ผู้เช่าช่วง และผู้อยู่อาศัย

1.6 วิธีดำเนินการวิจัย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ จากแนวคิดและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- ตำราวิชาการ เอกสาร หนังสือ
 - ศึกษาหลักการบริหารโครงการ เพื่อเข้าใจขั้นตอนการบริหาร
 - ศึกษาหลักการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ เพื่อเข้าใจขั้นตอนการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารอนุรักษ์
- วิทยานิพนธ์
- เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - เอกสารทางราชการ เช่น เอกสารอนุมัติ แผนงาน รายงานการประชุม สัญญาจ้าง แบบแปลน การปรับปรุงอาคาร ภาพถ่าย เพื่อเข้าใจขั้นตอนการดำเนินโครงการ และการบริหารโครงการ ปรับปรุงฟื้นฟูอาคารอนุรักษ์

ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ จากการสำรวจ สังเกตการใช้อาคาร และการสัมภาษณ์

- สังเกตการใช้อาคาร และสำรวจการปรับปรุงอาคาร เพื่อเข้าใจลักษณะทางกายภาพ และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการปรับปรุงอาคาร
 - สัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ และแนวทางในการบริหาร จากผู้บริหารโครงการ ที่ปรึกษา ผู้ออกแบบ ผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงาน และผู้เช่าอาคาร
2. การวิเคราะห์ข้อมูล นำผลการศึกษาจากข้อมูลทางเอกสารและการสัมภาษณ์เบื้องต้นมาวิเคราะห์ปัญหาและปัจจัยในการบริหารโครงการ ด้วยวิธีการเปรียบเทียบ สรุปผลการวิเคราะห์ด้านกายภาพ การดำเนินโครงการ และการบริหารโครงการ และนำข้อมูลที่ได้ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันผลการศึกษา
3. สรุปผลการศึกษา จากการเปรียบเทียบการบริหารโครงการกรณีศึกษา อภิปรายผลจากการวิเคราะห์การศึกษา
4. เสนอแนะแนวทาง หรือแบบจำลองในการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารเท่าเทียม และเป็นประโยชน์กับโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

- แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง
- กล้องถ่ายรูป และเครื่องบันทึกเสียง

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เข้าใจการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ ลักษณะทางกายภาพ และขั้นตอนการดำเนินงาน
2. เข้าใจปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์
3. ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ และนำไปใช้กับโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน

บทที่ 2 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการบริหารโครงการ และการจัดการงานก่อสร้าง

การบริหารโครงการ (Project Management)¹ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมด้วยวิธีใหม่ที่แตกต่างจากการบริหารงานประจำ/การบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบด้านงบประมาณและเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจจะเป็นผลได้ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพหรือทั้งสองอย่าง

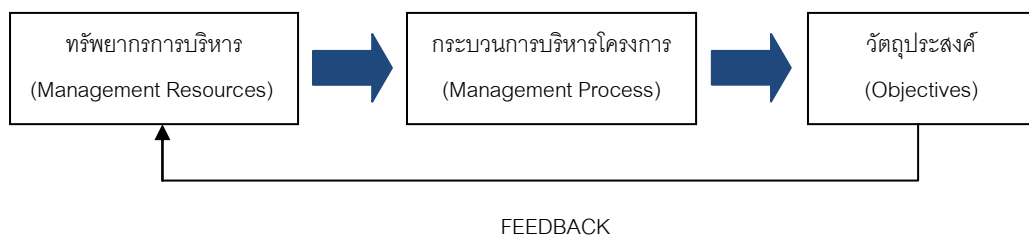
การบริหารโครงการ (Project Management)² คือ กระบวนการวางแผน การจัดการ ชี้นำ ควบคุม การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม และสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้ดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้เวลา และงบประมาณที่กำหนด และได้ผลงานที่มีคุณภาพ

การจัดการ (Management)³ คือกระบวนการนำทรัพยากรมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร การจัดการงานก่อสร้าง (Construction Management)⁴ คือ กระบวนการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมโครงการ เพื่อให้สิ่งก่อสร้างใช้ประโยชน์ได้ตามต้องการภายใต้เงื่อนไขที่ถูกกำหนดขึ้นในด้านต่างๆ เช่น ระยะเวลา งบประมาณ และคุณภาพ

2.2 หลักการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ คือการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้

การจัดการ⁵ คือกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ การควบคุม จากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือกระบวนการ (PROCESS) ทรัพยากรบริหาร (INPUT) และวัตถุประสงค์ (OUTPUT) นำมาเขียนแผนผังได้ ดังนี้



แผนผังที่ 2.1 แสดงขั้นตอนการบริหารโครงการ

¹ มยุรี อนุมานราชธน, การบริหารโครงการ (ปทุมธานี: คู่มือเบส, 2551), หน้า 6

² วิสูตร จิระดำเกิง, การบริหารงานก่อสร้าง (กรุงเทพฯ: วรณกวี, 2552), หน้า 5

³ ตูลา มหาพสุธานนท์, หลักการจัดการ หลักการบริหาร (กรุงเทพฯ: ธนัษการพิมพ์, 2545), หน้า 36

⁴ วิวัฒน์ แสงเทียน, มนูญ นิจโกด และวิฑูรย์ เจียสกุล, การจัดการงานก่อสร้าง (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2527),

หน้า 2

⁵ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ อ้างถึงใน ตูลา มหาพสุธานนท์, หลักการจัดการ หลักการบริหาร (กรุงเทพฯ: ธนัษการพิมพ์, 2545), หน้า 36

ทรัพยากรการบริหาร (Management resources) ในโครงการปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร ประกอบด้วย
 คน (Man) ผู้บริหารโครงการ ที่ปรึกษา ผู้ออกแบบ ผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงาน ผู้เช่าอาคาร
 เงิน (Money) งบประมาณค่าสำรวจ ค่าออกแบบ ค่าก่อสร้าง ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
 วัสดุดิบ (Material) ภายภาพอาคาร กิจกรรมการใช้อาคาร
 และวิธีการจัดการ (Method / Management) วิธีการบริหารจัดการ ศึกษาจากโครงการลักษณะ
 เดียวกันที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

วัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์ของโครงการ การกำหนดแนวคิดนโยบายในการบริหารโครงการ
 ปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร โดยบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนการบริหาร
 วางแผน จัดทีมงาน อำนาจการ และควบคุม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

ขั้นตอนการบริหารโครงการ (Management Process)

1. การวางแผน (Planning) การเตรียมการล่วงหน้า เพื่อกำหนดแนวทางในการทำงาน โดยศึกษา
 ข้อจำกัด และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหรือปัญหาที่เคยเกิดขึ้น โดยกำหนดกรอบเวลาหลัก
2. การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizing) การจัดแผนงาน แบ่งหน้าที่ และประสานงานระหว่าง
 บุคคลและหน่วยงาน
 การออกแบบองค์การทั่วไป⁶ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท
 - 2.1 องค์การแบบหน้าที่ (Functional Organization) แบ่งส่วนงานโดยยึดประเภทของหน้าที่เป็นหลัก
 - 2.2 องค์การแบบกลุ่มงานเฉพาะกิจ (Task Force Organization) แก้ไขข้อบกพร่องขององค์การแบบหน้าที่
 ซึ่งเน้นความเป็นระเบียบและเสถียรภาพเน้นความยืดหยุ่นความสามารถในการปรับตัว ดำเนินการที่
 เฉพาะเจาะจงและมีความซับซ้อนกับหลายหน่วยงาน
 - 2.3 องค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization) แบบผสมผสานหรือคู่ขนาน ประกอบด้วยลักษณะ
 สำคัญ 3 ประการ การบังคับบัญชาหลายสาย กลไกสนับสนุนที่เกี่ยวข้องด้านงบประมาณ, ด้านบุคคล และ
 วัฒนธรรมองค์การ
3. การอำนวยการ (Directing) การกำหนดแนวทางการทำงานเพื่อให้โครงการสำเร็จ โดยแบ่ง
 กิจกรรมโครงการเป็นส่วนย่อย มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบ ของแต่ละหน่วยงาน และกำหนดวิธีการในการ
 ประสานงาน ทั้งกับหน่วยงานภายในและภายนอก โดยจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่ตั้งไว้ มีการควบคุมและ
 ตรวจสอบ เสนอแนะ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการผิดพลาดเสียหาย สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ที่ไม่เกิดผล
 ประโยชน์กับโครงการ ตามมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

ผู้บริหารมักต้องตัดสินใจแก้ปัญหา 3 ประเภท⁷ คือ

- ด้านการบริหาร ความขัดแย้ง ทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวก
- ด้านเทคนิค การเลือกระหว่าง เวลา คุณภาพ ต้นทุน การเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์หรือ
 ขอบเขต การแก้ไขงาน
- ปัญหาของผู้ให้บริการ ความพึงพอใจ

⁶ มยุรี อนุমানราชธน, การบริหารโครงการ, หน้า 135

⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 198

4. การติดตามควบคุม (Controlling) การติดตามควบคุม ตรวจสอบประเมินผลการรายงาน
 คาดการณ์สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อขอบเขตของงาน การกำหนดเวลาและงบประมาณ พร้อมหาแนวทางแก้ไข

การติดตามโครงการ หมายถึง กระบวนการของการวัดและการตรวจสอบที่ทำเป็นประจำว่าเป็นไปตาม
 แผนหรือไม่ ผลการดำเนินโครงการเป็นอย่างไร เพื่อให้ข้อมูลกับฝ่ายบริหารในการชี้ให้เห็นสถานการณ์ของ
 โครงการ เพื่อจะได้จัดการปรับปรุง และแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที

การควบคุมโครงการ หมายถึง กระบวนการที่บังคับให้กิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนงานและตาม
 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ช่วยกระตุ้นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้สนใจโครงการ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดที่อาจ
 เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นเมื่อไม่ควบคุม มีหน้าที่ให้ข้อมูลแก่ทีมงานเพื่อใช้ตัดสินใจในสถานการณ์หนึ่ง

การควบคุมมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆใน 5 ด้าน

ด้านทรัพยากรทางกายภาพ วัสดุ อุปกรณ์ อาคาร ที่ดิน

ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ

ด้านผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลา ต้นทุน คุณภาพ

ด้านการเงิน

ด้านบุคลากร พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับการประเมินผล

ผู้วิจัยสามารถนำหลักการบริหารโครงการไปใช้ เพื่อการวิเคราะห์การบริหารโครงการที่ผ่านมาของ
 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยศึกษาจากกายภาพอาคาร หรือทรัพยากรการบริหาร วัตถุประสงค์
 ของโครงการ และขั้นตอนในการบริหารโครงการทั้ง 5 โครงการ

2.3 ขั้นตอนการดำเนินโครงการ^๘ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท

ขั้นก่อนการก่อสร้าง (Pre- Construction)

ขั้นศึกษาความเป็นไปได้ (Pre- Design) ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เพื่อนำเสนอโครงการ

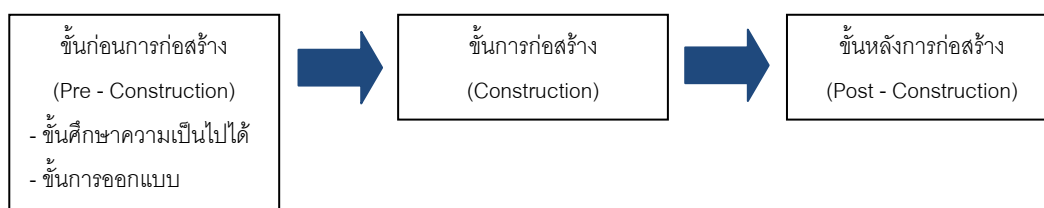
ขั้นการออกแบบ (Design) การออกแบบ และประมาณราคา ต้องใช้หลักการบริหารการออกแบบ

ขั้นการก่อสร้าง (Construction)

การเตรียมการเพื่อการก่อสร้าง จัดทำแผนงาน ดำเนินการก่อสร้าง ติดตามควบคุมประเมิน และส่งมอบงาน

ขั้นหลังการก่อสร้าง (Post- Construction)

การบริหารการใช้อาคาร การตรวจสอบและประเมินผลการใช้อาคาร ซ่อมแซมแก้ไขงานที่ชำรุดหรือบกพร่อง



แผนผังที่ 2.2 แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการ

^๘ ไซตีไกร ไชยวิจารณ์, ขั้นตอนและการดำเนินงานโครงการ [ออนไลน์], 26 ม.ค. 2556. แหล่งที่มา

ผู้วิจัยสามารถนำขั้นตอนการดำเนินโครงการไปใช้ เพื่อแบ่งขั้นตอนในการดำเนินโครงการของแต่ละกรณีศึกษา ให้เป็นรูปแบบเดียวกันเพื่อความสะดวกในการเปรียบเทียบการบริหารโครงการแต่ละขั้นตอน และหาปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอน

2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานก่อสร้าง⁹

การจัดการด้านเวลา เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในโครงการก่อสร้าง สิ่งสำคัญที่ต้องมีคือการวางแผนก่อนที่จะเริ่มการก่อสร้าง ควรจะต้องมีแผนงานแสดงภาพรวมของโครงการ ซึ่งคำนวณตามหลักการและแผนระยะสั้นซึ่งเป็นแผนล่วงหน้า 1-5 วัน ปกติแผนรวมจะมีในทุกโครงการ แต่ขาดแผนระยะสั้น และทางปฏิบัติจริง เกือบครึ่งของปัญหาเกิดขึ้นที่หน้างานซึ่งทราบล่วงหน้าไม่นานนัก หากใช้แผนระยะสั้นมาช่วยทำให้ทราบปัญหาล่วงหน้าและแก้ไขปัญหาได้ทัน ต้องมีการปรับปรุงแผนรวมของโครงการอย่างสม่ำเสมอ เทียบความก้าวหน้าจริงกับแผน ที่สะท้อนความเป็นจริงไม่ใช่แต่งให้ดูดีแต่ไม่สามารถบอกสถานะจริงของโครงการได้

การจัดการด้านงบประมาณ ทุกโครงการต้องมีระบบการเงินและโครงสร้างรายละเอียดทางการเงินที่แสดงงบประมาณตามกิจกรรม เพื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีความซับซ้อนตามขนาดของโครงการและองค์กร ส่วนมากปัญหาในการจัดการด้านงบประมาณคือ การขาดโครงสร้างข้อมูลงบประมาณค่าใช้จ่ายตามกิจกรรม และขาดการบันทึกข้อมูลจริงเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ

การจัดการด้านคุณภาพ ต้องมีการควบคุมแบบก่อสร้างทั้งที่สำนักงานและที่หน้างาน รวมทั้งต้องมีแผนโครงการ มีการตรวจและทดสอบการทำงานตามที่ระบุไว้ และมีการประเมินผลการทำงาน เพื่อปรับปรุงต่อไป

การจัดการด้านการสื่อสาร และการจัดการด้านบุคลากร ต้องมีบุคลากรหลายฝ่าย ซึ่งต้องมีปริมาณที่เพียงพอและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญ

การจัดการด้านการจัดซื้อ จัดหา และจัดจ้าง การจัดหาและควบคุมการทำงานของผู้รับเหมา หรือกำหนดคุณสมบัติสำคัญของผู้รับเหมา มีความจำเป็นอย่างมาก เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถจ้างงานให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ นอกจากนี้การจัดการวัสดุที่หน้างานที่ดีจะสามารถลดความซ้ำซ้อนได้ เช่น การเตรียมงานก่อนทำจริง การจัดเตรียมวัสดุตามลำดับการใช้งานและวางให้ใกล้กับจุดทำงาน

การจัดการด้านความเสี่ยง เป็นธรรมดาที่โครงการก่อสร้าง ต้องพบกับความเสี่ยงมากมาย ทั้งสภาพดินฟ้าอากาศ ความแตกต่างทางงานช่างฝีมือ อุปกรณ์เครื่องมือชำรุดเสียหาย ซึ่งมีผลต่อต้นทุนและระยะเวลาการประเมินผลงานจากโครงการในอดีตที่คล้ายกัน จะสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงได้ดีขึ้น แผนการรับมือกับความเสี่ยงและการเตรียมแก้ไขที่รัดกุมจะช่วยลดความรุนแรงได้ การจัดการความปลอดภัยที่ดีจะช่วยสร้างกำลังใจให้กับคนทำงาน และส่งผลต่อการบริหารโครงการด้วยเช่นกัน

ความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง ประกอบด้วยหลายปัจจัย ที่มีความซับซ้อนแตกต่างกันไปตามแต่ละโครงการ การคำนึงถึงปัจจัยอาจไม่สามารถรับประกันความสำเร็จของโครงการได้เต็มที่ แต่สามารถช่วยลดปัญหาและอุปสรรคได้ การตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จแก่โครงการมากขึ้น

⁹ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานก่อสร้าง [ออนไลน์], 26 ม.ค. 2556. แหล่งที่มา

จากการศึกษาวิจัยสามารถนำไปประเมินการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์กรณีศึกษาที่ผ่านมา และเสนอแนวทางในการบริหารโครงการที่เหมาะสมได้

2.5 แนวคิดและหลักเกณฑ์การอนุรักษ์ พัฒนา พื้นฟู¹⁰

การพัฒนาชุมชนในแนวอนุรักษ์ คือการบูรณาการศาสตร์ต่างๆโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ ทั้งหลัก นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ รวมถึงต้องศึกษาประวัติศาสตร์ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการจัดการในอดีต เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก จึงต้องสื่อสาร สอบถามจากผู้ที่อาศัยอยู่ จึงต้องติดต่อประสานงานและทำความเข้าใจกับชาวบ้าน ต้องมีศิลปะในการสื่อสารที่ดี การจัดการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ จึงต้องมีศิลปะในการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน(Public participation) ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการมากที่สุด

2.6 ขั้นตอนการดำเนินโครงการอนุรักษ์อาคาร

ขั้นตอนในการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์¹¹ ต้องทำการศึกษาคูณค่าของอาคาร โดยการระบุและประเมินคุณค่าอาคารที่มีอยู่ ใน 3 ด้าน คือ ด้านประวัติศาสตร์ โบราณคดี และการก่อสร้าง

ด้านประวัติศาสตร์ คืออาคารมีความสัมพันธ์กับเหตุการณ์ในอดีต ด้านโบราณคดี คือสถาปัตยกรรมที่บ่งบอกถึงสภาพความเป็นอยู่ในอดีต และความเป็นอยู่ของมนุษย์ และด้านการก่อสร้าง รูปแบบของความงามและโครงสร้างที่เป็นแบบอย่าง เมื่อระบุค่าความสำคัญ และประเมินคุณค่า จึงตัดสินใจเลือกวิธีการรักษาอาคาร ซึ่งมีด้วยกัน 7 วิธี แต่ในการปรับปรุงอาคารที่ยังมีการใช้งานนิยมเลือกใช้วิธีการปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร ในการดำเนินการบูรณะซ่อมแซม สามารถสรุปขั้นตอนการบริหารโครงการได้ ตามผัง ดังนี้¹²

ขั้นที่ 1 การระบุ (Identification)

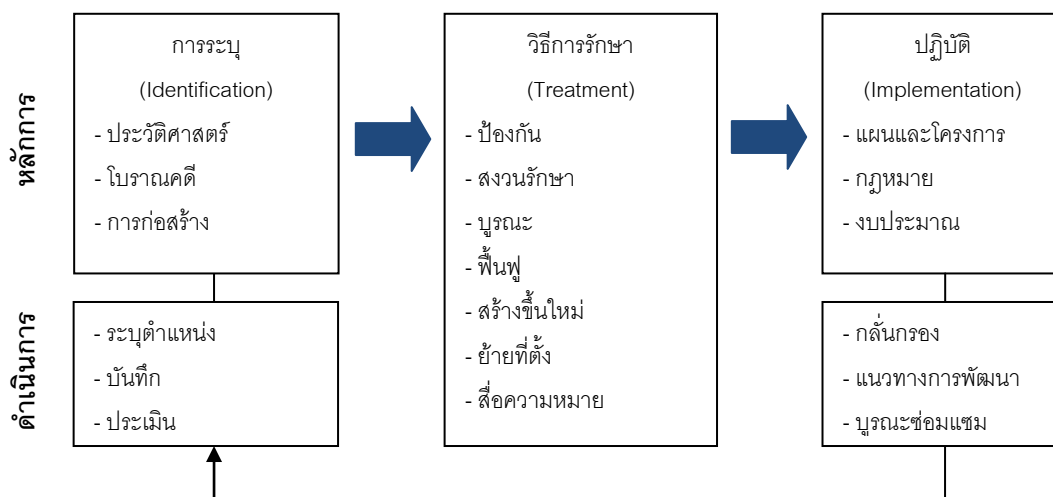
ขั้นที่ 2 วิธีการรักษา (Treatment)

ขั้นที่ 3 การนำมาปฏิบัติ (Implementation)

¹⁰ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, ชุดความรู้ด้านการอนุรักษ์ พัฒนา และบริหารจัดการเมืองเก่า เล่มที่ 2 แนวคิดและหลักเกณฑ์โดยทั่วไปเกี่ยวกับการอนุรักษ์ พัฒนา และฟื้นฟูเมืองเก่า (ม.ป.ท., 2554), หน้า 5

¹¹ สัมภาษณ์ ยงธนิศร์ พิมลเสถียร, ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 25 ธ.ค. 2555.

¹² สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, ชุดความรู้ด้านการอนุรักษ์ พัฒนา และบริหารจัดการเมืองเก่า เล่มที่ 2 แนวคิดและหลักเกณฑ์โดยทั่วไปเกี่ยวกับการอนุรักษ์ พัฒนา และฟื้นฟูเมืองเก่า, หน้า 11



แผนผังที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการอนุรักษ์อาคาร

การเลือกวิธีการในการอนุรักษ์¹³

การนำคุณค่าที่ประเมินได้จากการระบุ มาตัดสินใจเลือกวิธีดำเนินการอนุรักษ์อาคาร โดยวิธีการอนุรักษ์ มีด้วยกัน 7 วิธี คือการป้องกัน (Protection) การสงวนรักษา (preservation) การบูรณะ (Restoration) การฟื้นฟู (Rehabilitation) การสร้างขึ้นใหม่ (Reconstruction) การย้ายที่ตั้ง (Relocation) และการสื่อความหมาย (Interpretation) โดยในการวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาการอนุรักษ์อาคารด้วยวิธีการฟื้นฟู เนื่องจากเป็นวิธีการที่ได้นำไปใช้ในการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้

การฟื้นฟู¹⁴ (Rehabilitation) คือการบูรณะส่วนที่มีคุณค่า และนำอาคารกลับมาใช้สอยใหม่ บางครั้งเรียกวิธีนี้ว่า การปรับการใช้สอย (Adaptive Reuse) เป็นการประเมินว่าส่วนใดของอาคารมีความสำคัญ เพื่อดำเนินการรักษาหรือบูรณะในส่วนนั้นก่อน ส่วนการต่อเติม ทำได้โดยแยกโครงสร้างของส่วนต่อเติมใหม่ออกจากโครงสร้างเดิม เพื่อให้การก่อสร้างต่อเติมใหม่ภายหลังไม่รบกวนส่วนที่รักษาไว้เดิม และไม่ทำให้ส่วนเดิมเสียคุณค่าและความแท้ และยังต้องพิจารณาถึงงานระบบสมัยใหม่ที่ต้องเข้ากับอาคารเดิมได้ด้วย วิธีนี้เป็นที่นิยมในพื้นที่เมืองเก่าที่ยังมีชีวิต

ศึกษาเพื่อให้ผู้วิจัยเข้าใจขั้นตอนในการดำเนินการอนุรักษ์ การเลือกใช้วิธีในการปรับปรุงอาคารที่มีลักษณะเดียวกับกรณีศึกษา และแนวทางในการปรับปรุงอาคาร โดยนำไปศึกษาการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์กรณีศึกษาที่ผ่านมา และประเมินการดำเนินการอนุรักษ์อาคารที่เหมาะสมต่อไป

¹³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 24

¹⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 28

2.7 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

หลักการมรดกโลก¹⁵

คณะกรรมการมรดกโลกได้แบ่งเมืองออกเป็น 3 ประเภท

1. เมืองโบราณที่ไม่มีมนุษย์อาศัยอยู่แต่มีหลักฐานทางโบราณคดีที่ชัดเจน
2. เมืองประวัติศาสตร์ที่ยังคงมีผู้อยู่อาศัยอยู่และมีการพัฒนาต่อเนื่องในอนาคต
3. เมืองที่พัฒนาในศตวรรษที่ 20 ที่ยังคงลักษณะดั้งเดิมอยู่

โดยกรณีในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มอาคารที่อยู่ในเมืองประวัติศาสตร์ที่ยังมีผู้อยู่อาศัยอยู่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ง่ายตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม วัฒนธรรม ยากต่อการรักษาสภาพเดิม เป็นอุปสรรคในการกำหนดนโยบายปรับปรุง¹⁶

กฎหมายโบราณสถาน

- พระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2504 มาตรา 4

โบราณสถาน หมายความว่า อสังหาริมทรัพย์ซึ่งโดยอายุหรือโดยลักษณะแห่งการก่อสร้าง หรือโดยหลักฐานที่เกี่ยวกับประวัติของอสังหาริมทรัพย์นั้นเป็นประโยชน์ในทางศิลปะ ประวัติศาสตร์ หรือโบราณคดี ทั้งนี้ ให้รวมถึงสถานที่ที่เป็นแหล่งโบราณคดี แหล่งประวัติศาสตร์ และอุทยานประวัติศาสตร์ด้วย

- กฎกระทรวงฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2528)

ข้อ 1 ให้อาคารต่อไปนี้ได้รับการยกเว้นไม่ต้องขออนุญาต

- (4) โบราณสถาน วัดวาอาราม หรืออาคารต่างๆที่ใช้เพื่อศาสนา ซึ่งมีกฎหมายควบคุมการก่อสร้างไว้แล้ว โดยเฉพาะ

ศึกษาเพื่อให้เข้าใจสถานะของอาคาร หากเป็นอาคารโบราณสถานได้รับการยกเว้นไม่ต้องขออนุญาตก่อสร้าง แต่ต้องดูแลรักษาอาคารให้ดี

กฎหมายเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคาร

- ข้อบัญญัติกทม. เรื่องการควบคุมอาคาร พ.ศ. 2544
- พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2549

กฎหมายเกี่ยวกับข้อตามลักษณะกายภาพอาคารกรณีศึกษา

- ข้อบัญญัติกทม. เรื่องกำหนดบริเวณดัดแปลง ใช้หรือเปลี่ยนการใช้อาคาร บางชนิดหรือบางประเภท ภายในบริเวณกรุงเทพมหานครชั้นใน พ.ศ. 2528
- ข้อบัญญัติกทม. เรื่องกำหนดบริเวณดัดแปลง ใช้หรือเปลี่ยนการใช้อาคาร บางชนิดหรือบางประเภทริมแม่น้ำเจ้าพระยาทั้งสองฝั่ง พ.ศ. 2528
- กฎกระทรวง ฉบับที่ 63 (พ.ศ. 3837) ออกความตามในพระราชบัญญัติการเดินเรือในน่านน้ำไทย พ.ศ. 2456 (ขึ้นอยู่กับลักษณะทางกายภาพอาคาร)

¹⁵ ยงฉนิศร์ พิมลเสถียร, การปรับปรุงฟื้นฟูเมืองและการอนุรักษ์เมือง (ม.ป.ท., 2554), หน้า 3

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 89

การรื้ออาคารเพื่อสร้างใหม่ พิจารณารูปร่างและขอบเขต ระยะเวลา และความสูงอาคาร ตามข้อบัญญัติกม. และ พรบ.ควบคุมอาคาร ทำให้ไม่สามารถสร้างอาคารให้ได้สูงสุดตามพรบ.ผังเมือง หากอาคารที่ทำการปรับปรุงเป็นอาคารโบราณสถานสามารถคงแนวเขตเดิมได้

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถนำไปวิเคราะห์ ให้เกิดความเข้าใจ ได้ว่าสถานะอาคาร และตำแหน่งที่ตั้งอาคารที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางกายภาพ ของพื้นที่นั้น ซึ่งมีผลต่อการบริหารโครงการในการประสานงานเรื่องการขออนุญาตกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการปรับปรุงอาคารที่เกิดจากข้อจำกัดทางกฎหมาย

กฎหมายเกี่ยวกับการจัดจ้าง

การคิดราคาค่าออกแบบโครงการปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร พิจารณาประกอบกันระหว่าง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุพ.ศ.2535 กับมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ. 2532

- **ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535**

ค่าออกแบบและควบคุมงาน

ข้อ 119 การจ่ายเงินค่าออกแบบและควบคุมงาน ให้เป็นไปตามอัตราดังนี้

- (1) อาคารที่มีงบประมาณค่าก่อสร้างไม่เกิน 10,000,000 บาท ให้จ่ายค่าออกแบบหรือค่าคุมงาน อย่างใดอย่างหนึ่งในอัตราร้อยละ 2 ของวงเงินงบประมาณค่าก่อสร้าง
- (2) อาคารที่มีงบประมาณค่าก่อสร้างเกิน 10,000,000 บาท สำหรับในส่วนที่เกิน 10,000,000 บาท ให้จ่ายค่าออกแบบหรือ ค่าคุมงาน อย่างใดอย่างหนึ่งในอัตราร้อยละ 1.75 ของวงเงินงบประมาณค่าก่อสร้าง

- **มาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ. 2532**

กำหนดหลักเกณฑ์การคิดค่าบริการวิชาชีพไว้ 2 วิธี คือ คิดจากอัตราร้อยละ และคิดจากเวลาทำงาน

การคิดค่าบริการวิชาชีพเพิ่มจากค่าบริการวิชาชีพขั้นมูลฐาน

วิธีที่ 1 คิดค่าบริการวิชาชีพเป็นอัตราร้อยละของค่าก่อสร้างสำหรับงานออกแบบโดยทั่วไป โดยคำนวณจากตารางหมายเลข 1 “อัตราค่าบริการวิชาชีพขั้นมูลฐาน”

ข้อ 1.3 งานก่อสร้างดัดแปลง ** การคิดค่าบริการวิชาชีพสำหรับงานก่อสร้างดัดแปลงให้คิดค่าบริการเป็น 1.4 เท่าของค่าบริการวิชาชีพขั้นมูลฐาน

** งานก่อสร้างดัดแปลง หมายถึงการดัดแปลงแก้ไขประโยชน์ใช้สอยภายในอาคารที่มีอยู่แล้วจะโดยการแก้ไขเพิ่มเติมระบบโครงสร้างหรือไม่ก็ตาม

วิธีที่ 2 การคิดค่าบริการวิชาชีพโดยคำนวณจากเวลาการทำงานนี้ ให้ใช้เฉพาะงานที่ไม่สามารถคิดค่าบริการวิชาชีพเป็นอัตราร้อยละตามข้อ 3.1 ได้ เช่น การจัดทำผังแม่บท การให้คำปรึกษา การอำนวยความสะดวกก่อสร้างเป็นต้น การคิดค่าบริการวิชาชีพโดยคำนวณจากเวลาการทำงานนี้ให้คำนวณจากอัตราค่าบริการต่อเดือนของเจ้าหน้าที่ คุณ ด้วยเวลาทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับโครงการนี้และบวกด้วยค่าใช้จ่ายโดยตรงอื่นๆ

การคิดค่าบริการวิชาชีพเพิ่มจากค่าบริการวิชาชีพขั้นมูลฐาน

1. ในกรณีที่เจ้าของงานมีความประสงค์จะให้สถาปนิกเกินกว่า 1 สำนักงานร่วมปฏิบัติในโครงการเดียวกัน สถาปนิกจะคิดค่าบริการวิชาชีพเพิ่มจากค่าบริการวิชาชีพขั้นมูลฐานอีกร้อยละ 25
2. ในกรณีที่เจ้าของงานมีความประสงค์จะแยกงานวิศวกรรมสาขาหนึ่งสาขาใด หรือทุกสาขาไปให้สำนักงานอื่นดำเนินการ โดยสถาปนิกมีหน้าที่เพียงเพื่อประสานงานเท่านั้น ซึ่งสถาปนิกจะคิดค่าบริการวิชาชีพในการประสานงานเท่ากับร้อยละ 30 ของค่าบริการวิชาชีพในสาขานั้นๆ
3. ในกรณีที่เจ้าของงานเปลี่ยนแปลงแก้ไขแบบแปลนรายละเอียดให้ผิดไปจากแบบแปลนที่ได้รับอนุมัติแล้วแต่ละขั้นตอน สถาปนิกจะได้รับค่าบริการวิชาชีพเพิ่มเติมตามค่าใช้จ่ายจริงที่สถาปนิกจะต้องเสียไป โดยคำนวณจากเวลาทำงาน
4. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางและที่พัก สำหรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานตามโครงการนี้ ในกรณีที่จำเป็นจะต้องเดินทางออกนอกเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งค่าติดต่อสื่อสารด้วย
5. ค่าบริการพิเศษอื่นๆ นอกเหนือจากการบริการขั้นมูลฐานตามระบุในหมวดที่ 2 สถาปนิกจะคิดค่าบริการเพิ่มเติมตามค่าใช้จ่ายจริง โดยคำนวณจากเวลาทำงาน

ประเภทของงาน

- งานประเภทที่ 1 การออกแบบตกแต่งภายใน การออกแบบผลิตภัณฑ์สถาปัตยกรรมและครุภัณฑ์
- งานประเภทที่ 2 พิพิธภัณฑสถาน ออนุสาวรีย์ อาคารอนุสรณ์ที่มีแผนแบบวิจิตร อาคารทางศาสนา (วัด โบสถ์ วิหาร)
- งานประเภทที่ 3 บ้านพักอาศัย อาคารประเภทโรงเรียนสลับซับซ้อนที่มีส่วนใช้สอยของอาคารหลายๆ ประเภท รวมกันตั้งแต่ 3 ประเภทขึ้นไป ทั้งนี้ไม่นับรวมงานประเภทที่ 1 และงานภูมิสถาปัตยกรรม
- งานประเภทที่ 4 โรงพยาบาล อาคารห้องปฏิบัติการ รัฐสภา ศาลาท้องถิ่น วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หอสมุด โรงแรม โมเต็ล ธนาคาร อาคาร ชุดพักอาศัย โรงภาพยนตร์ สนามกีฬาในร่ม
- งานประเภทที่ 5 อาคารสำนักงาน อาคารสรรพสินค้า สถานที่กักกัน สถานที่พักผ่อน หอพักโรงเรียน อาคารอุตสาหกรรม สถานบริการรถยนต์
- งานประเภทที่ 6 อัฒจันทร์ โรงพัสดู คลังสินค้า อาคารจอดรถ ห้องแถว ตลาด

ตารางหมายเลข 1 อัตราค่าบริการวิชาชีพขั้นมูลฐาน

ประเภทของงาน	ไม่เกิน สิบล้าน	สิบล้าน	30 ล้าน	50 ล้าน	100 ล้าน	200 ล้าน	500 ล้าน ขึ้นไป
		ถึง 30 ล้าน	ถึง 50 ล้าน	ถึง 100 ล้าน	ถึง 200 ล้าน	ถึง 500 ล้าน	
ประเภท 1	10.00	7.75	6.50	6.00	5.25	4.50	3.70
ประเภท 2	8.50	6.75	5.75	5.50	4.75	4.25	3.60
ประเภท 3	7.50	6.00	5.25	5.00	4.50	4.00	3.50
ประเภท 4	6.50	5.50	4.75	4.50	4.25	3.75	3.40
ประเภท 5	5.50	4.75	4.50	4.25	4.00	3.50	3.30
ประเภท 6	4.50	4.25	4.00	3.75	3.50	3.25	3.20

จากการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้าง เพื่อให้ผู้วิจัยนำไปประเมินการคิดค่าบริการวิชาชีพของการปรับปรุงอาคารที่ผ่านมา

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การอนุรักษ์อาคารโบราณ ย่านเก่า และเมืองเก่าของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ นโยบายและแนวทางในการดำเนินการด้านอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์¹⁷

แนวทางในการดำเนินการไม่ได้ยึดติดกฎหมายหรือหลักการจนเป็นการจำกัดโอกาสในการพัฒนา แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานทางสายกลาง ยืดหยุ่นและประนีประนอม โดย กำหนดแนวทางการอนุรักษ์ตามหลักวิชาการ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากบุคคล สถาบัน และองค์กรต่างๆ เพื่อใช้เป็นวิธีการอนุรักษ์ ดังนี้

1. การจัดเก็บข้อมูลจากสภาพปัจจุบันของอาคาร
2. การศึกษาสำรวจความต้องการ การใช้ประโยชน์ในอาคาร จากผู้ใช้อาคาร และนโยบายการพัฒนาพื้นที่ของสำนักงานฯ
3. การจัดทำแบบแปลนทางสถาปัตยกรรมสภาพปัจจุบันของอาคารเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารในอนาคต
4. การเสนอแนวคิดและรูปแบบการพัฒนาต่อที่ปรึกษาทางด้านอนุรักษ์กรมศิลปากร ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. การจัดทำแผนงานการปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร งบประมาณในการซ่อมแซม และนโยบายการช่วยเหลือผู้ใช้อาคารในระหว่างการปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร
6. การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการอนุรักษ์และการใช้อาคารอนุรักษ์อย่างมีคุณค่าและยั่งยืน
7. การสร้างระเบียบและมาตรฐานการใช้อาคารให้เป็นไปตามหลักวิชาการ

การดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์¹⁸

1. การสำรวจคุณค่าทั้งทางด้านกายภาพและประวัติศาสตร์
2. การจัดประชุมหารือแนวทางในการปรับปรุงซ่อมแซม
3. การจัดทำแบบปรับปรุงอาคารและส่วนต่อเติมให้เหมาะสมตามกฎหมาย
4. การดำเนินงานปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร
5. กิจกรรมหลังอาคารได้รับการปรับปรุงซ่อมแซมจนแล้วเสร็จ

ผู้วิจัยสามารถเข้าใจนโยบายในการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ เพื่อประเมินแนวทางในการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ต่อไปได้

¹⁷ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์, การอนุรักษ์อาคารโบราณ ย่านเก่า และเมืองเก่าของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 19 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

¹⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 12

การศึกษาโครงการที่ผ่านมา

แพรงภูธร และอาคารแพรงนรา¹⁹ ที่ผ่านมามีแผนนโยบายและแผนดำเนินการอนุรักษ์ จากหลายหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ และเอกชน ดังนี้

- บริษัท ชินคอร์นกรุ๊ป จำกัด จัดทำ โครงการปรับปรุงพื้นที่บริเวณแพรงนรา แพรงภูธร และแพรงสรรพศาสตร์ ในแผนแม่บทเพื่อการอนุรักษ์และพัฒนากรุงรัตนโกสินทร์ เสนอต่อคณะกรรมการกรุงรัตนโกสินทร์
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดทำโครงการวางผังเฉพาะแห่งในพื้นที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ เสนอต่อกรุงเทพมหานคร ในปี 2543 และ
- จากองค์กรชุมชน ประชาคมคลองคูเมืองเดิมสามแพรง และ สหกรณ์ฟื้นฟูเมืองเก่า จำกัด แต่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ มีเพียงแต่การจัดทำแบบสภาพปัจจุบันทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม เพื่อเป็นข้อมูลเท่านั้น พร้อมกับปรับปรุงซ่อมแซมอาคารตามสภาพเดิม และทำสีภายนอกอาคารใหม่ทั้งหมด

อาคารประวัติศาสตร์ท่าเตียน²⁰ จากการศึกษาแนวทางในการปรับปรุงกลุ่มอาคารท่าเตียนที่ผ่านมา ทางกรุงเทพมหานครเคยมีแผนจะปรับปรุงพื้นที่ท่าเตียน แต่ไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ เนื่องจาก มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ดังนี้

1. การขาดข้อกำหนดหลักเกณฑ์ในการอนุรักษ์
2. กรรมสิทธิ์ที่ดินด้านความยินยอมของผู้เช่าอาคารและเจ้าของโครงการ
3. ขาดรายละเอียดในการปรับปรุงและพัฒนา
4. การบริหารจัดการผู้เช่าอาคาร เพื่อให้เกิดการยอมรับ
5. การบริหารงบประมาณในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า กรณีศึกษาแพรงภูธร แพรงนรา และอาคารท่าเตียนมีการศึกษาและทำการสำรวจโครงการหลายครั้ง แต่ยังไม่สามารถดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารได้สำเร็จ เนื่องจากปัญหาในการบริหารจัดการ และการกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมกับพื้นที่ ผู้วิจัยจึงได้นำปัญหาอุปสรรคดังกล่าวไปเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ผลการศึกษาต่อไป

¹⁹ วิมลรัตน์ อิศระธรรมบุญ, "การศึกษาเพื่อจัดทำโครงการอนุรักษ์และฟื้นฟู ย่านสามแพรง," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 2

²⁰ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, รายงานฉบับสมบูรณ์ การศึกษาโครงการวางผังเฉพาะแห่งในพื้นที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ บริเวณท่าเตียน -ปากคลองตลาด เสนอต่อสำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร เสนอโดย ภาควิชาการวางแผนภาคและเมือง (ม.ป.ท.: รุ่งนภาการพิมพ์, 2542), หน้า 1-1

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 วิธีดำเนินการวิจัย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นต้น

ข้อมูลจากเอกสาร เพื่อให้เข้าใจลักษณะทางกายภาพของอาคาร ขั้นตอนการดำเนินโครงการ และแนวคิดการบริหารโครงการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารที่ผ่านมา ประกอบด้วย

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- หลักการบริหารโครงการ หลักการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารอนุรักษ์ แนวคิดและนโยบายในการบริหาร
- ขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคาร

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- รายงานประวัติศาสตร์อาคาร การสำรวจสภาพอาคาร สภาพสันนิษฐานอาคาร และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเชิงอนุรักษ์
- รายงานการศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงพัฒนาอาคาร
- รายงานการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารประวัติศาสตร์

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อให้เข้าใจปัญหาในการดำเนินโครงการ และการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารที่ผ่านมา และค้นพบเหตุปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ

2. การวิเคราะห์ผลของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นในการบริหารโครงการ และข้อมูลทางเอกสาร โดยสรุปขั้นตอนในการดำเนินโครงการ และสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินโครงการ มาใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบ ร่วมกับการศึกษาหลักการการบริหาร แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

3. เก็บรวบรวมข้อมูลขั้นสุดท้าย

นำผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์เบื้องต้นไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันผลการศึกษา และกำหนดแนวทาง หรือแบบจำลองในการบริหารโครงการ

4. สรุปผลการศึกษา

อภิปรายสรุปผลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการศึกษา จากการเปรียบเทียบกรณีศึกษา เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา

5. เสนอแนะแนวทาง

เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ทำเตียน และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และมีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ทั้งที่ผ่านมาและที่กำลังดำเนินการอยู่

ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ การดำเนินโครงการ และรูปแบบปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

กลุ่มตัวอย่าง เลือกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง สามารถจำแนกได้เป็น

กลุ่มตัวอย่างหลัก คือกลุ่มที่มีผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูลโดยตรง คือผู้บริหารโครงการ และที่ปรึกษาโครงการ

กลุ่มตัวอย่างรอง คือกลุ่มที่มีผลสนับสนุนต่อการวิเคราะห์ข้อมูล คือ กลุ่มผู้ออกแบบ ผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงาน และผู้เช่า สามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

- ผู้บริหารโครงการ

ระดับผู้บริหาร	5 คน
ระดับพนักงาน	2 คน

ประกอบด้วย ผู้บริหารโครงการและเจ้าหน้าที่จากฝ่ายอสังหาริมทรัพย์ และฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์

- ที่ปรึกษา 4 คน

ประกอบด้วย ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้าน สถาปัตยกรรม วิศวกรรม

โบราณคดี และภูมิสถาปัตยกรรม

- ผู้ออกแบบ

หน่วยงานภายใน	1 คน
หน่วยงานภายนอก	5 คน
รวม	6 คน
- ผู้รับจ้าง 2 คน
- ผู้ควบคุมงาน (นายตรวจงาน) 3 คน
- ผู้เช่า 11 คน

ประกอบด้วย ผู้เช่าอาคารแพรงกูธร แพรงนรา อาคารตลาดนางเลิ้ง อาคารถนนพระอาทิตย์ อาคารหน้าพระลาน และอาคารท่าเตียน

รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 33 คน

โดยรายละเอียดรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ แสดงอยู่ในภาคผนวก ก

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

- แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม
- กล้องถ่ายรูป
- เครื่องบันทึกเสียง

ลักษณะแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ โดยมีโครงสร้างคำถามหลักที่เหมือนกัน แบ่งได้เป็น 3 ชุด ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ชุดผู้บริหารโครงการ และที่ปรึกษา รายละเอียดคำถามประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ และนโยบายในการดำเนินโครงการ
- การวางแผน การจัดทีมงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุม
- งบประมาณ ระยะเวลา คุณภาพงาน
- ปัญหาและสาเหตุ
- แนวทางการแก้ไข

แบบสัมภาษณ์ชุดผู้ออกแบบ ผู้รับจ้าง และผู้ควบคุมงาน รายละเอียดคำถามประกอบด้วย

- การดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน
- การติดตามควบคุม งบประมาณ ระยะเวลา คุณภาพงาน
- ปัญหาและสาเหตุ
- แนวทางการแก้ไข

แบบสัมภาษณ์ชุดผู้เข้าอาคาร รายละเอียดคำถามประกอบด้วย

- ปัญหาก่อนปรับปรุง
- ปัญหาระหว่างการปรับปรุง
- ปัญหาหลังการปรับปรุง

สามารถแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 7 ชุด ตามบทบาทของผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโครงการ ที่ปรึกษา ผู้ออกแบบ ผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงาน และผู้เข้าอาคารที่ดำเนินโครงการปรับปรุงแล้ว และยังไม่ได้รับการปรับปรุง โดยรายละเอียดตัวอย่างแบบสัมภาษณ์ แสดงอยู่ในภาคผนวก ค

บทที่ 4 ผลการศึกษา

การศึกษาและรวบรวมข้อมูลสำคัญจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ ด้านการบริหารโครงการกรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาต่อไป มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ พุทธศักราช 2479 เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2480 เดิมทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่ในความดูแลของพระคลังข้างที่ ในสังกัดสำนักพระราชวัง ในพ.ร.บ.นี้ได้แยกทรัพย์สินส่วนพระองค์ ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และทรัพย์สินส่วนสาธารณสมบัติของแผ่นดินออกจากกัน และให้ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่ในความดูแลของกระทรวงการคลัง ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2491 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2491 ยกฐานะขึ้นเป็นนิติบุคคล มีหน้าที่ดูแลรักษาและจัดประโยชน์อันเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ทรัพย์สินส่วนหนึ่งที่สำนักงานทรัพย์สินฯ ต้องดูแลคือที่ดินและอาคารที่อยู่ในย่านเก่าที่มีประวัติศาสตร์ความเป็นมายาวนาน ซึ่งมีกลุ่มอาคารหลายหลังที่เป็นอาคารอนุรักษ์ และมีความทรุดโทรมลงไปมาก สภาพเศรษฐกิจก็ซบเซาลง สำนักงานทรัพย์สินฯ จึงมีแนวคิดและนโยบายในการปรับปรุงกลุ่มอาคารประวัติศาสตร์ให้มีศักยภาพต่อไป

แนวคิดและนโยบายในการปรับปรุงอาคารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์²

กำหนดนโยบายและแนวทางให้มีการดูแลรักษาและพัฒนาพื้นที่ที่มีคุณค่าอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่และเอกลักษณ์ของพื้นที่ ตลอดจนสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ และสังคมโดยรวม สอดรับกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาในทุกระดับชั้น ควบคู่ไปกับการสร้างกลไกที่กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มาจากทุกภาคส่วนของสังคม พร้อมทั้งปลูกสร้างจิตสำนึก ให้ประชาชนตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของมรดกวัฒนธรรม โดยดำเนินการอยู่ภายใต้เจตนารมณ์ 4 ประการ ได้แก่ ความเป็นธรรม ความมั่นคง การพัฒนาเชิงอนุรักษ์ การส่งเสริมประโยชน์ส่วนรวมตามรอยพระยุคลบาท

¹ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ กองการพนักงาน, คู่มือพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2549.), หน้า 1 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

² สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์, การอนุรักษ์อาคารโบราณ ย่านเก่า และเมืองเก่าของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 1 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

วัตถุประสงค์ในการปรับปรุงอาคารประวัติศาสตร์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การบริหารโครงการปรับปรุงอาคารประวัติศาสตร์นั้นมีความซับซ้อนกว่าการบริหารโครงการทั่วไป การปรับปรุงอาคารจึงเริ่มต้นจากการปรับปรุง อาคารที่มีจำนวนห้องไม่มากก่อน เพื่อเป็นตัวอย่างในการปรับปรุง อาคารประวัติศาสตร์ เมื่อดำเนินการได้สำเร็จ จึงดำเนินการปรับปรุงอาคารกลุ่มอื่นตามมาหลายโครงการด้วยกัน แต่ในการบริหารโครงการ ย่อมต้องมีปัญหาในการดำเนินงานรวมถึงปัจจัยทางกายภาพที่อาจมีผลต่อการบริหาร โครงการให้สำเร็จได้ ในการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกโครงการปรับปรุงอาคารของสำนักงานทรัพย์สินฯ ทั้งที่ดำเนินการ แล้วเสร็จ และอยู่ระหว่างการดำเนินงานมาเป็นกรณีศึกษาทั้งหมด 5 โครงการ โดยแบ่งตามลักษณะการปรับปรุง อาคารได้ 3 กลุ่มโครงการ ดังนี้

- โครงการที่ปรับปรุงอาคารตามสภาพ เฉพาะภายนอกอาคาร
 - กรณีศึกษา 1 แพร่งภูธรแพร่งนรา
 - กรณีศึกษา 2 ตลาดนางเลิ้ง
- โครงการที่ปรับปรุงพื้นที่อาคารได้สำเร็จ
 - กรณีศึกษา 3 ถนนพระอาทิตย์
 - กรณีศึกษา 4 หน้าพระลาน
- โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง
 - กรณีศึกษา 5 ท่าเตียน

4.2 ข้อมูลกายภาพอาคารกรณีศึกษา

- โครงการที่ปรับปรุงอาคารตามสภาพ เฉพาะภายนอกอาคาร ประกอบด้วย กลุ่มอาคารแพรงงูธร แพรงงูรา และกลุ่มอาคารตลาดนางเลิ้ง

- กรณีศึกษาที่ 1 กลุ่มอาคารแพรงงูธร แพรงงูรา

ประวัติอาคาร³

แพรงงูรา ตึกแถวแพรงงูรา เดิมเคยเป็นวังเก่าของกรมพระนราธิปประพันธ์พงศ์ สร้างสมัยรัชกาลที่ 5 ภายหลังทรงตัดถนนแพรงงูราผ่านกลางวัง เชื่อมถนนตะนาวและถนนอัษฎางค์ พร้อมกับ สร้างตึกแถวขึ้นทั้งสองฟากถนน และนอกจากตึกแถวยังมีโรงละครปรีดาลัยที่มีชื่อเสียงในสมัยรัชกาลที่ 6 และ 7 ปัจจุบันเหลือเหลือเพียงบางส่วน ภายหลังสำนักงานทรัพย์สินได้จัดประโยชน์ ส่วนวังให้เป็นโรงเรียนตะละภฏศึกษา ปัจจุบันได้เลิกกิจการแล้วในปี 2536

แพรงงูธร ตึกแถวบริเวณแพรงงูธร ตั้งอยู่บริเวณวังกรมหมื่นภูเรศธำรงศักดิ์ สร้างขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 5 ทรงพระราชทานพื้นที่วังของกรมหลวงสรรพสิทธิประสงค์ให้ประทับจนสิ้นพระชนม์ ปัจจุบันพื้นที่ที่เคยเป็นที่ตั้งตัวตึกบ้านนี้ ปัจจุบันเป็นที่ตั้งสถานีอนามัย สุขุมมาลอนาไมย์

ลักษณะทางสถาปัตยกรรม⁴

อาคารแพรงงูธร และแพรงงูรา สร้างขึ้นสมัยรัชกาลที่ 5 (รูปแบบสิงคโปร์) ผสมผสานระหว่างสไตล์ยุโรปและจีน หรือเรียกว่าสถาปัตยกรรมแบบชิโนโปรตุกีส

ตึกแถวแพรงงูรา ตึกแถว ก่ออิฐถือปูน 2 ชั้น หลังคามุงกระเบื้อง ว่าวซีเมนต์ หน้าต่างบาน เปิดไม้ ประตูด้านหน้าเป็นบานเฟี้ยม 6 บาน มีไม้ฉลุลายรูปโค้งอยู่เหนือขอบบนของประตู

ตึกแถวแพรงงูธรตึกแถว ก่ออิฐถือปูน 2 ชั้น หลังคามุงกระเบื้องว่าวซีเมนต์ หน้าต่างเป็นหน้าต่างบานเปิดคู่ มีลายไม้แกะสลักที่ช่องลมด้านบน ประตูด้านหน้าเป็นบานเฟี้ยม 6 บาน ด้านหลัง เป็นประตูบานเปิดคู่ โดยปัจจุบันมีการต่อเติมพื้นที่ด้านหลังเกือบทั้งหมด

³ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์, โครงการจัดทำแบบอาคารอนุรักษ์บริเวณพื้นที่แพรงงูรา (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2555), หน้า 1-7 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์, โครงการจัดทำแบบแปลนอาคารอนุรักษ์บริเวณพื้นที่ตำบลแพรงงูธร (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2553.), หน้า 1-9 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

⁴ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์, โครงการจัดทำแบบอาคารอนุรักษ์บริเวณพื้นที่แพรงงูรา, หน้า 1-8 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์, โครงการจัดทำแบบแปลนอาคารอนุรักษ์บริเวณพื้นที่ตำบลแพรงงูธร, หน้า 1-20 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

ระบบโครงสร้าง

อาคารส่วนโบราณสถาน ระบบกำแพงรับน้ำหนักก่ออิฐถือปูนเป็นกำแพงกันไฟกันเป็นช่วงระหว่างห้องแถว ความสูงถึงยอดหลังคา ความยาวช่วงละ 2-3 ห้อง ฐานรากได้กำแพงรับน้ำหนักสันนิษฐานว่าเป็นระบบก่ออิฐแบบชั้นบันได (คลองราก)วางบนฐานปูนหรือแผ่นไม้ปัก บนเสาเข็มไม้สั้น อาคารส่วนต่อเติมเป็นระบบเสา คาน



ภาพที่ 4.1 แสดงลักษณะทางสถาปัตยกรรมอาคารแพรงกูธรและแพรงนรา

จำนวน แพรงกูธร 125 ห้อง และแพรงนรา 115 ห้อง

พื้นที่อาคาร แพรงกูธร ประมาณ 10,350 ตารางเมตร และแพรงนรา ประมาณ 11,250 ตารางเมตร

สถานะอาคาร

แพรงนรา ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานของกรมศิลปากร เมื่อวันที่ 12 ก.ย. 2540

แพรงกูธร ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานของกรมศิลปากร เมื่อวันที่ 1 พ.ค. 2541

ลักษณะการวางผังอาคาร

แพรงนรา อาคารสองฝั่งถนน เชื่อมต่อถนนตะนาวและถนนอัษฎางค์

ทิศเหนือ	ติดหลังตึกแถวแพรงนรา
ทิศใต้	ติดที่เอกชน
ทิศตะวันออก	ติดหลังตึกแถวริม ถนนตะนาว
ทิศตะวันตก	ติดตึกแถวริมถนนอัษฎางค์

แพรงกูธร มีลักษณะเป็นตึกแถวแบบชิโนโปรตุเกสเรียงเป็นแนวยาว โอบล้อมลานโล่ง มีขอบเขตพื้นที่ชัดเจน และมีการเชื่อมต่อกับเส้นทางโดยรอบ(ถนนตะนาวและถนนอัษฎางค์)

ทิศเหนือ	ติดหลังตึกแถวแพรงนรา
ทิศใต้	ติดตึกแถวริมถนนบำรุงเมืองบริเวณแยกก๊กเสาชิงช้า
ทิศตะวันออก	ติดหลังตึกแถวริม ถนนตะนาว
ทิศตะวันตก	ติดตึกแถวริมถนนอัษฎางค์



ภาพที่ 4.2 แสดงผังอาคารแพ่งพุทธและแพ่งนรา

สัญญาเช่าอาคาร	1 คูหา, 2 คูหา และ หลายคูหา ต่อ 1 สัญญา
การปรับปรุงอาคาร	
ก่อนการปรับปรุง	สภาพปัจจุบันอาคารมีการตัดแปลงต่อเติมด้านหลัง บางคูหาต่อเติมเป็น 2 – 3 ชั้น
หลังการปรับปรุง	ที่ผ่านมามีการปรับปรุงซ่อมแซมตามสภาพอาคาร และทาสีอาคาร ในปีพ.ศ. 2539 โดยผู้เช่าอาคารดำเนินการทาสีเอง โดยการขอสนับสนุนสี แต่ทาสีได้ไม่ครบทุกห้อง เพราะต้องมีค่าใช้จ่ายในการทา และปัญหาโทนสีในการทา
แนวทางการปรับปรุง	ในปีพ.ศ. 2553 – 2554 กลุ่มอาคารแพ่งพุทธ ในปีพ.ศ. 2554 – 2555 กลุ่มอาคารแพ่งนรา มีการสำรวจสภาพปัจจุบัน และสันนิษฐานของอาคาร ได้มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงอาคารใน 3 รูปแบบ โดยรูปแบบในการปรับปรุงอ้างอิงจากบันไดภายในอาคารที่มีตั้งอยู่ในส่วนโบราณสถาน ส่วนต่อเติม และห้องพิเศษที่อยู่หัวมุม โดยในปี พ.ศ. 2556 จะดำเนินการซ่อมแซมอาคารตามสภาพ และทาสีอาคาร โดยฝ่ายอสังหาริมทรัพย์เป็นผู้ดำเนินโครงการ และในปี พ.ศ. 2560 มีโครงการที่จะดำเนินการปรับปรุงกลุ่มอาคารนี้เป็นโครงการต่อไป โดยฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์
การใช้อาคาร⁵	ส่วนใหญ่ใช้เพื่ออยู่อาศัย และทำการค้า ประมาณ 50% รองลงมาเป็นการใช้อาคารเพื่อการอยู่อาศัยอย่างเดียว ประมาณ 30% ส่วนที่เหลือใช้งานประเภทพาณิชย์กรรม และยังมีการใช้เก็บของและทิ้งร้างไม่ได้ใช้งาน

⁵ เรืองเดียวกัน, หน้า 2-1

▪ กรณีศึกษาที่ 2 กลุ่มอาคารตลาดนางเลิ้ง

ประวัติอาคาร

ตลาดนางเลิ้งอยู่ในย่านเก่าแก่ที่มีประวัติความเป็นมายาวนานกว่าร้อยปี ตั้งแต่สมัยยังเป็นทุ่งสัมป่อย ซึ่งมีสภาพเป็นป่ากร้างและมีทุ่งสำหรับเลี้ยงช้าง

ในสมัยรัชกาลที่ 4 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯให้ขุดคลองผดุงกรุงเกษม เพื่อขยายอาณาเขตราชธานี เมื่อปี 2394 ทำให้เกิดถนนเลียบบคลองชั้น 1 สาย คือถนนกรุงเกษม เกิดเป็นแหล่งชุมชนมีการค้าขายมากขึ้น รวมทั้งชาวมอญ มีอาชีพรับตุ้มดินขนาดใหญ่ มาขายตามริมคลองเรียกว่าตุ้มอีเลิ้ง จึง เรียกว่าบ้านอีเลิ้ง แต่ด้วยอิเป็นคำไม่สุภาพจึงเรียกว่านางเลิ้ง และตลาดนางเลิ้งจึงเกิดขึ้นตามมา ต่อมาได้มีการตัดถนนนครสวรรค์และก่อสร้างตึกแถวสองฝั่งถนนนครสวรรค์ รวมทั้งตึกแถวล้อมรอบตลาดนางเลิ้ง อันเป็นร้านค้าและที่อยู่อาศัยในปัจจุบัน ตลาดที่เคยอยู่ริมน้ำย้ายไปอยู่ริมสองฝั่งถนนแทน จึงถือเป็นตลาดบกแห่งแรกของกรุงเทพมหานคร

ลักษณะทางสถาปัตยกรรม

ตึกแถวตลาดนางเลิ้งเป็นอาคารก่ออิฐถือปูน 2 ชั้น แนวอาคารเป็นรูปตัวแอล โค้งตามถนนนครสวรรค์ และถนนกรุงเกษม ชั้นล่างเจาะประตูโค้ง ประตูบานเพี้ยมไม้ลายลูกฟัก เหนือประตูเป็นช่อง แสงไม้ซี่ กั้นสาดไม้ มุงกระเบื้องว่าว ชั้น 2 เจาะหน้าต่าง 1 ช่อง เป็นหน้าต่างทรงสี่เหลี่ยม บานเปิดไม้ลายลูกฟัก

ตลาดนางเลิ้งสร้างขึ้นสมัยรัชกาลที่ 5 เป็นยุคที่นิยมสร้างตึกแถวล้อมตลาดสด แต่ละช่วงตึกจะมีตรอกทางเดินเข้าสู่ตัวตลาดที่อยู่ตรงกลาง มีลักษณะเป็นโรงโพงเสาสูง หลังคามุงกระเบื้องว่าว

ระบบโครงสร้าง ระบบกำแพงรับน้ำหนักก่ออิฐถือปูนเป็นกำแพงกันไฟกันเป็นช่วงระหว่างห้องแถว ความสูงถึงยอดหลังคา ความยาวช่วงละ 3 ห้อง อาคารส่วนต่อเติมระบบเสาคาน



ภาพที่ 4.3 แสดงลักษณะทางสถาปัตยกรรมอาคารตลาดนางเลิ้ง

จำนวน อาคารตลาด ตึกแถวรอบตลาด 176 ห้อง (ทำการปรับปรุง)

พื้นที่อาคาร ส่วนของตลาดนางเลิ้ง 100 ตารางเมตร อาคาร 176 ห้อง ประมาณ 15,000 ตารางเมตร

สถานะอาคาร ยังไม่ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถาน แต่ขึ้นทะเบียนเป็นอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ

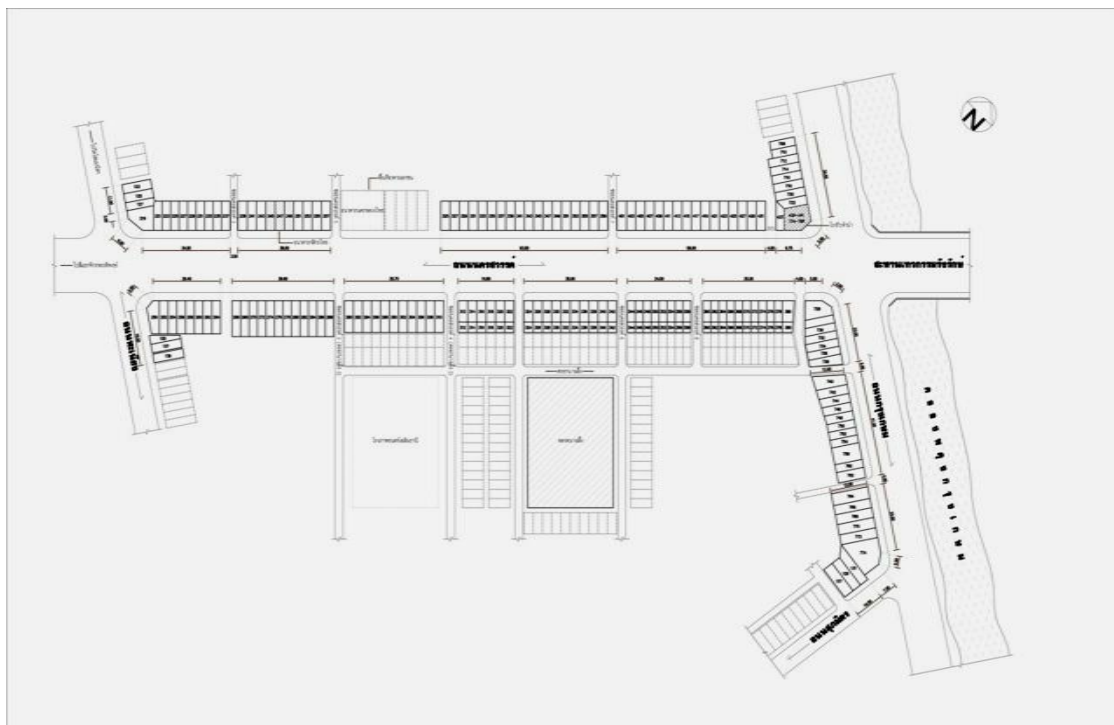
ลักษณะการวางผังอาคาร อาคารล้อมรอบตลาด และติดริมถนนนครสวรรค์

ทิศเหนือ ติดถนนนครสวรรค์

ทิศใต้ ตึกแถว

ทิศตะวันออก ตึกแถวริมถนนผดุงกรุงเกษม

ทิศตะวันตก ซอยนางเลิ้ง 2 โรงภาพยนตร์เฉลิมธานี



ภาพที่ 4.4 แสดงผังอาคารตลาดนางเลิ้ง

สัญญาเช่าอาคาร 1 คูหา, 2 คูหา และหลายคูหา ต่อ 1 สัญญา

การปรับปรุงอาคาร

ก่อนการปรับปรุง ตลาดนางเลิ้งมีสภาพชำรุดทรุดโทรมตามกาลเวลา อาจทำให้เกิดอันตรายต่อผู้เช่าที่ประกอบการค้า และประชาชนที่มาซื้อสินค้า จึงดำเนินการปรับปรุงตลาดในเชิงอนุรักษ์ และให้ถูกสุขลักษณะตามมาตรฐานตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร .ตามนโยบายของกรุงเทพมหานครและกระทรวงสาธารณสุข ที่มีแนวคิดปรับปรุงตลาดสดทั้งหมดเพื่อสุขภาพอนามัยของผู้บริโภค พร้อมกับซ่อมแซมทาสีตึกแถวโดยรอบตลาด

หลังการปรับปรุง ผู้เช่าเช่าใช้อาคารในการค้าขายตามปกติ หลังการเช่าใช้อาคารตลาด พบปัญหาน้ำรั่วและความร้อนภายในอาคาร

แนวทางการปรับปรุง ยังไม่มีแนวคิดในการปรับปรุงอาคารครั้งใหญ่ มีแต่เพียงการซ่อมแซมอาคารตามสภาพอาคารเท่านั้น โดยในปี 2556 จะดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมหลังคาตลาดและการระบายอากาศ

การใช้อาคาร ส่วนใหญ่ใช้เพื่ออยู่อาศัยและทำการค้า

- โครงการที่ปรับปรุงฟื้นฟูอาคารได้สำเร็จ

ประกอบด้วย กลุ่มอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์ และกลุ่มอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

- กรณีศึกษาที่ 3 กลุ่มอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

ประวัติอาคาร

เดิมที่ดินริมถนนพระอาทิตย์เป็นที่ดินของรัชกาลที่ 6 ได้มาโดยการรับซื้อจากเจ้านายในสมัยนั้น ต่อมาได้ถูกระเบิดและเพลิงไหม้ สำนักงานทรัพย์สินฯ เห็นว่าที่อยู่อาศัยหายาก ประชาชนได้รับความเดือดร้อน จึงเห็นควรให้สร้างอาคาร 2 ชั้น แบบมาตรฐานตึกแถว จำนวน 9 ห้อง ในเดือนมิถุนายนปี 2490⁶ ปัจจุบันมีอายุ 65 ปี



ภาพที่ 4.5 แสดงลักษณะทางสถาปัตยกรรมอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

ลักษณะทางสถาปัตยกรรม

อาคารพักอาศัยและพาณิชย์ ก่ออิฐถือปูน 2 ชั้น หลังคาทรงจั่ว มุงกระเบื้องว่าว มีผนังกันไฟก่อจากผนังชั้นสูงถึงยอดหลังคาช่วงละ 3 คูหา ระหว่างชั้นทำกันสาด ค.ส.ล. คลุมทางเท้ายาวตลอดแนวอาคาร ผนังชั้นบนฉาบเรียบ ชุ่มหน้าต่างบานเปิดและบานกระทุ้ง แต่ละคูหามี 2 ชุด ลายลูกฟักไม้กระดานดุน ประตูบานเพี้ยม⁷ ปัจจุบันมีการต่อเติมพื้นที่ด้านหลังอาคารทั้งในทางนอนและทางตั้งในบางห้อง

ระบบโครงสร้าง

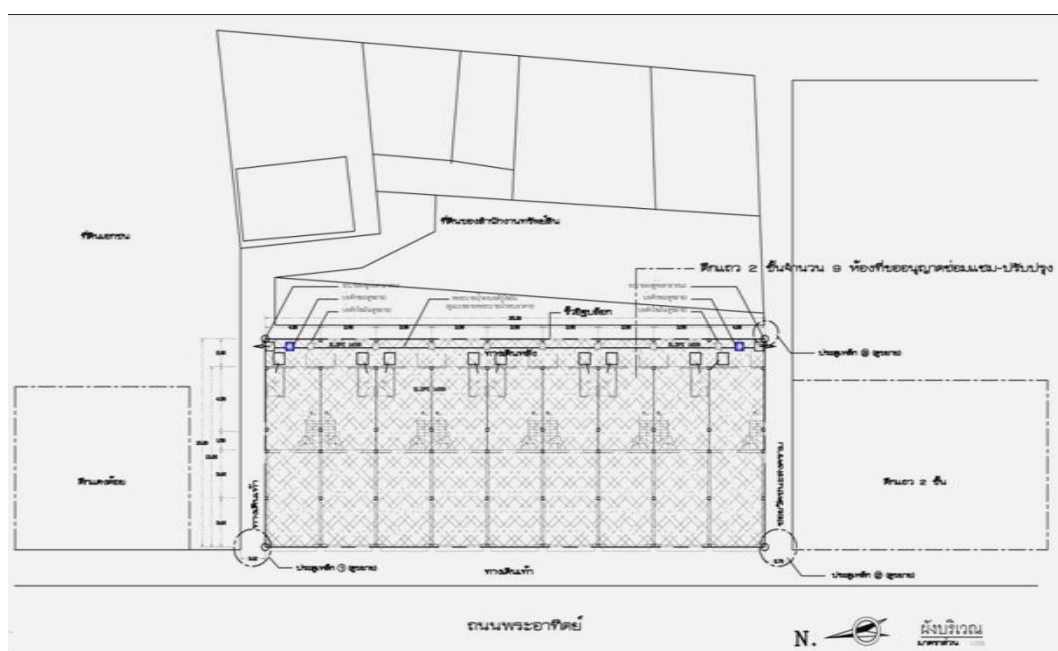
โครงสร้างหลักของอาคาร เสา คาน และพื้น ที่อยู่ในสภาพดีและสามารถรับน้ำหนักเพื่อการใช้งานเดิมได้ หากต้องการเพิ่มพื้นที่ใช้สอย หรือดัดแปลงอาคารเพื่อกิจกรรมอื่น ควรแยกฐานรากเพื่อใช้น้ำหนักโครงสร้างใหม่ออกจากโครงสร้างเดิม⁸

⁶ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์ กองโครงการอนุรักษ์, อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์ ถนนพระอาทิตย์ แขวงวัดชนะสงคราม เขตพระนคร กรุงเทพฯ (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 4 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 6

⁸ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, รายงานการตรวจสอบความมั่นคง อาคารเลขที่ 82, 84, 86, 88, 90, 92, 94, 96, 98 ตึกริมถนนพระอาทิตย์ตอนหลังวัดชนะสงคราม เขตพระนคร กรุงเทพฯ เสนอต่อกองโครงการอนุรักษ์ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 20 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

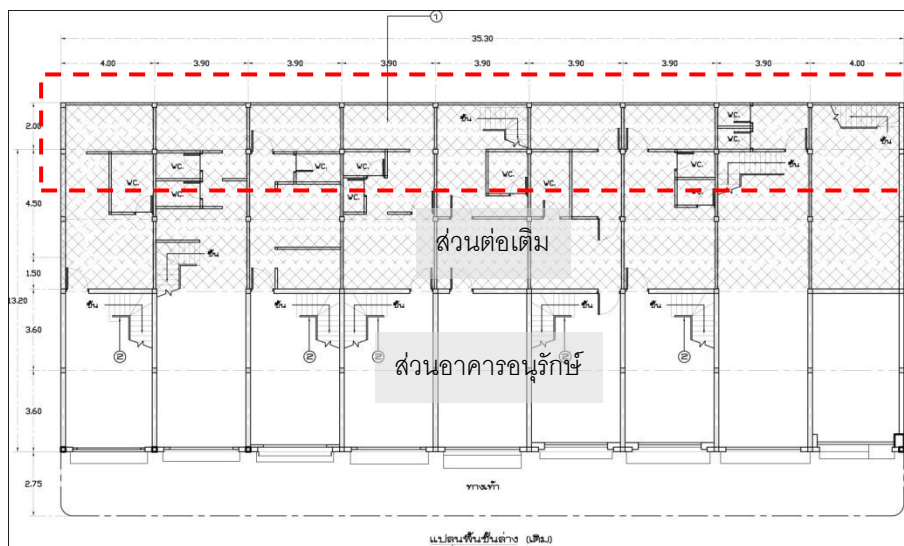
- จำนวน 9 ห้อง
- พื้นที่อาคาร ประมาณ 936 ตารางเมตร
- สถานะอาคาร ยังไม่ขึ้นทะเบียนโบราณสถาน แต่ขึ้นทะเบียนเป็นอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ⁹
- ลักษณะการวางผังอาคาร อาคารติดริมถนน ใกล้เคียงแหล่งท่องเที่ยว และใกล้แม่น้ำ
- ทิศเหนือ ติดถนนพระอาทิตย์
- ทิศใต้ ติดที่ดินของสำนักงานฯ โฉนดที่ 114
- ทิศตะวันออก ติดที่เอกชน
- ทิศตะวันตก ติดถนนซอยชนะสงคราม



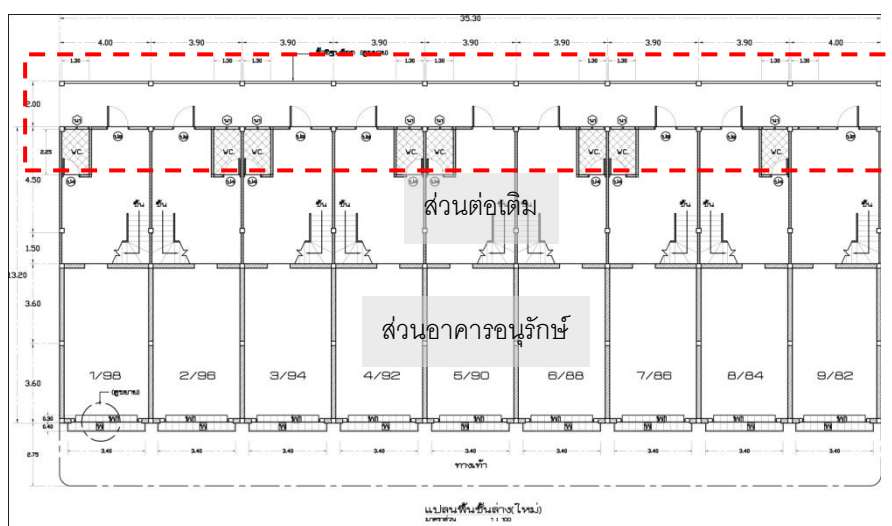
ภาพที่ 4.6 แสดงผังอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

- สัญญาเช่าอาคาร 1 คูหา 1 สัญญา
- การปรับปรุงอาคาร
- ก่อนการปรับปรุง อาคารมีการตัดแปลงต่อเติมด้านหลัง บางคูหาต่อเติมเป็น 2 ชั้น
- หลังการปรับปรุง ปรับปรุงซ่อมแซมด้านหน้าอาคาร และก่อสร้างส่วนต่อเติมด้านหลังอาคารใหม่ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน เว้นทางเดินด้านหลังอาคาร เพื่อใช้เป็นทางหนีไฟ 2.00 เมตร

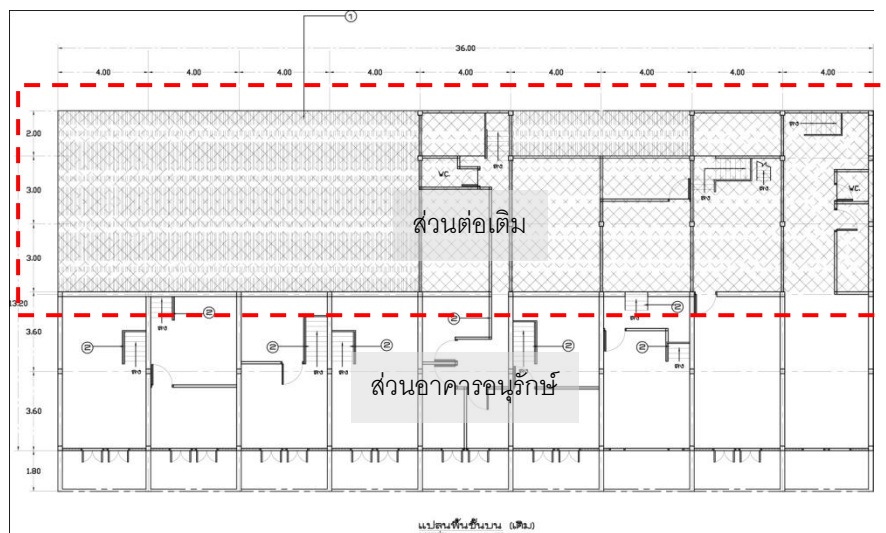
⁹ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์ กองโครงการอนุรักษ์, อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์ ถนนพระอาทิตย์ แขวงวัดชนะสงคราม เขตพระนคร กรุงเทพฯ, หน้า 44 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)



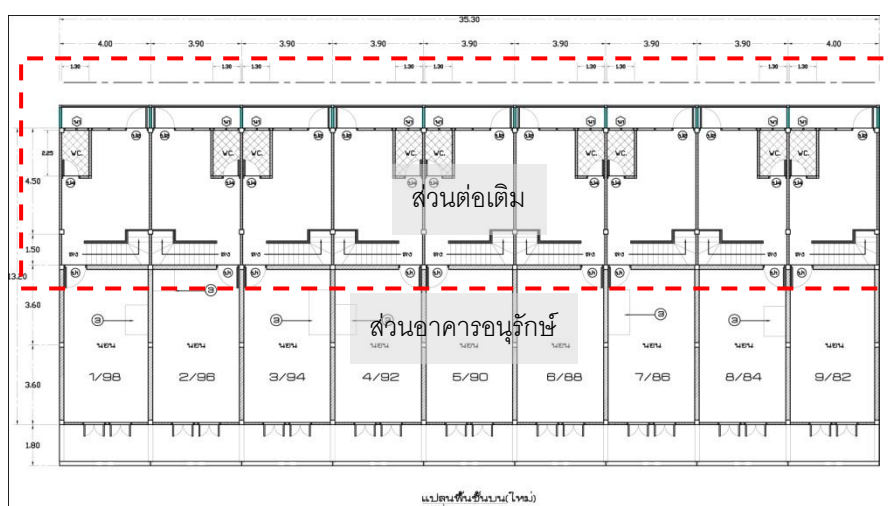
ภาพที่ 4.7 แสดงแปลนชั้นล่างก่อนการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์
ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์



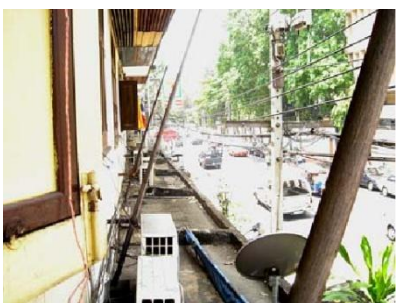
ภาพที่ 4.8 แสดงแปลนชั้นล่างหลังการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์
ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์



ภาพที่ 4.9 แสดงแปลนชั้นบนก่อนการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์
ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์



ภาพที่ 4.10 แสดงแปลนชั้นบนหลังการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์
ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์



ภาพที่ 4.11 แสดงลักษณะอาคารก่อนและหลังปรับปรุง อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์
 ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การใช้อาคาร ส่วนใหญ่ใช้เพื่ออยู่อาศัยและทำการค้า

การเปรียบเทียบการใช้อาคารก่อนและหลังการปรับปรุงพื้นที่อาคารแล้วเสร็จ
อาคารมีการปรับปรุงพื้นที่อาคารแล้วเสร็จ พบว่ามีการใช้อาคารเปลี่ยนแปลงไปจากการใช้อาคารเดิม

ตารางที่ 4.1 แสดงการใช้อาคารก่อนและหลังปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

ห้อง	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
1	ร้านขายดอกไม้จันทน์	ร้านขายส้มตำ
2	ร้านอาหาร (Spy Glass)	ร้านอาหาร (Apple Restaurant)
3	อยู่อาศัย	ร้านขายของเก่า(มณีลำพู)
4	อยู่อาศัย	ร้านอาหาร (Sync Bar)
5	ร้านอินเทอร์เน็ต	ร้านอาหาร (Take a seat Restaurant)
6	ร้านขายของที่ระลึก(พินิตา)	ร้านขายของที่ระลึก(พินิตา)
7	ร้านเบเกอรี่ (Saffon)	ร้านเบเกอรี่ (Saffon)
8	ร้านนวดแผนไทย (Rinda)	ร้านนวดแผนไทย (Rinda)
9	ร้านสะดวกซื้อ (7- eleven)	ร้านสะดวกซื้อ (7- eleven)

จากการสำรวจ และศึกษาเอกสาร พบว่า การใช้อาคาร

ก่อนการปรับปรุง แบ่งการใช้อาคารได้ 3 ประเภท คือ เช่าเพื่ออยู่อาศัยอย่างเดียว หรือทำการค้าอย่าง
เดียว และเช่าเพื่ออยู่อาศัยและทำการค้า

หลังการปรับปรุง มีการเปลี่ยนแปลงการใช้อาคาร แบ่งการใช้อาคารได้ 2 ประเภท คือเช่าเพื่อทำ
การค้า หรือเพื่ออยู่อาศัย และทำการค้า ไม่มีการอยู่อาศัยเพียงอย่างเดียว

▪ กรณีศึกษาที่ 4 กลุ่มอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

ประวัติอาคาร¹⁰

สมัยรัชกาลที่ 1 เคยเป็นที่ตั้งของวังเจ้านาย 3 วัง จนมาถึงรัชกาลที่ 5 บริเวณวังทั้งสามกลายเป็นสถานที่ราชการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยศิลปากร และกรมศิลปากร ตึกแถวบริเวณนี้เป็นตึกแถวที่เจ้าของวังได้สร้างขึ้นเพื่อเก็บผลประโยชน์ ซึ่งเป็นที่นิยมสร้างในย่านชุมชนและพาณิชย์กรรม โดยหันหน้าสู่เส้นทางสัญจรในสมัยนั้น แม้จะเป็นถนนสายสั้นที่มีความยาวเพียงกำแพงหน้าพระบรมมหาราชวัง แต่ถนนหน้าพระลานก็มีความสำคัญ เพราะเป็นทางเสด็จพระราชดำเนินของพระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ ผ่านเข้า-ออกทางประตูวิเศษไชยศรี

ลักษณะทางสถาปัตยกรรม

อาคารก่ออิฐถือปูน 2 ชั้น หลังคาทรงปั้นหยา มุงกระเบื้องว่าว ด้านหน้ามีกระบังหน้า (Pediment) ตรงคูหากลางและคูหาปลายของแถว กระบังหน้าของคูหากลางมี 3 คูหา เป็นลายปูนปั้นรูปดอกบัว ขนาบข้างด้วยแจกันปูนปั้น คอสอง (ส่วนที่อยู่ระหว่าง Pediment กับหัวเสา) ประดับลายเฟือง กระบังหน้าคูหาปลาย มีลวดลายเป็นชายผ้าหรือชายริบบิ้น ขนาบข้างด้วยแจกันปูนปั้น ส่วนที่เป็นมุข หน้าบันโค้งกลมประดับลายปูนปั้น ชูมหน้าต่างบริเวณมุขถูกระงับเป็นรูปรัศมีพระอาทิตย์ครึ่งวงกลม

ระบบโครงสร้าง ระบบกำแพงรับน้ำหนักก่ออิฐถือปูนเป็นกำแพงกันไฟกันเป็นช่วงระหว่างห้องแถว ความสูงถึงยอดหลังคา ความยาวช่วงละ 3 ห้อง อาคารส่วนต่อเติมระบบเสาคาน

จำนวน 29 ห้อง

พื้นที่อาคาร ประมาณ 2,375 ตารางเมตร

สถานะอาคาร ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานของกรมศิลปากร ลงวันที่ 26 มี.ค. 2544



ภาพที่ 4.12 แสดงลักษณะทางสถาปัตยกรรมอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

¹⁰ กำพล เอกพันธ์, โครงการฟื้นฟูอาคาร 29 ห้อง บริเวณหน้าพระลาน (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 8 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

ลักษณะการวางผังอาคาร อาคารตติริมถนนสำคัญทางประวัติศาสตร์ ไกล้วัด สถานศึกษาและแม่น้ำ
 ทิศเหนือ กรมศิลปากร
 ทิศใต้ ติดถนนหน้าพระลาน
 ทิศตะวันออก ติดถนนหน้าพระธาตุ
 ทิศตะวันตก ถนนมหาราช



ภาพที่ 4.13 แสดงผังอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

สัญญาเช่าอาคาร 1 คูหา, 2 คูหา และ 3 คูหา ต่อ 1 สัญญา

การปรับปรุงอาคาร

ก่อนการปรับปรุง อาคารมีการดัดแปลงต่อเติมด้านหลัง บางคูหาต่อเติมเป็น 2 ชั้น

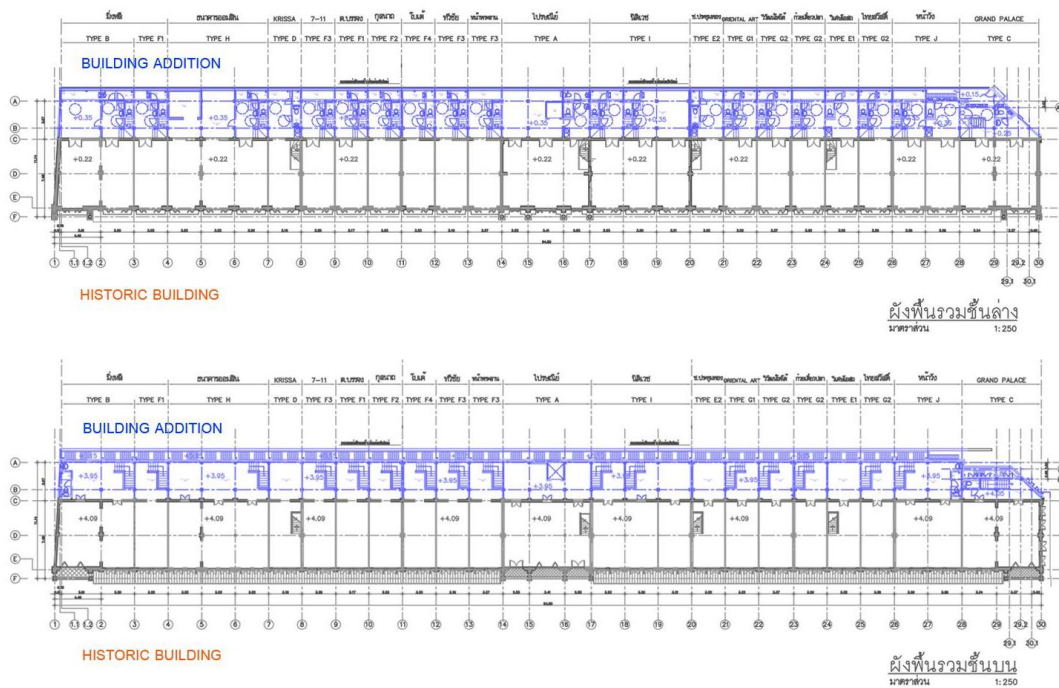
หลังการปรับปรุง ปรับปรุงซ่อมแซมด้านหน้าอาคาร และก่อสร้างส่วนต่อเติมด้านหลังอาคารใหม่ให้เป็น รูปแบบ เดียวกัน ติดกับกรมศิลปากร ส่วนการใช้สอยภายในอาคารมีการ สอบถามความเห็นจากผู้เช่าอาคาร

PRE RESTORATION



ภาพที่ 4.14 แสดงแปลนชั้นล่างและชั้นบนก่อนปรับปรุง อาคารหน้าพระลาน
 ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

POST RESTORATION



ภาพที่ 4.15 แสดงแปลนชั้นล่างและชั้นบนหลังปรับปรุง อาคารหน้าพระลาน
 ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การใช้อาคาร ส่วนใหญ่ใช้เพื่ออยู่อาศัยและทำการค้า

การเปรียบเทียบการใช้อาคารก่อนและหลังการปรับปรุงพื้นที่พุ่มอาคารแล้วเสร็จ

อาคารมีการปรับปรุงพื้นที่พุ่มอาคารแล้วเสร็จ พบว่ามีการใช้อาคารเปลี่ยนแปลงไปจากการใช้อาคารเดิม ตารางที่ 4.2 แสดงการใช้อาคารก่อนและหลังปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

ห้อง	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
29-31	ร้านอาหาร (มิ่งหลี)	ร้านอาหาร (มิ่งหลี)
25-27	ธนาคารออมสิน	ธนาคารออมสิน
24	ร้านอาหาร(Krissa coffee houses)	ร้านอาหาร(Krissa)
23	ร้านสะดวกซื้อ(7- eleven)	ร้านสะดวกซื้อ(7- eleven)
22	ร้านอาหาร(ต.บรรจง)	ร้านอาหาร(ต.บรรจง)
21	ร้านเช่าพระ(กุลนาถ ธนบดี)	ร้านเช่าพระ(กุลนาถ ธนบดี)
20	ร้านอาหาร(โบเต้)	ร้านอาหาร(โบเต้)
19	ร้านขายของ(ทวิชัย)	ร้านขายของ(ทวิชัย)
18	ร้านอาหาร(หน้าพระลาน)	ร้านขายของ(นารายา)
15-17	ที่ทำการไปรษณีย์	ที่ทำการไปรษณีย์
12-14	ร้านหนังสือ(เนติเวชซ์)	ร้านปิดชั่วคราว
11	ร้านอาหาร(ช.ประทุมทอง)	ร้านปิดชั่วคราว
10	ร้านขายของ(Oriental Art)	ร้านขายนาปิ่น(ไนฝน)
9	ร้านถ่ายรูป(วิวัฒน์โฟโต้ดิจิทัล)	ร้านขายของ(Sub Way)
8	ร้านขายก๋วยเตี๋ยวลูกชิ้นปลา	ร้านขายกาแฟ(Café Palazzo)
7	ร้านพิเศษไอศถ	ร้านขายกาแฟ(ดอยตุง)
6	ร้านข้าวมันไก่(ไทยสวัสดิ์)	ร้านขายก๋วยเตี๋ยวลูกชิ้นปลา
4-5	ร้านขายของ(หน้าวัง)	ร้านขายของ(หน้าวัง)
3	ร้านถ่ายรูป(แกรนด์พาเลซ)	ร้านถ่ายรูป(แกรนด์พาเลซ)
2	ร้านถ่ายรูป(แกรนด์พาเลซ)	ร้านขายของ(พงษ์เต็ง)

→ ผู้เช่ารายเดิม
ยังไม่เปิดกิจการ

จากการสำรวจ และศึกษาเอกสารพบว่า

ก่อนการปรับปรุง เพื่ออยู่อาศัยและทำการค้า หน่วยงานของรัฐเช่าเป็นที่ทำการไปรษณีย์ และธนาคาร

หลังการปรับปรุง เพื่ออยู่อาศัยและทำการค้า มีบางคูหาที่เปลี่ยนผู้เช่าและกิจการบางคูหาปิดกิจการชั่วคราว

- โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง
 - กรณีศึกษาที่ 5 กลุ่มอาคารท่าเตียน



ประวัติอาคาร¹¹

ความเป็นไปได้ของชื่อท่าเตียนอยู่ 2 แหล่งที่มา

ที่มาแรก สมัยกรุงธนบุรี บริเวณเป็นที่ตั้งโรงเรือรบหลวงขนาดใหญ่ ห้ามไม่ให้ผู้ใดปลูกสร้างบ้านเรือน เพื่อป้องกันอัคคีภัย สมัยรัชกาลที่ 1 โรงเรือได้ย้ายไปที่ถนนทูลกระหม่อม จึงใช้เป็นพื้นที่สร้างวังสำหรับพระประยูรญาติ ถึงรัชกาลที่ 4 เกิดเพลิงไหม้ กลายเป็นที่เตียนโล่งและใช้เป็นท่าเรือข้ามฟากจึงเรียกว่าท่าเตียน

ที่มาที่สอง เป็นที่ตั้งบ้านเรือนของพวกเวียดนาม เรียกว่าเมือง "ฮาเตียน" (Hatien) ชาวไทยเรียกเป็น "ท่าเตียน"

สมัยรัชกาลที่ 4 หลังจากเพลิงไหม้ มีการสร้าง ตึกศาลชำระความต่างประเทศ ที่พักอาศัยของข้าราชการบริพาร ตลาด และท่าเทียบเรือ สมัยรัชกาลที่ 5 พื้นที่ตอนใต้ของท่าเตียนเป็นวังของพระราชโอรส

ภาพที่ 4.16 แสดงลักษณะทางสถาปัตยกรรมอาคาร ท่าเตียน

ลักษณะทางสถาปัตยกรรม¹²

ตึกแถวบริเวณท่าเตียนสร้างขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 5 สร้างล้อมตลาด ลักษณะสถาปัตยกรรมเป็นแบบอิตาลีพล ศิลปะยุโรปเรอเนซซงของส์ ลักษณะอาคารแบ่งออกเป็นอาคารที่มีการตกแต่งพิเศษและอาคารย่อยโดยรอบอาคารที่มีการตกแต่งพิเศษทำเป็นมุขหรือระเบียงยื่นออกมาจากผนัง บริเวณส่วนชั้นล่างอาคารเปิดโล่งทำเป็นซุ้มประตูทางเดินสู่ตลาดท่าเตียน ภายในเป็นซุ้มโค้งครึ่งวงกลมก่ออิฐฉาบปูน เสาจะรองรับแบบการเรียงหินตามแนวโค้ง เสาลอยรับมุข ระเบียงชั้นสองเป็นเสากลม ส่วนชั้นบนทำเป็นระเบียงก่ออิฐฉาบปูนยื่นออกมาเสาลอยรับแนวจั่ว เป็นเสาคอนกรีตทรงสี่เหลี่ยมจัตุรัส บริเวณหน้าจั่วเป็นสามเหลี่ยมทรงปั้น ส่วนยอดและมุมด้านข้างเป็นปูนปั้นรูปใบไม้ ภายในพื้นที่หน้าจั่วเป็นปูนปั้นลายวงกลม ขนาบด้วยสามเหลี่ยม ใต้จั่วลงมาประดับปูนปั้นลายรูปสี่เหลี่ยม

ระบบโครงสร้าง ระบบกำแพงรับน้ำหนักก่ออิฐถือปูนเป็นกำแพงกันไฟกันเป็นช่วงระหว่างห้องแถว ความสูงถึงยอดหลังคา ความยาวช่วงละ 3 ห้อง อาคารส่วนต่อเติมระบบเสาคาน

จำนวน อาคารรูปตัวยู 55 ห้อง อาคารรูปตัวไอ 26 ห้อง
พื้นที่ส่วนกลาง ตึกแถว 22 ห้อง และแผงค้าในตลาด
พื้นที่แผงค้าริมน้ำ 57 แผง

พื้นที่อาคาร ประมาณ 2,060 ตร.ม.

¹¹ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, รายงานฉบับสมบูรณ์ การศึกษาโครงการวางผังเฉพาะแห่งในพื้นที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ บริเวณท่าเตียน -ปากคลองตลาด เสนอต่อสำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร เสนอโดย ภาควิชาการวางผังภาคและเมือง, หน้า 2-1

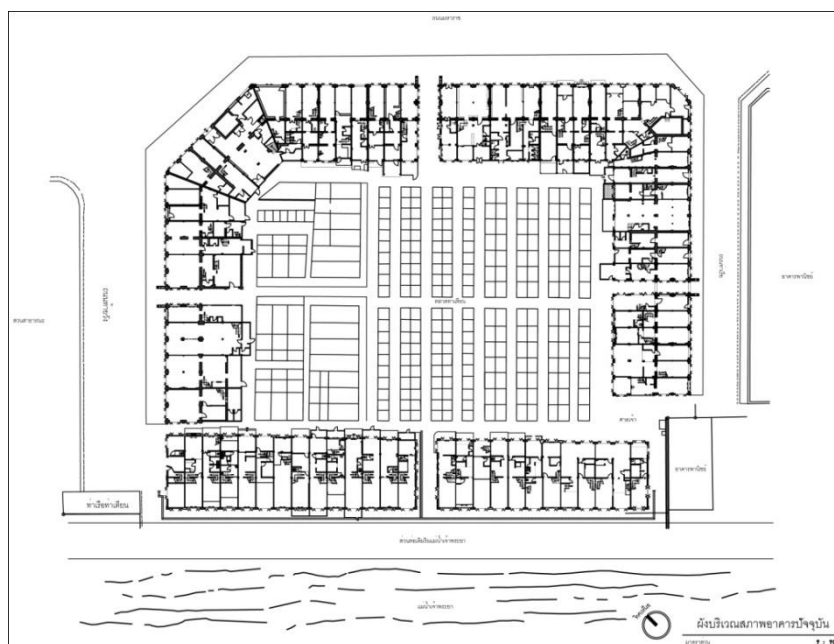
¹² สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์, โครงการจัดทำแบบอาคารอนุรักษ์พื้นที่ท่าเตียน (ม.ป.ท., 2553), หน้า 1-7 (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

สถานะอาคาร

อาคารรูปตัวยู ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานของกรมศิลปากร
 อาคารริมน้ำรูปตัวไอ ยังไม่ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถาน
 แต่ขึ้นทะเบียนเป็นอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ

ลักษณะการวางผังอาคาร ตึกแถวล้อมรอบตลาดสดตรงกลาง และกลุ่มอาคารที่อยู่ติดริมน้ำ

ทิศเหนือ ติดถนนท้ายวัง
 ทิศใต้ ติดถนนสาธารณะและที่เอกชนบางส่วน
 ทิศตะวันออก ติดถนนมหาธาตุ
 ทิศตะวันตก ตลาดท่าเตียนและแม่น้ำเจ้าพระยา



ภาพที่ 4.17 แสดงผังอาคารท่าเตียน

สัญญาเช่าอาคาร¹³ คูหาเดี่ยว คูหาคู่ หลายคูหา และหน้าหลังคนละสัญญา การเช่าอาคาร 1 ห้อง แต่มี 2 สิทธิ ในการปรับปรุงอาคารจึงต้องมีการเจรจาเพื่อรวมสิทธิการเช่า หรือบอกยกเลิกสัญญา เพื่อการบริหารพื้นที่ให้เป็นแนวทางเดียวกัน

การปรับปรุงอาคาร

ก่อนการปรับปรุง อาคารมีการดัดแปลงต่อเติมด้านหลัง บางคูหาต่อเติมเป็น 2-4 ชั้น
 แนวทางการปรับปรุง¹⁴ อาคารรูปตัวยู และรูปตัวไอปรับปรุงรูปแบบอาคารให้เป็นด้านหน้าอาคารทั้งสองฝั่ง เพื่อเปิดเป็นร้านค้า โดยอาคารรูปตัวยู เปิดด้านหน้าเข้าหาถนนมหาธาตุ และด้านหลังเปิดออกสู่พื้นที่ส่วนกลาง ส่วนอาคารรูปตัวไอ เปิดด้านหน้าอาคารออกสู่ลานโล่งริมแม่น้ำเจ้าพระยา ด้านหลังอาคารเปิดออกสู่พื้นที่ส่วนกลาง

¹³ สัมภาษณ์ วรวิทย์ พันธุ์นพฤกษ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 2, 8 พ.ย.2555.

¹⁴ เรื่องเดียวกัน

การใช้อาคาร¹⁵

ส่วนใหญ่ใช้อยู่อาศัยและทำการค้า 51% อยู่อาศัย 29% เก็บของ 8% ธนาคาร 5% และสถานบริการ 5%

สรุปข้อมูลกายภาพของอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ

ตารางที่ 4.3 แสดงสรุปข้อมูลกายภาพของอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ

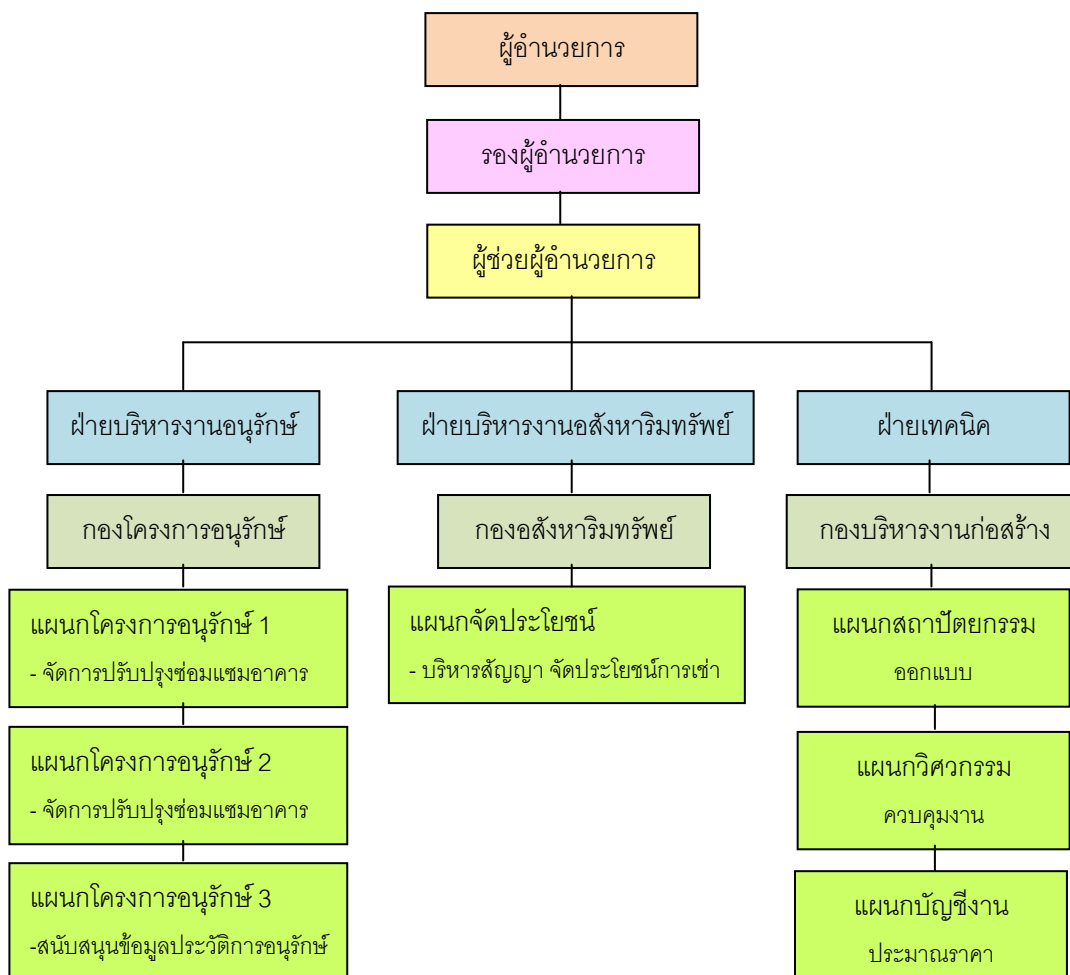
กรณีศึกษา	จำนวนห้อง / อาคาร	การวางผังอาคาร	สถานะอาคาร	การใช้อาคารส่วนใหญ่	สิทธิการเช่า	แนวทางปรับปรุง
แพรง ภูธร แพรง นรา	125 4 กลุ่ม 115 10 กลุ่ม	สองฝั่งถนน อาคารปิดล้อม	โบราณสถาน โบราณสถาน	พักอาศัย, ร้านค้า ใช้เก็บของ	เช่าเดี่ยว เช่าคู่ หลายเช่า	ปรับปรุงตาม สภาพ ทาสี
ตลาด นางเลิ้ง	ตลาด 176 14 กลุ่ม	ติดริมถนน ปิดล้อมตลาด	ไม่ใช่ โบราณสถาน	ตลาด พักอาศัย, ร้านค้า	เช่าเดี่ยว เช่าคู่ หลายเช่า	ปรับปรุงตาม สภาพ ทาสี
พระ อาทิตย์	9, 1 กลุ่ม	ติดริมถนน	ไม่ใช่ โบราณสถาน	พักอาศัย, ร้านค้า	เช่าเดี่ยว	รูปแบบเดียว
หน้า พระ ลาน	29,1 กลุ่ม	ติดริมถนน หลังชิดเขต	ไม่ใช่ โบราณสถาน	พักอาศัย, ร้านค้า ปิดกิจการ	เช่าเดี่ยว เช่าคู่ สามเช่า	หลายรูปแบบ ตามห้องและ ความต้องการ
ท่า เตียน	ตัวยู 55 ตัวไอ 26 6 กลุ่ม	ปิดล้อมตลาด อาคารริมน้ำ	โบราณสถาน ไม่ใช่ โบราณสถาน	พักอาศัย, ร้านค้า ใช้เก็บของ	เช่าเดี่ยว เช่าคู่ หลายเช่า หน้าหลังคน ละสัญญา	หลายรูปแบบ ตามห้อง ความต้องการ ตามสภาพ แวดล้อม

จากการศึกษาสรุปได้ว่า อาคารกรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ มีความแตกต่างกันทางลักษณะกายภาพ ทั้งจำนวนห้อง กลุ่มอาคาร ที่ตั้งการวางผังอาคาร สถานะอาคาร การใช้อาคาร สิทธิในการเช่า และแนวทางการปรับปรุงอาคาร

¹⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 2-5

4.3 การจัดบุคลากรดำเนินโครงการปรับปรุงอาคาร

ส่วนโครงสร้างองค์กรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ แสดงอยู่ในภาคผนวก ง โดยในบทนี้จะแสดงเฉพาะส่วนของโครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงาน 3 ฝ่าย ดังนี้



แผนผังที่ 4.1 แสดงโครงสร้างองค์กรในการปรับปรุงอาคารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การปรับปรุงอาคารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ดังนี้

ฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์ ดูแลอาคาร และจัดประโยชน์สัญญาเช่าอาคาร ดำเนินการปรับปรุงอาคารที่อยู่ในความดูแลที่ไม่ใช่อาคารอนุรักษ์

ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์ ดำเนินการเก็บข้อมูลประวัติการอนุรักษ์อาคาร ดำเนินการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานที่ขึ้นทะเบียนโบราณสถานและไม่ขึ้นทะเบียนของกรมศิลปากร

ฝ่ายเทคนิค ดำเนินการสนับสนุน ด้านงานออกแบบ จัดทำแบบปรับปรุงอาคาร ตรวจสอบก่อสร้าง และประมาณราคาปรับปรุงซ่อมแซม

ประกอบด้วยบุคลากร โดยมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน ดังนี้

- **ผู้บริหารโครงการ**

เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกอาคาร

เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ ทำหน้าที่จัดประโยชน์การเช่าอาคาร และบริหารสัญญาเช่า

- **ที่ปรึกษาด้านการอนุรักษ์** ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการอนุรักษ์

อาคารในด้านที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านโบราณคดี ด้านสถาปัตยกรรม ด้านวิศวกรรม และด้านภูมิสถาปัตยกรรม

- **ผู้ออกแบบ**

หน่วยงานภายใน สถาปนิก และนายช่าง ทำหน้าที่ออกแบบปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร

หน่วยงานภายนอก บริษัทออกแบบที่มีประสบการณ์ในการออกแบบปรับปรุงอาคารอนุรักษ์

- **ผู้รับจ้าง** บริษัทรับจ้างที่มีประสบการณ์ในการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์

- **ผู้ควบคุมงาน (นายตรวจงาน)** โครงการก่อสร้างทั่วไป และโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ที่

ผ่านมา แต่งตั้งนายตรวจงาน จำนวน 3 นาย ประกอบด้วย วิศวกรโยธา วิศวกรงานระบบ และนายช่าง แต่จากปัญหาการตรวจงานอนุรักษ์ที่ผ่านไป พบว่างานสถาปัตยกรรมมีความสำคัญมาก ปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ในโครงการต่อมา จึงแต่งตั้งสถาปนิกเข้าไปในโครงการ

- **หน่วยงานของรัฐ** ประกอบด้วย กรมศิลปากร สำนักงานเขต สถานีตำรวจ สำนักงานระบายน้ำ กรมเจ้าท่า ขึ้นอยู่กับลักษณะอาคาร และที่ตั้งอาคารที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

- **หน่วยงานด้านสาธารณูปโภค** ประกอบด้วย การไฟฟ้านครหลวง การประปานครหลวง และองค์การโทรศัพท์

- **ผู้เช่าอาคาร**

ผู้เช่าตรง ผู้ที่ทำสัญญาเช่าโดยตรงกับเจ้าของอาคาร

ผู้เช่าช่วง ผู้ที่ไม่ได้ทำสัญญาเช่าโดยตรงกับเจ้าของอาคาร แต่เช่าผ่านผู้เช่าตรง

โดยการวิจัยครั้งนี้ จะใช้ผู้เช่าอาคารแทนผู้เช่าตรงและผู้เช่าช่วง เนื่องจากข้อจำกัดทางการวิจัย ที่ไม่สามารถแยกประเภทผู้เช่าในการศึกษาได้

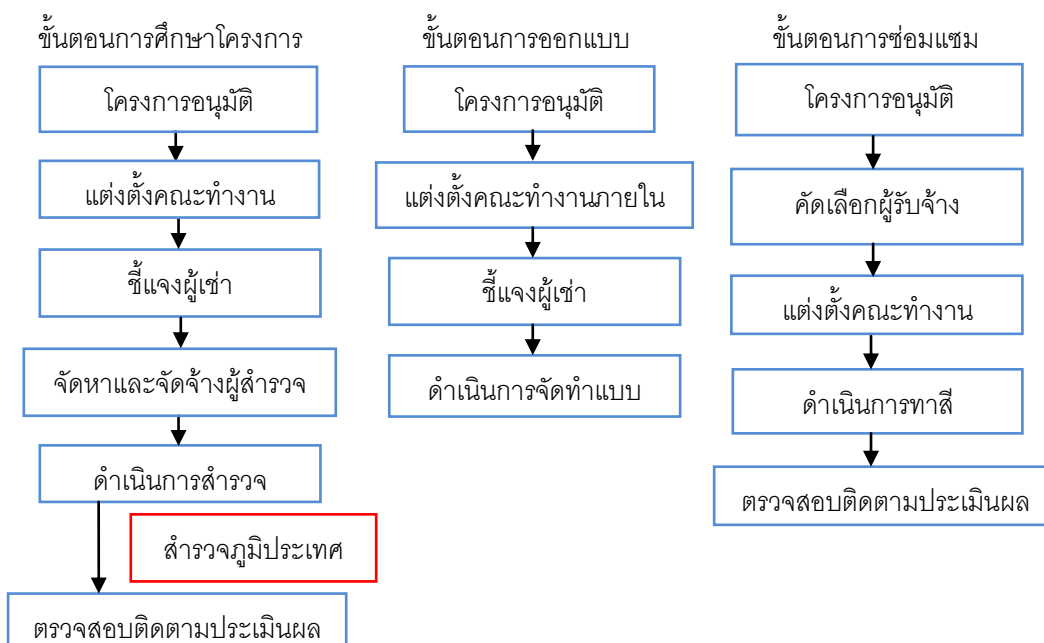
4.4 ขั้นตอนการดำเนินโครงการอาคารกรณศึกษา

กรณศึกษาทั้ง 5 โครงการ มีทั้งที่เป็นการปรับปรุงตามสภาพ และการปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร ขั้นตอนการดำเนินโครงการ จึงมีความแตกต่างกัน โดยการวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาการบริหารโครงการ จากการดำเนินโครงการแต่ละโครงการใน 4 ขั้นตอนการก่อสร้าง ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาโครงการ ขั้นตอนออกแบบ ขั้นตอนก่อสร้าง ขั้นหลังการก่อสร้าง

- **โครงการที่ปรับปรุงอาคารตามสภาพ เฉพาะภายนอกอาคาร**

ประกอบด้วย กลุ่มอาคารแพรงภูธร แพรงนรา และกลุ่มอาคารตลาดนางเลิ้ง มีขั้นตอนในการดำเนินโครงการ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาโครงการ ขั้นตอนการออกแบบ และขั้นตอนการซ่อมแซม

- **กรณศึกษาที่ 1 กลุ่มอาคารแพรงภูธร แพรงนรา** เป็นการปรับปรุงซ่อมแซมตามสภาพ และทาสีภายนอกอาคาร ผู้เช่าอาคารสามารถอาศัยภายในอาคารได้ในระหว่างการก่อสร้าง ขั้นตอนที่หลังการก่อสร้างผู้เช่าอาศัยอยู่ในอาคารตามปกติ



แผนผังที่ 4.2 แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารแพรงภูธร และแพรงนรา

ปัญหา และสาเหตุในการดำเนินโครงการ

จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ สามารถสรุป ปัญหาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินโครงการซ่อมแซม ทาสีแพรงภูธรและแพรงนราได้ ดังนี้

ขั้นตอนศึกษาโครงการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ¹⁶ และผู้ออกแบบ(ผู้สำรวจ)¹⁷ สรุปได้ว่า

1. เป้าหมายของโครงการ ต้อง การเก็บข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน ทางการศึกษา ข้อมูลที่ได้จึงไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้ต่อ ที่ผ่านมามีการศึกษาโครงการจากหลายหน่วยงาน
2. ขอบเขตงานไม่ชัดเจน ความเข้าใจในรายละเอียดงานที่ต้องส่งมอบไม่ตรงกัน
3. การเข้าสำรวจพื้นที่ไม่เป็นไปตามนัด ต้องปรับแผนในการสำรวจ ทำให้ต้องขยายเวลาในการส่งงาน
4. มีปริมาณงานที่จำเป็นต้องสำรวจเพิ่มเติมจากขอบเขตงาน

ขั้นตอนการออกแบบ

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์¹⁸ สรุปได้ว่า มีการจัดทำแบบเบื้องต้นโดยหน่วยงานภายใน ใช้เวลาในการจัดทำแบบนาน ก่อนจัดจ้างผู้รับจ้างจัดทำแบบโดยละเอียด พร้อมเข้าดำเนินการทาสี

ขั้นตอนการซ่อมแซม

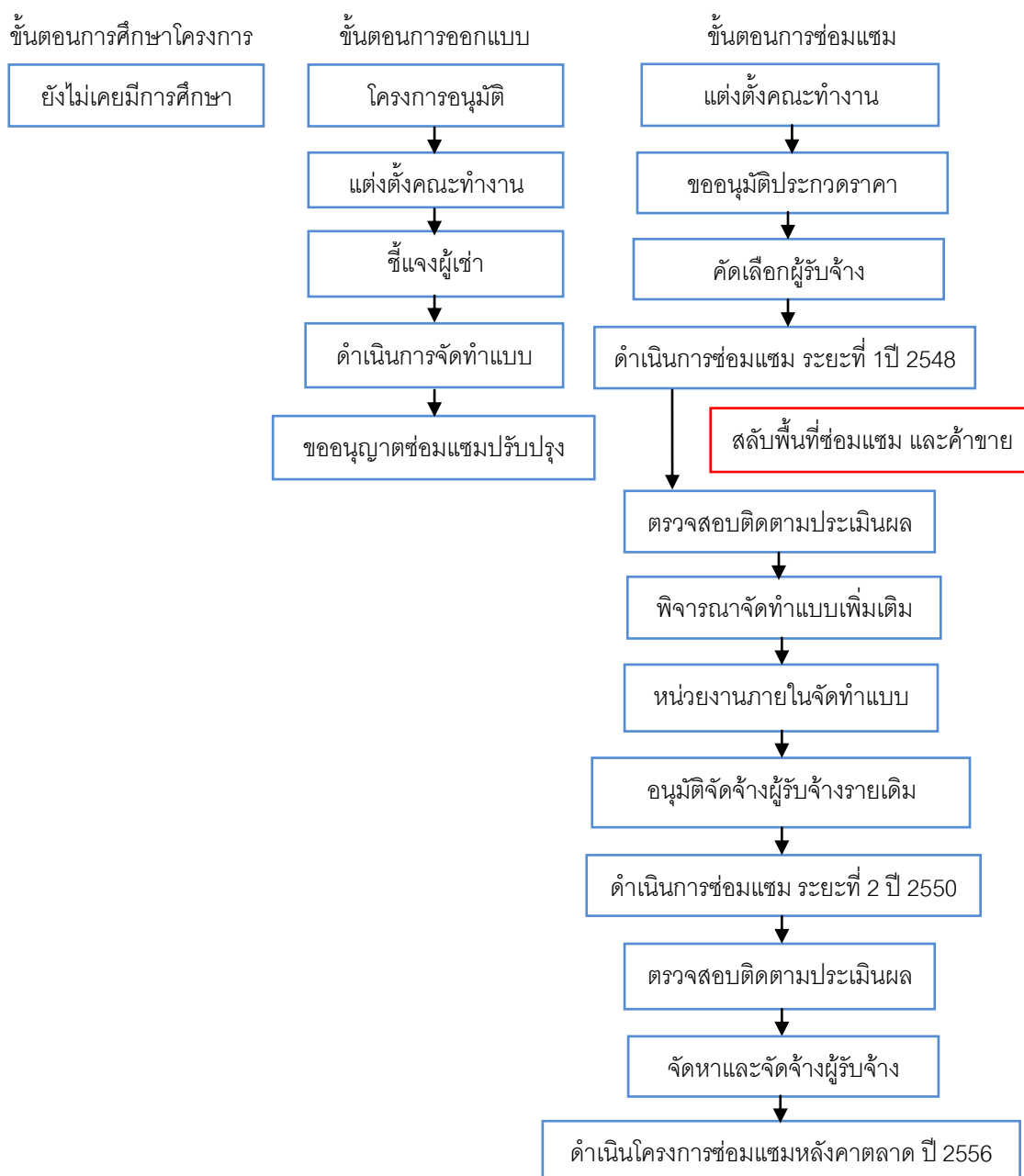
จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ สรุปได้ว่า อยู่ระหว่างการดำเนินการ คลาดเคลื่อนจากแผนงานเดิม 1 ปี เพราะต้องจัดสรรงบประมาณไปปรับปรุงในส่วนงานเร่งด่วนที่จำเป็นก่อน

¹⁶ สัมภาษณ์ วรวิทย์ พันธุ์ธนพฤกษ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 2, 8 พ.ย.2555.

¹⁷ สัมภาษณ์ นิรมล ธรรมพาลีศ, ผู้ออกแบบ, 5 พ.ย.2555.

¹⁸ สัมภาษณ์ วนิตา นาสูงชน, เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์, 18 ก.พ.2555.

▪ **กรณีศึกษาที่ 2** กลุ่มอาคารตลาดนางเลิ้ง ที่ผ่านมายังไม่มีการศึกษาโครงการปรับปรุงอาคาร มีเพียงการปรับปรุงซ่อมแซม อาคารตามสภาพ และทาสีภายนอกอาคาร โดยรอบตลาด โดยดำเนินการออกแบบปรับปรุงอาคารตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นโดยหน่วยงานภายใน โดย ปัจจุบันกำลังดำเนินโครงการปรับปรุงตลาดอีกครั้ง ซึ่งในระหว่างการก่อสร้างต้องมีการจัดเตรียมพื้นที่ในการค้าขายชั่วคราวไว้ หลังการซ่อมแซมอาคารแล้ว จึงเข้ามาค้าขายตามเดิม



แผนผังที่ 4.3 แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง

ปัญหา และสาเหตุในการดำเนินโครงการ

จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโครงการ¹⁹ และเจ้าหน้าที่จัดประโยชน์²⁰ สามารถสรุป ปัญหาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินโครงการซ่อมแซมตลาดนางเลิ้งได้ ดังนี้

ขั้นตอนศึกษาโครงการ

ยังไม่เคยมีการศึกษาโครงการปรับปรุงอาคารตลาด และตีกำแพงโดยรอบตลาด และยังไม่มีแนวคิดในการศึกษาโครงการ

ขั้นตอนการออกแบบ

ดำเนินการออกแบบโดยหน่วยงานภายใน ตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนการก่อสร้าง

1. มีการปรับแบบเพิ่มเติม ทำให้ต้องจัดจ้างต่อในระยะที่ 2
2. การเข้าพื้นที่ทำได้ไม่สะดวก เพราะมีการค้าขาย ไปด้วย ต้องรอกการย้ายของกับการสลับพื้นที่ในการทำงาน มีการขยายเวลาในการก่อสร้างออกไป

ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง

จัดพื้นที่ในการขายให้สิทธิ์ผู้ขายเดิม

¹⁹ สัมภาษณ์ วีระวัฒน์ รัตนทัศนีย์, หัวหน้ากองอสังหาริมทรัพย์ 1, 13 ก.พ.2556.

²⁰ สัมภาษณ์ วนิดา นาสูงชน, เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์, 18 ก.พ.2555.

• โครงการที่ปรับปรุงฟื้นฟูอาคารได้สำเร็จ

ประกอบด้วย กลุ่มอาคารถนนพระอาทิตย์ และกลุ่มอาคารหน้าพระลาน มีขั้นตอนในการดำเนิน

โครงการ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาโครงการ ขั้นตอนการออกแบบ ขั้นตอนการ ก่อสร้าง และ ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง

▪ กรณีศึกษาที่ 3 กลุ่มอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์ เป็นโครงการแรกในการปรับปรุงฟื้นฟู อาคารอนุรักษ์



— แสดงปัญหาที่พบในการดำเนินโครงการ
 แผนผังที่ 4.4 แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

ปัญหา และสาเหตุในการดำเนินโครงการ

จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ สามารถสรุป ปัญหาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารถนนพระอาทิตย์ได้ ดังนี้

ขั้นตอนศึกษาโครงการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ และที่ปรึกษา²¹ สรุปได้ว่า การสำรวจสภาพอาคารใช้เวลานาน เนื่องจากเป็นอาคารเก่าจึงมีความซับซ้อนกว่าอาคารธรรมดา และดำเนินการสำรวจโดยหน่วยงานของรัฐ งบประมาณในการดำเนินงานไม่มาก แต่ใช้เวลานาน

ขั้นตอนการออกแบบ

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ²² และผู้เช่าอาคาร²³ สรุปได้ว่า

1. เจ้าของโครงการเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างทั้งหมด โดยผู้เช่าไม่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุง และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแบบขณะดำเนินการก่อสร้างได้
2. รูปแบบในการปรับปรุงอาคารมีรูปแบบเดียวเป็นมาตรฐาน ทำให้ไม่ ตรงตามความต้องการใช้งานของผู้เช่าแต่ละรายได้ โดยต้องทำการปรับปรุงเองในภายหลัง

ขั้นตอนการก่อสร้าง²⁴

1. การขนย้ายของช้ากว่าที่ตกลง เพราะต้องการพื้นที่เพื่อการค้าและอยู่อาศัย
2. ผู้เช่าอาคารต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบรายการ ที่ไม่ตรงตามแบบก่อสร้าง แต่ผู้รับจ้างไม่สามารถแก้ไขให้ได้ เพราะจะมีผลต่อการตรวจรับงาน ทำให้ต้องมีการเจรจาชี้แจงในขณะเข้าดำเนินการ
3. ผู้เช่าไม่ย้ายออกในระหว่างการก่อสร้างเพราะบางส่วนไม่มีที่อยู่อาศัยที่อื่น ต้องมีค่าใช้จ่าย ในการหาที่อยู่ชั่วคราว และเป็นห่วงทรัพย์สิน ทำให้ผู้เช่าบางส่วนยังอาศัยอยู่ในอาคาร
4. ผู้เช่าอาคารบางส่วนยังอาศัยอยู่ในอาคาร ทำให้พื้นที่ในการทำงานคับแคบ ไม่สะดวกในการดำเนินการก่อสร้าง และปรับปรุงอาคาร
5. ขนาดพื้นที่ก่อสร้างคับแคบ ต้องวางแผนในการจัดเตรียมพื้นที่ทำงาน และพื้นที่กองเก็บวัสดุ
6. แบบไม่ละเอียดต้องมีการแก้ไขบ่อย

ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง

1. มีการเช่าช่วง และการใช้อาคารเปลี่ยนไปจากเดิมภายหลังจากการปรับปรุง
2. มีการวางของด้านหลังอาคารที่เว้นเป็นทางเดิน ชายของด้านหน้าอาคาร บริเวณทางเท้าสาธารณะ
3. การบริหารจัดการอาคาร ของสำนักงาน ทรัพย์สินฯ ประกอบด้วย 2 หน่วยงานที่ดูแลงานในคนละส่วน กองอสังหาริมทรัพย์ ดูแลสัญญาเช่า กองโครงการอนุรักษ์ ดูแล ปรับปรุงอาคาร ต้องหาแนวทางร่วมกัน เพื่อให้การปรับปรุงไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้

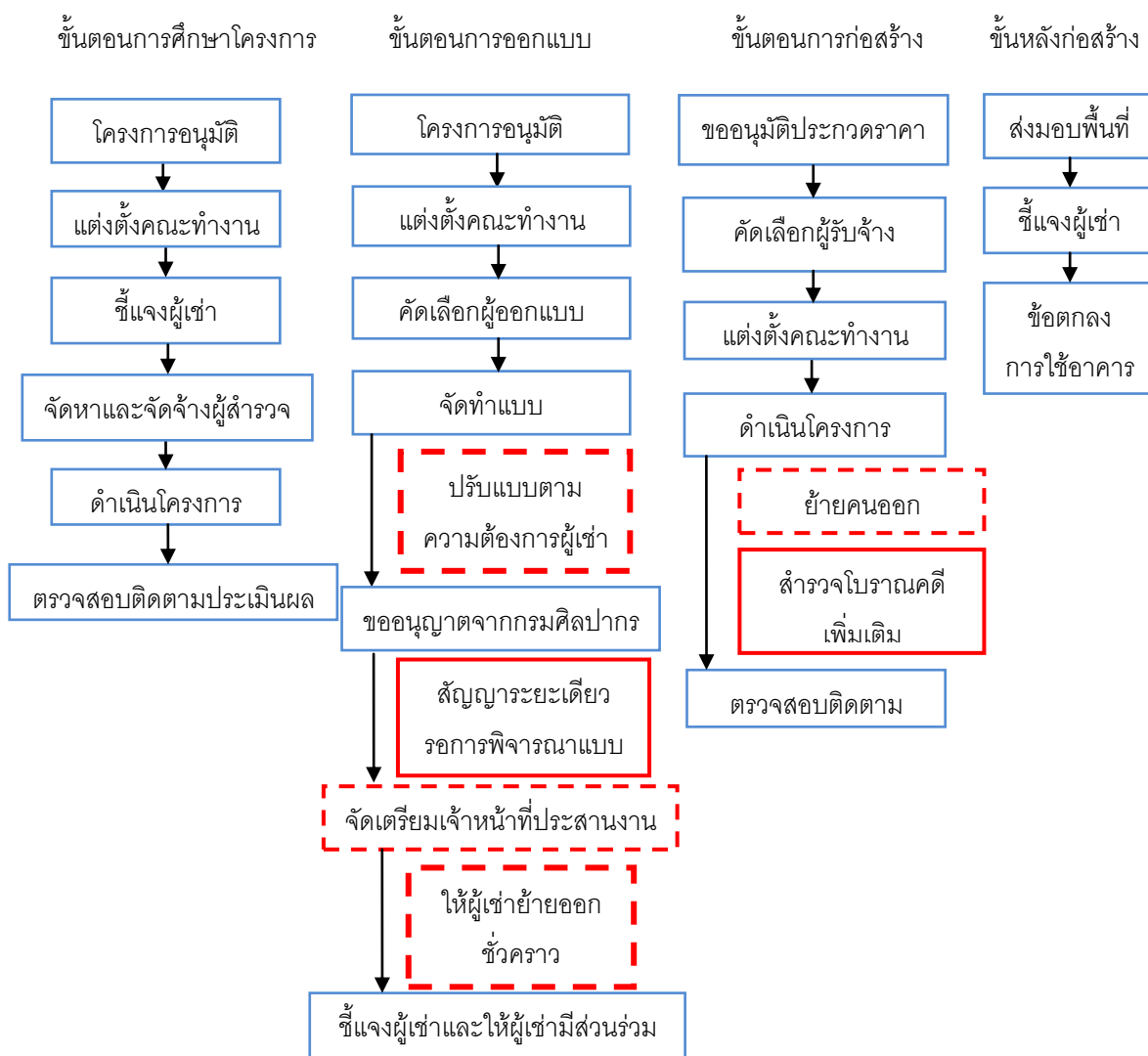
²¹ สัมภาษณ์ ยงธนิศร์ พิมลเสถียร, ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 25 ธ.ค. 2555.

²² สัมภาษณ์ กมนพร วัจนานนท์, เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ, 1 พ.ย.2555.

²³ สัมภาษณ์ ผู้เช่าอาคาร, 20 ต.ค. 2555.

²⁴ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์ กองโครงการอนุรักษ์, อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์ ถนนพระอาทิตย์ แขวงวัดชนะ

▪ กรณีศึกษาที่ 4 กลุ่มอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน แนวทางการดำเนินโครงการ ได้มาจากประสบการณ์การดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ริมถนนพระอาทิตย์ที่ผ่านมา



- - - แสดงการดำเนินโครงการที่แก้ไขปัญหาจากโครงการที่ผ่านมา
- แสดงปัญหาที่พบในการดำเนินโครงการ

แผนผังที่ 4.5 แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

ปัญหา และสาเหตุในการดำเนินโครงการ

จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ สามารถสรุป ปัญหาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารถนนหน้าพระลานได้ ดังนี้

ขั้นตอนศึกษาโครงการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ²⁵ ที่ปรึกษา²⁶ และผู้ออกแบบ²⁷ สรุปได้ว่า

การกำหนดขอบเขตงานไม่ได้ระบุ ให้ครอบคลุมงานที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงได้ เนื่องจากวัตถุประสงค์การสำรวจเพื่อเก็บเป็นข้อมูลพื้นฐาน และเพื่อการศึกษาเท่านั้น และยังมองไม่เห็นภาพรวมโครงการทั้งหมด จึงไม่ได้วางแผนกำหนดขอบเขตงานที่จำเป็น

ขั้นตอนการออกแบบ

จากการสัมภาษณ์ ที่ปรึกษา²⁸ และผู้ออกแบบ²⁹ สรุปได้ว่า

1. การเจรจากับผู้เช่าอาคารใช้นโยบาย เพื่อให้เกิดการยอมรับ ไม่ให้มีการฟ้องร้อง การปรับปรุงอาคารจึงไม่ได้คำนึงถึงการอนุรักษ์แต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงผู้ใช้อาคารด้วย
2. เวลาในการพิจารณาจากกรมศิลปากร นานกว่าที่กำหนดไว้ตามแผน ทำให้ระยะเวลาที่เหลือในสัญญาเพื่อปรับแก้ไขแบบ และจัดทำแบบก่อสร้างน้อย

ขั้นตอนการก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ³⁰ สรุปได้ว่า รายละเอียดแบบก่อสร้างไม่ครบถ้วน ขาดบุคลากรในการตรวจสอบ

สัมภาษณ์ที่ปรึกษา³¹ ผู้ออกแบบ³² ผู้ควบคุมงาน³³ สรุปได้ว่านายตรวจงานเป็นวิศวกรโยธา ขาดความรู้และประสบการณ์ด้านการอนุรักษ์แต่ต้องดูแลงานในส่วนงานสถาปัตยกรรมด้วย ไม่มีสถาปนิกเป็นนายตรวจงาน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับงานอนุรักษ์ ทำให้งานที่ได้ไม่เป็นไปตามความต้องการของเจ้าของโครงการ

สัมภาษณ์ที่ปรึกษา³⁴ ผู้ออกแบบ³⁵ สรุปได้ว่าไม่มีผู้ควบคุมงานที่อยู่หน้างานตลอดเวลา มีเพียงนายตรวจงาน ที่ทำงานตามภาระหน้าที่ และมีงานประจำที่รับผิดชอบอยู่หลายงาน ทำให้การพิจารณางานใช้เวลานาน เกิดความล่าช้า

²⁵ สัมภาษณ์ วรวิทย์ พันธุ์นพฤกษ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 2, 8 พ.ย.2555.

²⁶ สัมภาษณ์ บวรเวท รุ่งรุจี, ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 21 พ.ย. 2555.

²⁷ สัมภาษณ์ วทัญญู เทพหัตถ์, ผู้ออกแบบ, 13 พ.ย. 2555.

²⁸ สัมภาษณ์ บวรเวท รุ่งรุจี, ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 21 พ.ย. 2555.

²⁹ สัมภาษณ์ วทัญญู เทพหัตถ์, ผู้ออกแบบ, 13 พ.ย. 2555.

³⁰ สัมภาษณ์ กำพล เอกพันธุ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 1, 1 พ.ย. 2555.

³¹ สัมภาษณ์ บวรเวท รุ่งรุจี, ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 21 พ.ย. 2555.

³² สัมภาษณ์ วทัญญู เทพหัตถ์, ผู้ออกแบบ, 13 พ.ย. 2555.

³³ สัมภาษณ์ เมธินทร์ อินทรคงรอด, นายตรวจงาน, 4 ธ.ค.2555.

³⁴ สัมภาษณ์ บวรเวท รุ่งรุจี, ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 21 พ.ย. 2555.

สัมภาษณ์ที่ปรึกษา³⁶ ผู้ออกแบบ³⁷ ผู้ควบคุมงาน³⁸ สรุปได้ว่าผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติตามหรือเพิกเฉยเมื่อให้แก้ไข
สัมภาษณ์ผู้รับจ้าง³⁹ สรุปได้ว่า

1. แผนงานช้ากว่าแผนเกิดจากปัญหา Defective Design และ Time Space Conflict มีการปรับเปลี่ยนแบบ จึงมีงานเพิ่มลดจำนวนมาก แต่ด้วยเวลาที่จำกัด จึงต้องทำงานพร้อมกันในพื้นที่ไม่พร้อมให้ทำงาน
2. มีงานชุดคั่นทางโบราณคดี นอกเหนือจากขอบเขตของงาน แต่เป็นงานที่จำเป็นต้องทำ เป็นงานเพิ่มเติม โดยไม่ได้เตรียมเวลาในส่วนนี้เอาไว้ และไม่สามารถขยายเวลาได้ เนื่องจากอาจเกิดผลกระทบต่อผู้เช่าอาคารได้ เพราะเป็นอาคารที่ผู้เช่าต้องอยู่อาศัยและประกอบกิจการ จึงต้องปรับแผนการดำเนินงานให้ทันเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ⁴⁰ สรุปได้ว่า

เมื่ออาคารแล้วเสร็จ ผู้เช่าไม่กลับ เข้ามาใช้อาคารดั้งเดิม เพราะในพื้นที่ที่ย้ายไป ประกอบกิจการชั่วคราวมีขนาดใหญ่กว่า ส่วนบางรายอยู่ระหว่างการตัดสินใจเลือกประเภทกิจการ และอาคารยังไม่เรียบร้อยมีรอยร้าว ยังมีการเก็บซ่อมงานอยู่

³⁵ สัมภาษณ์ วัฑฒญ เทพหัสดิ, ผู้ออกแบบ, 13 พ.ย. 2555.

³⁶ สัมภาษณ์ บวรเวท รุ่งรุจี, ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 21 พ.ย. 2555.

³⁷ สัมภาษณ์ วัฑฒญ เทพหัสดิ, ผู้ออกแบบ, 13 พ.ย. 2555.

³⁸ สัมภาษณ์ เมธินทร์ อินทรคงรอด, นายตรวจงาน, 4 ธ.ค.2555.

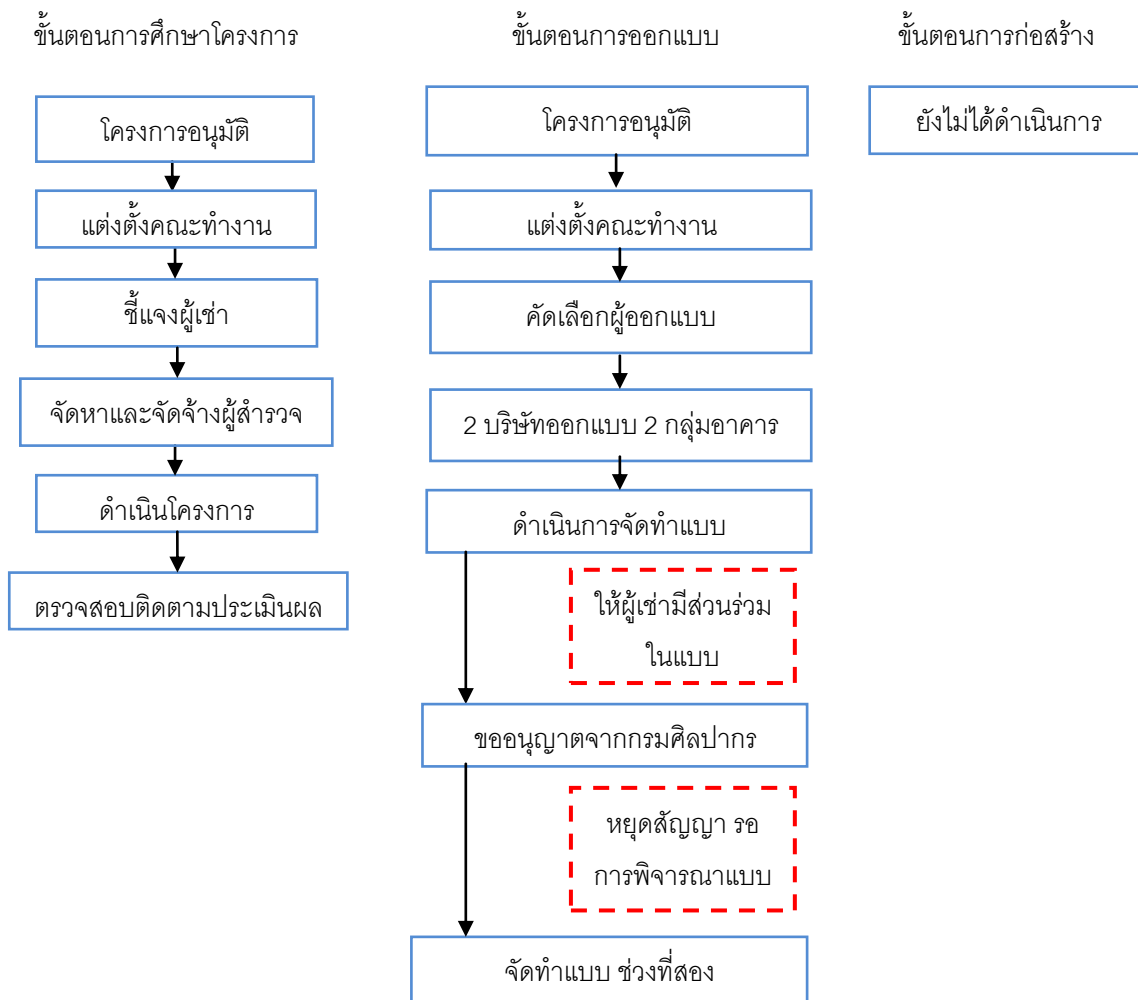
³⁹ สัมภาษณ์ ปิณฑวัชร สบายประทุมทิพย์, ผู้รับจ้าง, 17 พ.ย. 2555.

⁴⁰ สัมภาษณ์ กำพล เอกพันธุ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 1, 1 พ.ย. 2555.

• โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง

- กรณีศึกษาที่ 5 กลุ่มอาคารท่าเตียน ลักษณะทางกายภาพมีความซับซ้อน มีจำนวนห้องมาก

ขั้นตอนการออกแบบดำเนินการจัดจ้างผู้ออกแบบ 2 บริษัท และแบ่งพื้นที่ออกเป็น 2 ส่วน ให้แต่ละบริษัทดำเนินการออกแบบ



--- แสดงการดำเนินโครงการที่แก้ไขปัญหาจากโครงการที่ผ่านมา

แผนผังที่ 4.6 แสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารท่าเตียน

ปัญหา และสาเหตุในการดำเนินโครงการ

จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ สามารถสรุป ปัญหาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับปรุง อาคารทำเตียนได้ ดังนี้

ขั้นศึกษาโครงการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ออกแบบ(ผู้สำรวจ)⁴¹ สรุปได้ว่าการดำเนินการช้ากว่าแผน ต้องขอขยายเวลา เนื่องจาก การเข้าตรวจสอบสถานที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงเวลานัด

ขั้นการออกแบบ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ⁴² สรุปได้ว่าการแบ่งพื้นที่เป็นสองส่วน รับผิดชอบโดยสองบริษัท โดยแบ่งการประมูลที่ละบริษัท ทำให้ใช้เวลาในการหาข้อสรุปนานและหลายรอบ การประสานงานกับหลายบริษัท ซึ่งแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบการทำงาน และยืดแนวทาง อาจเกิดผลกระทบกับรูปแบบการทำงาน

และสัมภาษณ์ผู้ออกแบบ⁴³ สรุปได้ว่า

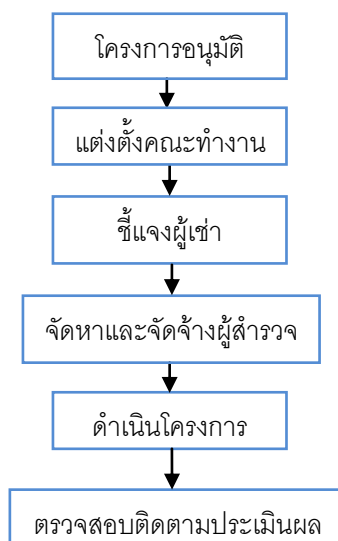
1. ข้อมูลที่ได้รับไม่เพียงพอ และไม่ตรงตามสภาพความเป็นจริง ทำให้เกิดความล่าช้าในช่วงการออกแบบ เพราะต้องทำการสำรวจเพิ่มเติม โดยไม่ได้เตรียมเวลาเอาไว้
 2. เจ้าของโครงการเน้นความสำคัญด้านเวลา มากกว่าคุณภาพ งานต้องเสร็จทันกำหนด
 3. การกำหนดขอบเขตงานไม่ชัดเจน มีปริมาณงานที่ต้องการนอกเหนือจากขอบเขตงาน
- ขั้นตอนการก่อสร้าง ยังไม่ได้ดำเนินการ

⁴¹ สัมภาษณ์ ขวลิต ตั้งมิตรเจริญ, ผู้ออกแบบ, 1 ธ.ค.2555.

⁴² สัมภาษณ์ วรวิทย์ พันธุ์ธนพฤกษ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 2, 8 พ.ย.2555.

⁴³ สัมภาษณ์ วทีญญา เทพหัตถ์, ผู้ออกแบบ, 13 พ.ย. 2555.

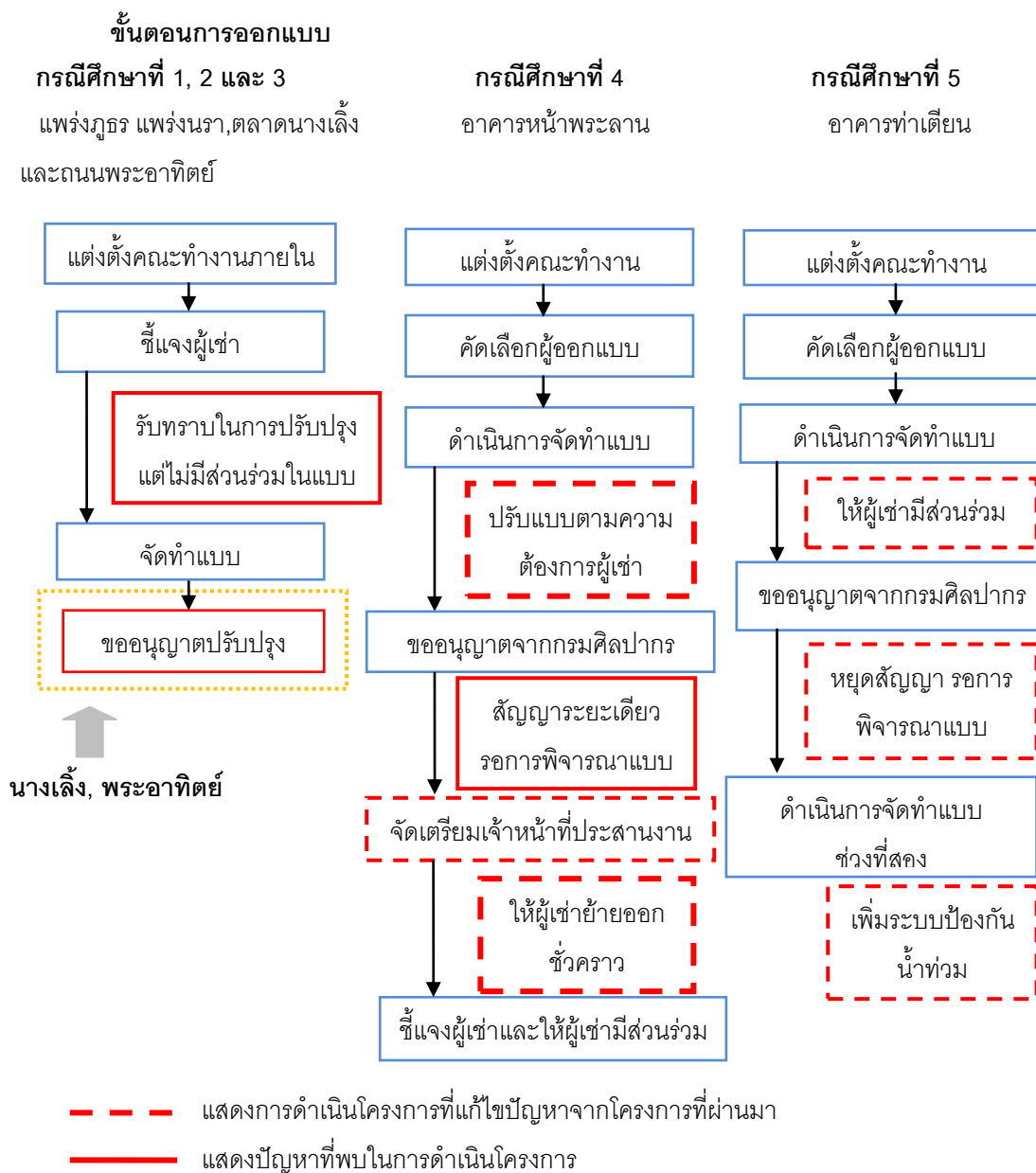
สรุปขั้นตอนการดำเนินโครงการอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ
ขั้นตอนการศึกษาโครงการ



แผนผังที่ 4.7 แสดงขั้นตอนการศึกษาโครงการกรณีศึกษา 5 โครงการ

ขั้นตอนการศึกษาโครงการ จากกรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ มีขั้นตอนการดำเนินโครงการ **เหมือนกัน**
ตารางที่ 4.4 แสดงขั้นตอนการศึกษาโครงการ กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	รายละเอียดขั้นตอนศึกษาโครงการ
แพรงภูธร แพรงนรา	ชี้แจงผู้เช่า จัดหาและจัดจ้างผู้สำรวจ
ตลาดนางเลิ้ง	ยังไม่มีการศึกษาโครงการ
พระอาทิตย์	ชี้แจงผู้เช่า จัดหาและจัดจ้างผู้สำรวจ
หน้าพระลาน	ชี้แจงผู้เช่า จัดหาและจัดจ้างผู้สำรวจ
ท่าเตียน	ชี้แจงผู้เช่า จัดหาและจัดจ้างผู้สำรวจ

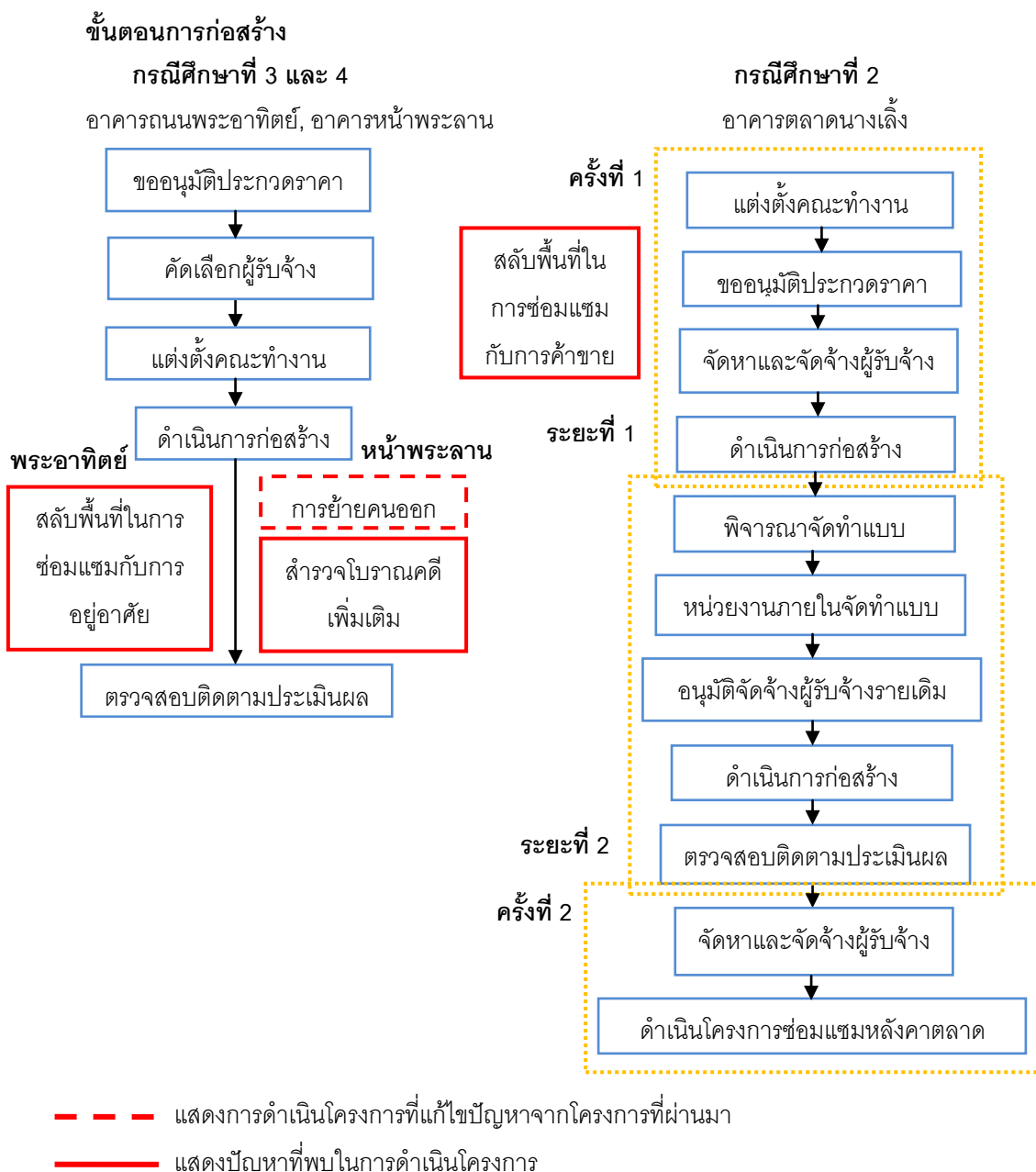


แผนผังที่ 4.8 แสดงขั้นตอนการออกแบบ กรณีศึกษา 5 โครงการ

ขั้นตอนการออกแบบ มีการดำเนินโครงการที่แตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงขั้นตอนการออกแบบ กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	รายละเอียดขั้นตอนการออกแบบ		
แพรงภูธร แพรงนรา	ผู้เช่าไม่มีส่วนร่วม	ไม่ต้องขออนุญาต	ไม่มีการจัดจ้าง
ตลาดนางเลิ้ง	ผู้เช่าไม่มีส่วนร่วม	ต้องขออนุญาต	ไม่มีการจัดจ้าง
พระอาทิตย์	ผู้เช่าไม่มีส่วนร่วม	ต้องขออนุญาต	ไม่มีการจัดจ้าง
หน้าพระลาน	ผู้เช่ามีส่วนร่วม ด้านแบบและการเงิน	ต้องขออนุญาต กรมศิลปากร	สัญญาจ้างทั่วไป
ท่าเตียน	ผู้เช่ามีส่วนร่วม ด้านแบบและการเงิน	ต้องขออนุญาต กรมศิลปากร	แบ่งสัญญาจ้างเป็นสองช่วง หยุดสัญญาระหว่างรอการ พิจารณาจากกรมศิลปากร



แผนผังที่ 4.9 แสดงขั้นตอนการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ

ขั้นตอนการก่อสร้าง มีการดำเนินโครงการที่แตกต่างกัน ดังนี้
ตารางที่ 4.6 แสดงขั้นตอนการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	รายละเอียดขั้นตอนการก่อสร้าง
แพรงภูธร แพรงนรา	ผู้เช่าอยู่ในพื้นที่ซ่อมแซม ยังไม่มีการดำเนินโครงการก่อสร้างอาคาร
ตลาดนางเลิ้ง	ผู้เช่าอยู่ในพื้นที่ซ่อมแซม สลับพื้นที่ซ่อมแซมและค้าขาย
พระอาทิตย์	ผู้เช่าอยู่ในพื้นที่ปรับปรุง สลับพื้นที่ปรับปรุงและอยู่อาศัย
หน้าพระลาน	ผู้เช่าย้ายออกจากพื้นที่ชั่วคราวระหว่างการก่อสร้าง
ท่าเตียน	ผู้เช่าย้ายออกจากพื้นที่ชั่วคราวระหว่างการก่อสร้าง ยังไม่มีดำเนินโครงการก่อสร้างอาคาร

ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง

ตารางที่ 4.7 แสดงขั้นตอนหลังการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	รายละเอียดขั้นตอนหลังการก่อสร้าง
แพรงภูธร แพรงนรา	ผู้เช่าเข้าใช้อาคารตามเดิม
ตลาดนางเล็ง	ผู้เช่าเข้าใช้อาคารตามเดิม
พระอาทิตย์	ผู้เช่าเข้าใช้อาคาร โดยทำข้อตกลงการใช้อาคาร
หน้าพระลาน	ผู้เช่าเข้าใช้อาคาร โดยทำข้อตกลงการใช้อาคาร
ท่าเตียน	ผู้เช่าเข้าใช้อาคาร โดยทำข้อตกลงการใช้อาคาร ยังไม่มีกรดำเนินการโครงการก่อสร้างอาคาร

4.5 ขั้นตอนการบริหารโครงการอาคารกรณีศึกษา

นำกรอบแนวคิดการบริหารโครงการมาใช้ศึกษาปัญหาของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนทั้ง 5 กรณีศึกษา เพื่อค้นพบปัญหาและสาเหตุของการบริหารในด้านการวางแผน การจัดทีมงาน การอำนวยความสะดวก และการติดตามควบคุมที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโครงการ ที่ปรึกษา ผู้ขอ กแบบ ผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงาน และผู้เช่า นำมาสรุปตามขั้นตอนการบริหารโครงการในแต่ละกรณีศึกษา

- โครงการที่ปรับปรุงอาคารตามสภาพ เฉพาะภายนอกอาคาร
 - ประกอบด้วย กลุ่มอาคารแพรงภูธร แพรงนรา และกลุ่มอาคารตลาดนางเล็ง
 - กลุ่มอาคารแพรงภูธร แพรงนรา จากการศึกษา และสัมภาษณ์พบว่า

การวางแผน

ตารางที่ 4.8 แสดงการวางแผนงานปรับปรุงอาคารแพรงภูธร แพรงนรา

ขั้นตอนการบริหาร	การวางแผน	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ		
- ขอบเขตงาน	- วิจัยเอกสาร สำรวจพื้นที่อาคาร	- สำรวจเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและเพื่อการศึกษา
- การจัดจ้าง	- จัดหาและจัดจ้างสำรวจ	- จัดหาผู้รับจ้างโดยวิธีประกวดราคา พิจารณาผู้เสนอราคาต่ำสุด
- งบประมาณ	- ประมาณราคาซ่อมจัดหางบประมาณ	- เจ้าของโครงการลงทุนทั้งหมด
ขั้นการออกแบบ		
- แนวทางปรับปรุง	- การจัดทำแบบซ่อมแซมทาสี	- ซ่อมแซมเปลี่ยนหลังคา กันสาด และทาสี
- การจัดจ้าง	- จัดหาและจัดจ้างผู้รับจ้าง	- จัดหาผู้รับจ้างโดยวิธีประกวดราคา พิจารณาผู้เสนอราคาต่ำสุด
ขั้นการซ่อมแซม		
	- ที่ผ่านมามีเคยมีการทาสีโดยชุมชน - ชี้แจงผู้เช่าเพื่อลงพื้นที่ดำเนินการ - การทาสีซ่อมแซมตามสภาพ ครั้งที่ 2	- อยู่ระหว่างการดำเนินการ

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการวางแผน

การกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายในการสำรวจไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่องสอดคล้องกับการปรับปรุงอาคารในอนาคต ขอบเขตของงานที่เก็บข้อมูลไม่ครอบคลุมที่จะนำไปใช้หากมีการปรับปรุงอาคาร การเข้าสำรวจพื้นที่ไม่เป็นไปตามนัด ต้องมีการปรับแผน

การจัดทีมงาน

ตารางที่ 4.9 แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคารแพรงภูธร แพรงนรา

ขั้นตอนการบริหาร	การจัดทีมงาน		หน้าที่
	หน่วยงานภายใน	หน่วยงานภายนอก	
ขั้นศึกษาโครงการ	เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ นายตรวจงาน 3 คน -วิศวกรโยธา -วิศวกรงานระบบ -สถาปนิก	ที่ปรึกษาด้านอนุรักษ์ ผู้รับจ้างสำรวจ	- ประสานงาน - ตรวจสอบขอบเขตของงาน และตรวจรับงานตามงวดงาน กรณีนงานจัดทำแบบ จึงแต่งตั้งสถาปนิกเป็นนายตรวจงาน - สำรวจ และจัดทำแบบ
ขั้นการออกแบบ	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ สถาปนิก วิศวกรโยธา นายช่างบัญชีงาน	ไม่มี	- ประสานงานลงพื้นที่ - จัดทำแบบทาสีซ่อมแซมตามสภาพ
ขั้นการซ่อมแซม	นายตรวจงาน -นายช่าง	 ผู้รับจ้างดำเนินงาน	-ตรวจสอบขอบเขตของงาน และตรวจรับงาน - จัดทำแบบ และดำเนินการ
ขั้นหลังซ่อมแซม	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์	ไม่มี	- ดูแลสัญญาเช่า

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการจัดทีมงาน

การประสานงานไม่มีปัญหา เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ สามารถชี้แจงกับผู้เช่าให้เข้าใจได้ การศึกษาโครงการเจ้าหน้าที่บริหารโครงการ งานอนุรักษ์จะเป็นผู้ดำเนินการ โดยประสานงานร่วมกัน และมีฝ่ายเทคนิคดูแลด้านการจัดทำแบบ แต่งตั้งสถาปนิกเป็นนายตรวจงานแบบ

การอำนวยความสะดวก

ตารางที่ 4.10 แสดงการอำนวยความสะดวกปรับปรุงอาคารแพรงภูธร แพร่งนรา

ขั้นตอนการบริหาร	การอำนวยความสะดวก	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ - ขอบเขตงาน	- ประสานงานชี้แจงผู้เช่า - สำรวจ และสอบถามความเห็นผู้เช่าอาคาร	- มีการสำรวจภูมิประเทศเพิ่มเติมจากขอบเขตงาน
ขั้นการออกแบบ - แบบแปลน	- ประสานงานชี้แจงผู้เช่า - จัดทำแบบทาสีซ่อมแซมตามสภาพ - ประมาณราคางานซ่อมแซมทาสี	- จัดทำแบบเบื้องต้น โดยผู้รับจ้างทาสี ต้องจัดทำแบบโดยละเอียดอีกครั้ง
ขั้นการซ่อมแซม	- ดำเนินการซ่อมแซมทาสี	- อยู่ระหว่างการดำเนินการ

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการอำนวยความสะดวก

มีการสำรวจภูมิประเทศเพิ่มเติมจากขอบเขตงาน

การติดตามและควบคุม

ตารางที่ 4.11 แสดงการติดตามและควบคุมปรับปรุงอาคารแพรงภูธร แพร่งนรา

ขั้นตอนการบริหาร	การติดตามและควบคุม	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- ปริมาณงานมาก ขอบเขตงานไม่ชัดเจน - มีการขอขยายเวลาส่งงาน พิจารณาตามความเหมาะสม - เวลาดำเนินงาน 1 ปี
ขั้นการออกแบบ	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- โครงการครอบคลุมพื้นที่หลายตำบล ตึกแถวจำนวนมาก ทำให้การลงสำรวจพื้นที่ และการประมาณราคาลำบาก - เวลาดำเนินงาน 1 ปี
ขั้นการซ่อมแซม	- งบประมาณ	- อยู่ระหว่างการดำเนินการ

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการอำนวยความสะดวก

การเข้าสำรวจไม่เป็นไปตามแผน และมีงานเพิ่มเติมทำให้ต้องขยายเวลาออกไป

จากการศึกษาขั้นตอนการบริหารโครงการพบว่า

ตารางที่ 4.12 แสดงการสรุปการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารแพรงภูธร แพรงนรา

การวางแผน	การจัดทีมงาน	การอำนวยความสะดวก	การติดตามและควบคุม
- มีการเข้าสำรวจพื้นที่จากหลายหน่วยงาน - กลุ่มอาคารมีขนาดใหญ่ ต้องใช้เวลางบประมาณในการปรับปรุง - การกำหนดขอบเขตงานไม่ชัดเจน ไม่เพียงพอในการปรับปรุง	- การบริหารแบ่งเป็นสองส่วน ส่วนที่ดูแลสัญญาและส่วนที่ปรับปรุงอาคาร เมื่อปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จ ต้องส่งมอบให้ดูแลสัญญาต่อ ต้องมีการประสานงานร่วมกัน	- ยังไม่มีการดำเนินการปรับปรุงครั้งใหญ่ - มีงานเพิ่มเติมจากขอบเขตงาน - มีการปรับแผนในการสำรวจอาคารในการนัดเวลาลงสำรวจ	- ปริมาณงานเพิ่มจากเดิม ต้องขยายเวลาส่งงานออกไป

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ

1. ด้านกายภาพ
2. ด้านขอบเขตงาน
3. ด้านการประสานงาน

- กลุ่มอาคารตลาดนางเลิ้ง จากการศึกษา และสัมภาษณ์พบว่า

การวางแผน

ตารางที่ 4.13 แสดงการวางแผนงานปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง

ขั้นตอนการบริหาร	การวางแผน	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ - ขอบเขตงาน - งบประมาณ	- เสนอโครงการปรับปรุงตลาด จัดหา งบประมาณ	- ยังไม่มีการสำรวจพื้นที่อาคารตึกแถว - เจ้าของโครงการเป็นผู้ลงทุนทั้งหมด
ขั้นการออกแบบ - แนวทางปรับปรุง - การจัดจ้าง	- ดำเนินการปรับปรุงตลาดในเชิง อนุรักษ์ ให้ถูกสุขลักษณะ - จัดหาและจัดจ้างผู้รับจ้าง ครั้งแรก - จัดทำแบบซ่อมแซมตลาดระยะ 1 - จัดทำแบบซ่อมแซมเพิ่มเติมระยะ 2 ครั้งที่ 2 - จัดทำแบบซ่อมแซมหลังคาตลาด - จัดหาและจัดจ้างผู้รับจ้าง	ปรับปรุงครั้งแรกในปี 2548 - ปรับปรุงโครงสร้างตลาด สาธารณูปโภค ห้องน้ำ และทาสีตึกแถวรอบตลาด - ระยะที่ 2 ปรับปรุงที่ทำการตลาด ที่เก็บขยะ หลังคาคลุมทางเข้าตลาด ติดตั้งป้าย ปรับปรุงครั้งที่ 2 ในปี 2556 - เกิดการรั่วซึมน้ำบนหลังคาเนื่องจากวัสดุ เสื่อมสภาพและองศาของหลังคาไม่ตรงตาม มาตรฐาน อากาศร้อนและมีผู้ค้ามากขึ้น ทำให้ ต้องมีการซ่อมแซมหลังคาตลาดอีกครั้ง - จัดหาผู้รับจ้างโดยวิธีประกวดราคา พิจารณา ผู้เสนอราคาต่ำสุด
ขั้นการซ่อมแซม	- การซ่อมแซมตลาดระยะ 1 และทาสี อาคารรอบตลาด - การซ่อมแซมตลาดระยะ 2 - การซ่อมแซมหลังคาตลาด	ปรับปรุงครั้งแรก - ระหว่างการดำเนินงาน มีงานเพิ่มเติม จัดจ้างผู้รับจ้างรายเดิมดำเนินการต่อระยะที่ 2 ปรับปรุงครั้งที่ 2 - อยู่ระหว่างดำเนินการ

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการวางแผน

การปรับปรุงอาคารตามสภาพ ที่ไม่ใช่การปรับปรุงครั้งใหญ่ อีกทั้งอาคารยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นอาคารโบราณสถาน การดำเนินโครงการปรับปรุงอาคาร จึงดำเนินการโดยฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์ฝ่ายเดียว ที่ผ่านมายังไม่มีการสำรวจพื้นที่อาคารตึกแถว หรือศึกษาโครงการเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง มีการดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารบ่อย

การจัดทีมงาน

ตารางที่ 4.14 แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง

ขั้นตอนการบริหาร	การจัดทีมงาน		หน้าที่
	หน่วยงานภายใน	หน่วยงานภายนอก	
ขั้นศึกษาโครงการ	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์	ไม่มี	- ประสานงาน
ขั้นการออกแบบ	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ นายช่างออกแบบ วิศวกรโยธา นายช่างบัญชีงาน	ไม่มี	- ประสานงานลงพื้นที่ - จัดทำแบบซ่อมแซมตลาด
ขั้นการซ่อมแซม - ขออนุญาต - ย้ายคนออก	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ นายตรวจงาน - นายช่าง	ผู้รับจ้าง	- ประสานงาน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ประสานงาน - ตรวจสอบขอบเขตของงาน และตรวจรับงาน
ขั้นหลังซ่อมแซม	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์	ไม่มี	- ดูแลสัญญา

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการจัดทีมงาน

การปรับปรุงอาคารตามสภาพ และไม่ใช้โบราณสถาน ไม่มีที่ปรึกษาในการปรับปรุง เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ต้องประสานงานในการจัดพื้นที่ให้ขายชั่วคราว การย้ายออกจากพื้นที่ล่าช้า นายตรวจงาน ขาดความเอาใจใส่

การอำนวยความสะดวก

ตารางที่ 4.15 แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง

ขั้นตอนการบริหาร	การอำนวยความสะดวก	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ	- เสนอโครงการ และจัดหางบประมาณ	- อนุมัติโครงการและงบประมาณ
ขั้นการออกแบบ - แบบแปลน	- ทำแบบซ่อมแซมตลาดระยะที่ 1 - ทำแบบซ่อมแซมตลาดระยะที่ 2 - ทำแบบซ่อมแซมหลังคาตลาด	- ออกแบบปรับปรุงตามสภาพ - ออกแบบเพิ่มเติม - ออกแบบแก้ไขปัญหาน้ำรั่วหลังคาและการระบายอากาศภายในตลาด
ขั้นการซ่อมแซม - ขออนุญาต - ย้ายคนออก	- ขออนุญาตสำนักงานเขตฯ - ซ่อมแซมตลาดระยะที่ 1 และทาสีอาคาร - ซ่อมแซมตลาดระยะที่ 2 - ซ่อมแซมหลังคาตลาด	- ต้องซ่อมแซมตามที่กฎหมายกำหนด - จัดเตรียมพื้นที่ค้าขายชั่วคราวให้ผู้ค้า ต้องสลับพื้นที่ทำงานและพื้นที่ค้าขาย
ขั้นหลังซ่อมแซม	- ส่งมอบพื้นที่	- เข้าใช้ตลาดตามปกติ

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการอำนวยความสะดวก

การซ่อมแซมทำไม่ได้ไม่สะดวก เนื่องจากต้องสลับพื้นที่การทำงานกับการค้าขาย

การติดตามและควบคุม

ตารางที่ 4.16 แสดงการติดตามและควบคุมปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง

ขั้นตอนการบริหาร	การติดตามและควบคุม	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ	- งบประมาณ	- กำหนดเวลาดำเนินงานก่อสร้าง 7 เดือน
ขั้นการออกแบบ	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- ควรปรับปรุงซ่อมแซมส่วนอื่นๆ ในคราวเดียว - ดำเนินการปรับปรุงเพิ่มเติมในระยะที่ 2 - จัดหางบประมาณปรับปรุงเพิ่มเติม
ขั้นการซ่อมแซม	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- สลับพื้นที่ก่อสร้างและพื้นที่ขาย คุณภาพงานที่ได้ อาจไม่ดีเท่ากับการย้ายคนออกทั้งหมด - การย้ายออกล่าช้า ทำให้ไม่สามารถทำงานตามเวลาที่กำหนดได้ จึงต้องขอขยายเวลาออกไป - เวลาดำเนินงานจริง 1 ปี ต่อเนื่องระยะที่ 2 อีก 9 เดือน
ขั้นหลังซ่อมแซม	- คุณภาพ	- มีการปรับปรุงตลาดตามสภาพเป็นระยะ

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการอำนวยความสะดวก⁴⁴

การดำเนินการต้องกระทบผู้เช่าอาคารน้อยที่สุด เวลาดำเนินการต้องใช้เวลาไม่นาน คุณภาพที่ได้ อาจไม่ดีเท่ากับการย้ายคนออกทั้งหมด แต่ผู้เช่าสามารถค้าขายได้ตลอดเวลา หากย้ายผู้เช่าออกไปจากพื้นที่เลย อาจทำให้ลูกค้าหายไป แต่ในกรณีที่เป็นการพักอาศัย ควรจัดพื้นที่ไว้เป็นพื้นที่หมุนเวียน ไว้สำหรับย้ายคนไปอยู่ชั่วคราว ระหว่างที่มีการก่อสร้าง

ตารางที่ 4.17 แสดงการสรุปการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารตลาดนางเลิ้ง

การวางแผน	การจัดทีมงาน	การอำนวยความสะดวก	การติดตามและควบคุม
- ยังไม่มีการสำรวจ และดำเนินการปรับปรุงครั้งใหญ่ - มีการซ่อมแซมอาคารหลายครั้ง	- ประสานงานการย้ายออก และเตรียมพื้นที่ขาย - ไม่มีที่ปรึกษา เพราะไม่ใช่โบราณสถาน	- ต้องสลับพื้นที่ทำงานกับพื้นที่ค้าขาย ทำงานได้ไม่สะดวก	- ขยายเวลาส่งงาน และดำเนินงานต่อระยะที่ 2

⁴⁴ สัมภาษณ์ อภิรดี เงินวิจิตร, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์, 13 ก.พ.2556.

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ

ด้านการประสานงาน

- โครงการที่ปรับปรุงพื้นที่อาคารได้สำเร็จ
 - กลุ่มอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์ จากการศึกษา และสัมภาษณ์พบว่า

การวางแผน

ตารางที่ 4.18 แสดงการวางแผนงานปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

ขั้นตอนการบริหาร	การวางแผน	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ - ขอบเขตงาน - การจัดจ้าง - งบประมาณ	- วิจัยเอกสาร สํารวจพื้นที่อาคาร - จัดจ้างสำรวจโครงสร้าง เก็บสภาพปัจจุบัน เสนอแนวทางการปรับปรุง - ประมาณราคาปรับปรุง จัดหางบประมาณ	- นำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงอาคาร - จัดหาผู้รับจ้างโดยวิธีประกวดราคา พิจารณาผู้เสนอราคาต่ำสุด - เจ้าของโครงการเป็นผู้ลงทุนทั้งหมด
ขั้นการออกแบบ - แนวทางปรับปรุง - การจัดจ้าง	- พัฒนอาคารให้ใช้ประโยชน์สูงสุด จัดทำแบบปรับปรุงอาคาร - จัดหาและจัดจ้างผู้รับจ้าง	- ผู้เช่า ไม่มีส่วนร่วมทางด้านการลงทุน แต่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงอาคาร - จัดหาผู้รับจ้างโดยวิธีประกวดราคา พิจารณาผู้เสนอราคาต่ำสุด
ขั้นการก่อสร้าง	- ส่งมอบพื้นที่ให้ดำเนินการ - ดำเนินการปรับปรุงอาคาร - ส่งมอบงาน	- ผู้เช่ายังคงอาศัยอยู่ภายในอาคาร
ขั้นหลังการก่อสร้าง	- เข้าใช้อาคารตามปกติ	- ขอความร่วมมือในการใช้อาคารร่วมกัน

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการวางแผน⁴⁵

การปรับปรุงพื้นที่อาคารครั้งแรก โดยฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์ ผู้บริหารโครงการยังไม่มีประสบการณ์วางแผนในการย้ายคนออก เจ้าของโครงการเป็นผู้ลงทุนทั้งหมด ผู้เช่ารับทราบในการปรับปรุงแต่ไม่มีส่วนร่วมในแบบแปลน และการเงิน

⁴⁵ สัมภาษณ์ กำพล เอกพันธ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 1, 1 พ.ย. 2555.

การจัดทีมงาน

ตารางที่ 4.19 แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

ขั้นตอนการบริหาร	การจัดทีมงาน		หน้าที่
	หน่วยงานภายใน	หน่วยงานภายนอก	
ขั้นศึกษาโครงการ	เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์	ที่ปรึกษาด้านอนุรักษ์ มหาวิทยาลัยสำรวจ	- ประสานงาน - ขอคำปรึกษาความเป็นไปได้ ความเหมาะสมของ รูปแบบสถาปัตยกรรม และ วิธีการขออนุญาต
ขั้นการออกแบบ	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ - สถาปนิก - วิศวกรโยธา - นายช่างบัญชีงาน	สำนักงานเขตฯ การไฟฟ้านครหลวง การประปานครหลวง องค์การโทรศัพท์	- ประสานงาน การลงสำรวจ พื้นที่ - จัดทำแบบปรับปรุงอาคาร และประมาณราคาปรับปรุง
ขั้นการก่อสร้าง	นายตรวจงาน 3 คน - วิศวกรโยธา - วิศวกรงานระบบ - นายช่าง	ผู้รับจ้าง - วิศวกรโยธา 1 คน - วิศวกรงานระบบ 1 คน - สถาปนิก 2 คน	- ดำเนินการปรับปรุง และ รายงานความคืบหน้าของ งาน - ตรวจสอบขอบเขตของงาน ความถูกต้องของงาน แก้ปัญหาหน้างาน และตรวจ รับงานตามงวดงาน
ขั้นหลังการก่อสร้าง	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์	ไม่มี	- ดูแลสัญญา

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการจัดทีมงาน⁴⁶

ผู้บริหารโครงการ ขาดประสบการณ์ แต่มีที่ปรึกษาที่ให้ความเห็น และข้อเสนอแนะ ส่วน ผู้รับจ้าง งานมีขนาดเล็ก รับผิดชอบแก้ปัญหาทางได้ดี รายงานสม่ำเสมอ รับงานไม่มาก และผู้ออกแบบจากหน่วยงานภายในไม่มีปัญหาในการดำเนินการ นายตรวจงานมีงานประจำมาก ทำให้คุณภาพงานที่ได้ไม่สมบูรณ์

⁴⁶ เรื่องเดียวกัน

การอำนวยความสะดวก

ตารางที่ 4.20 แสดงการอำนวยความสะดวกปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

ขั้นตอนการบริหาร	การอำนวยความสะดวก	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ - ขอบเขตงาน	- ประสานงานชี้แจงผู้เช่า - สำรวจ และสอบถามความเห็นผู้เช่าอาคาร	- ผลวิเคราะห์ โครงสร้างสามารถปรับปรุงอาคารได้ ทำข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
ขั้นการออกแบบ - แบบแปลน - ขออนุญาต	- ประสานงานชี้แจงผู้เช่า - จัดทำแบบปรับปรุงอาคาร - ขออนุญาตสำนักงานเขตฯ	- ออกแบบอาคารเป็นรูปแบบเดียวกัน แต่ไม่สอดคล้องกับการใช้งานของผู้ใช้อาคาร และไม่สามารถปรับเปลี่ยนแบบได้ เพราะมีผลต่อการตรวจรับงาน - เว้นทางเดินหลังอาคารเพื่อหนีไฟตามกฎหมาย
ขั้นการก่อสร้าง - ย้ายคนออก	- ดำเนินการปรับปรุงอาคาร	- ต้องสลับพื้นที่ในการอยู่อาศัยและการปรับปรุง และจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกไว้ให้ บางส่วน ย้ายไปอยู่กับญาติ
ขั้นหลังการก่อสร้าง - ข้อตกลงการใช้อาคาร	- เข้าใช้อาคาร	- บางห้องมีการเปลี่ยนผู้เช่าอาคาร แนวทางในการอนุรักษ์อาจไม่ต่อเนื่อง - มีการปรับเปลี่ยนการใช้งาน และ ใช้พื้นที่ส่วนกลางด้านหลังอาคารวางของ

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการอำนวยความสะดวก

การสำรวจโครงสร้างพบว่าสามารถปรับปรุงอาคารได้ โดยดำเนินการปรับปรุงอาคารตามกฎหมายและเป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน แต่ไม่ตรงตามการใช้งานของผู้เช่า ซึ่งต้องดำเนินการปรับปรุงเองในภายหลัง ระหว่างการก่อสร้างต้องสลับพื้นที่ในการทำงานและอยู่อาศัย เพราะไม่มีที่อยู่อื่น หลังเข้าใช้อาคารมีการใช้พื้นที่ส่วนกลาง

การติดตามและควบคุม

ตารางที่ 4.21 แสดงการติดตามและควบคุมงานปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

ขั้นตอนการบริหาร	การติดตามและควบคุม	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- การสำรวจโครงสร้างฐานรากใต้ดินไม่สามารถทำได้ - หน่วยงานรัฐเป็นผู้สำรวจ ใช้เวลานาน - จัดหางบประมาณจัดจ้างสำรวจ ราคาไม่สูง
ขั้นการออกแบบ	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- ได้งานไม่ตรงตามการใช้งานจริง - เวลาออกแบบประมาณ 1 เดือน - ผู้ออกแบบภายใน ไม่มีค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบ
ขั้นการก่อสร้าง	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- ต้องก่อสร้าง สลับพื้นที่อยู่อาศัย อาจได้งานที่ไม่ดี เท่ากับกรณีไม่มีผู้เช่าในอาคาร - เสนอให้ผู้รับจ้างขยายเวลาในการดำเนินงาน - เป็นไปตามงานเพิ่มลด
ขั้นหลังการก่อสร้าง	- คุณภาพ	- ใช้มาตรการซื้อความร่วมมือ การใช้อาคารจึงไม่เป็นไปตามที่ตกลง ควรดูแลร่วมกันระหว่างสองหน่วยงาน

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการติดตามและควบคุม

รูปแบบอาคารที่ปรับปรุงไม่ตรงตามการใช้งานจริง การทำงานไม่สะดวกเพราะผู้เช่าอาศัยอยู่ภายในอาคาร ทำให้งานล่าช้า และคุณภาพงานอาจไม่ดีมาก แนวทางการใช้อาคารใช้การกำหนดข้อตกลง เป็นมาตรการในการควบคุม

ตารางที่ 4.22 แสดงการสรุปการบริหารโครงการปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

การวางแผน	การจัดทีมงาน	การอำนวยความสะดวก	การติดตามและควบคุม
- ปรับปรุงให้เป็นอาคาร ต้นแบบในการอนุรักษ์ - เจ้าของโครงการเป็นผู้ ลงทุน - มองไม่เห็นภาพรวม โครงการ	- ผู้บริหารโครงการ ขาด ประสบการณ์ - ผู้ควบคุมงาน ดูแลงาน ได้ไม่ละเอียด	- สลับพื้นที่การทำงาน และอยู่อาศัย ทำงานได้ ไม่สะดวก	- ผู้เช่าไม่มีส่วนร่วม การ ปรับปรุงอาคารไม่ สอดคล้องกับการใช้งาน - ทำงานได้ช้า เพราะผู้เช่า อยู่ภายในอาคาร

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ

1. ด้านบุคลากร
2. ด้านการประสานงาน
3. ด้านการมีส่วนร่วม
4. ด้านการกำหนดกฎระเบียบ

■ กลุ่มอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน จากการศึกษา และสัมภาษณ์พบว่า

การวางแผน

ตารางที่ 4.23 แสดงการวางแผนงานปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

ขั้นตอนการบริหาร	การวางแผน	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ - ขอบเขตงาน - การจัดจ้าง - งบประมาณ	- วิจัยเอกสาร สำรวจพื้นที่อาคาร - จัดจ้างสำรวจ จัดทำแบบ เก็บสภาพปัจจุบัน สันนิษฐาน เสนอแนวทางการปรับปรุง - ประมาณราคาจัดหางบประมาณ	- สำรวจ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ตั้งงบประมาณ - จัดหาผู้รับจ้างโดยวิธีประกวดราคา พิจารณาผู้เสนอราคาต่ำสุด - เจ้าของโครงการลงทุน75%ผู้เช่า 25%
ขั้นการออกแบบ - แนวทางปรับปรุง - การจัดจ้าง - การสื่อสาร	- แต่งตั้งคณะทำงานภายใน/ภายนอก - รักษาและพัฒนา ให้มีความสำคัญกับผู้ อยู่อาศัยเดิม - จัดหาและจัดจ้างผู้ออกแบบ - จัดหาและจัดจ้างผู้รับจ้าง - การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์	- เพื่อแก้ปัญหาโครงการ - ให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในแบบแปลนปรับปรุง - จัดหาผู้ออกแบบโดยวิธีประกวดราคา เป็นกรณีพิเศษ - จัดหาผู้รับจ้างโดยวิธีประกวดราคา พิจารณาประสบการณ์ เทคนิค และราคา - จัดเตรียมเจ้าหน้าที่ประสานงานผู้เช่า
ขั้นการก่อสร้าง	- ส่งมอบพื้นที่ให้ดำเนินการ - การประสานงาน - ดำเนินการปรับปรุง - ส่งมอบงาน	- เจรจาจ่ายค่าชดเชย ย้ายคนออก - กรมศิลปากร มหาวิทยาลัยศิลปากร สำนักงานเขต การไฟฟ้านครหลวง การ ประปานครหลวงองค์การโทรศัพท์ สถานี ตำรวจ
ขั้นหลังการก่อสร้าง	- เข้าใช้อาคาร - กำหนดมาตรการควบคุม	- จัดทำคู่มือการใช้อาคาร บันทึกแนบท้าย สัญญาเช่า ห้ามการปรับปรุงอาคารในทุก กรณี

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการวางแผน

อาคารเป็นอาคารโบราณสถาน ผู้ออกแบบควรมีประสบการณ์ออกแบบ จึงวางแผนในการจัดจ้างโดยวิธีประกวดราคาเป็นกรณีพิเศษ ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง จำนวนผู้เช่าในการเจรจา มาก ต้องจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ประสานงานผู้เช่า โดยฝึกอบรมเทคนิควิธีในการเจรจา ให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมลงทุนปรับปรุงอาคาร พร้อม ทำบันทึกความร่วมมือ และย้ายออกชั่วคราว โดยมีค่าชดเชยให้ระหว่างการก่อสร้าง พร้อมกำหนดมาตรการควบคุมการใช้อาคาร หลังเข้าใช้อาคาร โดยจัดทำคู่มือการใช้อาคาร เมื่อทำการต่อสัญญา

การจัดทีมงาน

ตารางที่ 4.24 แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

ขั้นตอนการบริหาร	การจัดทีมงาน		หน้าที่
	หน่วยงานภายใน	หน่วยงานภายนอก	
ขั้นศึกษาโครงการ นายตรวจงาน - วิศวกรโยธา - วิศวกรงานระบบ - สถาปนิก	เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์	ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ ผู้ออกแบบ	- ประสานงาน - ขอคำปรึกษาความเป็นไปได้ ความเหมาะสมของรูปแบบสถาปัตยกรรม และวิธีการขออนุญาต - ตรวจสอบขอบเขตของงาน และตรวจรับงานตามงวดงาน กรณีงานจัดทำแบบ จึงแต่งตั้งสถาปนิกเป็นนายตรวจงาน
ขั้นการออกแบบ	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์	ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ ผู้ออกแบบ	- ประสานงาน - ออกแบบ พร้อม ประมาณราคาปรับปรุง -ปรับแก้ไขแบบตามความเห็นของกรมศิลปากร ผู้เช่า และเจ้าของโครงการ
ขั้นการก่อสร้าง	นายตรวจงาน 3 คน - วิศวกรโยธา - วิศวกรงานระบบ - นายช่าง	ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ ผู้รับจ้าง วิศวกรโครงสร้าง 1 คน วิศวกรงานระบบ 1 คน สถาปนิก 2 คน ผู้ควบคุมงานกรมศิลปากร นักโบราณคดีกรมศิลปากร	- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุง และรายงานความคืบหน้าของงาน - ตรวจสอบขอบเขตของงาน ความถูกต้องของงาน แก้ปัญหาหน้างาน และตรวจรับงานตามงวดงาน
ขั้นหลังการก่อสร้าง	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์	ไม่มี	- ดูแลสัญญา

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการจัดทีมงาน

แต่งตั้งสถาปนิกเป็นนายตรวจงานแบบ จัดจ้างผู้ออกแบบจากหน่วยงานภายนอก จัดเตรียมเจ้าหน้าที่ประสานโครงการ โดยการฝึกอบรมการเจรจา ผู้ออกแบบไม่ได้ชี้แจงแบบโดยตรง

การอำนวยความสะดวก

ตารางที่ 4.25 แสดงการอำนวยความสะดวกปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

ขั้นตอนการบริหาร	การอำนวยความสะดวก	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ - ขอบเขตงาน	- วิจัยเอกสาร สํารวจพื้นที่อาคาร - ดำเนินการจัดจ้างจัดทำแบบ เก็บสภาพปัจจุบัน สันนิษฐาน เสนอแนวทางการปรับปรุง	- เสนอแนวทางในการปรับปรุงอาคาร
ขั้นการออกแบบ - แบบแปลน - การลงทุน - ค่าชดเชย - ขออนุญาต	- จัดทำแบบปรับปรุง - ผู้เข้าร่วมลงทุนปรับปรุง - รับผิดชอบต่อค่าชดเชย - ขออนุญาตกรมศิลปากร - ขออนุญาตสำนักงานเขตพระนคร	- ผู้บริหารโครงการชี้แจงแบบและ สอบถามความเห็นผู้เช่าอาคาร สรุป แนวทางการปรับปรุงให้ผู้ออกแบบ - จัดทำบันทึกความร่วมมือ ส่งมอบ พื้นที่ (ค่าขนย้าย งดค่าเช่าอาคาร และค่าเช่าบ้าน) และการร่วมลงทุน ปรับปรุงอาคาร(ตามเงื่อนไข และเวลา การผ่อนชำระ) - ปรับปรุงขีดเขตที่ดิน เพื่อการใช้งาน ให้เต็มที่ และป้องกันการต่อเติม
ขั้นการก่อสร้าง - ย้ายคนออก - ค่าชดเชย	- ส่งมอบพื้นที่ให้ดำเนินการ - ดำเนินการปรับปรุงอาคาร - ส่งมอบงาน	- ผู้เช่าย้ายออกจากอาคาร - พื้นที่การทำงานคับแคบ ต้องสลับ พื้นที่ในการทำงานและกองเก็บวัสดุ
ขั้นหลังการก่อสร้าง	- เข้าใช้อาคาร	- มีการใช้พื้นที่ค้าขายด้านหน้าอาคาร - ผู้เช่าไม่กลับมาเปิดกิจการตามเดิม ต้องกำหนดมาตรการให้เข้าใช้อาคาร ภายใน 1 ปี

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการอำนวยความสะดวก⁴⁷

ผู้บริหารโครงการเป็นผู้ชี้แจงแบบ และสอบถามความเห็นผู้เช่าอาคารก่อนสรุปแนวทางการปรับปรุงให้ผู้ออกแบบปรับแบบตาม พร้อมกับแก้ไขแบบตามที่กรมศิลปากรให้แก้ไข โดยมีนโยบายปรับปรุงอาคารขีดเขตที่ดิน เพื่อการใช้งานให้เต็มที่ และป้องกันการต่อเติมในอนาคต มีการใช้พื้นที่ด้านหน้าอาคาร และผู้เช่าไม่กลับมาเปิดกิจการตามเดิมต้องกำหนดมาตรการให้เข้าใช้อาคารภายใน 1 ปี

⁴⁷ เรื่องเดียวกัน

การติดตามและควบคุม

ตารางที่ 4.26 แสดงการติดตามและควบคุมงานปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

ขั้นตอนการบริหาร	การติดตามและควบคุม	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- ศึกษาโครงการหลายพื้นที่พร้อมกัน เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา ไม่ละเอียดและครอบคลุม ไม่ได้วางแผนเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงต่อ - เวลาดำเนินงาน 1 ปี
ขั้นการออกแบบ	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- ผู้ออกแบบไม่ได้ชี้แจงแบบโดยตรง ข้อมูลที่ได้อาจไม่ชัดเจนและครบถ้วน - รอข้อสรุปความเห็นจากผู้เช่า และรอการพิจารณาจากกรมศิลปากร - มีการปรับแก้ไขแบบ และเกิดความไม่สงบในบ้านเมือง ทำให้ผู้รับจ้างต้องขยายเวลาส่งงานออกไป
ขั้นการก่อสร้าง	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- ต้องทำการสำรวจโบราณคดีเพิ่มเติม - เกิดความล่าช้าในการทำงาน - มีค่าใช้จ่ายในการสำรวจ
ขั้นหลังการก่อสร้าง	- คุณภาพ	- ยังมีงานที่ต้องดำเนินการแก้ไขอยู่

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการติดตามและควบคุม

ผู้ออกแบบไม่ได้ชี้แจงแบบโดยตรง ข้อมูลที่ได้อาจไม่ชัดเจนและครบถ้วน รอการพิจารณาและสรุปแบบนาน เสียเวลาในการทำงาน ระหว่างรอการพิจารณา ขณะใช้เวลาในสัญญา ยังคงดำเนินต่อไป ต้องทำการสำรวจเพิ่มเติมระหว่างการก่อสร้าง แต่ไม่ได้กำหนดในขอบเขตงาน หลังการใช้อาคาร ยังมีการแก้ไขงานอยู่

ตารางที่ 4.27 แสดงการสรุปการบริหารโครงการปรับปรุงอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

การวางแผน	การจัดทีมงาน	การอำนวยความสะดวก	การติดตามและควบคุม
- รักษาและพัฒนาให้มีความสำคัญกับผู้อยู่อาศัยเดิม	- ผู้ออกแบบไม่ได้ชี้แจงแบบโดยตรง - ผู้ควบคุมงาน ดูแลงานได้ไม่ละเอียด	- พื้นที่คับแคบต้องวางแผนในการสลับพื้นที่การทำงาน และพื้นที่เก็บวัสดุ - ผู้เช่าไม่กลับมาเปิดกิจการ	- ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการปรับปรุงอาคาร - ต้องสำรวจเพิ่มเติม - มีงานแก้ไขอยู่

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ

1. ด้านสัญญาการจัดจ้าง
2. ด้านบุคลากร
3. ด้านเวลา
4. ด้านคุณภาพงาน

- โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง
 - กลุ่มอาคารทำเตียน จากการศึกษา และสัมภาษณ์พบว่า

การวางแผน

ตารางที่ 4.28 แสดงการวางแผนงานปรับปรุงอาคารทำเตียน

ขั้นตอนการบริหาร	การวางแผน	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ - ขอบเขตงาน - การจัดจ้าง - งบประมาณ	- วิจัยเอกสาร สํารวจพื้นที่อาคาร - จัดจ้างสำรวจเก็บสภาพปัจจุบัน สันนิษฐาน เสนอแนวทางการปรับปรุง - ประมาณราคาจัดหางบประมาณ	- สํารวจ เพื่อ เป็นข้อมูลพื้นฐาน และเพื่อการศึกษา - จัดหาผู้รับจ้างโดยวิธีประกวดราคา พิจารณาผู้เสนอราคาต่ำสุด - เจ้าของโครงการลงทุน 75% ผู้เช่า 25%
ขั้นการออกแบบ - แนวทางปรับปรุง - การจัดจ้าง - สัญญาจ้าง	- แต่งตั้งคณะทำงานภายในภายนอก - ปรับเปลี่ยนอาคารที่ไม่เหมาะสม ใน แนวทางอนุรักษ์ - จัดหาและจัดจ้างผู้ออกแบบ - จัดทำแบบปรับปรุง - แบ่งสัญญาจ้างออกแบบเป็น 2 ระยะ	- ให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นใน แบบแปลนปรับปรุง - จัดหาผู้ออกแบบโดยวิธีประกวดราคาเป็น กรณีพิเศษ ได้ผู้รับจ้าง 2 ราย - หยุดสัญญาระยะที่ 1 หลังจากขออนุญาต กรมศิลปากร และเริ่มสัญญาระยะที่ 2 หลังจากได้รับอนุญาตจากกรมศิลปากร

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการวางแผน

อาคารเป็นอาคารโบราณสถาน ต้องใช้ผู้ออกแบบที่มีประสบการณ์ จึงจัดจ้างหน่วยงานภายนอกโดยวิธีประกวดราคาเป็นกรณีพิเศษ ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ประกวดแนวคิดได้บริษัทเข้ามาดำเนินการ 2 บริษัท ให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมลงทุนปรับปรุง แบ่งสัญญา ำจ้างออกเป็น 2 ระยะ โดยหยุดสัญญาหลังจากส่งแบบให้กรมศิลปากรพิจารณา ก่อนดำเนินการต่อเมื่อได้รับการอนุมัติจากกรมศิลปากร

การจัดทีมงาน

ตารางที่ 4.29 แสดงการจัดทีมงานปรับปรุงอาคารท่าเตียน

ขั้นตอนการบริหาร	การจัดทีมงาน		หน้าที่
	หน่วยงานภายใน	หน่วยงานภายนอก	
ขั้นศึกษาโครงการ เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ นายตรวจงาน - วิศวกรโยธา - วิศวกรงานระบบ - สถาปนิก	ที่ปรึกษาด้านงาน อนุรักษ์	- ตรวจสอบขอบเขตของงาน และ ตรวจรับงานตามงวดงาน กรณีงานจัดทำแบบ จึงแต่งตั้ง สถาปนิกเป็นนายตรวจงาน	
ขั้นการออกแบบ	เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์	ที่ปรึกษาด้านงาน อนุรักษ์ ผู้ออกแบบ 2 บริษัท	- ประสานงาน - ออกแบบพร้อมประมาณราคา ปรับปรุง -ปรับแก้ไขแบบตามความเห็น ของกรมศิลปากร ผู้เช่า และ เจ้าของโครงการ

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการจัดทีมงาน

แต่งตั้งสถาปนิกเป็นนายตรวจงานแบบ จัดจ้างผู้ออกแบบจากหน่วยงานภายนอก 2 บริษัท ที่มีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน รายละเอียดของงานมีความแตกต่างกัน

การอำนวยความสะดวก

ตารางที่ 4.30 แสดงการอำนวยความสะดวกงานปรับปรุงอาคารท่าเตียน

ขั้นตอนการบริหาร	การอำนวยความสะดวก	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ - ขอบเขตงาน	- วิจัยเอกสาร สํารวจพื้นที่อาคาร - ดำเนินการจัดจ้างจัดทำแบบ เก็บสภาพปัจจุบัน สันนิษฐาน เสนอแนวทางการปรับปรุง - ประมาณราคาจัดหางบประมาณ	- เสนอแนวทางในการปรับปรุงอาคาร
ขั้นการออกแบบ - แบบแปลน - ขออนุญาต - การลงทุน - ค่าชดเชย	- แต่งตั้งคณะทำงานภายใน/ภายนอก - จัดทำแบบปรับปรุง - ขออนุญาตกรมศิลปากร - ขออนุญาตหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ผู้เข้าร่วมลงทุนปรับปรุง - รับผิดชอบต่อค่าชดเชย	- ปรับปรุงอาคารตามแนวทางการอนุรักษ์ แต่ ต้องคำนึงถึงผู้เช่าเป็นหลัก การอนุรักษ์อาจทำ ได้ไม่เต็มที่ - ผู้ออกแบบชี้แจงแบบ และสอบถาม ความเห็นผู้เช่าอาคาร สรุปแนวทางการ ปรับปรุงกับผู้บริหารโครงการ - สํารวจโครงสร้างเพิ่มเติม เพราะข้อมูลที่ได้ไม่ พอ และคลาดเคลื่อน - ไม่ได้เตรียมเวลาและงบประมาณในการ สํารวจไว้ - อาคารต้องมีความผสมกลมกลืน และมีความแตกต่างระหว่างของเก่าและใหม่ - อยู่ระหว่างการดำเนินการสรุปงบประมาณค่า ก่อสร้างเพื่อชี้แจงผู้เช่า

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการอำนวยความสะดวก

ปรับปรุงอาคารตามแนวทางการอนุรักษ์ แต่ต้องคำนึงถึงผู้เช่าเป็นหลัก การอนุรักษ์อาจทำได้ไม่เต็มที่
 ผู้ออกแบบชี้แจงแบบ และสอบถามความเห็นจากผู้เช่า หาข้อสรุปร่วมกันกับเจ้าของโครงการ ปรับแก้ไขแบบตาม
 ความเห็นของกรมศิลปากร ผู้เช่า และเจ้าของโครงการ ข้อมูลที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการออกแบบ และ
 คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ต้องทำการสำรวจเพิ่มเติม

การติดตามและควบคุม

ตารางที่ 4.31 แสดงการติดตามและควบคุมงานปรับปรุงอาคารท่าเตียน

ขั้นตอนการบริหาร	การติดตามและควบคุม	พบว่า
ขั้นศึกษาโครงการ	- คุณภาพ - เวลา - งบประมาณ	- ต้องปรับแผนในการเข้าสำรวจพื้นที่ เนื่องจากผู้เช่าอาคารไม่ว่างตามเวลานัด - เวลาดำเนินการ 1 ปี
ขั้นการออกแบบ	- คุณภาพ - งบประมาณ - เวลา	- ข้อมูลที่ทำการสำรวจไว้ ไม่เพียงพอและคลาดเคลื่อนจากสภาพจริง ต้องทำการสำรวจเพิ่มเติมเป็นงานเพิ่ม - จัดจ้างผู้ออกแบบ 2 ราย มีการปรับเพิ่มค่าวิชาชีพในการออกแบบ และต้องควบคุมขอบเขตงานและปริมาณงานให้ชัดเจน - ติดตาม และให้ข้อมูลกับกรมศิลปากร เพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาแบบ

ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นด้านการติดตามและควบคุม

ข้อมูลที่ทำการสำรวจไว้ ไม่เพียงพอและคลาดเคลื่อนจากสภาพจริง ต้องทำการสำรวจเพิ่มเติมเป็นงานเพิ่ม จัดจ้างผู้ออกแบบ 2 ราย ต้องควบคุมขอบเขตงานและปริมาณงานให้ชัดเจน

ตารางที่ 4.32 แสดงการสรุปการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารท่าเตียน

การวางแผน	การจัดทีมงาน	การอำนวยความสะดวก	การติดตามและควบคุม
- ปรับเปลี่ยนอาคารที่ไม่เหมาะสม ในแนวทางอนุรักษ์ - มองไม่เห็นภาพรวมโครงการ	- ผู้บริหารโครงการ ขาดประสบการณ์ - ผู้ออกแบบ 2 บริษัท การทำงานต้องกำหนดนโยบายเพื่อให้ได้งานที่มีมาตรฐานเดียวกัน - ผู้ควบคุมงาน ดูแลงานได้ไม่ละเอียด จึงจะจัดจ้างผู้ควบคุมงานจากภายนอก	- ปรับปรุงอาคารตามแนวทางการอนุรักษ์ แต่ต้องคำนึงถึงผู้เช่าเป็นหลัก การอนุรักษ์อาจทำได้ไม่เต็มที่	- ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการปรับปรุงอาคาร - ต้องสำรวจข้อมูลเพิ่มเติม

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ

1. ด้านความเสี่ยงและความขัดแย้ง
2. ด้านงบประมาณ
3. ด้านเวลา
4. ด้านคุณภาพ
5. ด้านการวางแผน

สรุปขั้นตอนการบริหารโครงการอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ

ตารางที่ 4.33 แสดงการสรุปขั้นตอนการบริหารโครงการ อาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	การวางแผน	การจัดทีมงาน	การอำนวยความสะดวก	การติดตามและควบคุม
แพรงภูธร แพรงนรา	<ul style="list-style-type: none"> - มีการเข้าสำรวจพื้นที่จากหลายหน่วยงาน - กลุ่มอาคารมีขนาดใหญ่ ต้องใช้เวลา งบประมาณ ในการปรับปรุง - การกำหนดขอบเขตงานไม่ชัดเจน ไม่เพียงพอ 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารแบ่งเป็นสองส่วน ส่วนที่ดูแลสัญญา และส่วนที่ปรับปรุงอาคาร - เมื่อปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จ ต้องส่งมอบให้ดูแลสัญญาต่อ ต้องมีการประสานงานร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่มีการดำเนินการปรับปรุงครั้งใหญ่ - มีงานเพิ่มเติมจากขอบเขตงาน - มีการปรับแผนในการสำรวจอาคารในการนัดเวลาลงสำรวจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณงานเพิ่มจากเดิมต้องขยายเวลาส่งงานออกไป
ตลาดนางเลิ้ง	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่มีการสำรวจและดำเนินการปรับปรุงใหญ่ - มีการซ่อมแซมอาคารหลายครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานการย้ายและเตรียมพื้นที่ขาย - ไม่มีที่ปรึกษา เพราะไม่ใช่โบราณสถาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องสลับพื้นที่ทำงานกับพื้นที่ค้าขาย ทำงานได้ไม่สะดวก 	<ul style="list-style-type: none"> - ขยายเวลาส่งงานและดำเนินการต่อระยะที่ 2
พระอาทิตย์	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงให้เป็นอาคารต้นแบบในการอนุรักษ์ - เจ้าของโครงการเป็นผู้ลงทุน - มองไม่เห็นภาพรวมโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารโครงการขาดประสบการณ์ - ผู้ควบคุมงาน ดูแลงานได้ไม่ละเอียด 	<ul style="list-style-type: none"> - สลับพื้นที่การทำงานและอยู่อาศัย ทำงานได้ไม่สะดวก 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เช่าไม่มีส่วนร่วม - ทำงานได้ช้า เพราะผู้เช่าอยู่ภายในอาคาร
หน้าพระลาน	<ul style="list-style-type: none"> - รักษาและพัฒนาให้ความสำคัญกับผู้อยู่อาศัยเดิม 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ออกแบบไม่ได้ชี้แจงแบบโดยตรง - ผู้ควบคุมงาน ดูแลงานได้ไม่ละเอียด 	<ul style="list-style-type: none"> - พื้นที่คับแคบต้องวางแผนในการสลับพื้นที่การทำงาน และพื้นที่เก็บวัสดุ - ผู้เช่าไม่กลับมาเปิดกิจการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการปรับปรุงอาคาร - ต้องสำรวจเพิ่มเติม - มีงานแก้ไขอยู่

กรณีศึกษา	การวางแผน	การจัดทีมงาน	การอำนวยความสะดวก	การติดตามและควบคุม
ท่าเตียน	-ปรับเปลี่ยนอาคารที่ไม่เหมาะสมกับแนวทางอนุรักษ์ - มองไม่เห็นภาพรวมโครงการ	- ผู้บริหารโครงการขาดประสบการณ์ - ผู้ออกแบบ 2 บริษัท การทำงานต้องกำหนดนโยบายเพื่อให้ได้งานที่มีมาตรฐานเดียวกัน - ผู้ควบคุมงานดูแลงานไม่ละเอียด ควรจัดจ้างผู้ควบคุมงานจากภายนอก	- ปรับปรุงอาคารตามแนวทางการอนุรักษ์ แต่ต้องคำนึงถึงผู้เช่าเป็นหลัก การอนุรักษ์อาจทำได้ไม่เต็มที่	-ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการปรับปรุงอาคาร -ต้องสำรวจข้อมูลเพิ่มเติม
สรุป	แต่ละโครงการมีความแตกต่างกัน แนวทางการบริหารโครงการ จึงต้องปรับตามลักษณะของโครงการนั้นๆ โดยมองให้เห็นภาพรวมของโครงการ	บุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์ ควรทำการอบรมเพิ่มเติมความรู้	การประสานงานหลายฝ่ายที่ต้องมีข้อมูลร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานล่าช้าได้ และข้อมูลที่ได้อาจไม่ตรงกัน	ไม่มีข้อกำหนดในการบริหารโครงการที่ชัดเจน

สรุปขั้นตอนการบริหารโครงการจากกรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการได้ว่า มีรูปแบบในการบริหารโครงการที่แตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะของแต่ละโครงการ การกำหนดขอบเขตงาน ไม่ชัดเจน การประสานงานหลายฝ่าย ข้อมูลที่ได้ต้องถูกต้องและตรงกัน

การจัดทีมงาน ตามลักษณะการปรับปรุงอาคาร หากเป็นงานซ่อมแซมขนาดเล็กไม่ใหญ่มากสามารถดำเนินการโดยบุคลากรภายในได้ แต่หากมีความซับซ้อนที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินงานต้องทำการจัดจ้างจากหน่วยงานภายนอก และจากการสัมภาษณ์ได้รับข้อคิดที่ตรงกันจากหลายท่านว่า การบริหารงานปรับปรุงอาคารที่ผ่านมาพบปัญหาในการควบคุมงานจากหน่วยงานภายใน เนื่องจากบุคลากรไม่มีความรู้เฉพาะทาง และมีงานประจำจำนวนมาก ซึ่งยังไม่เคยมีการจัดจ้างจากหน่วยงานภายนอก

บทที่ 5 วิเคราะห์ผลการศึกษา

การนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์มา วิเคราะห์ เปรียบเทียบ การบริหารโครงการ กรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ โดยศึกษาด้านกายภาพอาคาร ขั้นตอนดำเนินโครงการ และขั้นตอนการบริหารโครงการ เพื่อให้เข้าใจปัญหาและค้นพบเหตุปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ วิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

5.1 วิเคราะห์กายภาพอาคาร

- โครงการที่ปรับปรุงอาคารตามสภาพ เฉพาะภายนอกอาคาร

- กรณีศึกษาที่ 1 กลุ่มอาคารแพรงภูธร แพรงนรา

จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ วิเคราะห์ได้ว่า

สัญญาเช่าอาคาร¹

ให้สิทธิการเช่าผู้เช่ารายเดิมเช่าเป็นรายห้องในแนวตั้ง และยังไม่มีการปรับสัญญาเช่าตามชั้นหรือตามแนวนอน อาคารมีการเช่าช่วงหลังการปรับปรุง

การใช้อาคาร²

อาคารส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์เพื่อการอยู่อาศัย และทำการค้า มีบางห้องใช้เป็นห้องเก็บของ และบ้านพักคนงาน เพราะมี อัตราค่าเช่าอาคารถูกกว่าทั่วไป แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ในการเก็บค่าเช่าในเชิงพาณิชย์ เพื่อให้ผู้เช่าปรับธุรกิจตามค่าเช่าที่สูงขึ้น แนวทางในการปรับปรุง การปรับ เปลี่ยนการใช้งานอาคารให้ผู้เช่าปรับเปลี่ยนเอง โดยการแข่งขันกัน ไม่บังคับหรือกำหนดกิจการให้ แต่ให้สภาพแวดล้อมเป็นตัวปรับเปลี่ยนกิจกรรมแทน เมื่ออาคารได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

การปรับปรุงอาคาร³

อาคารแพรงภูธรและแพรงนราเป็นพื้นที่ที่เป็นส่วนตัว และมีขนาดใหญ่ ไม่สามารถปิดปรับปรุงในระยะเวลานานได้ และต้องใช้งบประมาณมาก ต้องแบ่งส่วนในการปรับปรุง

¹ สัมภาษณ์ วรวิทย์ พันธุ์นพฤกษ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 2,8 พ.ย.2555.

² เรื่องเดียวกัน

³ สัมภาษณ์ กำพล เอกพันธ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 1, 1 พ.ย.2555.

▪ กรณีศึกษาที่ 2 กลุ่มอาคารตลาดนางเลิ้ง

จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ⁴ วิเคราะห์ได้ว่า

สัญญาเช่าอาคาร

ให้สิทธิ์การเช่าผู้เช่ารายเดิม เช่าเป็นรายห้องในแนวตั้ง

การใช้อาคาร

อาคารตึกแถวส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์เพื่อการอยู่อาศัย และทำการค้า

การปรับปรุงอาคาร

อาคารตลาดนางเลิ้งมีการปรับปรุงครั้งแรก ในปี 2548 โดยแบ่งการปรับปรุง เป็น 2 ระยะ ปรับปรุงระยะที่ 1 ปรับปรุงโครงสร้างตัวอาคาร พื้นตลาด แผงค้า 148 แผง ห้องน้ำ และสาธารณูปโภค หลังการปรับปรุงระยะที่ 1 มีแนวคิดในการปรับปรุงอาคารเพิ่มเติม จึงทำการปรับปรุงในระยะ 2 เมื่อระยะแรกแล้วเสร็จ ในปี 2550 ปรับปรุงระยะที่ 2 ปรับปรุงที่ทำการตลาด ก่อสร้างที่เก็บขยะ หลังคาตลาด ป้ายชื่อตลาด ระบบไฟฟ้า ส่วนอาคารตึกแถว รอบตลาด ซ่อมแซม และทาสีใหม่ และในปี 2556 กำลังดำเนินการปรับปรุงตลาด ครั้งที่ 2 เพื่อแก้ปัญหาการระบายอากาศ และน้ำรั่วจากหลังคา พบว่าเป็นการปรับปรุงอาคารตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น อาจทำให้ไม่ครอบคลุมปัญหาทั้งหมดทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งที่ 2 ตามมา แต่ในส่วนการปรับปรุงตึกแถวโดยรอบในระยะ 5 ปีนี้ ยังไม่มีโครงการปรับปรุงพื้นที่ครั้งใหญ่



ภาพที่ 5.1 แสดงก่อนและหลังปรับปรุง ตลาดนางเลิ้ง

ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

⁴ สัมภาษณ์ วีระวัฒน์ รัตนทัศนีย์, หัวหน้ากองอสังหาริมทรัพย์ 1, 13 ก.พ.2556.

- โครงการที่ปรับปรุงพื้นที่อาคารได้สำเร็จ

ประกอบด้วย กลุ่มอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์ และกลุ่มอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

- กรณีศึกษาที่ 3 กลุ่มอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ⁵ วิเคราะห์ได้ว่า

สัญญาเช่าอาคาร

มีการเช่าช่วงอาคาร บางห้องผู้เช่าไม่ถนัดในการทำธุรกิจ จึงเกิดการเช่าช่วงเพื่อทำการค้าขึ้นจึงขาดความต่อเนื่องในการทำความเข้าใจการใช้และปรับปรุงอาคาร

การใช้อาคาร

ตารางที่ 5.1 แสดงการใช้อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

ห้อง	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
1	ร้านขายดอกไม้จันทร์	ร้านขายส้มตำ
2	ร้านอาหาร (Spy Glass)	ร้านอาหาร (Apple Restaurant)
3	อยู่อาศัย	ร้านขายของเก่า(มณีนีล้าพู)
4	อยู่อาศัย	ร้านอาหาร (Sync Bar)
5	ร้านอินเทอร์เน็ต	ร้านอาหาร (Take a seat Restaurant)
6	ร้านขายของที่ระลึก(พินดา)	ร้านขายของที่ระลึก(พินดา)
7	ร้านเบเกอรี่ (Saffon)	ร้านเบเกอรี่ (Saffon)
8	ร้านนวดแผนไทย (Rinda)	ร้านนวดแผนไทย (Rinda)
9	ร้านสะดวกซื้อ (7- eleven)	ร้านสะดวกซื้อ (7- eleven)

หลังการปรับปรุงอาคารมีการปรับเปลี่ยนการใช้อาคารไปจากเดิม แบ่งตามการเปลี่ยนการใช้งานได้ดังนี้

1. ทำการค้าเหมือนเดิม 4 ห้อง
2. เปลี่ยนประเภทกิจการ 3 ห้อง
3. เปลี่ยนจากการอยู่อาศัยเป็นทำการค้า 2 ห้อง

เมื่อมีการปรับปรุงอาคารให้ดีขึ้น **ทุกห้องเปลี่ยนการใช้อาคารเป็นทำการค้า** เพราะอาคารตั้งอยู่บนพื้นที่ที่มีศักยภาพในการทำการค้า การเปลี่ยนการใช้งานอาคารจากอยู่อาศัยเป็นทำการค้า จึงเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่ผู้เช่าอาคารได้อีกทาง

⁵ สัมภาษณ์ กำพล เอกพันธ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ฯ 1, 1 พ.ย.2555.



ภาพที่ 5.2 แสดงด้านหน้าอาคารก่อนและหลังปรับปรุงอาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์
ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การปรับปรุงอาคาร

1. การจัดทำแบบแปลนตามมาตรฐานเดียวกันหมดทุกห้อง ไม่สอดคล้องต่อการใช้งานอาคารจริง ทำให้ต้องมีการปรับปรุงอาคารในภายหลัง⁶
2. เดิมพื้นที่ด้านหลังอาคารมีการเว้นไว้เพื่อใช้หนีไฟ แต่มีการต่อเติมพื้นที่ด้านหลังเพื่อทำเป็นครัวและห้องน้ำ ซึ่งอาจ เกิดอันตรายหากเกิดเหตุเพลิงไหม้ จึงปรับปรุงอาคารโดยการเว้นพื้นที่ทางเดินด้านหลังไว้ 2 เมตร เพื่อใช้หนีไฟ และขอความร่วมมือในการใช้อาคารไม่ให้วางสิ่งของขวางทางหนีไฟ แต่หลังจากการเข้าใช้อาคารยังมีการวางของบริเวณพื้นที่ที่ใช้เป็นทางเดินหนีไฟ



ภาพที่ 5.3 แสดงก่อนและหลังเข้าใช้ อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์
ที่มา : สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

⁶ สัมภาษณ์ ผู้เช่าอาคาร, 20 ต.ค.2555.

▪ กรณีศึกษาที่ 4 กลุ่มอาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ⁷ วิเคราะห์ได้ว่า

สัญญาเช่าอาคาร

มีการเช่าช่วงอาคารเพื่อทำการค้า ขาดความต่อเนื่องในการทำความเข้าใจการใช้และปรับปรุงอาคาร

การใช้อาคาร

ตารางที่ 5.2 แสดงการใช้อาคาร 29 ห้อง ถนนหน้าพระลาน

ห้อง	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
29-31	ร้านอาหาร (มิงหลี)	ร้านอาหาร (มิงหลี)
25-27	ธนาคารออมสิน	ธนาคารออมสิน
24	ร้านอาหาร(Krissa coffee houses)	ร้านอาหาร(Krissa)
23	ร้านสะดวกซื้อ(7- eleven)	ร้านสะดวกซื้อ(7- eleven)
22	ร้านอาหาร(ต.บรรจง)	ร้านอาหาร(ต.บรรจง)
21	ร้านเช่าพระ(กุลนาถ ธนบดี)	ร้านเช่าพระ(กุลนาถ ธนบดี)
20	ร้านอาหาร(โบเต้)	ร้านอาหาร(โบเต้)
19	ร้านขายของ(ทวิชัย)	ร้านขายของ(ทวิชัย)
18	ร้านอาหาร(หน้าพระลาน)	ร้านขายของ(เนรายา)
15-17	ที่ทำการไปรษณีย์	ที่ทำการไปรษณีย์
12-14	ร้านหนังสือ(เน็ตเวซซ์)	ร้านปิดชั่วคราว
11	ร้านอาหาร(ช.ประทุมทอง)	ร้านปิดชั่วคราว
10	ร้านขายของ(Oriental Art)	ร้านขายยา(เนฝัน)
9	ร้านถ่ายรูป(วิวัฒน์โฟโต้ดิจิทัล)	ร้านขายของ(Sub Way)
8	ร้านขายก๋วยเตี๋ยวลูกชิ้นปลา	ร้านขายกาแฟ(Café Palazzo)
7	ร้านพิเศษโฮสเทล	ร้านขายกาแฟ(ดอยตุ่ง)
6	ร้านข้าวมันไก่(ไทยสวัสดิ์)	ร้านขายก๋วยเตี๋ยวลูกชิ้นปลา
4-5	ร้านขายของ(หน้าวัง)	ร้านขายของ(หน้าวัง)
3	ร้านถ่ายรูป(แกรนด์พาเลซ)	ร้านถ่ายรูป(แกรนด์พาเลซ)
2	ร้านถ่ายรูป(แกรนด์พาเลซ)	ร้านขายของ(พงษ์เต็ง)

→ ผู้เช่ารายเดิม
ยังไม่เปิดกิจการ

หลังการปรับปรุงอาคารมีการปรับเปลี่ยนการใช้อาคารไปจากเดิม แบ่งตามการเปลี่ยนการใช้งานได้ดังนี้

1. ทำการค้าเหมือนเดิม 18 ห้อง
2. เปลี่ยนประเภทกิจการ 7 ห้อง
3. ปิดกิจการชั่วคราว 4 ห้อง

⁷ สัมภาษณ์ กำพล เอกพันธ์, หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 1, 1 พ.ย.2555.

การปรับปรุงอาคาร ให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการลงทุนปรับปรุง และ เพื่อให้เกิดความห่วงใยในสถานที่เช่า โดยศักยภาพพื้นที่ และสภาพแวดล้อมอาคารข้างเคียงเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแนวคิดที่จะประกอบกิจการ

การปรับปรุงอาคาร⁸

1. ห้องหมายเลข 11 ร้านอาหาร(ช.ประทุมทอง) ยังไม่เปิดกิจการ เนื่องจากระหว่างที่มีการก่อสร้างอาคาร ผู้เช่าต้องส่งมอบพื้นที่คืนให้กับทางสำนักงานทรัพย์สินฯ เพื่อให้ผู้รับจ้างเข้าดำเนินการ ระหว่างนี้ทางผู้เช่าจึงย้ายออกชั่วคราวและไปเปิดกิจการในพื้นที่อื่น ที่มีขนาดพื้นที่ใหญ่กว่า ทำให้เมื่อโครงการดำเนินการปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จ ผู้เช่าจึงยังไม่ได้ดำเนินการกิจการต่อในทันที
2. ห้องหมายเลข 12-14 ร้านหนังสือ(นิติเวชซ์)ยังไม่เปิดกิจการ เนื่องจากอยู่ในช่วงการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงประเภทกิจการ

• โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง

▪ กรณีศึกษาที่ 5 กลุ่มอาคารบริเวณท่าเตียน

จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ วิเคราะห์ได้ว่า

สัญญาเช่าอาคาร

มีอาคารบางห้องที่มีสัญญาเช่า หน้าหลังอาคารคนละสัญญา การจะดำเนินการปรับปรุงอาคาร จึงต้องเจรจากับผู้เช่าในการขอปรับสัญญาให้เป็นสัญญาเดียว เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงอาคาร

การใช้อาคาร

อาคารส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์เพื่อการอยู่อาศัย และทำการค้า มีการใช้อาคารเป็นห้องเก็บของ 5% หลังจากการปรับปรุงอาคาร เจ้าของโครงการมีนโยบายสนับสนุนให้ผู้เช่าอาคารปรับเปลี่ยนการใช้อาคารทั้งหมดเป็นการค้า โดยไม่บังคับ หรือกำหนดประเภทกิจการ

การปรับปรุงอาคาร

อาคารรูปตัวยู และอาคารรูปตัวไอ ปรับปรุงให้มีด้านหน้าทั้งสองฝั่ง เพื่อเป็นร้านค้า โดยออกแบบกายภาพให้รองรับตามวัตถุประสงค์การใช้อาคารที่จะเกิดขึ้น

การปรับปรุงอาคารต้องทำการรื้อถอนส่วนต่อเติมออกและปรับปรุงอาคารขึ้นใหม่ให้มีรูปแบบเดียวกัน โดยมีนโยบายให้ใช้ประโยชน์พื้นที่ได้สูงสุด เพื่อไม่ให้เกิดการต่อเติมอาคารในภายหลัง และต้องเป็นไปตามแนวทางการอนุรักษ์อาคารด้วย ซึ่งจะทำให้ขอบเขตการเช่าอาคารต้องเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่มีการต่อเติมไป

พื้นที่ส่วนกลาง ตึกแถว 22 ห้อง และแผงค้าในตลาด

ยังไม่สรุปแนวทางในการปรับปรุง โดยเบื้องต้นจะทำการปรับปรุงอาคารโดยรอบ คืออาคารตัวยูกับอาคารตัวไอก่อน ให้เป็นตัวอย่างในการปรับปรุง เพื่อให้เห็นแนวทางในการพัฒนา⁹

พื้นที่แผงค้าริมน้ำ 57 แผง ทำการรื้อย้ายแผงค้าออกไป และจะดำเนินการปรับปรุงเป็นพื้นที่ลานโล่งริมน้ำ

⁸ สัมภาษณ์ กมนพร วัจนานนท์, เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ, 1 พ.ย.2555.

⁹ สัมภาษณ์ สุวิญญ์ รัศมิภุติ, ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 6 ธ.ค.2555.

สรุปการวิเคราะห์กายภาพอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ

ตารางที่ 5.3 แสดงสรุปการวิเคราะห์กายภาพอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	จำนวนห้อง / อาคาร	การวางผังอาคาร	สถานะอาคาร	การใช้อาคารส่วนใหญ่	สิทธิ์การเช่า	แนวทางปรับปรุง
แพรง ภูธร แพรง นรา	125 4 กลุ่ม 115 10 กลุ่ม	สองฝั่งถนน อาคารปิดล้อม	โบราณสถาน โบราณสถาน	พักอาศัย, ร้านค้า ใช้เก็บของ	คหบดี คหคู้ หลายคหหา	ปรับปรุง ทาสี ภายนอก อาคาร
ตลาด นางเลิ้ง	ตลาด 176 14 กลุ่ม	ติดริมถนน ปิดล้อมตลาด	ไม่ใช่ โบราณสถาน	ตลาด พักอาศัย, ร้านค้า	คหบดี คหคู้ หลายคหหา	ปรับปรุง ซ่อมแซมตาม สภาพ ทาสี
พระ อาทิตย์	9, 1 กลุ่ม	ติดริมถนน	ไม่ใช่ โบราณสถาน	พักอาศัย, ร้านค้า	คหบดี	รูปแบบเดียว
หน้า พระ ลาน	29,1 กลุ่ม	ติดริมถนน หลังชิดเขต	ไม่ใช่ โบราณสถาน	พักอาศัย, ร้านค้า ปิดกิจการ	คหบดี คหคู้ สามคหหา	หลายรูปแบบ ตามห้องและ ความต้องการ
ท่า เตียน	ตัวยู 55 ตัวไอ 26 6 กลุ่ม	ปิดล้อมตลาด อาคารริมน้ำ	โบราณสถาน ไม่ใช่ โบราณสถาน	พักอาศัย, ร้านค้า ใช้เก็บของ	คหบดี คหคู้ หลายคหหา หน้าหลังคน ละสัญญา	หลายรูปแบบ ตามห้อง ความต้องการ ตามสภาพ แวดล้อม

จากการศึกษาภาพ และสัมภาษณ์พบว่า กรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ มีลักษณะทางกายภาพที่แตกต่างกัน ทั้งขนาดอาคาร ที่ตั้งอาคาร การวางผังอาคาร สถานะอาคาร การใช้อาคาร สิทธิ์การเช่า และแนวทางการปรับปรุงอาคาร

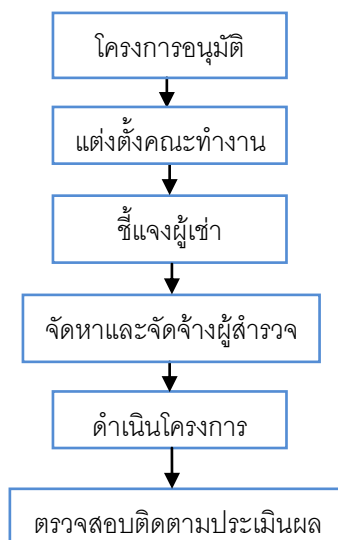
วิเคราะห์ปัญหาและปัจจัยทางกายภาพได้ว่า อาคารท่าเตียนมีลักษณะทางกายภาพที่ซับซ้อนมากที่สุด เพราะมีทั้งกลุ่มอาคารที่เป็นโบราณสถานอาคารรูปตัวยู และไม่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานอาคารรูปตัวไอ อาคารปิดล้อมตลาดตรงกลาง ด้านหนึ่งติดริมแม่น้ำเจ้าพระยา และมีสิทธิ์การเช่า ที่หลากหลายทั้งหนึ่งสัญญา คหบดี คหคู้ หลายคหหา และหน้าหลังคนละสัญญา ซึ่งมีผลต่อการบริหารโครงการในการกำหนดขอบเขตของอาคารแต่ละห้องใหม่ จึงต้องมีการชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจกับผู้เช่าอาคาร นโยบายในการเปลี่ยนแปลงการใช้งานอาคาร และแนวทางการปรับปรุง มีหลายรูปแบบตามสภาพห้องที่ขนาดไม่เหมือนกันตามกายภาพอาคาร

5.2 วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินโครงการ

ด้านการดำเนินการ

ขั้นตอนการศึกษาโครงการ

ขั้นตอนการศึกษาโครงการ จากกรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ มีขั้นตอนการดำเนินโครงการ **เหมือนกัน** ยกเว้น กรณีศึกษา อาคารตลาดนางเลิ้ง ยังไม่มีนโยบายในการปรับปรุงครั้งใหญ่ จึงยังไม่มีการศึกษาโครงการ



แผนผังที่ 5.1 แสดงขั้นตอนการศึกษาโครงการ กรณีศึกษา 5 โครงการ

วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุในขั้นตอนการศึกษาโครงการได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5.4 แสดงขั้นตอนการศึกษาโครงการ กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	รายละเอียดขั้นตอนศึกษาโครงการ	
แพรงกูธร แพรงนรา	ชี้แจงผู้เช่า และจัดหาและจัดจ้างผู้สำรวจ	สำรวจภูมิประเทศเพิ่มเติมจากขอบเขต
ตลาดนางเลิ้ง	ยังไม่มีการศึกษาโครงการ	ยังไม่มีนโยบายในการปรับปรุงครั้งใหญ่
พระอาทิตย์	ชี้แจงผู้เช่า และจัดหาและจัดจ้างผู้สำรวจ	ดำเนินการสำรวจร่วมกับที่ปรึกษา
หน้าพระลาน	ชี้แจงผู้เช่า และจัดหาและจัดจ้างผู้สำรวจ	สำรวจอาคารโบราณสถาน
ท่าเตียน	ชี้แจงผู้เช่า และจัดหาและจัดจ้างผู้สำรวจ	สำรวจอาคารโบราณสถาน

กรณีศึกษาแพรงนราแพรงกูธรมีโครงการในการปรับปรุงพื้นที่ฟูอาคร มีการดำเนินการศึกษาโครงการก่อน โดยต้องทำการสำรวจประวัติศาสตร์ของพื้นที่ โดยละเอียด สำรวจภูมิประเทศ ทั้งระยะขอบเขตอาคาร ระดับความสูงบนพื้นที่ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบ อาคารพระอาทิตย์มีการดำเนินการสำรวจร่วมกับที่ปรึกษา แต่ในการสำรวจด้านโบราณคดีไม่สามารถทำได้ในช่วงการศึกษาโครงการเพราะเป็นการศึกษาฐานราก ดังนั้นในการปรับปรุงพื้นที่ฟูอาครจึงต้องเตรียมเวลาในการดำเนินการดังกล่าวไว้ในขั้นตอนการก่อสร้างอาคาร

ชั้นการออกแบบ

ขั้นตอนการออกแบบ มีขั้นตอนการดำเนินโครงการ ที่แตกต่างกัน โดยลักษณะการดำเนินโครงการ เป็นการแก้ปัญหาจากโครงการที่ผ่านมา นำมาปรับในการดำเนินโครงการต่อไป

กรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3

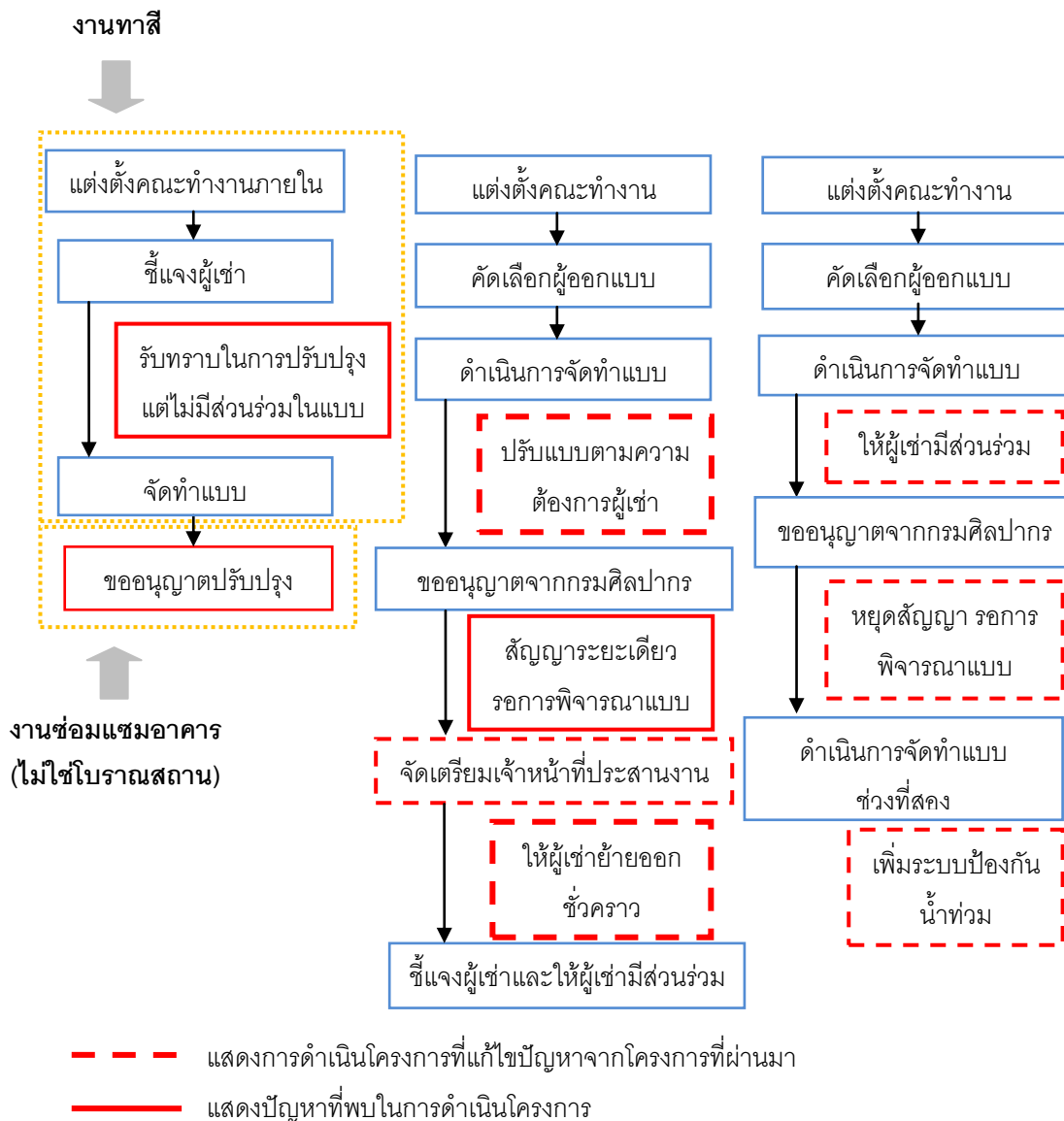
แพรงภูธร แพรงนรา, ตลาดนางเลิ้ง และถนนพระอาทิตย์

กรณีศึกษาที่ 4

อาคารหน้าพระลาน

กรณีศึกษาที่ 5

อาคารท่าเตียน



แผนผังที่ 5.2 แสดงขั้นตอนการออกแบบ กรณีศึกษา 5 โครงการ

ตารางที่ 5.5 แสดงขั้นตอนการออกแบบ กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	รายละเอียดขั้นตอนการออกแบบ			
	บุคลากร	การประสานงาน	การมีส่วนร่วม	สัญญาจ้าง
แพรงภูธร แพรงนรา	ภายใน	ไม่ต้องขออนุญาต	ผู้เช่าไม่มีส่วนร่วม	ไม่มีการจัดจ้าง
ตลาดนางเลิ้ง	ภายใน	ขออนุญาตเขต	ผู้เช่าไม่มีส่วนร่วม	ไม่มีการจัดจ้าง
พระอาทิตย์	ภายใน	ขออนุญาตเขต	ผู้เช่าไม่มีส่วนร่วม	ไม่มีการจัดจ้าง
หน้าพระลาน	ภายนอก	เจ้าหน้าที่ประสานงาน ขออนุญาตเขต กรมศิลปากร	ผู้เช่ามีส่วนร่วม	สัญญาเดี่ยวไม่ขยายเวลา
ท่าเตียน	ภายนอก	ขออนุญาตเขต กรมศิลปากร กรมเจ้าท่า	ผู้เช่ามีส่วนร่วม	หยุดสัญญา หลังจากขออนุญาต

วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุในขั้นตอนการออกแบบ ได้ว่า

บุคลากร

อาคารที่เป็นโบราณสถาน ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบ จึงต้องดำเนินการจัดหาและจัดจ้างหน่วยงานจากภายนอกที่มีประสบการณ์

การประสานงาน

งานทาสีไม่ต้องขออนุญาต งานซ่อมแซม ปรับปรุงอาคารต้องขออนุญาตสำนักงานเขต งานปรับปรุงอาคารโบราณสถาน ต้องขออนุญาตกรมศิลปากร และอาคารท่าเตียนการปรับปรุงพื้นที่ลานโล่งอยู่ติดกับริมน้ำ มีส่วนที่เป็นท่าเรือ ต้องขออนุญาตกรมเจ้าท่า

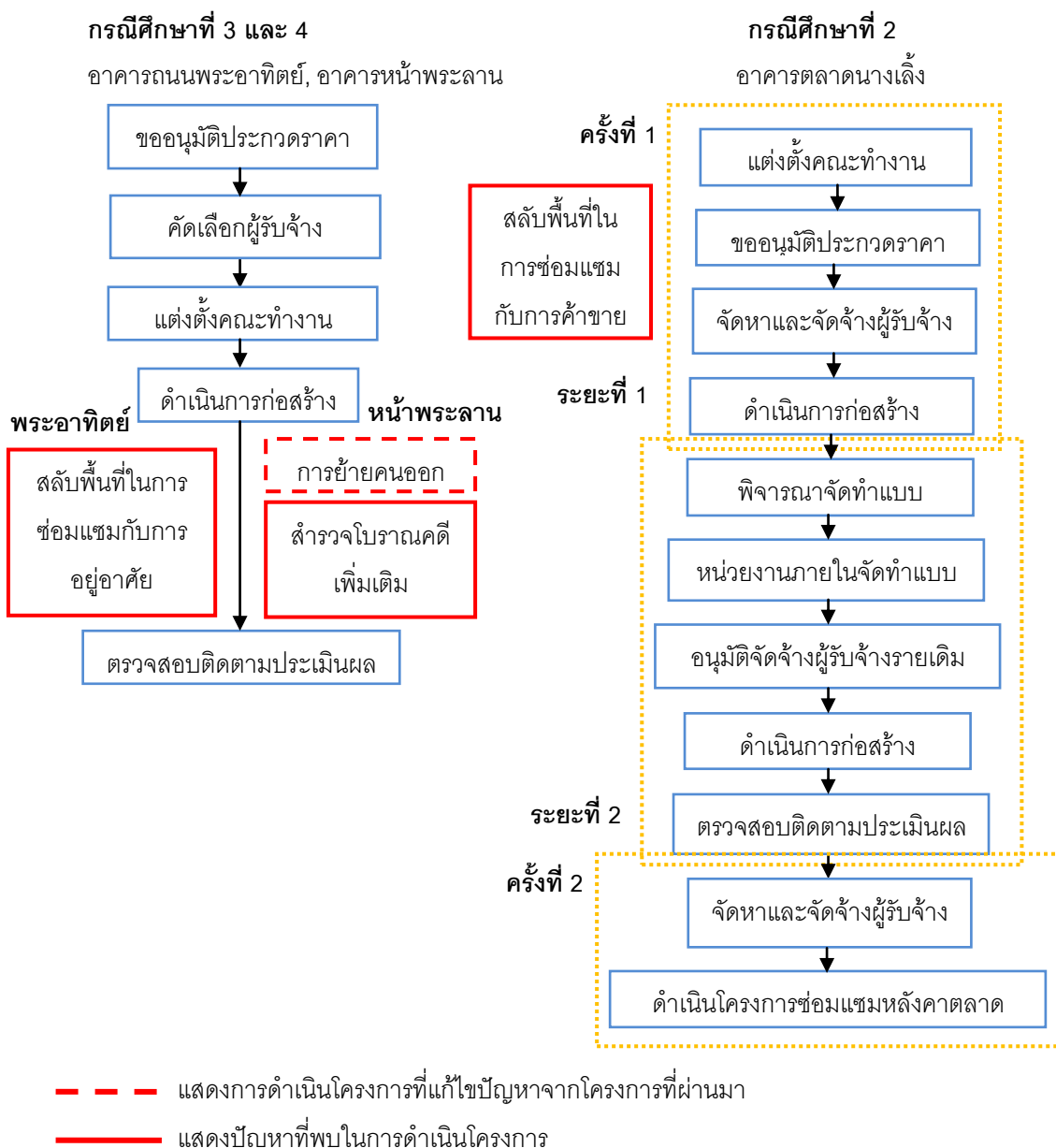
การมีส่วนร่วม

การขาดความร่วมมือมีส่วนร่วมของผู้เช่าทำให้อาคารที่ปรับปรุงไม่เป็นไปตามการใช้งาน ผู้เช่าต้องทำการปรับปรุงอาคารเองภายหลัง หากให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมในแบบและการลงทุน ร่วมกับเจ้าของโครงการจะให้การปรับปรุงมีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้งานอาคารตรงตามความต้องการของผู้เช่าอาคาร

สัญญาจ้าง

การขออนุญาตกรมศิลปากร ต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณา ทำให้ต้องหยุดสัญญาชั่วคราวเพื่อไม่ให้กระทบกับเวลาในสัญญา

ขั้นการก่อสร้าง



แผนผังที่ 5.3 แสดงขั้นตอนการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ

ตารางที่ 5.6 แสดงขั้นตอนการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	รายละเอียดขั้นตอนการก่อสร้าง	
	การย้ายคนออก	การจัดการผู้เช่า
แพรงภูธร แพรงนรา	ผู้เช่าไม่ย้ายออก	เช่าสามารถอยู่ภายในอาคารได้
ตลาดนางเลิ้ง	ผู้เช่าย้ายออก	จัดเตรียมพื้นที่ขาย สลับกับการทำงาน
พระอาทิตย์	ผู้เช่าไม่ย้ายออก	เตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้เช่า
หน้าพระลาน	ผู้เช่าย้ายออก จ่ายค่าชดเชย	เพื่อความสะดวกและความปลอดภัย
ท่าเตียน *	ผู้เช่าย้ายออก จ่ายค่าชดเชย	เพื่อความสะดวกและความปลอดภัย

หมายเหตุ * ยังไม่ได้ดำเนินการ แต่จากการศึกษาและวิเคราะห์ควรมีการเตรียมการวางแผนย้ายคนออกจากพื้นที่

วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุในขั้นตอนการก่อสร้าง ได้ว่า

การย้ายคนออก

ผู้เช่าอาศัยอยู่ในอาคารระหว่างการก่อสร้างทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยและไม่สะดวกในการทำงานจึงควรย้ายคนออกชั่วคราว พร้อมกับเจรจาให้ค่าชดเชย

การจัดการผู้เช่า

การปรับปรุงซ่อมแซมทาสีอาคาร ผู้เช่าสามารถอาศัยอยู่ในอาคารได้ ส่วนอาคารตลาดนางเลิ้ง มีการซ่อมแซมพื้นที่ตลาดด้วย จึงทำการค้าขายไม่ได้ต้องจัดเตรียมพื้นที่ในการขายรองรับไว้ เพื่อไม่ให้ผู้เช่าเดือดร้อนในการประกอบอาชีพ

แต่หากเป็นการปรับปรุงพื้นที่อาคารเพื่อความปลอดภัยและความสะดวกในการทำงาน จึงควรเจรจาย้ายผู้เช่าออกชั่วคราว สำหรับกรณีศึกษาอาคารถนนพระอาทิตย์ เป็นโครงการแรกในการปรับปรุงพื้นที่อาคาร จึงไม่ได้วางแผนในการเจรจาย้ายคนออก ผู้เช่าบางรายยังอาศัยอยู่ในอาคารเพราะไม่มีที่อยู่อาศัยที่อื่น ทำให้ต้องจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้เช่าแทน ในโครงการต่อมาจึงมีการวางแผนเจรจา และจ่ายค่าชดเชยในการย้ายออกชั่วคราว

การปรับปรุงอาคารที่เป็นโบราณสถานต้องทำการสำรวจในขั้นตอนการก่อสร้าง หลังจัดการย้ายผู้เช่าออกนอกอาคาร โดยควรเตรียมเวลาในการดำเนินการดังกล่าวไว้

ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง

ตารางที่ 5.7 แสดงขั้นตอนการหลังการก่อสร้าง กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	รายละเอียดขั้นตอนหลังการก่อสร้าง
แพรงภูธร แพรงนรา	ผู้เช่าเข้าใช้อาคารปกติ
ตลาดนางเลิ้ง	ผู้เช่าเข้าใช้อาคารปกติ
พระอาทิตย์	ทำข้อตกลงให้ ปฏิบัติตาม
หน้าพระลาน	ขอความร่วมมือปฏิบัติตามระเบียบ
ท่าเตียน	กำหนดคู่มือ และมาตรการในการใช้อาคาร

วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุในขั้นตอนหลังการก่อสร้าง ได้ว่า

โครงการปรับปรุงพื้นที่อาคาร มีการทำข้อตกลง ขอความร่วมมือในการใช้อาคาร แต่การใช้งานจริงมีการวางของในพื้นที่ส่วนกลาง และบางส่วนไม่เข้าใช้อาคาร หลังการปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จจากหน่วยงานอนุรักษ์จะส่งต่อให้ หน่วยงานจัดประโชยชน์ดำเนินการดูแลอาคารต่อ จึงต้องหาแนวทางร่วมกันในการดูแลอาคารต่อหลังจากปรับปรุง พร้อมกับให้ความรู้แก่ผู้เช่า ที่บางส่วนเป็นผู้เช่าใหม่ เพื่อรับทราบแนวทางในการอนุรักษ์อาคาร

สรุปการวิเคราะห์การดำเนินโครงการกรณีศึกษา 5 โครงการ

ตารางที่ 5.8 แสดงสรุปวิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนการดำเนินโครงการ

กรณีศึกษา	ขั้นตอนศึกษาโครงการ	ขั้นตอนการออกแบบ	ขั้นตอนการก่อสร้าง	ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง
แพรงภูธร แพรงนรา	การสำรวจไม่ เป็นไปตามแผน ต้องปรับแผน	ปรับปรุงซ่อมแซมตาม สภาพ และทาสีเท่านั้น	ครั้งที่ 1 ทาสีตามสภาพ กำลังดำเนินการ ครั้งที่ 2	ยังไม่เคยดำเนินการ ปรับปรุงครั้งใหญ่
ตลาด นางเลิ้ง	ยังไม่เคยมี การศึกษาโครงการ	ไม่ครอบคลุมปัญหา ทั้งหมด	ครั้งที่ 1 ซ่อมแซมตลาด สลับพื้นที่ทำงาน กำลังดำเนินการ ครั้งที่ 2	ยังไม่เคยดำเนินการ ปรับปรุงครั้งใหญ่
พระ อาทิตย์	หน่วยงานของรัฐทำ การสำรวจทำให้ เกิดความล่าช้า	การปรับปรุงไม่ตรงตาม ความต้องการ	การสลับพื้นที่ทำงาน เพราะผู้เช่าอยู่ในอาคาร	ไม่ปฏิบัติตาม ข้อตกลงในการใช้ อาคาร
หน้าพระ ลาน	ข้อมูลที่สำรวจไม่ เพียงพอที่จะใช้ ปรับปรุงอาคาร	ให้ผู้เช่ามีส่วนร่วม เวลาพิจารณาแบบนาน	สำรวจโบราณคดีเพิ่มเติม โดยไม่ได้เตรียมเวลาไว้	ยังมีการแก้ไข ซ่อมแซมอาคารอยู่
ท่าเตียน	ข้อมูลที่ได้ คลาดเคลื่อน	ให้ผู้เช่ามีส่วนร่วม	ยังไม่ได้ดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ

จากการศึกษาและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง 5 โครงการ สรุปได้ว่า

การกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการ อ้างอิงมาจากการศึกษาโครงการที่ผ่านมา ร่วมกับการขอ
คำแนะนำจากที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการที่เหมาะสมกับ ลักษณะ
โครงการนั้นๆ เพื่อให้การดำเนินโครงการสำเร็จลุล่วงไปได้

สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการทั้ง 5 โครงการ

1. ด้านลักษณะทางกายภาพอาคาร
2. ด้านการวางแผน
3. ด้านการประสานงานและการสื่อสาร
4. ด้านบุคลากร
5. ด้านการจัดจ้าง
6. ด้านงบประมาณ
7. ด้านเวลา
8. ด้านคุณภาพงาน
9. ด้านการมีส่วนร่วม
10. ด้านการกำหนดกฎระเบียบ
11. ด้านความเสี่ยงและความขัดแย้ง
12. ด้านกฎหมาย

5.3 วิเคราะห์ขั้นตอนการบริหารโครงการ

การวางแผน

ตารางที่ 5.9 แสดงสรุปวิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนการบริหารโครงการ

กรณีศึกษา	ขั้นตอนศึกษาโครงการ	ขั้นตอนการออกแบบ	ขั้นตอนการก่อสร้าง	ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง
แพรงภูธร แพรงนรา	สำรวจสภาพปัจจุบัน และสันนิษฐาน	ทำแบบเพื่อทาสี	ดำเนินการทาสี	เข้าใช้อาคาร ตามปกติ
ตลาด นางเลิ้ง	ยังไม่มีแนวคิดใน การศึกษา	ทำแบบซ่อมแซมตามสภาพ	ดำเนินการซ่อมแซม	เข้าใช้อาคาร ตามปกติ
พระ อาทิตย์	สำรวจสภาพปัจจุบัน และสันนิษฐาน	ต้นแบบในการปรับปรุง อาคารอนุรักษ์	ดำเนินการปรับปรุง	มีข้อกำหนดการใช้ อาคาร
หน้าพระ ลาน	สำรวจสภาพปัจจุบัน และสันนิษฐาน	คำนึงถึงการอนุรักษ์ร่วมกับ การพัฒนา เน้นผู้เช่า	ดำเนินการปรับปรุง	มีข้อกำหนดการใช้ อาคาร
ท่าเตียน	สำรวจสภาพปัจจุบัน และสันนิษฐาน	ปรับปรุงเต็มที่ เพื่อไม่ให้เกิดการต่อเติมอีก และผู้เช่าต้องสะดวกสบาย	ยังไม่ได้ดำเนินการ	มีข้อกำหนดการใช้ อาคาร

ด้านวัตถุประสงค์ และนโยบาย

ปัญหาและสาเหตุ

เป้าหมายการดำเนินโครงการยังไม่ชัดเจน และการดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง มีการบริหารแบ่งเป็นสองส่วน ส่วนดูแลสัญญา และส่วนดูแลอาคารอนุรักษ์

แนวทางการแก้ไข

หน่วยงานภายในควรให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ต้องเสนอนโยบายร่วมกัน ต้องมีการจัดระเบียบการ
จัดการร่วมกัน ระหว่างสองหน่วยงาน

ด้านกฎหมาย¹⁰

ปัญหาและสาเหตุ

การปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ไม่สามารถก่อสร้างใหม่ได้ เพราะจะต้องมีระยระ
อาคาร แต่การปรับปรุงอาคารอนุรักษ์สามารถคงแนวเขตเดิมได้ ต้องปรับปรุงฟื้นฟูเพื่ออาคารอนุรักษ์อาคารแทน
แนวทางการแก้ไข

ควรปรับกฎหมายให้สอดคล้องกับแนวทางการอนุรักษ์¹¹

¹⁰ สัมภาษณ์ ยงฉนิศร์ พิมลเสถียร, ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 25 ธ.ค. 2555.

¹¹ สัมภาษณ์ รณฤทธิ์ ธนโกเศศ. ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 5 พ.ย.2555.

ด้านการศึกษาโครงการ และการจัดจ้าง

ตารางที่ 5.10 แสดงสรุปการวิเคราะห์ด้านการศึกษาโครงการและการจัดจ้างอาคาร กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	การศึกษาโครงการ	การจัดจ้าง	
		ผู้ออกแบบ	ผู้รับจ้าง
แพรงกูธร แพรงนรา	มีการศึกษาจากหลายหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และการจัดจ้างสำรวจ	ไม่มีการจัดจ้างผู้ออกแบบ	วิธีประกวดราคา พิจารณาราคา ต่ำสุด
ตลาด นางเลิ้ง	ยังไม่เคยมีการสำรวจ	ไม่มีการจัดจ้างผู้ออกแบบ	วิธีประกวดราคา พิจารณาราคา ต่ำสุด
พระ อาทิตย์	มีการสำรวจโครงสร้างจากจัด จ้างหน่วยงานของรัฐ	ไม่มีการจัดจ้างผู้ออกแบบ	วิธีประกวดราคา พิจารณาราคา ต่ำสุด พิจารณาผลงาน
หน้าพระ ลาน	มีการศึกษาสภาพอาคาร ปัจจุบันและสันนิษฐานจากการ จัดจ้าง	บริษัทออกแบบภายนอก ด้วยวิธีประกวดราคาวิธี พิเศษ	วิธีประกวดราคา พิจารณาราคา ต่ำสุด พิจารณาผลงาน
ท่าเตียน	มีการศึกษาโครงการจากหลาย หน่วยงาน และการจัดจ้าง สำรวจ	บริษัทออกแบบภายนอก ด้วยวิธีประกวดราคาวิธี พิเศษ	ยังไม่ได้ดำเนินการ แต่คาดว่าเป็น วิธีเดียวกันกับ 3 และ 4

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ พบว่า อาคารที่ไม่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถาน และไม่มี ความซับซ้อนทางกายภาพมาก จะดำเนินการออกแบบโดยผู้ออกแบบภายในหน่วยงาน แต่หากเป็นอาคารโบราณสถานที่มีลักษณะทางกายภาพอาคารมีความซับซ้อน ต้องการผู้ออกแบบที่มีประสบการณ์ด้านการอนุรักษ์ กษ จึงดำเนินการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โดยใช้วิธีประกวดราคาวิธีพิเศษ พิจารณาผลงานและจัดการประกวดแบบ และแนวคิด ส่วนการจัดจ้างผู้รับจ้าง ใช้วิธีประกวดราคา พิจารณาราคาต่ำสุด โดยพิจารณาประสบการณ์ในการทำงานและผลงานประกอบ

วิเคราะห์ปัญหาและปัจจัยด้านการวางแผนได้ว่า อาคารที่มีความซับซ้อนทางกายภาพมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจากหลายหน่วยงาน ที่ผ่านมามีเพียงการชอมแซมย่อยเท่านั้น ส่วนการปรับปรุงครั้งใหญ่อยู่ในระหว่างการดำเนินการ การจัดจ้างผู้ออกแบบและผู้รับจ้างเป็นการเชิญบริษัทเข้ามาประกวดแนวคิดโดยแจ้งกรอบงบประมาณ ที่ตั้งไว้ค่าออกแบบไม่สูงมาก ควรมีการกำหนดค่าออกแบบเฉพาะของการออกแบบปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร ส่วนการจัดจ้างผู้รับจ้างพิจารณาจากผลงาน และประสบการณ์ที่ผ่านมา บริษัทที่พิจารณาอาจไม่หลากหลาย

การจัดทีมงาน

ตารางที่ 5.11 แสดงการจัดทีมงานกรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	ผู้บริหารโครงการ	ที่ปรึกษา	ผู้ออกแบบ	ผู้รับจ้าง	นายตรวจงาน
แพรงภูธร แพรงนรา	อสังหาริมทรัพย์ มีประสบการณ์	มี	ภายใน	ไม่มีปัญหา	1 คน
ตลาด นางเล็ง	อสังหาริมทรัพย์ มีประสบการณ์	ไม่มี	ภายใน	ไม่มีปัญหา	1 คน
พระ อาทิตย์	อณูรักษ์* ไม่มีประสบการณ์	มี	ภายใน	งานล่าช้า*	3 คน
หน้าพระ ลาน	อณูรักษ์* มีประสบการณ์	มี	ภายนอก*	ไม่ทำงานตามสั่ง*	3 คน
ท่าเตียน	อณูรักษ์ ไม่มีประสบการณ์	มี	ภายนอก* 2 บริษัท	ยังไม่ได้ดำเนินการ ต้องมีประสบการณ์	ยังไม่ได้ดำเนินการ จัดจ้างหน่วยงานภายนอก

หมายเหตุ* รายเดียวกัน

จากการศึกษา และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหารโครงการพบว่า

- การบริหารโครงการปรับปรุงอาคารตามสภาพ ผู้บริหารโครงการหลักคือ กองอสังหาริมทรัพย์
- ส่วนการบริหารโครงการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารอณูรักษ์ ผู้บริหารโครงการหลักคือ กองโครงการอณูรักษ์
- ทุกโครงการที่มีความซับซ้อน จะมีที่ปรึกษาโครงการ
- การปรับปรุงอาคารตามสภาพ และการปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร 9 ห้องที่ไม่ใช่อาคารโบราณสถาน หน่วยงานภายในออกแบบ
- ผู้รับจ้างทุกโครงการต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน งานซ่อมแซมทาสีอาคารไม่มีปัญหาในการทำงาน
- การแต่งตั้งนายตรวจงานพิจารณาตามขนาดของงาน และลักษณะงานที่ปรับปรุง

ตารางที่ 5.12 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของบุคลากร กรณีศึกษา 5 โครงการ

บุคลากร	ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
ผู้บริหารโครงการ	มองไม่เห็นภาพรวมโครงการ	ขาดประสบการณ์ปรับปรุงอาคารครั้งใหญ่	ขอความเห็นร่วมกับที่ปรึกษา
ที่ปรึกษา	ต้องรอการสรุปจากหลายบุคลากร	ปรึกษานักวิชาการที่มีความรู้เฉพาะทาง	ระยะเวลาควรมีความยืดหยุ่น
ผู้ออกแบบ	ได้รับค่าออกแบบน้อย เวลากับปริมาณงานไม่สอดคล้อง	ยังไม่มีมาตรฐานการคิดค่าออกแบบเฉพาะ ขอบเขตงานไม่ชัดเจน	ควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการคิดค่าออกแบบ
ผู้รับจ้าง	เพิกเฉยเมื่อให้แก้ไขงาน	มีความคุ้นเคยกับการทำงาน	ควรมีการคัดเลือกบริษัทหลากหลาย
ผู้ควบคุมงาน	ขาดความรู้และเอาใจใส่ในงาน	ไม่ใช่สถาปนิกและมีภาระงานประจำ	จัดจ้างผู้ควบคุมงาน
ผู้เช่า	การปฏิบัติตามแนวทางอนุรักษ์ไม่ต่อเนื่อง	มีการเข้าช่วงอาคาร	ให้ความรู้และอบรมเรื่องการอนุรักษ์

การอำนวยความสะดวก จากการศึกษา และสัมภาษณ์ด้านการอำนวยความสะดวก กรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ พบว่า

ด้านการมอบอำนาจ

อาคารทำเตียน ผู้บริหารโครงการ มอบอำนาจให้ ผู้ออกแบบ ชี้แจงแบบกับผู้เช่า พร้อมสรุปความต้องการของผู้เช่า และหาแนวทางร่วมกันกับเจ้าของโครงการ หลังจาก ที่กรณีศึกษาอาคารหน้าพระลาน ผู้บริหารโครงการมอบอำนาจให้สถาปนิกหน่วยงานภายในเป็นผู้ชี้แจงแบบเอง ทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อนเข้าใจไม่ตรงกัน และทำให้การทำงานล่าช้า

ส่วนการตรวจงานและติดตามควบคุมผู้รับจ้างให้ดำเนินงานตามแบบ ในทุกกรณีศึกษาขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ผู้ออกแบบได้รับมอบอำนาจในการชี้แจง เฉพาะเรื่องแบบที่ต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันกับผู้บริหารโครงการ ซึ่งในรายละเอียดอื่นๆผู้บริหารโครงการต้องเป็นผู้ชี้แจง เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในข้อมูลที่ผู้เช่าจะได้รับ

ด้านการประสานงาน และการมีส่วนร่วม

ตารางที่ 5.13 แสดงสรุปการวิเคราะห์ด้านการประสานงาน และการมีส่วนร่วมอาคารกรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	การมีส่วนร่วม		การย้ายคน
	การออกแบบ	การลงทุน	
แพรงภูธร แพรงนรา	ไม่มีส่วนร่วม	ไม่มีส่วนร่วม	ไม่ต้องย้าย
ตลาดนางเลิ้ง	ไม่มีส่วนร่วม	ไม่มีส่วนร่วม	ย้ายออก เตรียมพื้นที่
พระอาทิตย์	ไม่มีส่วนร่วม	ไม่มีส่วนร่วม	ควรออก แต่ไม่ย้ายออก
หน้าพระลาน	มีส่วนร่วม	มีส่วนร่วม 25 %	ย้ายออก จ่ายค่าชดเชย จัดเตรียมเจ้าหน้าที่ประสานงาน
ท่าเตียน	มีส่วนร่วม	มีส่วนร่วม 25 %	ย้ายออก จ่ายค่าชดเชย

จากการศึกษาและสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ พบว่า นโยบายในการบริหารโครงการซ่อมแซมอาคาร คำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้เช่าเป็นหลัก แต่หากเป็นงานปรับปรุงฟื้นฟู จะคำนึงถึงการอนุรักษ์ และการพัฒนาด้วย แต่ยังคงคำนึงถึงผู้เช่าเป็นหลัก การปรับปรุงฟื้นฟูอาคารพระอาทิตย์ การปรับปรุงไม่เป็นไปตามการใช้งานของผู้เช่าการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารหน้าพระลาน จึงให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการออกแบบ พร้อมกับมีส่วนร่วมในการลงทุน เพื่อให้ผู้เช่าเกิดความห่วงใยและดูแลรักษาสถานที่เช่าที่ได้ร่วมกันปรับปรุง ลักษณะการปรับปรุงอาคารมีความสัมพันธ์กับการย้ายคนออกชั่วคราว หากเป็นการปรับปรุงซ่อมแซมเฉพาะภายนอกอาคาร และไม่กระทบต่อการอยู่อาศัยหรือทำการค้า ผู้เช่าสามารถอาศัยอยู่ในอาคารระหว่างการปรับปรุงได้ แต่หากต้องทำการค้าก็ต้องจัดเตรียมพื้นที่ค้าขายชั่วคราวไว้ให้ เพื่อไม่ให้ผู้เช่าอาคารเดือดร้อน ในกรณีที่เป็นการอยู่อาศัยก็ควรจัดเตรียมพื้นที่ไว้เพื่อการหมุนเวียนผู้เช่าขณะที่มีการปรับปรุงอาคาร

วิเคราะห์ปัญหาและปัจจัยได้ว่า สำหรับโครงการปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร ควรมีการย้ายคนออกเพราะจะเกิดความไม่สะดวกและปลอดภัย อีกทั้งยังทำให้การดำเนินการปรับปรุงล่าช้าไปด้วย แต่เนื่องจากผู้เช่าไม่มีที่อยู่อื่น และเป็นห่วงทรัพย์สิน ทำให้ต้องพิจารณาเรื่องค่าชดเชยให้ในการปรับปรุงอาคารในลักษณะเดียวกัน

ตารางที่ 5.14 แสดงการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขออนุญาตปรับปรุง กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	การขออนุญาต	รูปแบบการขออนุญาต	หน่วยงาน
แพรงภูธร แพรงนรา	ไม่ต้องขออนุญาต	การซ่อมแซม ทาสี	-
ตลาดนางเลิ้ง	ขออนุญาต	แจ้งเพื่อทราบ	สำนักงานเขต
พระอาทิตย์	ขออนุญาต	แจ้งเพื่อทราบ	สำนักงานเขต
หน้าพระลาน	ขออนุญาต	แจ้งเพื่อทราบ	กรมศิลปากร สำนักงานเขต
ท่าเตียน	ขออนุญาต	แจ้งเพื่อทราบ	กรมศิลปากร สำนักงานเขต กรมเจ้าท่า

หมายเหตุ อาคารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ถือเป็นอาคารราชการ ในการขออนุญาตปรับปรุงจึงขออนุญาตเพียงกรมศิลปากรโดยไม่ต้องยื่นขอกับคณะกรรมการกรุงรัตนโกสินทร์¹²

¹² สัมภาษณ์ สุวิชัย รัตภูมิ, ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์, 6 ธ.ค.2555.

การติดตามควบคุม
ด้านคุณภาพ

ตารางที่ 5.15 แสดงการติดตามและควบคุมด้านคุณภาพ กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	ปัญหาด้านคุณภาพ	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
แพรงภูธร แพรงนรา	งานสำรวจ - ข้อมูลนำไปใช้ต่อตอน ปรับปรุงอาคารไม่ได้ งานทาสี อยู่ระหว่างดำเนินการ	งานสำรวจ - งานไม่ครบถ้วน ข้อมูลไม่ เพียงพอที่จะใช้ออกแบบ งานทาสี อยู่ระหว่างดำเนินการ	งานสำรวจ - กำหนดวัตถุประสงค์การสำรวจที่ ชัดเจน งานทาสี อยู่ระหว่างดำเนินการ
ตลาด นางเลิ้ง	- คุณภาพงานไม่เป็นที่พอใจ - คุณภาพเป็นไปตามสภาพ หน้างานที่ต้องเปิดให้ใช้งาน	- ขาดผู้ควบคุมงาน - ผู้เช่าต้องทำการค้าขาย	- จัดจ้างผู้ควบคุมงาน - เตรียมพื้นที่ที่เหมาะสมให้ขาย
พระ อาทิตย์	- ได้งานไม่ตรงตามการใช้ งาน	- ผู้เช่าอาคารไม่มีส่วนร่วม	- สอบถามความเห็นจากผู้เช่า อาคาร
หน้าพระ ลาน	- คุณภาพงานไม่เป็นที่พอใจ	- ขาดผู้ควบคุมงาน	- จัดจ้างผู้ควบคุมงาน
ท่าเตียน	- คุณภาพงานเป็นไปตาม งบประมาณค่าออกแบบ - คุณภาพงานเป็นไปตาม ระยะเวลาที่ถูกจำกัด	- ค่าออกแบบต่ำ - การดำเนินการ ไม่มีการ ขอขยายเวลา	- กำหนดมาตรฐานค่าออกแบบมี เหมาะสม - วางแผนด้านเวลาให้มีความ ยืดหยุ่น


จากการศึกษา วิเคราะห์ได้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพงานที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจากบุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และการกำหนดขอบเขตงานงานที่ไม่ชัดเจน ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับระยะเวลาที่มีอยู่ และในบางครั้งต้องยอมให้งานที่ได้อาจมีคุณภาพไม่เต็มที่ เพราะต้องจัดสรรพื้นที่ในการทำงานบางส่วนเพื่อการใช้งานของผู้เช่าอาคาร ซึ่งอาจส่งผลให้ได้งานคุณภาพไม่เท่ากับกรณีที่ไม่มีผู้เช่าอยู่ในพื้นที่ และเวลาในการทำงานนานกว่าการทำงานทั่วไป


ด้านระยะเวลา

ตารางที่ 5.16 แสดงช่วงเวลาโครงการในแต่ละขั้นตอน กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	2539	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556
แพรงกูธร										
แพรงนรา										
ตลาดนางเล็ง										
พระอาทิตย์										
หน้าพระลาน										
ท่าเตียน										

ขั้นตอนศึกษาโครงการ 

ขั้นตอนการออกแบบ 

ขั้นตอนการก่อสร้าง 

ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง 

จากการศึกษาวิเคราะห์ได้ว่า แต่ละโครงการใช้เวลาในการดำเนินโครงการตามปีงบประมาณ มีแผนดำเนินโครงการ 1 ปี

ตารางที่ 5.17 แสดงการติดตามและควบคุมด้านระยะเวลา กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	ปัญหาด้านระยะเวลา	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
แพรงกูธร แพรงนรา	งานสำรวจ - ขอบขยายเวลา งานทาสี อยู่ระหว่างดำเนินการ	งานสำรวจ - งานมีปริมาณมากเกินจำเป็น งานทาสี อยู่ระหว่างดำเนินการ	งานสำรวจ - กำหนดวัตถุประสงค์การ สำรวจที่ชัดเจน งานทาสี อยู่ระหว่างดำเนินการ
ตลาด นางเลิ้ง	- ขอบขยายเวลา	- พื้นที่คับแคบ ต้องย้ายผู้เช่า	- จัดเตรียมพื้นที่ให้ขยาย
พระ อาทิตย์	- พิจารณาให้ขยายเวลา	- มีการปรับแบบ	-
หน้าพระ ลาน	- การดำเนินการ ไม่มีการขอ ขยายเวลา	- งบประมาณค่าชดเชยให้ผู้เช่า - ผู้เช่าต้องอยู่อาศัยและทำ การค้า	- เตรียมแผนสำรอง หากงาน ล่าช้ากว่าที่กำหนด
ท่าเตียน	- การดำเนินการ ไม่มีการขอ ขยายเวลา	- ระยะเวลาโครงการถูกกำหนด ด้วยปีงบประมาณ	- วางแผนด้านเวลาให้มีความ ยืดหยุ่น

จากการศึกษา วิเคราะห์ได้ว่า การดำเนินโครงการให้ความสำคัญทางด้านเวลาเป็นหลัก เนื่องจากอาคารที่ทำการปรับปรุงมีการใช้งานในปัจจุบัน จะมีผลกระทบต่อที่อยู่อาศัยและประกอบอาชีพของผู้เช่าอาคาร ซึ่งจากนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เน้นความสำคัญของผู้เช่า อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่องบประมาณค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆที่ต้องเพิ่มขึ้นตามไปด้วยเมื่อมีการขยายเวลา ดังนั้น ในการดำเนินงานจึงขาดความยืดหยุ่นทางด้านเวลา

ด้านงบประมาณ

ตารางที่ 5.18 แสดงการติดตามและควบคุมด้านงบประมาณ กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	ปัญหาด้านงบประมาณ	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
แพรงกูธร แพรงนรา	- งานต้องส่งตาม กำหนดเวลา	- หากงบประมาณถูกโอนมา 1 ครั้งแล้ว ต้องตั้งงบใหม่	- กำหนดเวลาที่มีความ ยืดหยุ่น
ตลาด นางเลิ้ง	- มีงานเพิ่มเติมจากขอบเขต งานเดิมหลายรายการ	- มีการปรับแบบ	- ตั้งงบประมาณปีต่อไป
พระ อาทิตย์	- ขอบงบประมาณเพิ่มเติม	- มีการปรับแบบ	- ตั้งงบประมาณเพิ่มเติม
หน้าพระ ลาน	- ปรับงานเพิ่มลดภายใต้ งบประมาณที่ตั้งไว้	- การปรับแบบเพิ่มลดจำนวน มาก	- จัดเตรียมงบประมาณสำรอง
ท่าเตียน	- ค่าออกแบบต่ำ	- อ้างอิงจากระเบียบพัสดุ และ มาตรฐานค่าบริการวิชาชีพ	- กำหนดมาตรฐานค่า ออกแบบที่เหมาะสม

จากการศึกษา วิเคราะห์ได้ว่า การดำเนินโครงการไม่มีปัญหาในการจัดหางบประมาณ แต่การเบิกงวดงานมีความสัมพันธ์กับงบประมาณที่สามารถโอนงบประมาณได้ 1 ครั้ง หากเกินจากนั้นต้องตั้งงบประมาณใหม่ ทำให้การตรวจรับงานต้องทำในเวลาที่จำกัดตามไปด้วย แต่ในส่วนงบประมาณค่าออกแบบใช้เกณฑ์อ้างอิงจากระเบียบพัสดุ และมาตรฐานค่าบริการวิชาชีพที่คิดค่าบริการวิชาชีพต่ำ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานออกแบบ การจัดทีมงาน และค่าใช้จ่ายในด้านอื่นๆ

ตารางที่ 5.19 แสดงปัญหาในการติดตามและควบคุมกรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	คุณภาพ	ระยะเวลา	งบประมาณ
แพรงภูธร แพรงนรา	วัตถุประสงค์และขอบเขตงานไม่ชัดเจน งานที่ได้ปริมาณมาก แต่ไม่ครอบคลุม	อยู่ระหว่างดำเนินการทาสี	อยู่ระหว่างดำเนินการทาสี
ตลาด นางเลิ้ง	ปรับปรุงตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความถี่ในการปรับปรุง	มีการต่อเวลาเพราะต้องสลับพื้นที่การทำงานและการค้า ต้องใช้ความระมัดระวัง	ของงบประมาณเพิ่ม เพราะมีการซ่อมแซมอาคารเพิ่มเติม
พระ อาทิตย์	ปรับปรุงไม่สอดคล้องกับการใช้	มีการปรับแบบ จึงขอขยายเวลา	มีการปรับแบบ จึงขอ งบประมาณเพิ่ม
หน้าพระ ลาน	คุณภาพงานไม่เป็นที่พอใจของเจ้าของโครงการ ผู้ควบคุมงานขาดความเอาใจใส่	มีการต่อเวลาเนื่องจากมีการปรับแบบ และเหตุการณ์บ้านเมือง	ของงบประมาณเพิ่ม เพราะมีการปรับแบบ งานเพิ่มลดอยู่ภายในงบประมาณ
ท่าเตียน	ค่าออกแบบต่ำ และคุณภาพงานเป็นไปตามเวลาที่ถูกจำกัด	กำหนดส่งงานตามเวลาในแผนงาน	ของงบประมาณเพิ่ม เพราะมีการจัดจ้าง 2 บริษัท

จากการศึกษาและสัมภาษณ์ พบว่า กรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ ระยะเวลาในการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอน กำหนดไว้ไม่เกิน 1 ปี เพราะมีความสัมพันธ์กับงบประมาณที่ตั้งไว้สามารถโอนงบประมาณได้ 1 ครั้ง ทำให้ระยะเวลาถูกจำกัดด้วยปีงบประมาณ และยังกระทบต่อการอยู่อาศัยและค้าขายของผู้เช่าอาคาร ค่าชดเชยที่ต้องจ่ายจะเพิ่มมากขึ้น ทำให้เวลาไม่ยืดหยุ่น ส่งผลถึงคุณภาพของงานที่มีปริมาณมากแต่ต้องส่งในเวลาที่ถูกจำกัด แต่ในส่วนของงบประมาณสามารถขอตั้งงบประมาณเพิ่มเติมได้ หากมีเหตุผลที่เหมาะสม

ตารางที่ 5.20 แสดงข้อมูลด้านคุณภาพ ระยะเวลา และงบประมาณ กรณีศึกษา 5 โครงการ

กรณีศึกษา	คุณภาพ	ระยะเวลาดำเนินการ		งบประมาณ
แพรงกูธร แพรงนรา	ปรับปรุงเฉพาะ ภายนอก	งานสำรวจ งานทาสี	360 วัน / 12 เดือน 405 วัน / 13 เดือน (เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ) กำลังดำเนินการ (รวมหลาย พื้นที่)	ปี 2555 ตั้งบใหม่ ปี 2556
ตลาดนางเลิ้ง	มีการปรับปรุง เป็นระยะ	งานออกแบบ ตามแผน งานก่อสร้าง ตามแผน งานซ่อมแซม	ตามแผน 30 วัน / 1 เดือน ตามจริง 30 วัน / 1 เดือน ระยะที่ 1 : ตามแผน 210 วัน / 7 เดือน ตามจริง 365 วัน / 12 เดือน (รอกการย้ายคนออก) ระยะที่ 2: ตามแผน 270 วัน / 9 เดือน ตามจริง 270 วัน / 9 เดือน กำลังดำเนินการ	ปี 2555 - 2556
พระอาทิตย์	มีการปรับปรุง อาคารใหม่ ภายหลังโดยผู้เช่า	งานออกแบบ ตามแผน งานก่อสร้าง ตามแผน	ตามแผน 30 วัน / 1 เดือน ตามจริง 30 วัน / 1 เดือน ตามแผน 180 วัน / 6 เดือน ตามจริง 240 วัน / 8 เดือน (ปรับแบบ เสนอให้ขยายเวลา)	ปี 2548 - 2549 เพิ่มค่าดำเนินการ
หน้าพระลาน	ยังมีการแก้ไขงาน	งานออกแบบ งานก่อสร้าง ตามแผน	ตามแผน 180 วัน / 6 เดือน ตามจริง 305 วัน / 10 เดือน (รอกการพิจารณาปรับแบบ, เกิดความไม่สงบในบ้านเมือง) ตามแผน 240 วัน / 8 เดือน ตามจริง 240 วัน / 8 เดือน	ปี 2552 - 2553 เพิ่มค่าดำเนินการ เพิ่มค่าดำเนินการ
ท่าเตียน	คุณภาพที่ เหมาะสมตาม เวลาที่จำกัด	งานออกแบบ ตามแผน	ระยะที่1:150 วัน / 5 เดือน รอกการพิจารณาจากกรมศิลปากร 4 เดือน ระยะที่2:90วัน / 3 เดือน	ปี 2554 - 2555 เพิ่มค่าออกแบบ (แบ่ง 2 บริษัท)

จากการศึกษา วิเคราะห์ที่ได้ว่า งานออกแบบ หน่วยงานภายใน ใช้เวลาไม่นาน สามารถติดตามงานได้ หน่วยงานภายนอก ต้องรอการพิจารณาแบบ และข้อสรุปในการปรับแบบ มีปัจจัยภายนอก งานก่อสร้าง เป็นไปตามแผนงาน ขอต้อเวลาในกรณีที่มีการปรับแบบจากเจ้าของโครงการ แต่งานที่ได้มีปัญหาภายหลังการส่งมอบ

ตารางที่ 5.21 แสดงการสรุปขั้นตอนการบริหารโครงการ กรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ

การวางแผน	การจัดทีมงาน	การอำนวยความสะดวก	การติดตามและควบคุม
แต่ละโครงการมีความแตกต่างกันแนวทางการบริหารโครงการ จึงต้องปรับตามลักษณะของโครงการนั้นๆ โดยมองให้เห็นภาพรวมของโครงการ	บุคลากรไม่มีความรู้ และประสบการณ์ ต้องทำการอบรมเพิ่มเติมความรู้	การประสานงานหลายฝ่าย ที่ต้องมีข้อสรุปร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานล่าช้าได้ และข้อมูลที่ได้ อาจ ไม่ตรงกัน	ไม่มีข้อกำหนดในการบริหารโครงการที่ชัดเจน

สรุปการวิเคราะห์ขั้นตอนการบริหารโครงการกรณีศึกษา 5 โครงการ

1. นโยบายการปรับปรุงไม่ชัดเจน การออกแบบต้องคำนึงถึงผู้เช่าอาคารเป็นหลัก อาจอนุรักษ์ได้ไม่เต็มที่ และไม่ต่อเนื่องเพราะการบริหารแบ่งเป็นสองส่วนงาน
2. สภาพอาคารที่มีความซับซ้อน ต้องใช้จำนวนเงินลงทุน และเวลามาก ต้องมีการวางแผนงานที่ดี
3. อาคารตั้งอยู่บนพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ทำให้เกิดความล่าช้าในการประสานงาน
4. ผู้บริหารโครงการยังไม่มีประสบการณ์การปรับปรุงฟื้นฟูอาคาร ทำให้ไม่เห็นภาพโครงการโดยรวม
5. ผู้ออกแบบและผู้รับจ้างรับงานหลายที่
6. ค่าบริการวิชาชีพไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
7. นายตรวจงานขาดความรู้ และประสบการณ์ในการตรวจงานอาคารอนุรักษ์
8. การเจรจาและทำความเข้าใจในการย้ายออกชั่วคราวระหว่างการก่อสร้าง และชี้แจงค่าชดเชย

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบ มาสรุปผลการศึกษาในประเด็นด้านกายภาพ การดำเนินโครงการ และการบริหารโครงการ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารต่อไป โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

6.1 สรุปผลการศึกษา

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เป็นเจ้าของที่ดินและอาคารจำนวนมาก บนพื้นที่ประวัติศาสตร์ที่มีความสำคัญ มีทั้งอาคารที่ขึ้นทะเบียนโบราณสถานของกรมศิลปากรและยังไม่ได้ขึ้นทะเบียน อาคารอนุรักษ์เหล่านี้ปัจจุบันยังมีการใช้งานอาคารอยู่อย่างหลากหลาย แต่ด้วยสภาพอาคารที่ทรุดโทรม และสภาพเศรษฐกิจที่ซบเซาลง เจ้าของอาคารจึงมีนโยบายปรับปรุงฟื้นฟูอาคารให้ดีขึ้นเหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่

วัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษากิจการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารประวัติศาสตร์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยศึกษาจากลักษณะทางกายภาพ ขั้นตอนการบริหาร และขั้นตอนการดำเนินโครงการ เพื่อให้เข้าใจปัญหาและปัจจัยที่เกิดขึ้นของโครงการปรับปรุงอาคารที่ผ่านมาของสำนักงานทรัพย์สินฯ จำนวน 5 โครงการ โดยจำแนกโครงการตามลักษณะการดำเนินโครงการได้ 3 ประเภท คือ โครงการที่ปรับปรุงอาคารตามสภาพเฉพาะภายนอกอาคาร อาคารแพรงนราและแพรงภูธร และอาคารตลาดนางเลิ้ง กับโครงการที่ปรับปรุงฟื้นฟูอาคารได้สำเร็จ อาคาร 9 ห้องถนนพระอาทิตย์ อาคาร 29 ห้องถนนหน้าพระลาน และโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุงฟื้นฟู อาคารท่าเตียนที่มีลักษณะอาคารซับซ้อน และยากในการปรับปรุง เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการที่เหมาะสมกับอาคารท่าเตียน และนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารให้โครงการที่มีลักษณะเดียวกัน ด้วยวิธีการศึกษาข้อมูลจากการสำรวจ สังเกต สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง และศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

จากกรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ สามารถแบ่งลักษณะตามการปรับปรุงได้เป็น 2 ประเภท

1. การปรับปรุงอาคารตามสภาพ (ซ่อมแซมย่อย) เป็นการปรับปรุงซ่อมแซมตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของอาคาร ในส่วนต่างๆที่ชำรุด พร้อมทาสีภายนอกอาคารใหม่
2. การปรับปรุงฟื้นฟูอาคารเก่า (ปรับปรุงใหญ่) เป็นการปรับปรุงฟื้นฟูในส่วนที่เป็นโบราณสถานให้มีสภาพที่ดีขึ้น และรื้อถอนส่วนต่อเติมก่อนก่อสร้างอาคารขึ้นมาใหม่ ให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นรูปแบบเดียวกัน

จากการปรับปรุงดังกล่าวสามารถแบ่งตามลักษณะการดำเนินโครงการได้เป็น 3 ประเภท

1. โครงการที่ปรับปรุงอาคารตามสภาพ เฉพาะภายนอกอาคาร
2. โครงการที่ปรับปรุงฟื้นฟูได้สำเร็จ
3. โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง

▪ **ปัญหาด้านกายภาพอาคาร**
กรณีปรับปรุงพื้นที่อาคารแล้ว

ตารางที่ 6.1 แสดงปัญหาด้านกายภาพอาคารปรับปรุงพื้นที่อาคารแล้ว

รูปแบบ	การใช้อาคาร	การปรับปรุงอาคาร
งานซ่อมแซม	ประกอบกิจการตามเดิม	คำนึงถึงการใช้อาคาร และผู้เช่าอาคารเป็นหลัก
งานปรับปรุงพื้นที่	มีการปรับเปลี่ยนกิจการ	คำนึงถึงลักษณะกายภาพอาคาร กฎหมาย และความต้องการของผู้เช่าอาคาร

การใช้อาคาร หลังจากอาคารมีการปรับปรุง การใช้อาคารมีการเปลี่ยนแปลงไปในเชิงพาณิชย์ มีบางส่วนที่ยังไม่ประกอบกิจการ มีผลให้ต้องกำหนดมาตรการการใช้อาคารหลังการปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จ เพื่อให้ผลการปรับปรุงอาคารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การปรับปรุงอาคาร ปรับปรุงกายภาพอาคารให้สอดคล้องกับหลักการอนุรักษ์ และพัฒนา คำนึงถึงผู้เช่าอาคารเป็นหลัก

กรณีปรับปรุงพื้นที่อาคาร(ที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)

ตารางที่ 6.2 แสดงปัญหาด้านกายภาพอาคารที่ยังไม่ได้ดำเนินการปรับปรุงพื้นที่อาคาร

รูปแบบ	ขนาดกลุ่มอาคาร	ที่ตั้งอาคาร	สิทธิการเช่า
งานปรับปรุงพื้นที่ ระหว่างดำเนินการ	จำนวนมาก หลายกลุ่มอาคาร	ลักษณะทางกายภาพ มีความซับซ้อน	อาคารมีการต่อเติมไปมาก

กลุ่มอาคารที่มีจำนวนห้องมาก สภาพแวดล้อมอาคารที่ซับซ้อน สถานะอาคารเป็นทั้งโบราณสถานและไม่ใช่โบราณสถาน มีการต่อเติมอาคารไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สามารถทำการปรับปรุงอาคารในคราวเดียวได้ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก และระยะเวลานาน

ขนาดของกลุ่มอาคาร กลุ่มอาคารทำเตียน มีจำนวน 85 ห้อง ไม่สามารถดำเนินการให้เสร็จ ภายในระยะเวลางบประมาณ 1 ปีได้ เนื่องจากขนาดกลุ่มอาคารจำนวนมาก โดยกลุ่มอาคารที่มีจำนวนห้องมากที่สุด มีจำนวน 55 ห้อง ในการปรับปรุงกลุ่มอาคารที่มีจำนวนมากกว่า 55 ห้อง ในหนึ่งกลุ่มอาคารควรแบ่งส่วนในการปรับปรุง พร้อมทั้งวางแผนในการย้ายคนออกชั่วคราว

ที่ตั้งอาคาร อาคารที่มีสภาพโดยรอบอาคารที่อยู่ติดริมน้ำ ต้องพิจารณากฎหมายที่เกี่ยวข้องประกอบ และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดขอบเขตอาคาร สภาพปัจจุบันอาคารได้ต่อเติมจากเดิมไปมากซึ่งอาจทำให้เกิดอันตรายได้ ในการปรับปรุงอาคารจึงต้องกำหนดขอบเขตอาคารใหม่ ตามการใช้งานที่เหมาะสม เพื่อให้เป็นระเบียบ และป้องกันการต่อเติม

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มอาคาร ที่ตั้งอาคาร และการกำหนดขอบเขตอาคารหรือสิทธิการเช่า ต่างก็ส่งผลต่อการบริหารโครงการ

▪ ปัญหาและปัจจัยขั้นตอนการดำเนินโครงการ

กรณีศึกษาทั้ง 5 โครงการ แบ่งขั้นตอนการดำเนินโครงการได้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการศึกษาโครงการ ขั้นตอนการออกแบบ ขั้นตอนการก่อสร้าง และขั้นตอนหลังการก่อสร้าง

ขั้นตอนการศึกษาโครงการ

ข้อมูลที่ทำการศึกษา ไม่ครอบคลุมกับที่นำไปใช้ในการออกแบบ และมีการสำรวจอาคาร นอกเหนือจากขอบเขตของงาน

ขั้นตอนการออกแบบ

การปรับปรุงพื้นที่อาคารโบราณสถาน ต้องมีการขอการพิจารณาตรวจแบบจากกรมศิลปากร จึงต้องใช้เวลาในการดำเนินโครงการ โดยการ แบ่งเวลาในสัญญาจ้างออกแบบเป็นสองช่วง หยุดระยะเวลาในสัญญาเพื่อขอการพิจารณา

ขั้นตอนการก่อสร้าง

การปรับปรุงซ่อมแซม หรือปรับปรุงพื้นที่อาคาร การจัดเตรียมพื้นที่ให้อยู่อาศัยหรือค้าขายระหว่างการก่อสร้าง จะทำให้เกิดความไม่ปลอดภัย และไม่สะดวกในการดำเนินการ จึงต้องประสานงานในการย้ายคนออกจากพื้นที่ชั่วคราว

ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง

หลังการปรับปรุงพื้นที่อาคารแล้วเสร็จ การเข้าใช้อาคารต้องมีข้อตกลง หรือมาตรการร่วมกันเพื่อให้การปรับปรุงอาคารเป็นไปตามเป้าหมายในการปรับปรุงพื้นที่อนุรักษณ์อาคาร

▪ ปัญหาและปัจจัยการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการที่ผ่านมา สามารถสรุปปัญหาและปัจจัยการบริหารโครงการในด้านการวางแผน การจัดทีมงาน การอำนวยความสะดวก และการติดตามควบคุม ดังนี้ ตารางที่ 6.3 แสดงสรุปปัญหาและปัจจัยการบริหารโครงการ

การวางแผน	การจัดทีมงาน	การอำนวยความสะดวก	
ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย - การคำนึงถึงผู้เช่าอาคารเป็นหลัก - การปรับปรุงพื้นที่อาคารทำได้ไม่ต่อเนื่อง การบริหารแบ่งเป็นสองหน่วยงาน	- ขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ บุคลากรไม่มีความพร้อมในการทำงาน - มีการประสานงานผู้เช่าที่ดี ประสานงานระหว่างหน่วยงานมีความล่าช้า	- การกำหนดขอบเขตงานไม่ชัดเจน - การกำหนดขอบเขตหน้าที่ในการทำงานไม่ชัดเจน	- การกำหนดระยะเวลาและงบประมาณไม่ยืดหยุ่น งานขาดคุณภาพ

6.2 อภิปราย

ลักษณะทางกายภาพของแต่ละโครงการที่มีความซับซ้อนหลากหลาย ทำให้ขั้นตอนการดำเนินโครงการ มีความแตกต่างกันไป แต่การกำหนดแผนงานในการดำเนินโครงการมีความเหมือนกัน

เนื่องจากภาพลักษณ์ขององค์กรมีผลอย่างมากต่อการปรับปรุง ในการดำเนินโครงการเพื่อปรับปรุงอนุรักษ์และพัฒนา โดยคำนึงถึงผู้เช่าเป็นสำคัญ มีวัตถุประสงค์ของการบริหารโครงการที่ให้ความสำคัญด้านเวลา มากกว่าคุณภาพงาน ให้กระทบผู้เช่าอาคารน้อยที่สุด แต่ด้วยกายภาพอาคารที่ต่างกัน ขนาดของอาคารที่ไม่เท่ากัน หากอาคารมีจำนวนห้องมาก จึงไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงได้ภายในระยะเวลา 1 ปี จึงต้องวางแผนงานก่อสร้างที่มีความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับปีงบประมาณ เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพเหมาะสมกับระยะเวลาที่ถูกจำกัด โดยการแบ่งส่วนในการปรับปรุง เพื่อให้ผู้เช่าได้มีความเตรียมพร้อม มองเห็นภาพ เข้าใจในการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ และให้ความร่วมมือ

ขั้นตอนในการดำเนินโครงการมีความแตกต่างกัน ตามลักษณะ กายภาพอาคาร และเป้าหมายในการปรับปรุง สามารถจำแนกรูปแบบการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอน ได้ดังนี้

- **ขั้นตอนการศึกษาโครงการ** มีรูปแบบในการดำเนินโครงการเหมือนกัน ทั้งการซ่อมแซมอาคารปรับปรุงพื้นฟูอาคารโบราณสถาน และไม่ใช่โบราณสถาน แต่หากเป็นการซ่อมแซมอาคารตามสภาพ และทาสีอาคาร จะไม่ได้ทำการศึกษาโครงการ

ตารางที่ 6.4 แสดงรูปแบบการดำเนินโครงการขั้นตอนการศึกษาโครงการ

รูปแบบ	รายละเอียดขั้นตอนศึกษาโครงการ
การซ่อมแซม ทาสี อาคารไม่ใช่โบราณสถาน	ไม่ต้องศึกษาโครงการ
การปรับปรุงพื้นฟูอาคารโบราณสถาน	ต้องศึกษาโครงการ

- **ขั้นตอนการออกแบบ** แบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ

ตารางที่ 6.5 แสดงรูปแบบการดำเนินโครงการขั้นตอนการออกแบบ

รูปแบบ	รายละเอียดขั้นตอนการออกแบบ
การทาสี	ไม่ต้องขออนุญาต
การซ่อมแซม และปรับปรุงพื้นฟูอาคาร ไม่ใช่โบราณสถาน	ขออนุญาตสำนักงานเขต
การปรับปรุงพื้นฟูอาคารโบราณสถาน	ขออนุญาตสำนักงานเขต กรมศิลปากร

- **ขั้นตอนการก่อสร้าง** แบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ

ตารางที่ 6.6 แสดงรูปแบบการดำเนินโครงการขั้นตอนการก่อสร้าง

รูปแบบ	รายละเอียดขั้นตอนการก่อสร้าง
การทาสี	ไม่ต้องย้ายคนออก
การซ่อมแซม และปรับปรุงพื้นฟูอาคาร ไม่ใช่โบราณสถาน	ต้องย้ายคนออก
การปรับปรุงพื้นฟูอาคารโบราณสถาน	ต้องย้ายคนออก

- **ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง**

มีรูปแบบเดียว คือการทำข้อตกลง ขอความร่วมมือในการใช้อาคาร ซึ่งในการใช้อาคารจริงไม่เป็นไปตามข้อตกลง แนวทางในการดำเนินการโครงการต่อไป จึงต้องเพิ่มมาตรการในการใช้อาคาร โดยกำหนดให้เข้าใช้อาคารหลังการก่อสร้างแล้วเสร็จ และควบคุมให้ปฏิบัติตามข้อกำหนดการใช้อาคารอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการปรับปรุงอาคารอย่างแท้จริง

การบริหารโครงการ ต้องหาแนวทางร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ เพื่อให้ได้ข้อสรุปมองเห็นภาพรวมโครงการที่ชัดเจนและไปในทิศทางเดียวกัน โดยกำหนดเป้าหมายในการดำเนินโครงการ แต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน และครอบคลุมการดำเนินงานทั้งโครงการ ให้ข้อมูลที่ได้ในการสำรวจสามารถนำไปใช้ในการออกแบบและก่อสร้างได้ ด้วยการ จัดหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการดำเนินงาน และควบคุมเวลา งบประมาณ และคุณภาพอย่างเหมาะสม สามารถจำแนกรูปแบบในการบริหารโครงการ ตามลักษณะการดำเนินโครงการได้ ดังนี้

การวางแผน

ตารางที่ 6.7 แสดงรูปแบบการวางแผน

รูปแบบ	นโยบาย
งานซ่อมแซม	คำนึงความสะดวกสบายของผู้เช่าเป็นหลัก
งานปรับปรุงฟื้นฟู	คำนึงการอนุรักษ์ และการพัฒนา เน้นผู้เช่าเป็นหลัก
งานปรับปรุงฟื้นฟูระหว่างดำเนินการ	คำนึงการอนุรักษ์ และการพัฒนา เน้นผู้เช่าเป็นหลัก

ทั้งงานซ่อมแซมและปรับปรุงฟื้นฟูต่างคำนึงถึงผู้เช่าอาคารเป็นหลักตามนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ และถ้าเป็นอาคารอนุรักษ์จะมีการคำนึงถึงการอนุรักษ์เพิ่มเติม ซึ่งอาจทำการอนุรักษ์ได้ไม่เต็มที่

การจัดทีมงาน

ตารางที่ 6.8 แสดงรูปแบบการจัดทีมงาน

รูปแบบ	ผู้ออกแบบ	ผู้รับจ้าง	ผู้ควบคุมงาน
งานซ่อมแซม	หน่วยงานภายใน	ปกติทั่วไป	หน่วยงานภายใน
งานปรับปรุงฟื้นฟู	หน่วยงานภายนอก	มีประสบการณ์ และผลงาน	หน่วยงานภายนอก
งานปรับปรุงฟื้นฟูระหว่างดำเนินการ	หน่วยงานภายนอก	มีประสบการณ์ และผลงาน	หน่วยงานภายนอก

งานซ่อมแซมอาคารทั่วไป จะดำเนินการโดยบุคลากรภายใน แต่หากเป็นการปรับปรุงฟื้นฟูอาคารจะดำเนินการโดยหน่วยงานภายนอกที่มีประสบการณ์ และมีความชำนาญ

การอำนวยความสะดวก

ตารางที่ 6.9 แสดงรูปแบบการอำนวยความสะดวก

รูปแบบ	การย้ายคน	การมีส่วนร่วม	การขออนุญาต
งานทาสี	ไม่ต้องย้ายคนออก	ไม่ต้องร่วมลงทุน ไม่ต้องมีส่วนร่วม	ไม่ต้องขออนุญาต
งานซ่อมแซม	ต้องย้ายคนออก	ไม่ต้องร่วมลงทุน ไม่ต้องมีส่วนร่วม	ขออนุญาตเขต
งานปรับปรุงพื้นที่	ต้องย้ายคนออก	ร่วมลงทุน และแสดงความคิดเห็น	ขออนุญาตเขต และกรมศิลปากร
งานปรับปรุงพื้นที่ระหว่างดำเนินการ	ต้องย้ายคนออก	ร่วมลงทุน และแสดงความคิดเห็น	ขออนุญาตเขต กรมศิลปากร และ กรมเจ้าท่า

งานทาสี ไม่ต้องขออนุญาต และผู้เช่าสามารถอยู่อาศัยภายในอาคารได้ ส่วนงานซ่อมแซมอาคาร ต้องมีการขออนุญาตจากหน่วยงานราชการ ผู้บริหารโครงการจะเป็นผู้ตัดสินใจในการปรับปรุง และต้องโยกย้ายคนออกจากพื้นที่ซ่อมแซมชั่วคราว และงานปรับปรุงพื้นที่ ต้องขออนุญาตกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมขอความเห็นจากผู้เช่าและให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมทางการเงิน ระหว่างการปรับปรุงต้องย้ายผู้เช่าออกเพื่อความปลอดภัย และสะดวกในการทำงาน

การควบคุม

ตารางที่ 6.10 แสดงรูปแบบการควบคุม

รูปแบบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	คุณภาพ
งานซ่อมแซม	ตามการก่อสร้างทั่วไป	งบประมาณตามการประมาณราคา	ตามมาตรฐาน
งานปรับปรุงพื้นที่	แบ่งระยะสัญญาเป็นสองช่วง	เตรียมงบประมาณใน งานที่คาดไม่ถึง	มีการกำหนดมาตรฐานควบคุม
งานปรับปรุงพื้นที่ระหว่างดำเนินการ	แบ่งระยะสัญญาเป็นสองช่วง	เตรียมงบประมาณใน งานที่คาดไม่ถึง	มีการกำหนดมาตรฐานควบคุม

การควบคุมงานปรับปรุงพื้นที่ในด้านระยะเวลาต้องแบ่งสัญญาเป็นสองช่วง เพื่อให้ดำเนินงานได้เต็มที่ตามระยะเวลาที่เหมาะสม จัดเตรียมงบประมาณสำรอง และมีผู้ควบคุมงานตรวจสอบงานให้ได้คุณภาพ

6.3 ข้อเสนอแนะ

▪ ลักษณะกายภาพอาคาร

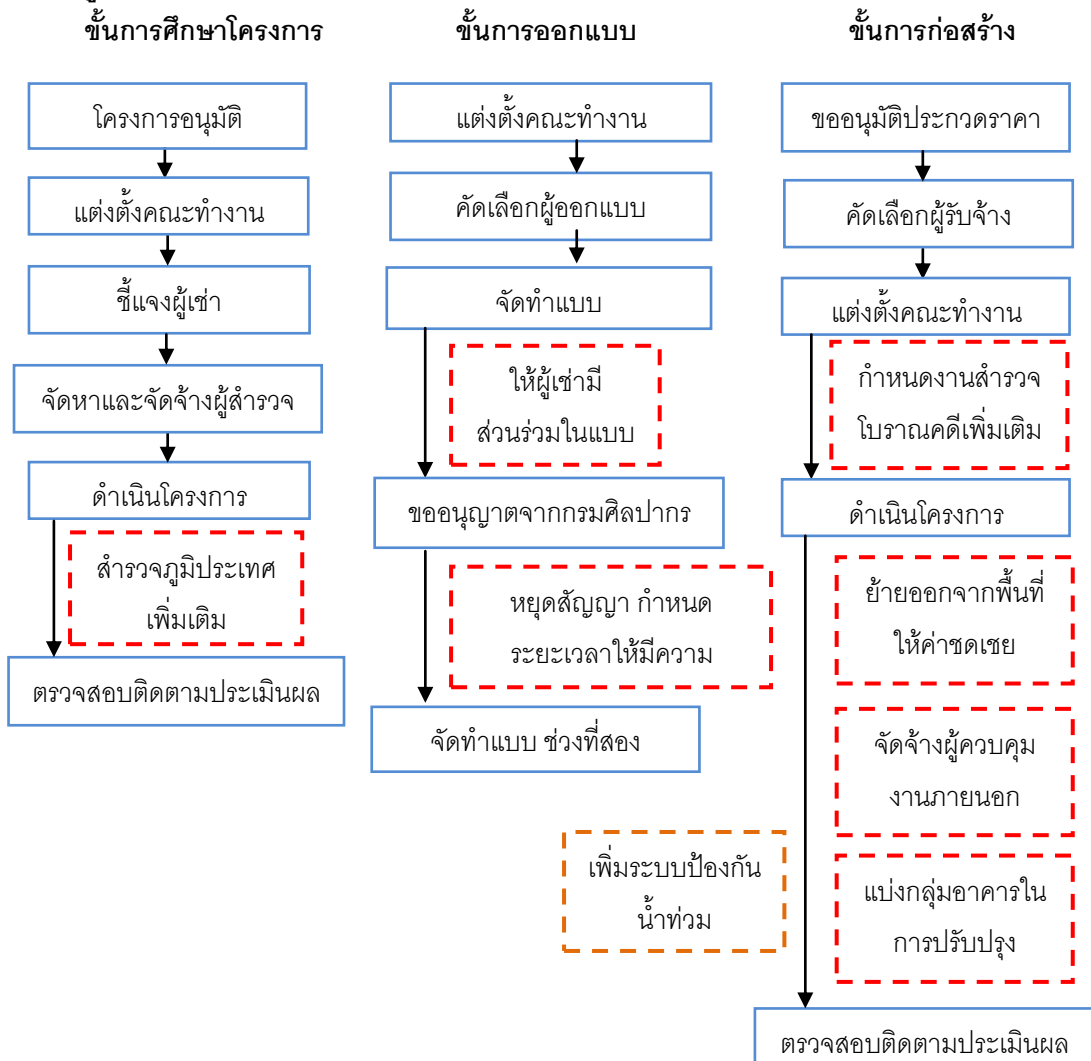
การปรับปรุงอาคาร ควรมีการแบ่งกลุ่มอาคารในการปรับปรุง เพื่อการบริหารจัดการงบประมาณ เวลาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการผู้เช่าอาคาร เพื่อให้เห็นภาพ ตัวอย่างของการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถช่วยปรับทัศนคติต่อการเข้ามาปรับปรุง และพัฒนาพื้นที่ ทำให้เกิดการสนับสนุนให้โครงการดำเนินต่อไปได้สำเร็จ และควรมีการจัดทำคู่มือการเข้าใช้อาคารที่เป็นมาตรฐาน

▪ ขั้นตอนการดำเนินโครงการ

โครงการปรับปรุงพื้นที่อาคารท่าเตียนกำลังดำเนินการอยู่ในขั้นตอนการออกแบบ และกำลังจะดำเนินการก่อสร้าง ผู้บริหารโครงการได้กำหนดแนวทางการบริหารจากการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางแก้ไข ร่วมกับการขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์

การวิจัยครั้งนี้ จึงขอเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ท่าเตียน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงอาคารอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน โดยเพิ่มเติมขั้นตอนเฉพาะโครงการ ตามลักษณะกายภาพอาคารที่อยู่ริมน้ำจึงต้องคำนึงถึงระบบป้องกันน้ำท่วม ที่ต้องไม่กระทบกับอาคารข้างเคียง ดังนี้

เสนอรูปแบบการดำเนินโครงการอาคารท่าเตียน และนำไปใช้กับโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน



- - - แสดงการดำเนินโครงการที่แก้ไขปัญหาจากโครงการที่ผ่านมา
- - - แสดงลักษณะเฉพาะของโครงการ

แผนผังที่ 6.1 แสดงการเสนอรูปแบบขั้นตอนการดำเนินโครงการท่าเตียน

■ การบริหารโครงการ

เสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการปรับปรุงพื้นที่อาคารที่กำลังดำเนินการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ทำ
เดียน และอาคารอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน

1. การวางแผนนโยบาย ควรกำหนดเป้าหมายในการดำเนินโครงการที่ชัดเจน
2. กำหนดขอบเขตงานให้ชัดเจน และกำหนดงานที่จำเป็นและเหมาะสมในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน
3. งบประมาณในการลงทุนปรับปรุงอาคาร ควรกำหนดอัตราส่วนให้มีความสัมพันธ์กับความสำคัญทางประวัติศาสตร์ของอาคารที่มีความแตกต่างกันไป
4. กำหนดช่วงระยะเวลาการดำเนินงานโครงการที่เหมาะสมกับปริมาณของงาน
5. กายภาพ ควรแบ่งกลุ่มอาคารในการดำเนินงานปรับปรุงอาคาร
6. การจัดโครงสร้างองค์กร ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลอาคารอนุรักษ์โดยเฉพาะ ที่ดูแลทั้งตัวอาคารและสัญญาเช่าอาคารและมีสถาปนิก วิศวกร อยู่ในหน่วยงาน ต้องหาแนวทางในการบริหารโครงการร่วมกันอย่างจริงจัง
7. การจัดทีมงาน ควรมีการจัดจ้างผู้ควบคุมงาน ควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการอนุรักษ์อาคาร เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของโครงการ
8. การควบคุมคุณภาพงาน ควรมีการจัดทำคู่มือ และรายการตรวจสอบในการบริหารโครงการปรับปรุงพื้นที่อาคารประวัติศาสตร์

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารโครงการ

- กรณีกลุ่มอาคารขนาดมากกว่า 50 ห้อง
- วัตถุประสงค์ชัดเจน เพื่อทุกฝ่ายยึดถือตรงกัน
- ขอบเขตงาน และหน้าที่ชัดเจน เพื่อการตรวจสอบคุณภาพ
- การแบ่งกลุ่มอาคารที่ปรับปรุงไม่ควรเกิน 50 ห้อง
- กำหนดระยะเวลาดำเนินการ 2 ปี เพื่อโอนงบประมาณได้ 1 ครั้ง
- จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการ 2 ปี
- วางแผนชี้แจง การย้ายคนออก จ่ายค่าชดเชย
- จัดเตรียมพื้นที่หมุนเวียนในการย้ายคนชั่วคราว (ลดเงินค่าชดเชย เพิ่มค่าออกแบบ)
- การจัดหาทีมงานที่มีประสบการณ์ ให้หลากหลาย
- การจัดจ้างผู้ออกแบบ ผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงานจากภายนอก
- การคิดค่าบริการวิชาชีพเฉพาะ สำหรับปรับปรุงอาคาร
- การทำสัญญา แบ่งสัญญา 2 ช่วง
- ประสานงานขอความเห็นผู้เช่า ที่ปรึกษา สรุปแบบปรับปรุง
- การขออนุญาตหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขึ้นอยู่กับกายภาพอาคาร
- การสำรวจโบราณคดี

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมนพร ด้วงกนกนท. เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ. สัมภาษณ์, 1 พ.ย.2555.
- กองโครงการอนุรักษ์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์. รายงานสรุปโครงการฟื้นฟูอาคาร 29 ห้อง บริเวณหน้าพระลาน. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- กองโครงการอนุรักษ์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์. อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์ ถนนพระอาทิตย์ แขวงวัดชนะ
สงคราม เขตพระนคร กรุงเทพฯ. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- กำพล เอกพันธุ์. หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 1. สัมภาษณ์, 1 พ.ย.2555.
- เจริญพงษ์ วงศ์สมุทร. ผู้รับจ้าง. สัมภาษณ์, 17 ม.ค.2556.
- ชวลิต ตั้งมิตรเจริญ. ผู้ออกแบบ. สัมภาษณ์, 1 ธ.ค.2555.
- โชติไกร ไชยวิจารณ์. ขั้นตอนและการดำเนินงานโครงการ [ออนไลน์]. 2556. แหล่งที่มา: <http://www.engineer-thai.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=539404083&Ntype=64> [26 ม.ค. 2556]
- ตุลา มหาพสุถานนท์. หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2545.
- นันทพร พุ่มมณี. แนวทางการบริหารจัดการโครงการออกแบบและก่อสร้างในวัดพุทธศาสนาในประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรม
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- นิรมล ธรรมพาเลิศ. ผู้ออกแบบ. สัมภาษณ์, 5 พ.ย.2555.
- บวรเวท รุ่งรุจี. ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์. สัมภาษณ์, 21 พ.ย.2555.
- ประสงค์ ธาราไชย. รหัสการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, ม.ป.ป.
- ปัดถนวัชรีย์ สายประทุมทิพย์. ผู้รับจ้าง. สัมภาษณ์, 17พ.ย.2555.
- พรทิพย์ ดำรงรักษัธรรม. การบริหารโครงการก่อสร้างแบบเร่งรัด ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการออกแบบทาง
สถาปัตยกรรมในโครงการขนาดใหญ่ของภาครัฐ: กรณีศึกษาโครงการของการบินไทย ณ ท่าอากาศยาน
สุวรรณภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรม คณะ
สถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ไพรัช เล่าประเสริฐ. ผู้ออกแบบ. สัมภาษณ์, 5 พ.ย.2555.
- พีระพล รัตนวราหะ. นายตรวจงาน. สัมภาษณ์, 26 พ.ย. 2555.
- มยุรี อนุমানราชธน. การบริหารโครงการ. ปทุมธานี: คู่มือเบส, 2551
- เมธิทร์ อินทรคงรอด. นายตรวจงาน. สัมภาษณ์, 4 ธ.ค.2555.
- ยงฉนิศร์ พิมลเสถียร. การปรับปรุงฟื้นฟูเมืองและการอนุรักษ์เมือง. ม.ป.ท., 2554.
- ยงฉนิศร์ พิมลเสถียร. ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์. สัมภาษณ์, 25 ธ.ค. 2555.
- รณฤทธิ์ ธนโกเศศ. ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์. สัมภาษณ์, 5 พ.ย.2555.
- วทัญญู เทพหัตถิ. ผู้ออกแบบ. สัมภาษณ์, 13 พ.ย.2555.
- วรวิทย์ พันธุ์ธนพฤกษ์. หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 2. สัมภาษณ์, 8 พ.ย.2555.
- วนิดา นาสูงชน. เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์. สัมภาษณ์, 18 ก.พ.2555.
- วีรวัดณ์ รัตนทัศนีย์. หัวหน้ากองส่งเสริมทรัพย์สิน 1. สัมภาษณ์, 13 ก.พ.2556.

- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. รายงานผลการศึกษาระดับสมบูรณ Final Report
โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาอาคารอนุรักษ์บริเวณท่าเตียน. ม.ป.ท., 2552. (เอกสารไม่
ตีพิมพ์เผยแพร่)
- สถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์,สมาคม. คู่มือสถาปนิก 2547 เล่ม 1. กรุงเทพมหานคร : สมาคมสถาปนิก
สยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2547.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. รายงานการตรวจสอบความมั่นคงอาคารเลขที่82, 84,
86, 88, 90, 92, 94, 96, 98 ตำบลริมถนนพระอาทิตย์ตอนหลังวัดชนะสงคราม เขตพระนคร กรุงเทพฯ
เสนอต่อกองโครงการอนุรักษ์ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. ม.ป.ท., 2548. (เอกสารไม่
ตีพิมพ์เผยแพร่)
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. รายงานฉบับสมบูรณ การศึกษาโครงการวางผังเฉพาะ
แห่งในพื้นที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ บริเวณท่าเตียน -ปากคลองตลาด เสนอต่อสำนักผังเมือง
กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : รุ่งนภาการพิมพ์, 2542.
- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. รายงานผลการศึกษาระดับสมบูรณ Final Report
โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาอาคารอนุรักษ์บริเวณท่าเตียน. มปท, 2552.
- สมชาติ สดมณี. สถาปนิก. สัมภาษณ์, 22 ก.พ. 2556.
- สุวิทย์ รัศมิภูติ. ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์. สัมภาษณ์, 6 ธ.ค.2555.
- สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. ชุดความรู้ด้านการอนุรักษ์ พัฒนา และบริหาร
จัดการเมืองเก่าเล่มที่ 2 แนวคิดและหลักเกณฑ์โดยทั่วไปเกี่ยวกับการอนุรักษ์ พัฒนา และฟื้นฟูเมือง
เก่า. มปท, 2554.
- สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์. โครงการจัดทำแบบแปลนอาคารอนุรักษ์
บริเวณพื้นที่ตำบลแพร่งภูธร. ม.ป.ท., 2553. (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)
- สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์. โครงการจัดทำแบบแปลนอาคารอนุรักษ์
บริเวณพื้นที่ตำบลแพร่งนรา. ม.ป.ท., 2555. (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)
- ห้างหุ้นส่วนประดิษฐ์ธรรมาอนุรักษ์. รายงานประวัติอาคาร หลักฐานทางโบราณคดี การสำรวจสภาพปัจจุบัน ความ
เสียหายและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเชิงอนุรักษ์ อาคารตึกแถวหน้าพระลาน. ม.ป.ท., 2552.
(เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)
- วิมลรัตน์ อิศระธรรมบุญ. การศึกษาเพื่อจัดทำโครงการอนุรักษ์และฟื้นฟู ย่านสามแพร่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- วิวัฒน์ แสงเทียน, มนูญ นิจโคก, และวิฑูรย์ เจียสกุล. การจัดกรรงานก่อสร้าง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2527
- วิสูตร จิระดำเกิง. การบริหารงานก่อสร้าง. กรุงเทพฯ: วรณกวี, 2552.
- อภิรดี เงินวิจิตร. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์. สัมภาษณ์, 13 ก.พ.2556.
- อรนุช อิมอารมณ. หัวหน้ากองโครงการอนุรักษ์. สัมภาษณ์, 29 ต.ค.2555.
- อลงกรณ์ จารุสมบัติ. ผู้ออกแบบ. สัมภาษณ์, 13 พ.ย.2555.
- เอกศิษฎ์ เก้าคงวุฒิ. วิศวกร. สัมภาษณ์, 22 ก.พ. 2556.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

ผู้บริหารโครงการ

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| 1. นางสาวอภิรดี เงินวิจิตร | หัวหน้าฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์ |
| 2. นายวีระวัฒน์ รัตนทัศนีย์ | หัวหน้ากองอสังหาริมทรัพย์ 1 |
| 3. นางอรนุช อิมอารมณ | หัวหน้ากองโครงการอนุรักษ์ |
| 4. นายกำพล เอกพันธุ์ | หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 1 |
| 5. นายวรวิทย์ พันธุ์ธนพฤษ | หัวหน้าแผนกโครงการอนุรักษ์ 2 |

เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 6. นางสาววนิดา นาสูงชน | เจ้าหน้าที่จัดประโยชน์ |
| 7. นางสาวกมลนพร วัจนานนท์ | เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ |

ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 8. ดร.สุวิชัย รัศมีภูติ | ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ |
| 9. นายบวรเวท รุ่งรุจี | ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ |
| 10. นายรณฤทธิ์ ธนโกเศศ | ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ |
| 11. ผศ.ดร.ยงธนินทร์ พิมลเสถียร | ที่ปรึกษาด้านงานอนุรักษ์ |

ผู้ออกแบบ

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 12. นายไพรัช เล้าประเสริฐ | บริษัท สโตนเฮ็นจ์ จำกัด |
| 13. นางนิรมล ธรรมพาเลิศ | บริษัท สโตนเฮ็นจ์ จำกัด |
| 14. นายวาทัญญู เทพหัตถ์ | บริษัท กุฎาคาร จำกัด |
| 15. นายอลงกรณ์ จารุสมบัติ | บริษัท กุฎาคาร จำกัด |
| 16. นายชวลิต ตั้งมิตรเจริญ | บริษัท เสาเอก สถาปนิก จำกัด |
| 17. นายสมชาติ สดมณี | สถาปนิก กองบริหารงานก่อสร้าง |

ผู้รับจ้าง

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| 18. นายปณณวัชร สายประทุมทิพย์ | บริษัท ประดิษฐ์ธรรมากร จำกัด |
| 19. นายเจริญพงษ์ วงศ์สมุทร | บริษัท เจริญวิศว์ การช่าง จำกัด |

นายตรวจงาน

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 20. นายพีระพล รัตนวราหะ | นายช่าง กองบริหารงานก่อสร้าง |
| 21. นายเอกศิษฐ์ แก้วคงวุฒิ | วิศวกร กองบริหารงานก่อสร้าง |
| 22. นายเมธินทร์ อินทรคงรอด | วิศวกร กองบริหารงานก่อสร้าง |

ผู้เช่า	
ตึกแถวแพ่งภูธร แพ่งนรา	จำนวน 2 คน
ตึกแถวตลาดนางเลิ้ง	จำนวน 3 คน
ตึกแถวถนนพระอาทิตย์	จำนวน 2 คน
ตึกแถวถนนหน้าพระลาน	จำนวน 2 คน
ตึกแถวท่าเตียน	จำนวน 2 คน
รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์	<u>จำนวน 33 คน</u>

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์

แบบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์

ผู้บริหารโครงการ

วิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
กรณีศึกษา การบริหารโครงการปรับปรุงอาคารประวัติศาสตร์ทำเตียน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่สัมภาษณ์

เวลาสัมภาษณ์

โดย นางสาวรรอง พุทธวงศ์ นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 3 สาขาวิชาการจัดการสถาปัตยกรรม
ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงการแพรงภูธร แพรงนรา นางเล็ง อาคารถนนพระอาทิตย์ อาคารถนนหน้าพระลาน อาคารทำเตียน

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

1. นโยบายของโครงการ แผนงาน และแนวทางการบริหารโครงการที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
2. โครงสร้างการบริหารโครงการ
3. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ ในแต่ละขั้นตอนเหมาะสมหรือไม่
4. งบประมาณ ในแต่ละขั้นตอนเหมาะสมหรือไม่
5. คุณภาพงาน ในแต่ละขั้นตอนเหมาะสมหรือไม่

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

6. การประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อะไรบ้าง เป็นอย่างไร
7. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในด้านใดบ้าง
 - ที่ปรึกษา
 - ผู้ออกแบบ
 - ผู้รับจ้าง
 - ผู้ควบคุมงาน นายตรวจงาน
 - ผู้เช่า

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

8. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารโครงการที่ผ่านมา ในแต่ละขั้นตอนของโครงการเป็นอย่างไร
9. ข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

แบบสัมภาษณ์แนวทางการปรับปรุงอาคาร อาคารแพ่งภูธร แพ่งนรา นางเล็ง และท่าเตียน

วิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

กรณีศึกษา การบริหารโครงการปรับปรุงอาคารประวัติศาสตร์ท่าเตียน วัน/เวลาสัมภาษณ์

โดย นางสาวรอง พุทธวงศ์ นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 3 สาขาวิชาการจัดการสถาปัตยกรรม

ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

1. สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้เช่า ญาติผู้เช่า มาอยู่แทน ลูกจ้าง
2. เพศ หญิง ชาย อายุ.....ปี
3. สถานะของการเช่า ผู้เช่าตรง ผู้เช่าช่วง
4. ระยะเวลาในการดำเนินกิจการหรืออยู่อาศัย.....จำนวนปี
5. มีที่อยู่อาศัยที่อื่นด้วยหรือไม่ มี ไม่มี
6. เพราะอะไรถึงมีที่อยู่อาศัยที่อื่น พื้นที่คับแคบ ใช้เป็นพื้นที่ขายอย่างเดียว
 สภาพแวดล้อมไม่ดี อื่นๆ.....

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพที่อยู่อาศัย

7. ความเพียงพอของพื้นที่ในการอยู่อาศัย เพียงพอ ไม่เพียงพอ
8. พื้นที่ที่คิดว่าควรมีการเพิ่มเติม
 พื้นที่อยู่อาศัย พื้นที่ค้าขาย พื้นที่ครัว ห้องน้ำ ห้องเก็บของ อื่นๆ
9. ปัญหาในการพักอาศัยหรือใช้อาคาร.....

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับการซ่อมแซม

10. ความเห็นในการปรับปรุงอาคารเป็นรูปแบบเดียวกันหมด ดี ไม่ดี
เหตุผล.....
11. คิดว่าควรปรับปรุงหรือไม่ ควร ไม่ควร
12. หากปรับปรุงเป็นแหล่งท่องเที่ยวเห็นด้วยหรือไม่ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย
13. เงื่อนไขในการซ่อมแซม ร่วมลงทุน เจ้าของโครงการลงทุน

ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับกิจกรรมการใช้

14. ลักษณะการใช้สอยในปัจจุบัน
 อยู่อาศัยอย่างเดียว กิจการค้า..... กิจการบริการ.....
 สำนักงาน..... คลังสินค้า..... ปล่อยว่าง.....
15. มีแผนการเปลี่ยนแปลงการค้าหรือไม่ มี ไม่มี

แบบสัมภาษณ์การปรับปรุงอาคารที่ผ่านมา อาคารถนนพระอาทิตย์ และถนนหน้าพระลาน

วิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการบริหารโครงการปรับปรุงอาคารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
กรณีศึกษา การบริหารโครงการปรับปรุงอาคารประวัติศาสตร์ทำเตียน วัน/เวลาสัมภาษณ์

โดย นางสาวรอง พุทธวงศ์ นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 3 สาขาวิชาการจัดการสถาปัตยกรรม

ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

1. สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้เช่า ญาติผู้เช่า มาอยู่แทน ลูกจ้าง
2. เพศ หญิง ชาย อายุ.....ปี
3. สถานะของการเช่า ผู้เช่าตรง ผู้เช่าช่วง
4. ระยะเวลาในการดำเนินกิจการหรืออยู่อาศัย.....จำนวนปี
5. มีที่อยู่อาศัยที่อื่นด้วยหรือไม่ มี ไม่มี
6. เพราะอะไรถึงมีที่อยู่อาศัยที่อื่น พื้นที่คับแคบ ใช้เป็นพื้นที่ขายอย่างเดียว
 สภาพแวดล้อมไม่ดี อื่นๆ.....

ส่วนที่ 2 ประสบการณ์อยู่อาศัย

7. ปัญหาในการพักอาศัยหรือใช้อาคาร ที่ผ่านมาก่อนการปรับปรุง.....

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับการซ่อมแซม ก่อนการปรับปรุง

8. ได้รับการชี้แจงในการปรับปรุงหรือไม่ ได้ ไม่ได้
9. ได้เห็นแบบแปลนก่อนการปรับปรุงหรือไม่ ได้ ไม่ได้
10. พอใจในแบบแปลนปรับปรุงหรือไม่ พอใจ ไม่พอใจ
ควรเป็นอย่างไร.....
11. ได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงหรือไม่ ได้ ไม่ได้
12. พอใจกับเงื่อนไขการร่วมลงทุนในการซ่อมแซมอาคารหรือไม่
 พอใจ ไม่พอใจ ควรเป็นอย่างไร.....

ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับการซ่อมแซม ระหว่างการปรับปรุง

13. ได้รับค่าชดเชยระหว่างการปรับปรุงอาคารหรือไม่ ได้ ไม่ได้
เพียงพอหรือไม่ เพียงพอ ไม่เพียงพอ
ควรเป็นเท่าไร.....
14. ระหว่างการปรับปรุงอาคารอยู่ที่ไหน
 บ้านญาติ บ้านตัวเองที่อื่น เช่าบ้าน อยู่ในอาคารที่ปรับปรุง
เพราะ.....

ส่วนที่ 5 เกี่ยวกับการซ่อมแซม หลังการปรับปรุง

15. พอใจในการปรับปรุงอาคารหรือไม่ พอใจ ไม่พอใจ
16. พื้นที่และความต้องการเพียงพอหรือไม่ เพียงพอ ไม่เพียงพอ
17. พื้นที่ที่คิดว่าควรมีการเพิ่มเติม
 พื้นที่อยู่อาศัย พื้นที่ค้าขาย พื้นที่ครัว ห้องน้ำ ห้องเก็บของ อื่นๆ
18. ถ้าไม่พอสามารถปรับปรุงเพิ่มเติมได้ไหม ได้ ไม่ได้
19. มีระเบียบในการปรับปรุงอาคารหรือไม่ มี ไม่มี
20. ได้ทำการปรับปรุงอาคารเพิ่มเติมจากเดิมหรือไม่ ทำ ระบุ..... ไม่ทำ
21. ปัญหาในการพักอาศัยหรือใช้อาคาร

ส่วนที่ 6 เกี่ยวกับกิจกรรมการใช้

22. ลักษณะการใช้สอยในปัจจุบัน
 อยู่อาศัยอย่างเดียว กิจกรรมค้า..... กิจกรรมบริการ.....
 สำนักงาน..... คลังสินค้า..... ปล่อยว่าง.....
23. มีการเปลี่ยนแปลงการค้าจากเดิมหรือไม่ มี จากกิจการ..... ไม่มี

ภาคผนวก ค
ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ เพื่อเข้าใจปัญหาในการดำเนินโครงการ และการบริหารโครงการแพรงภูธร แพรงนรา อาคาร ตลาดนางเล็ง อาคารถนนพระอาทิตย์ อาคารถนนหน้าพระลาน และอาคารท่าเตียน

ผู้บริหารโครงการ 1 (อาคารท่าเตียน)

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

นโยบายของโครงการ แผนงาน และแนวทางการบริหาร

พัฒนาพื้นที่ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว กระตุ้นเศรษฐกิจ ใช้อาคารให้เหมาะสมกับคุณค่า ให้คนมีส่วนร่วม มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

โครงสร้างการบริหารโครงการ

กองโครงการอนุรักษ์ แบ่งงานเป็นสองส่วน คือส่วนข้อมูลของโครงการ ดำเนินการโดยแผนกโครงการอนุรักษ์ 3 สนับสนุนข้อมูลให้กับแผนกปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร คือแผนกโครงการอนุรักษ์ 1 และ 2 ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่บริหารโครงการ ทำหน้าที่บริหารจัดการ

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

อาคารหน้าพระลาน ตามแผนงาน 1 ปี แต่การทำงานจริงใช้เวลาทั้งหมดในการบริหารโครงการ 3 ปี เพราะต้องทำการศึกษาโครงการก่อน เริ่มจากเก็บสภาพปัจจุบัน แบบซ่อมแซม ประมาณราคาในการปรับปรุงอาคารแต่ละห้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการตั้งงบประมาณ เนื่องจากเป็นอาคารโบราณสถาน จึงมีบางส่วนที่ต้องคงไว้ และบางส่วนที่สามารถรื้อถอนได้

งบประมาณ และค่าชดเชยในการปรับปรุงอาคาร

อาคารพระอาทิตย์ สำนักงานทรัพย์สินฯ รับผิดชอบในการปรับปรุง 100 %

อาคารหน้าพระลาน อัตราส่วนในการลงทุนปรับปรุงระหว่างเจ้าของโครงการและผู้เช่าอาคาร มีการปรับเปลี่ยนนโยบายจากเดิม โดยให้ผู้เช่าร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่าย ในสัดส่วน 75: 25 ตามโครงการปรับปรุงอสังหาริมทรัพย์ (Urban Renewal) ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ที่ดำเนินการอยู่ พร้อมกับมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงอาคาร และคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ของผู้เช่าในระหว่างการปรับปรุงอาคาร โดยให้เงินค่าเช่าบ้าน ค่าขนย้าย และงดค่าเช่าอาคารระหว่างการปรับปรุง

หากมีงบประมาณเพิ่มเติม สามารถของบเป็นกรณีพิเศษได้ ซึ่งโครงการท่าเตียนต้องมีการจัดหางบเพิ่มเติมในส่วนทดสอบโครงสร้างเนื่องจากไม่ได้เตรียมการในส่วนนี้ไว้ และในช่วงที่จัดทำแบบสภาพปัจจุบันนั้น ไม่ได้กำหนดขอบเขตงานในส่วนนี้ไว้ เนื่องจากกรอบเวลาในการปรับปรุงอาคารยังไม่ชัดเจน หากทำการทดสอบไปก่อนข้อมูลที่ได้อาจไม่เป็นปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

การประสานงานหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง

เตรียมเจ้าหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ประกอบด้วย กทม. กรมศิลปากร ตำรวจ ที่ปรึกษา นักวิชาการ กรมเจ้าท่า สำนักการระบายน้ำ

การประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานภายใน ฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์ ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายกฎหมาย กองสื่อสารองค์กร การจัดการผู้เช่า โดยจัดเตรียมบุคลากรในการประสานงาน และเจรจากับผู้เช่า ซึ่งต้องตอบคำถามให้ได้ รู้ข้อมูล ให้ครบถ้วนและตรงกัน

ผู้ออกแบบ

ที่ผ่านมามีทั้งผู้ออกแบบภายในหน่วยงาน และผู้ออกแบบจากภายนอก โดยผู้บริหารโครงการจะทำการประชุมคณะกรรมการเพื่อสอบถามความพร้อมในการทำงาน หากติดปัญหาด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอหรือปริมาณงานที่ในหน่วยงานมีจำนวนมาก ไม่สามารถรับผิดชอบงานเพิ่มเติมได้ ทางผู้บริหารโครงการจะทำการจัดจ้างหน่วยงานจากภายนอกแทน

พิจารณาจัดจ้างบริษัทออกแบบจากราคาและผลงาน โดยได้รับการแนะนำบริษัทจากกรมศิลปากร แต่หากการทำงานไปแล้วพบปัญหาเกิดขึ้น เช่น ผู้ออกแบบไม่ได้มีความชำนาญในการออกแบบปรับปรุงอาคารอนุรักษ์มาก่อน ทางสำนักงานฯจะพิจารณาในการคัดเลือกบริษัทออกแบบอื่นๆในโครงการต่อไป

ผู้รับจ้าง

คัดเลือกจากบริษัทผู้รับจ้าง ที่ให้ราคาต่ำที่สุดตามระเบียบของสำนักงานฯ

ผู้ควบคุมงาน

ผู้ควบคุมงานภายในหน่วยงาน หากสามารถดำเนินการได้จะไม่พิจารณาจัดจ้างจากภายนอก

ที่ปรึกษา

ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการดำเนินโครงการ

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

การกำหนดขอบเขตในการทำงาน ไม่ได้กำหนดงานสำรวจโครงสร้างไว้ ทั้งในงานจัดทำแบบสภาพปัจจุบันเพื่อศึกษาพื้นที่โครงการ เนื่องจากไม่รู้กำหนดการในการปรับปรุงโครงการที่แน่นอนหากทำการเก็บข้อมูลโครงสร้างตั้งแต่ในช่วงเวลาดังกล่าวอาจได้ข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบันได้ ที่ผ่านมาโครงการปรับปรุง 29 ห้อง หน้าพระลาน มีหน่วยงานภายในดำเนินการในการตรวจสอบส่วนนี้ให้ แต่ในขณะที่ทำการปรับปรุงท่าเตียน ทางหน่วยงานภายในไม่สามารถดำเนินการให้ได้ เนื่องจากงานที่มีอยู่มีจำนวนมาก ทำให้ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติม

ผู้บริหารโครงการ 2

(อาคารถนนพระอาทิตย์ อาคารถนนหน้าพระลาน โครงการที่กำลังดำเนินการ)

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

ขั้นตอนการศึกษาโครงการที่ผ่านมา

อาคารถนนพระอาทิตย์ โครงการแรกในการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ ออกแบบโดยเจ้าหน้าที่กองช่าง (กองบริหารงานก่อสร้างในปัจจุบัน) ซึ่งเป็นบุคลากรภายในจัดทำแบบร่วมกับที่ปรึกษา

อาคารถนนหน้าพระลาน เป็นอาคารที่ขึ้นทะเบียนอาคารอนุรักษ์ ต้องผ่านการพิจารณาจากกรมศิลปากร จึงต้องใช้ทีมงานที่มีประสบการณ์ จึงมีการจัดจ้างบริษัททำแบบร่วมกับกรมศิลปากร และผู้เช่าเพื่อสร้างกระบวนการใหม่

แนวทางในการปรับปรุงอาคารที่ดำเนินการอยู่ อาคารท่าช้าง (ดำเนินโครงการพร้อมกับอาคารท่าเตียน) กระบวนการจัดทำแบบกายภาพคล้ายหน้าพระลานเพราะพิสูจน์ได้ว่ามีประสิทธิภาพ และมีการแก้ปัญหาภายในได้เป็นอย่างดี

นโยบายของโครงการ แผนงาน และแนวทางการบริหาร

นโยบาย พัฒนาอาคารในเชิงอนุรักษ์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เน้นให้ผู้ใช้อาคารเห็นคุณค่า เพื่อจะรักษาและใช้อาคารอย่างเหมาะสม

การบริหาร พิจารณาถึงความพอใจของผู้เช่า ระยะเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในกลไกของรัฐที่มีข้อจำกัดและยังไม่มีแรงจูงใจสนับสนุนนโยบายการอนุรักษ์อาคารอย่างเป็นรูปธรรม

โครงสร้างการบริหารโครงการ

อาคารถนนพระอาทิตย์ รูปแบบการก่อสร้าง ทำโดยกองช่างเพราะมีบุคลากรเฉพาะด้าน การบริหารจัดการสัญญา การจัดการประชุม การจ่ายเงิน และการเจรจากับหน่วยงานต่างๆทำโดยกองโครงการอนุรักษ์

อาคารถนนหน้าพระลาน แยกงานแบบมาดำเนินการโดยกองโครงการอนุรักษ์ เพราะรับสถาปนิกมาเพิ่ม แนวทางในการปรับปรุงอาคารที่ดำเนินการอยู่ อาคารท่าช้าง มีนโยบายจะจัดจ้างบริษัทควบคุมงาน มาช่วยกองบริหารงานก่อสร้าง เพื่อลดปัญหาคุณภาพของงานก่อสร้าง และมีการขออัตราบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารโครงการที่เป็นสถาปนิกมาช่วยดูเรื่องแบบ และวิศวกรมาช่วยเรื่องการควบคุมงาน

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

อาคารถนนพระอาทิตย์ เกินจากแผน 1 เดือน เป็นงานเก็บรายละเอียด พิจารณาไม่ปรับเพื่อประโยชน์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ

อาคารถนนหน้าพระลาน เกินจากแผน 3 เดือน มีปัญหาทางการเมือง การเข้าพื้นที่ พิจารณาไม่ปรับเพื่อประโยชน์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ

อาคารท่าช้าง มีการวางแผนเผื่อกรณีต่างๆไว้มากขึ้น

งบประมาณในการดำเนินโครงการ

อาคารถนนพระอาทิตย์ 1 ปี อาคารถนนหน้าพระลาน 2 ปี อาคารท่าช้าง 2 ปี

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

การประสานงานหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง

ก่อนดำเนินงาน กทม. กรมศิลปากร ในเรื่องรูปแบบ ข้อกำหนดและระเบียบต่างๆ ระหว่างดำเนินงาน กทม. กรมศิลปากร ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ เพื่อจัดการงานระบบต่างๆ

ผู้ออกแบบ

อาคารถนนพระอาทิตย์ บุคลากรภายใน เวลาจัดทำแบบประมาณ 1 เดือน

อาคารถนนหน้าพระลาน มีการจัดจ้างบริษัทออกแบบ เพราะ

1. บุคลากรภายในมีงานประจำมาก อาจทำให้ไม่เสร็จทันแผนงาน เสนอให้จัดจ้างหน่วยงานภายนอก
2. ไม่เคยมีประสบการณ์ในการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ โดยทั่วไปเป็นงานปรับปรุงอาคารผู้เช่าทั่วไป

การจัดจ้างผู้ออกแบบ เดิมใช้วิธีประกวดราคาต่ำสุด แต่ในการอนุรักษ์ บริษัทที่ให้ราคาต่ำสุดแบบอาจไม่ดี จึงมีการขออนุมัติหลักการใหม่ ใช้วิธีการประกวดแนวคิดในราคาที่เหมาะสมจากการทำงานที่ผ่านมา

ผู้รับจ้าง จัดจ้างโดยวิธีประกวดราคาต่ำสุด

อาคารถนนพระอาทิตย์ งานขนาดเล็ก บริษัทรับงานไม่มาก รับผิดชอบและแก้ไขปัญหาได้ดี มีการรายงานสม่ำเสมอ

อาคารถนนหน้าพระลาน งานล่าช้า ควบคุมงานไม่ดีไม่เป็นที่พอใจ ในเรื่องขั้นตอนการทำงาน มีการจ้างผู้รับเหมาสองรายมาทำโครงสร้าง ทำให้งานบางห้องช้ากว่าห้องอื่นๆเช่น ห้องหนึ่งทำงานฐานรากอยู่ แต่อีกห้องทำต่อเนื่องไปจนถึงหลังคาแล้ว ทำให้งานแต่ละห้องเสร็จไม่พร้อมกัน เนื่องจากผู้รับจ้างรับงานหลายที่

ผู้ควบคุมงาน

ผู้ควบคุมงานมีงานมาก ดูแลงานได้ไม่ละเอียด ส่งผลให้งานที่ได้จากผู้รับจ้างไม่สมบูรณ์ ไม่เป็นที่พอใจของเจ้าของโครงการ ทำให้มีแนวคิดที่จะจัดจ้างผู้ควบคุมงาน

ที่ปรึกษา

เลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิและทำงานทางด้านนี้ หากกรมศิลปากร จ้างที่ปรึกษารายเดือน บางที่เชื่อในระบบอาวูไล ทำให้ไม่กล้าแย้งในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

ผู้บริหารโครงการ

ต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน ต้องเสนองานให้ที่ปรึกษาอย่างรวดเร็วเพื่อจะได้ปรับแก้ได้ทันเวลา

การจัดการการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน

อาคารถนนพระอาทิตย์ ชุมชนไม่ได้มีส่วนร่วมด้านการเงิน มีส่วนร่วมเฉพาะให้ความร่วมมือในการทำงานปรับปรุง

อาคารถนนหน้าพระลาน มีส่วนร่วมทางการเงิน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นบางเรื่อง

อาคารท่าช้าง ให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการออกแบบมากขึ้น

การจัดการผู้เช่า

อาคารถนนพระอาทิตย์ ซ่อมแซมด้านหน้าอาคารผู้เช่าอยู่ด้านหลังอาคาร สลับกันระหว่างที่มีการปรับปรุง และต้องมีการเตรียมห้องน้ำไว้ให้ โดยมีบางส่วนย้ายออกไปพักกับญาติ

อาคารถนนหน้าพระลาน มีการให้ข้อมูลการปรับปรุงโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ และให้ผู้เช่าย้ายออกให้หมด ช่วยเหลือค่าขนย้าย ค่าเช่าบ้าน งดเก็บค่าเช่า

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

การจัดการออกแบบโดยจัดพื้นที่ส่วนรวม อาจเกิดปัญหาเรื่องความรับผิดชอบได้ ตัวอย่างจากการทำอาคารถนนพระอาทิตย์ที่มีการกันพื้นที่ด้านหลังอาคาร แต่สุดท้ายต่างคนต่างก็ใช้พื้นที่ส่วนกลาง เนื่องจากพื้นที่หลังจากปรับปรุงแล้วเป็นพื้นที่ของกองอสังหาริมทรัพย์ การดูแลเรื่องการอนุรักษ์จึงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ส่วนงานแพรงเป็นพื้นที่ที่เป็นส่วนตัว และมีขนาดใหญ่ ไม่สามารถปิดปรับปรุง 3 ปีได้ ต้องแบ่งส่วนในการปรับปรุง การปรับเปลี่ยนกิจกรรมอาคารต้องปรับเปลี่ยนเอง โดยการแข่งขันกันเองโดยไม่เข้าไปบังคับ แต่ให้สภาพแวดล้อมเป็นตัวเปลี่ยนแทน

ผู้บริหารโครงการ 3 (อาคารท่าเตียน)

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

นโยบายของโครงการ แผนงาน และแนวทางการบริหาร

กองโครงการอนุรักษ์ถูกตั้งขึ้นมาเพื่อมีหน้าที่ในการเก็บข้อมูลอาคารอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ดูแลเรื่องโฉนด การใช้งานของผู้เช่า ลักษณะทางกายภาพ สภาพทางสถาปัตยกรรม และวิศวกรรม แต่เมื่อเก็บข้อมูลอาคารหน้าพระลาน ท่าช้าง และท่าเตียน พบว่าสภาพอาคารมีความเสื่อม ไม่เหมาะสมและปลอดภัยต่อการใช้งาน เนื่องจากอาคารสร้างมาเป็นร้อยปี และไม่ได้มีการบำรุงรักษาอย่างจริงจัง เพื่อความปลอดภัยของผู้ใช้อาคารและสภาพลักษณะของสำนักงานทรัพย์สินฯ ในการดูแลโบราณสถานที่สำคัญของชาติ จึงเริ่มทำโครงการปรับปรุงอาคารขึ้น เมื่อเริ่มทำโครงการหน้าพระลานจึงมีความคิดว่าน่าจะทำพื้นที่ที่ใหญ่กว่านั้น จึงกำหนดขอบเขตในการปรับปรุงรัศมีโดยรอบพระบรมมหาราชวังในพื้นที่ท่าช้าง และท่าเตียนด้วย ส่วนอาคารแพรงภูธรแพรงนราเป็นโครงการต่อไปหลังจากมีการปรับปรุงพัฒนาพื้นที่รอบพระบรมมหาราชวังแล้วเสร็จ โดยใน 5 ปีนี้ยังไม่มีการปรับปรุง

ไม่มีนโยบายในการกำหนดประเภทกิจการ แต่ธุรกิจนั้นต้องไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีงาม หรือขัดต่อการใช้งานอาคารอนุรักษ์ที่ถูกต้อง เช่น ไม่ขายแก๊ส ไม่ทำโรงกลึง ไม่ทำร้านซ่อมรถยนต์ ไม่ขายสารเคมี แต่มีเป้าหมายให้มีการประกอบกิจการเกิดขึ้น โดยให้ธุรกิจเกิดขึ้นเองจากการเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด

มีนโยบายไม่รบกวนผู้เช่า แต่ต้องการให้ผู้เช่าย้ายออกระหว่างที่มีการปรับปรุงซ่อมแซมจึงกลับมาประกอบกิจการ ไม่กำหนดประเภทกิจการ แต่ใช้กายภาพของอาคารเป็นตัวช่วยในการปรับเปลี่ยนกิจการ โดยให้ผู้เช่ามั่นใจว่าเมื่อกลับมาประกอบกิจการอีกครั้งสามารถขายได้ดี ปัจจุบันมีการใช้อาคารบางห้องเป็นห้องเก็บของ

หรือก่อตั้ง และที่อยู่อาศัยของคนงาน เนื่องจากการเก็บค่าเช่าที่มีราคาถูกลงกว่าทั่วไป หากปรับพื้นที่ให้เช่าเป็นเชิงพาณิชย์การใช้นานอาคารต้องมีการปรับปรุงเพื่อกิจการตาม และให้สิทธิในการเช่าแก่ผู้เช่าเดิมก่อน รูปแบบการเช่าเป็นรายห้องในแนวตั้ง ยังไม่มีแนวคิดที่จะปรับสัญญาเช่าให้เป็นการเช่าตามชั้น หรือเป็นแนวนอน

อาคารท่าเตียน มีแนวคิดดำเนินการปรับปรุงอาคารในคราวเดียว แต่ส่วนลานตรงกลางยังทำไม่ได้ เนื่องจากแบบยังไม่สรุปและยังไม่มีเจรจากับผู้เช่า ทำให้เหมือนเป็นการแบ่งส่วนในการดำเนินงาน โดยปรับปรุงอาคารโดยรอบก่อน เพื่อลดการต่อต้านและให้ชุมชนเป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนาพื้นที่ตรงกลาง ขึ้นมาจากการเห็นการปรับปรุงพื้นที่โดยรอบ

โครงสร้างการบริหารโครงการ

กองโครงการอนุรักษ์ดูแลเรื่องการปรับปรุงอาคาร มีเจ้าหน้าที่บริหารโครงการประมาณ 2-3 คน ทำหน้าที่ จัดหางบประมาณ คิดแนวทางในการดำเนินงาน ประสานงานในด้านต่างๆ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

กองอสังหาริมทรัพย์ดูแลเรื่องสัญญา และใกล้ชิดผู้เช่า จึงต้องมีการประสานงานภายในส่วนนี้ และมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน หากเป็นงานทาสี ดำเนินการโดยฝ่ายอสังหาริมทรัพย์ โดยแจ้งให้บริหารส่วนร่วมกัน **งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินโครงการ**

มีนโยบายด้านงบประมาณให้บริหารจัดการในจำนวนเงินที่เหมาะสม และใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ถ้ามีงานเพิ่มเติมที่มีความจำเป็นสามารถของงบประมาณเพิ่มเติมได้ โดยการตั้งงบประมาณที่ผ่านมา งบประมาณราคาจากพื้นที่คูณด้วยค่าก่อสร้างต่อตารางเมตร งบประมาณที่ได้เป็นปีต่อปี แต่ถ้าติดสัญญาในการจ้างอยู่สามารถโอนงบประมาณได้ ฝ่ายบริหารงานกลยุทธ์ เป็นผู้บริหารเงินงบประมาณ ให้เสนอเป็นงบประมาณทั้งหมดและเสนอแผนแบ่งงบประมาณในแต่ละปี ใช้วิธีติดตามลักษณะโครงการต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

การประสานงานหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง

การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ไม่สามารถกำหนดเวลาได้ว่าจะได้หนังสือตอบกลับมาเมื่อไหร่ ต้องใช้วิธีการติดตามงาน ปรับเวลาให้เหมาะสมเพื่อให้งานเป็นไปตามแผน

ผู้ออกแบบ

ผู้บริหารโครงการชี้แจงขอบเขตของงาน งบประมาณ ลงพื้นที่ และให้ข้อมูลที่มีอยู่ พร้อมกับให้ทางผู้ออกแบบสอบถามข้อมูลที่ต้องการ โดยระบุในสัญญาว่า งานที่ไม่ปรากฏในขอบเขตของงานแต่เป็นสิ่งที่ต้องทำ ต้องให้ใช้งบประมาณของผู้รับจ้าง ซึ่งในการทำงานมีงานสำรวจเพิ่มขึ้น มีสองแนวทางในการแก้ไข คือเป็นงานเพิ่ม หรือให้หน่วยงานภายในเป็นผู้จัดทำ กรณีอาคารท่าเตียนได้เลือกใช้วิธีทำเป็นงานเพิ่ม โดยให้ผู้รับจ้างหาบริษัทมาโดยทางสำนักงานทรัพย์สินฯ จะออกค่าใช้จ่ายให้ ซึ่งต้องของงบประมาณเพิ่มจากเดิม

การจัดจ้างบริษัท 2 บริษัท การออกแบบพื้นที่ที่ตรงกันหรือเชื่อมต่อกันและการออกแบบงานระบบค่อนข้างยาก บริษัทมีรูปแบบในการทำงานของตัวเอง ต้องนัดประชุมสองบริษัทเพื่อให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการต่อไปได้ โดยที่ผ่านมามีทำการประชุมแยกกันเพราะแต่ละบริษัทมีแนวทางที่

แตกต่างกัน การทำงานระหว่างสองบริษัททำให้เกิดการเปรียบเทียบ และยึดติดในรูปแบบการทำงานของอีกฝ่าย ซึ่งผู้บริหารต้องควบคุมดูแลหาแนวทางที่เหมาะสมให้โครงการดำเนินการต่อไปได้สำเร็จ

ผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงาน

ใช้วิธีพิเศษ เชิญบริษัทที่เคยเห็นผลงานที่ผ่านมาแล้วให้เข้ามาเสนอราคา โดยพิจารณาด้านเทคนิคและพิจารณาด้านราคา แต่ให้น้ำหนักด้านราคาไม่มากนัก โดยคัดเลือกบริษัทผู้รับจ้างที่เคยทำงานด้านอนุรักษ์มาและเสนอราคาต่ำ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ผู้รับจ้างไม่เชื่อหรือทำตามความต้องการของเจ้าของโครงการ อัตราค่าออกแบบใช้ตามระเบียบพัสดุฯ ประมาณ 1-2% พร้อมกับพิจารณาจากการทำงานที่ผ่านมา และข้อมูลการศึกษาโครงการ

ที่ปรึกษา

ที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้เกิดความเหมาะสม โดยเจ้าของโครงการให้ข้อมูล ให้ที่ปรึกษาเป็นตัวแทนของสำนักงานทรัพยากรฯ ในการประชุมคณะกรรมการวิชาการ กรมศิลปากร ทำหน้าที่อนุมัติในการปรับปรุงโบราณสถานในประเทศไทย เป็นการให้เวลาในการพิจารณาาก่อน ซึ่งการพิจารณาแบบผ่านได้ด้วยดี มีการปรับแก้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ต้องบริหารงานให้ดีใช้เวลาดำเนินการสั้นที่สุด เพราะมีการประชุมเพียงเดือนละครั้ง

การจัดการผู้เช่า

การเจรจาให้ผู้เช่าเพื่อให้เข้าร่วมในการปรับปรุงผู้เช่า ไม่สามารถดำเนินการเองในการขออนุญาตกรมศิลปากรได้ แต่เจ้าของโครงการจะดำเนินการส่วนนี้ให้ทั้งหมด ผู้เช่ามีหน้าที่เพียงดูแลบ้านเช่า โดยสำนักงานทรัพยากรฯ จะปรับปรุงให้เป็นที่พอใจแก่ผู้เช่า

การติดต่อชี้แจงผู้เช่าต้องแจ้งให้หน่วยงานฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ทราบก่อน พร้อมเชิญเข้าร่วมประชุม ผู้เช่ามีความรู้สึกที่ดีต่อสำนักงานทรัพยากรฯ เนื่องจากให้ความช่วยเหลือในการรื้อย้าย และค่าเช่าดำเนินการปรับปรุงพื้นที่เช่าให้ พร้อมกับออกค่าปรับปรุงให้สามส่วน ผู้เช่าออกในส่วนเดียว และสามารถผ่อนชำระได้ ทำให้ผู้เช่าเห็นด้วยและให้ความร่วมมือเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่มีบางรายที่มีการเช่าหน้าหลังคนละสัญญา ที่ไม่สามารถรวมสัญญาได้ ต้องทำการบอกเลิกสัญญาแล้วทำการประมูลใหม่ แต่ให้ออกค่าเช่าเดิมก่อน และมีค่าชดเชยให้

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ข้อมูลที่ได้ทำการเก็บสำรวจไม่ครบเพียงพอเพื่อนำไปออกแบบ โดยวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูลสำรวจศึกษาโครงการตอนแรกนั้น มีเป้าหมายเพื่อเก็บเป็นข้อมูลของสำนักงานทรัพยากรฯ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจจะศึกษา ไม่ได้มีแนวคิดจะใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง

ปัญหาหลักในการบริหารโครงการคือเวลา การใช้คนประสานงานเรื่องเวลา จะมีการบริหารเวลาหรือเผื่อเวลาในการทำงานไม่เหมือนกัน ต้องมีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง

เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ 1 (อาคารพระอาทิตย์ อาคารหน้าพระลาน)

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

การศึกษาโครงการที่ผ่านมา

อาคารถนนพระอาทิตย์ ปัญหาการจัดพื้นที่ให้ผู้เช่าอยู่สลับกันหน้าหลัง ในระหว่างการก่อสร้าง

นโยบายของโครงการ แผนงาน และแนวทางการบริหาร

นโยบายต้องดูแลอาคารให้ดีขึ้น พิจารณาเลือกกลุ่มอาคารที่สำคัญก่อน เช่น อาคารที่อยู่ในแหล่งท่องเที่ยว อยู่ใกล้วัง

อาคารถนนพระอาทิตย์ เดิมบางห้องผู้เช่าอยู่อาศัยเพียงอย่างเดียว หลังจากมีการปรับปรุงอาคาร อาจมีการให้เช่าช่วงและประกอบกิจการ ค้าขาย

อาคารถนนหน้าพระลาน เมื่อผู้เช่าต้องมีส่วนร่วมลงทุนในการปรับปรุงอาคาร ด้วยศักยภาพของพื้นที่ และการประกอบกิจการของผู้เช่าห้องข้างเคียง ทำให้ผู้เช่ามีความคิดที่จะประกอบกิจการขึ้นมาเองบ้าง เพื่อช่วยค่าผ่อนชำระในการปรับปรุงอาคาร

โครงสร้างการบริหารโครงการ

เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ ดูแลเอกสารงานทั้งหมด และประสานงานกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง นัดประชุม มีการรับสถาปนิกเข้ามาเพื่อดูและรายละเอียดแบบแปลน งวดงาน สัญญา เอกสารการประชุม และรับวิศวกรเข้ามาเพื่อดูแลควบคุมงาน

งบประมาณในการดำเนินโครงการ

มีการพิจารณาปรับแผนในการเลือกโครงการในการปรับปรุง โดยพิจารณาร่วมกับงบประมาณที่ได้ หากขนาดโครงการใหญ่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ต้องระงับโครงการเล็กไว้ก่อน

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

การประสานงานภายในใช้เวลานาน ใช้เวลาในการพิจารณาแบบจากกรมศิลปากรนาน

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

ผู้ออกแบบ

อาคารถนนพระอาทิตย์ บุคลากรภายใน ไม่มีปัญหา

อาคารถนนหน้าพระลาน รายละเอียดแบบไม่ครบถ้วน ผู้ออกแบบนำเสนอแบบโดยมีทางเลือกให้

ผู้บริหาร เสร็จทันตามกำหนดส่งงาน

ผู้รับจ้าง

อาคารถนนพระอาทิตย์ งานขนาดเล็ก รับผิดชอบและแก้ไขปัญหาได้ดี ส่งงานได้ตรงตามงวด

อาคารถนนหน้าพระลาน ผู้รับจ้างรับงานหลายที่ งานเสร็จทันเวลาแต่งานไม่เรียบร้อย

ผู้ควบคุมงาน

ผู้ควบคุมงานรับผิดชอบหลายงาน ไม่ได้อยู่หน้างานตลอด ไม่สามารถควบคุมงาน หรือจัดการแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ ใช้เวลาในการพิจารณางานนาน

เนื่องจากผู้บริหารโครงการหรือคณะทำงาน ไม่เข้าใจเรื่องงานช่าง ผู้ควบคุมงานต้องเป็นผู้ชี้แจงและอธิบายให้ผู้บริหารโครงการทราบ แต่ไม่ได้ทำการชี้แจงหรือตามงาน จึงทำให้ต้องมีการจัดจ้างผู้ควบคุมงานในโครงการต่อไป โดยมีความคิดว่าจะจัดจ้างบริษัทผู้ออกแบบให้เป็นผู้ควบคุมงานเอง โดยใช้วิธีจ้างเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากบริษัทนี้เป็นผู้ออกแบบน่าจะมีความเข้าใจเฉพาะด้าน

ที่ปรึกษา

มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน และจะให้ความเห็นในด้านที่แต่ละคนมีความชำนาญ โดยมีภาระนัดประชุมเพื่อขอความเห็นเป็นครั้งๆไป โดยสรุปปัญหา เพื่อขอความเห็นจากที่ประชุม

การจัดการการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน การจัดการผู้เช่า

อาคารถนนพระอาทิตย์ ไม่ให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการแก้ไขแบบ โดยออกแบบอ้างอิงจากข้อมูลเดิมและสภาพปัจจุบัน รายละเอียดในแบบแปลนกำหนดตำแหน่งบันไดในส่วนก่อสร้างอาคารใหม่ด้านหลังอาคาร เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมด บางห้องที่มีบันไดอยู่ในส่วนด้านหน้าอาคารที่เป็นส่วนอนุรักษ์ด้วย ยังคงบันไดเดิมเอาไว้ ทำให้บางห้องมีบันไดภายในอาคาร 2 บันได

การปรับปรุงต้องเป็นไปตามแบบที่จัดทำเปลี่ยนแปลงแบบไม่ได้ หากประสงค์จะเปลี่ยนแปลงต้องทำหลังจากปรับปรุงอาคารเสร็จแล้ว เป็นการปรับปรุงโดยทำแบบเป็นมาตรฐานเดียวกันหมดทุกห้อง และไม่ได้มีการสอบถามความต้องการของผู้อยู่อาศัยก่อน

อาคารถนนหน้าพระลาน ให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงอาคาร เพื่อให้เกิดความหวงแหนสถานที่เช่า และอยากดูแลเหมือนบ้านของตัวเอง

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

การประสานงานภายใน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ต้องผ่านหลายหน่วยงานตามสายงาน อาจทำให้งานล่าช้าได้ การควบคุมงานที่ไม่รายงานความคืบหน้าของงาน และผู้ควบคุมงานมีงานมากทำให้ไม่มีเวลาในการควบคุมงานเต็มที่

ผู้บริหารโครงการ 4

(อาคารแพรงงูธร แพรงนรา อาคารตลาดนางเลิ้ง อาคารถนนพระอาทิตย์ อาคารถนนหน้าพระลาน)

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

นโยบายของโครงการ แผนงาน และแนวทางการบริหาร

อาคารแพรงงูธร แพรงนรา มีนโยบายในการทาสีอาคารให้เป็นรูปแบบเดียวกัน

อาคารตลาดนางเลิ้ง สภาพอาคารตลาดมีความชำรุด เริ่มจากการปรับปรุงตลาดก่อน ซ่อมแซมตึกแถว เฉพาะภายนอกอาคาร และทาสี อนาคตภายในเวลา 5 ปีนี้ ยังไม่มีแผนในการปรับปรุงครั้งใหญ่

โครงสร้างการบริหารโครงการ

กองอสังหาริมทรัพย์ ดูแลผู้เช่าเท่านั้น และประสานงานในการเจรจา ส่วนกองโครงการอนุรักษ์จะดูแลกายภาพ แบบ และขั้นตอนในการดำเนินโครงการปรับปรุง

งบประมาณในการดำเนินโครงการ สามารถของงบประมาณเพิ่มเติมได้

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ ต้องการความรวดเร็ว เพื่อให้กระทบกับผู้เช่าน้อยที่สุด

คุณภาพในการดำเนินโครงการ ส่วนใหญ่มีการปรับแก้งานเกือบทุกงาน เป็นปัญหาที่ต้องรอเกิดเหตุ

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

ผู้ออกแบบ การออกแบบแก้ปัญหาได้ไม่ครอบคลุม มีปัญหาในการใช้งาน ต้องมีการแก้ไขเมื่อมีการตรวจรับงาน
ที่ปรึกษา การปรับปรุงซ่อมแซมตลาดนางเลิ้ง ไม่มีที่ปรึกษา

ผู้รับจ้าง เจ้าของโครงการจะติดตามเรื่องการตรวจรับงาน ส่วนรายละเอียดในการทำงานของผู้รับจ้างอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ควบคุมงาน ต้องเป็นผู้รายงานให้เจ้าของโครงการทราบ

ผู้ควบคุมงาน การดำเนินการต้องรวดเร็วเพราะจะกระทบต่อผู้เช่าที่อาศัยอยู่ในอาคารเพราะต้องสลับพื้นที่ในการทำงาน ในบางครั้งเจ้าของโครงการต้องดูแลแทน

ผู้เช่า มีความกังวลในเรื่อง การขึ้นค่าเช่าอาคาร การจะไม่ได้เช่าอาคารต่อ

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ปัญหาผู้ควบคุมงาน ดูแลงานได้ไม่ทั่วถึง ควรมีการจัดจ้างผู้ควบคุมงานจากภายนอก

ที่ปรึกษา 1

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

การศึกษาโครงการ ต้องศึกษาในทุกเรื่อง ทั้งทางด้านเศรษฐศาสตร์ สังคม การเมือง การใช้วัสดุ

นโยบายของโครงการ แผนงาน แนวทางการบริหารของโครงการที่ได้รับ

การอนุรักษ์ต้องทำร่วมกับการพัฒนา เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างยั่งยืน โบราณสถานสามารถปรับเปลี่ยนได้ และจำเป็นต้องถูกเปลี่ยน หากการปรับปรุงไม่เป็นไปตามกฎหมาย ให้ใช้วิธีอื่นแก้ไขทดแทน หากไม่สามารถซ่อมแซมอาคารได้เนื่องจากติดข้อจำกัดของกฎหมายต้องมีวิธีแก้ไข

ที่ปรึกษาแต่ละท่านมีแนวคิดในการแนะนำเรื่องๆหนึ่งแตกต่างกันไป ตามแนวทางที่แต่ละท่านถนัด
เสนอความเห็นในมุมมองของแต่ละท่าน เพื่อให้ผู้บริหารโครงการเป็นผู้สรุปความเห็น

การปรับปรุงอาคาร การเลือกใช้วัสดุที่เหมาะสมกับประโยชน์การใช้งานคำนึงถึงผู้ใช้งานอาคารเป็นหลัก เลือกใช้งานให้ตรงกับคุณสมบัติของวัสดุ อาจไม่จำเป็นต้องเหมือนของเดิม เพราะปัจจุบันอาจไม่มีผลิต หากต้องสั่งทำ มีค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงเป็นการอนุรักษ์ที่ยั่งยืน การเลือกใช้วัสดุในปัจจุบันที่ได้พัฒนาทางเทคโนโลยีขึ้นมาแล้ว เพื่อแก้ปัญหาคุณสมบัติของวัสดุเดิม จึงเหมาะสมในการเลือกใช้งานมากกว่า โดยให้แนวคิด
ว่า ความงามที่แท้จริง คือความงามของการใช้สอย และความแท้ของตัววัสดุ หากใช้สอยไม่ได้ก็ไม่ยั่งยืน

แนวทางการปรับปรุงอาคาร ควรปรับปรุงตามการใช้งานจริงในปัจจุบัน โดยใช้ข้อกำหนดกฎหมายเป็นเพียงส่วนประกอบในการพิจารณาปรับปรุง แต่ให้คำนึงถึงประโยชน์ใช้สอย และเหตุผลของการออกแบบเพื่อตอบสนองการใช้งานเป็นหลัก ทุกอย่างปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามยุคสมัย เช่น ข้อจำกัดของระยะยื่นกันสาดด้านหน้าอาคารบนทางสาธารณะนั้น หากการเพิ่มระยะแนวกันสาดให้มากขึ้นกว่าเดิม (ซึ่งอาจเกินออกมาจากแนวกันสาดของเดิม) แต่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนร่วม ก็ควรที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปรับปรุงร่วมกัน

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานภายในไม่ได้ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ต้องมีการยื่นแบบขออนุญาตให้กับสำนักงานเขต เป็นการแจ้งเพื่อทราบ หากพิจารณาตามกฎหมายควบคุมอาคาร ต้องคำนึงถึงเรื่องระยะร่นอาคารด้วย แต่หากเป็นอาคารอนุรักษ์ หรือเป็นโบราณสถานจะสามารถปรับปรุงอาคารโดยคงระยะแนวอาคารเดิมไว้ กรมศิลปากร อนุญาตในการรื้อส่วนต่อเติมอาคารแล้วสร้างอาคารขึ้นใหม่ สามารถขออนุญาตปรับปรุงเป็นกลุ่มอาคารทั้งส่วนอาคารเดิมและส่วนต่อเติม

ผู้บริหารโครงการ

ปัญหาจากโครงสร้างหน่วยงานภายใน การแบ่งส่วนการบริหารที่มีการแบ่งส่วนงานในการรับผิดชอบด้านการบริหารปรับปรุงอาคาร และการบริหารสัญญาออกเป็นคนละหน่วยงาน หากไม่ร่วมมือที่จะปรับปรุงพัฒนาพื้นที่ อาจทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของโครงการ และทำให้การบริหารโครงการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้

ผู้ออกแบบ

ต้องให้แนวคิดแก่ผู้ออกแบบอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงผู้ใช้อาคารเป็นสำคัญ ที่ปรึกษามีความเห็นไม่ตรงกัน ต้องหาข้อสรุป บางท่านให้ความเห็นว่าบูรณะอาคารเก่าต้องร่นอาคารตามกฎหมาย ความสูงอาคารต้องไม่เกินไปจากอาคารเดิม หรือใกล้เคียงกับอาคารในสมัยก่อน

ผู้เช่า การประสานงานกับผู้เช่า ผู้บริหารโครงการทำได้ดีมาก

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

การกำหนดนโยบายต้องชัดเจน ต้องมีการประชุมหารือร่วมกัน เพื่อเสนอแนวทางนโยบายร่วมกัน สำนักงานทรัพย์สินฯ เกิดขึ้นจากอาคารที่มีคุณค่า หรืออาคารประวัติศาสตร์ ซึ่งอาคารและที่ดินทั้งหมด เป็นอสังหาริมทรัพย์ ต้องเห็นคุณค่า และมีนโยบายที่ตรงกันก่อน เสนอว่าควรปรับกฎหมาย กฎหมายสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสม ควรปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามสมัย หากใช้ไม่ได้ในปัจจุบัน

ที่ปรึกษา 2

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

การศึกษาโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ที่ผ่านมา

หลักการอนุรักษ์ความเป็นของแท้ดั้งเดิมที่ต้องคำนึงถึงคือ

1. ลักษณะสถาปัตยกรรม เดิมแบบไหน ต้องเป็นแบบนั้น ไม่มีการต่อเติม
2. วัสดุที่ใช้ต้องเป็นแบบเดิม
3. เทคนิคช่าง เคยทำอะไร ทำอย่างนั้น
4. สถานที่ การคำนึงถึงประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมด้วย ตั้งอยู่ในทำเลเศรษฐกิจของกรุงเทพฯ มูลค่า

อสังหาริมทรัพย์สูง หากจำกัดความสูงในการก่อสร้างโบราณสถาน อาจไม่มีใครมาลงทุน เพราะไม่คุ้มกว่าจะได้เงินคืนนาน อาจเป็นผลร้ายต่อโบราณสถานได้ หากจำกัดความสูงไม่เกินสามชั้น อาจทำให้เจ้าของอาคารแอบรื้ออาคารทิ้ง จะได้ไม่รู้ว่าโบราณสถานอยู่ จึงควรทำตัวอย่างในการปรับปรุง ว่าอาคารใหม่และโบราณสถานอยู่ด้วยกันได้

หลักการอนุรักษ์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ไม่ใช่การอนุรักษ์ 100% เพราะถ้าอนุรักษ์ต่อหรือส่วนต่อเติมทิ้งให้กลับไปสู่สภาพเดิมเมื่อแรกสร้าง แต่อาคารมีการต่อเติมไปเป็นจำนวนมาก ต้องยอมรับกับสิ่งที่เขาต่อเติมไป เพราะเกรงจะกระทบกับผู้เช่า และมีปัญหาในการเจรจา

การทำสีอาคารถือว่าการอนุรักษ์รูปแบบหนึ่ง แต่เป็นงาน Cosmetic Work เป็นการทำให้อาคารสวย ไม่ใช่การปรับปรุงอาคารแบบเต็มรูปแบบ

อาคารพระอาทิตย์ ที่ผู้เช่ามีการต่อเติมไปจากอาคารเดิม ต้องการปรับปรุง แต่ไม่สามารถรื้อได้ เพราะอาจทำให้เกิดปัญหากับผู้อยู่อาศัยเดิม จึงต้องใช้วิธีหาแนวทางร่วมกันระหว่างผู้เช่ากับเจ้าของ ซึ่งเป็นแนวทางที่ใช้กับทุกตึก

อาคารหน้าพระลาน ต่อด้านหลังซิดมณังกรมศิลป์ ออกแบบอาคารด้านหลังเป็นสองชั้น เพื่อไม่ให้มีการต่อเติมอีก และผู้เช่าอาคารมีความสะดวกสบายพอสมควร

อาคารท่าเตียน อาคารอยู่ในเกาะกรุงรัตนโกสินทร์ มีระเบียบกำหนดไว้ว่าไม่ควรมีสิ่งปลูกสร้างใหม่ จึงทำการปรับปรุงอาคารเดิม โดยมีแนวคิดในการปรับปรุงว่าของเก่าและของใหม่ต้องอยู่ร่วมกันได้ ของใหม่ต้องไม่รบกวนของเก่าให้เสื่อมคุณค่า ให้เด่นเป็นสง่า ขณะที่ยังใหม่ต้องผสมกลมกลืนกับของเก่าได้ ดึงเอกลักษณ์ของอาคารในรุ่นนี้มาใช้บางส่วน ให้เกิดความผสมกลมกลืน แต่ในขณะที่เดียวกันต้องให้เกิดความแตกต่างระหว่างของเก่าและใหม่ กลมกลืนแต่ต้องแตกต่าง และเพิ่มระบบป้องกันน้ำท่วม ให้ผู้ออกแบบเสนอแนวทางการป้องกัน

นโยบายของโครงการ แผนงาน แนวทางการบริหารของโครงการ

สำนักงานทรัพย์สินฯ ไม่ได้ให้เป็นนโยบาย แต่เป็นการปรึกษาหารือกันว่าจะมีการปรับปรุงบริเวณอาคารหน้าพระลาน การรื้อย้ายทำได้ยากและยืดเยื้อ อาจมีการฟ้องร้องถวายฎีกา โครงการไม่จบในเวลาที่ต้องการ จึงต้องปรับปรุงในแนวคิดหาข้อตกลงร่วมกันให้อยู่ด้วยกันได้ ระวังของเก่าของใหม่ให้มีประโยชน์ซึ่งกันและกัน ให้ของเก่าเป็นที่เชิดหน้าชูตา สีสัน ลวดลายอาคาร แต่ด้านหลังต้องให้ได้ประโยชน์ใช้สอยตามที่อยู่อาศัยที่ต้องการ

หน้าที่ และการพิจารณาของที่ปรึกษา

ที่ปรึกษาดูแลในแต่ละด้านที่ตนเองถนัด พิจารณาเรื่องเดียวกันและให้ความเห็น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เรียนมาและประสบการณ์ที่ผ่านมาใช้ข้อสรุปของคณะกรรมการ

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

เหมาะสม ผู้รับจ้างต้องมีความพร้อม มีแหล่งวัสดุ เพื่อให้งานเร็วขึ้น

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การขออนุญาตปรับปรุงอาคารยื่นขออนุญาตกับคณะกรรมการวิชาการ กรมศิลปากร เพียงอย่างเดียว ไม่ได้ยื่นต่อคณะกรรมการกรุงรัตนโกสินทร์เพราะอาคารของสำนักงานฯ ไม่ใช่ส่วนราชการ

ผู้ออกแบบ และผู้รับจ้าง

ผู้ออกแบบผู้รับจ้าง ต้องคำนึงถึงประสบการณ์ ผู้ควบคุมงานที่เอาใจใส่ ควรปรับปรุงในกระบวนการทำงานของสำนักงานทรัพย์สินฯ เพราะการบริหารแบ่งเป็นสองส่วนทั้งการจัดประโยชน์ และการอนุรักษ์ ต้องวางโครงสร้างนโยบายชัดเจน มีหน่วยงานที่ดูแลอาคารอนุรักษ์โดยตรง คอยสำรวจอาคารไม่ให้มีการต่อเติม

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

สำนักงานทรัพย์สินฯ ควรจัดเตรียมเงินจ้างที่ปรึกษาและผู้ควบคุมงาน ในกรณีที่ไม่สามารถควบคุมงานเองได้ ซึ่งโดยระบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานทรัพย์สินฯ การควบคุมงานจะเป็นหน้าที่ของวิศวกรแต่เพียงอย่างเดียว จะไม่มีการแต่งตั้งสถาปนิกให้เป็นผู้ควบคุมงาน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาในขณะก่อสร้าง ผู้ควบคุมงานไม่สามารถดูแลงานในส่วนของการสถาปัตยกรรมได้ ต้องเป็นการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างภายในของสำนักงานฯ ให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งบางครั้งคนภายในอาจทำไม่ได้ เพราะไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ในด้านอนุรักษ์โดยตรง

ควรมีหน่วยงานที่คอยตรวจสอบดูแลอาคารเพื่อไม่ให้มีการต่อเติม การปรับปรุงอาคารเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ รูปแบบอาคารเมื่อมีการต่อเติม ความสวยงามก็เปลี่ยนแปลงไป จึงไม่เห็นด้วยกับแนวคิดในการปรับปรุง เพราะสิ่งที่ดีที่สุดคือการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดการต่อเติมอาคารจนรูปแบบอาคารเปลี่ยนแปลงไป แล้วต้องมายอมรับในรูปแบบนั้น ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ แต่ที่ต้องใช้วิธีนี้ก็เพื่อให้การปรับปรุงสามารถไปด้วยกันได้ ต้องมีหน่วยงานเฉพาะคอยดูแล เพื่อไม่ให้เกิดการต่อเติมเพิ่มไปอีก

ที่ปรึกษา 3

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

การศึกษาโครงการปรับปรุงอาคารอนุรักษ์ที่ผ่านมา

สำรวจพร้อมทั้งวางแผนในการรักษาอาคาร อาจพบในภายหลังเมื่อสำรวจไปแล้ว ทำให้ต้องสำรวจเพิ่มเติม ในแต่ละพื้นที่ไม่เหมือนกันต้องดูเป็นกรณีไป และนำผลสำรวจมาหาแนวทางปรับปรุง

นโยบายของโครงการ แผนงาน แนวทางการบริหารของโครงการ

การอนุรักษ์อาคารเพื่อการใช้สอย ปรับปรุงให้มีความเป็นอยู่ที่ดี

ที่ปรึกษาประชุมร่วมกับเจ้าของโครงการและผู้ออกแบบ โดยเจ้าของโครงการจะเสนอแนวคิดและให้ข้อมูลเพื่อขอมติจากที่ปรึกษา คณะกรรมการเป็นผู้สรุปมติในที่ประชุมโดยฟังข้อมูลจากฝ่ายที่ปรึกษา และสำนักงานทรัพย์สินฯ

อาคารที่ขึ้นทะเบียนโบราณสถาน จะเสนอไปคณะกรรมการวิชาการของกรมศิลปากร อาคารไม่สามารถรี้อทำใหม่ได้ เพราะต้องมีระยะร่นอาคารตามกฎหมายควบคุมอาคาร จึงต้องทำการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารแทนทำหนังสือแจ้งเพื่อทราบไปที่กทม. ต้องพิจารณาทุกกรม. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกัน โบราณสถานสามารถปรับปรุงได้ ต้องได้รับความเห็นชอบจากกรมศิลปากรในการปรับปรุงซ่อมแซม

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

การกำหนดเวลาขึ้นอยู่กับความยากง่าย เช่น การสำรวจต้องรอให้ผู้เช่าออกจากอาคารให้หมด การมีผู้เช่าอาศัยอยู่ในอาคาร ต้องพิจารณาหลายเรื่องจึงต้องใช้เวลาในการดำเนินการ

งบประมาณในการดำเนินโครงการ

การคิดค่าบริการออกแบบคิดตามระเบียบของราชการ และการประมาณราคาค่าก่อสร้าง แบบควรละเอียดที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดการประมาณราคาตีเผื่อมากเกินไป และใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ควรประเมินความเสียหายอาคารได้ คิดราคาเป็น มีประสบการณ์ในการประเมินอาคารอนุรักษ์ เพราะอาจเจอสิ่งที่ไม่คาดคิด

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

ผู้ออกแบบและผู้รับจ้าง

ให้ผู้ออกแบบและผู้รับจ้างเสนอแผนงานมาให้พิจารณาความเหมาะสม และควบคุมกรอบเวลาที่ไม่ยาวนานเกินไป หากไม่เหมาะสมให้พิจารณาบริษัทอื่น บริษัทที่ผ่านมามีประสบการณ์และรู้งาน เชื้อถือได้ ทุกบริษัทต้องผ่านการประมูลงาน ต้องพิจารณาราคาที่เหมาะสม

การจัดการผู้เช่า

ผู้เช่ามีความต้องการด้านประโยชน์ใช้สอย จึงมีการต่อเติมด้านหลังอาคาร ในการปรับปรุงอาคารต้องหาวิธีที่ทำให้ส่วนต่อเติมกลมกลืนกับโบราณสถาน เช่น อาคารแพรงภูธร แพรงนรา มีการต่อเติมไปมาก มีความยากในการบริหารจัดการ เพื่อพิจารณาแนวทางการซ่อมแซมอาคาร

อาคารทำเตียน พื้นที่ตลาดตรงกลาง ยังไม่สรุปแนวทางในการปรับปรุง กิจกรรมที่จะเกิดขึ้นต้องคำนึงถึงผู้เช่าอาคารด้วย จึงมีแนวคิดที่จะปรับปรุงอาคารส่วนตัวผู้ให้ดีกว่าก่อน ให้เห็นตัวอย่างในการปรับปรุงก่อน เพื่อให้ผู้

เข้าอาคารมองเห็นภาพในการปรับปรุง โดยเฉพาะด้านริมน้ำ ไม่ใช่อาคารที่ขึ้นทะเบียนโบราณสถาน เป็นอาคารสมัยใหม่ พิจารณาประโยชน์ใช้สอยตกแต่งอาคารง่ายกว่าอาคารอนุรักษ์

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

มีความยากในการเจรจา ต้องให้ได้ประโยชน์กันทุกฝ่าย หลักการในการดูแลอนุรักษ์กับอาคารที่ใช้ประโยชน์ เราต้องประเมินได้ว่าส่วนใดควรเก็บไว้ส่วนใดไม่ควรเก็บ อยู่ที่ประสบการณ์

การควบคุมงานของสำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นการดูแลงานชั่วคราวในตำแหน่งนายตรวจงาน อาทิตย์ละครั้ง หรือสองอาทิตย์ครั้ง แต่ถ้าเป็นการควบคุมงานต้องอยู่หน้างานตลอดเวลา ควรจัดจ้างผู้ควบคุมงานจากภายนอก

ที่ปรึกษา 4

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

แนวทางการบริหารโครงการที่ผ่านมา

สำนักงานทรัพย์สินฯ ยึดหลักสากล มีการทำ Expert Consultation คือการประชุมผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นผู้คัดเลือก ในการตัดสินใจจะเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษามาประชุม มีสิทธิ์เป็นอิสระ ต้องมาอภิปรายมาถกกัน นำความเห็นของที่ปรึกษาที่สรุปไป เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และแลกเปลี่ยนความเห็น การเลือกวิธีปรับปรุงของสำนักงานทรัพย์สินฯ เรียกว่า Rehabilitation การฟื้นฟูสภาพ เก็บของเก่าที่มีคุณค่า และเติมของใหม่ใส่ประโยชน์ใช้สอยแบบ Modern อาคารต้องมีเงื่อนไขในแบบสมัยใหม่

แนวคิดในการปรับปรุง

อาคารทำเตียน การคิดเรื่องขนาดอาคารในการปรับปรุงอย่างเดียวไม่ได้ เพราะอาคารมีผู้เช่าอาศัยอยู่ในระยะยาว การซ่อมบางส่วน ส่วนที่เหลือจะได้รับผลกระทบด้วย ควรทำพร้อมกันไปเลย

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

มีบทเรียนจากการปรับปรุงอาคารถนนพระอาทิตย์ ต้องมีการเตรียมการเจรจาต่อรอง

อาคารทำเตียน เวลาและงบประมาณ อาจต้องเพิ่มมากขึ้น กรณีที่อาจจะสำรวจเจอสิ่งที่มีคุณค่าที่ต้องเก็บรักษาเอาไว้ แต่ถ้าระยะเวลานานไปผู้เช่าค้าขายไม่ได้ สำนักงานทรัพย์สินฯ เตรียมให้ค่าชดเชย ค่าเช่าบ้าน และค่าขนย้าย อาคารบนพื้นที่ เกาะรัตนโกสินทร์ ห้ามรดกใหญ่เข้า ทำงานได้เฉพาะตอนกลางคืน ถ้าซ่อมอาคารบางส่วน อีกส่วนอยู่ไม่ได้ควรซ่อมแซมพร้อมกัน และข้อมูลการสำรวจและหลักฐานที่มีไม่เหมือนกัน ทำให้ต้องใช้เวลาในการสำรวจใหม่ ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม สำรวจตั้งแต่แรกไม่ได้ เพราะเป็นส่วนด้านล่าง จึงเชื่อในข้อมูลสำรวจ

งบประมาณ ในการดำเนินโครงการ

ค่าบริการวิชาชีพ มีสถาปนิก วิศวกร โบราณคดี คิดค่าบริการวิชาชีพตามมาตรฐานธรรมดา แต่งานปรับปรุงอาคารอนุรักษ์เป็นงานที่มีโอกาสได้ทำยาก ความสำคัญในเรื่องค่าบริการจึงน้อยลง แต่ควรมีเกณฑ์เฉพาะคิดตามความยากง่ายของงาน ต้องรอให้มีรูปแบบการปรับปรุงที่ชัดเจนก่อน

คุณภาพงาน ในการดำเนินโครงการ

ขั้นตอนศึกษาสำรวจอาคาร ชับซ้อนกว่าอาคารธรรมดา

ขั้นตอนการออกแบบ ในการออกแบบมีการสอบถามความเห็นผู้เช่า

ขั้นตอนการก่อสร้าง ผู้รับเหมาต้องมีประสบการณ์

ขั้นตอนหลังการก่อสร้าง อาจต้องมีการทำแนวทางปรับปรุงในทุกปีหรือทุกสองปี ควรมีการฝึกอบรมผู้เช่าทุกปี ให้เห็นคุณค่า ส่วนอาคารหน้าพระลานงานยังไม่เรียบร้อย ยังมีการซ่อมอยู่ต้องเก็บงาน

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ผู้บริหารโครงการ

บริหารโครงการปรับปรุง 2 แผนก หาข้อมูล 1 แผนก อาจยังไม่เป็นระบบ บุคลากรไม่เพียงพอ ดูแลกันหลายโครงการ จัดประชุม เจรจา แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ถ้าองค์กรไม่สามารถเพิ่มบุคลากรได้ ต้องหาเครือข่ายหรือจัดจ้างจากหน่วยงานภายนอก แต่ข้อมูลที่เรากำลังต้องการเรียกใช้ทันทีอาจไม่ได้ ต้องรอขอ

ผู้ออกแบบ

หน่วยงานภายใน ทำการศึกษาจากโครงการที่ผ่านมาจากหน่วยงานภายนอก ต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานเจ้าของพื้นที่ และหน่วยงานเจ้าของโครงการปรับปรุงอาคาร ให้ทราบข้อมูลร่วมกัน

หน่วยงานภายนอก ส่วนใหญ่ผู้ออกแบบจะปรับปรุงตามหลักวิชาการอยู่แล้ว

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

1. การดูแลอาคารหลังการก่อสร้างไม่ค่อยดี อาคารมีการให้เช่าช่วง เมื่อคนเก่าออกไปคนใหม่เข้ามาไม่มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่เกิดการต่อเนื่อง หลักการของมรดกโลก จะมีให้ส่ง Review report ทุก 6 ปี เพื่อสำรวจว่าอาคารยังคงคุณค่า
2. แนวคิดอัตราการลงทุน ควรขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่ และจำนวนห้องมีไม่มาก แต่ถ้าเป็นอาคารแพรงกูธร แพรงนรามมีจำนวนห้องมาก อาจมีหลายทางเลือกมากกว่า อัตราส่วน 75:25 คงทำได้ยาก เพราะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก
3. ควรจัดทำเป็น Design Guidelines หรือทำเป็น Manual ในการปรับปรุง
4. อาคารเก่าเตี้ยน อยู่ติดริมน้ำต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมโดยรอบ อาคารข้างเคียงอาจได้รับผลกระทบจากการปรับปรุงอาคาร เช่น เรื่องน้ำท่วม

ผู้ออกแบบ 1 (อาคารแพรงภูธร แพรงนรา)

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

ต้องการข้อมูล และมีวิธีการเก็บข้อมูลอย่างไร

ทำความเข้าใจกับชุมชนให้ชัดเจน เพราะชุมชนมีความกังวลว่าจะไม่มีที่อยู่ หรือในระหว่างการก่อสร้างจะย้ายไปอยู่ที่ไหน จัดระเบียบพื้นที่ ติดต่อผู้นำชุมชน จัดประชุมชี้แจงชาวบ้านประกอบด้วยการจัดกิจกรรมมีข้อมูลมีแผนพับ โดยผู้ออกแบบต้องทำร่วมกับเจ้าของอาคารเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจว่าสำนักงาน ทรัพย์สินฯ จะทำอะไร ให้ความความคิดว่าถ้าจะปรับปรุงจะปรับปรุงแบบไหน ชาวบ้านจะเริ่มเปิดรับ ทำให้ผู้ออกแบบสามารถเข้าไปสำรวจในแต่ละหลังได้ รู้ถึงสภาพอาคาร ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบ่งเป็นเกรด ใช้เวลาการสำรวจประมาณ 3-4 เดือน และมีการต่อเวลา 1 เดือน เนื่องจากการประสานงานขอเข้าสำรวจในแต่ละห้องที่ต้องมีการปรับเวลาย่างเมื่อเจ้าของบ้านไม่สะดวก

เก็บข้อมูล ความเสื่อมสภาพอาคาร อาชีพ ผัง การใช้งาน เมื่อสำรวจสภาพทั้งหมดครบ จะจัดแยกเป็นหมวดหมู่ของส่วนต่างๆของอาคาร ทำให้สามารถกำหนดแนวทางในการซ่อมส่วนนี้ หนึ่งได้ว่าจะทำการซ่อมแซมอย่างไร หากได้ดำเนินการจริงอาจมีการประชุมชี้แจงชุมชนอีกครั้งเพื่อให้ชาวบ้านเข้าใจว่าสภาพอาคารเป็นอย่างไรแล้วจะมีแนวทางปรับปรุงไปอย่างไร อาจมีการตั้งงบประมาณคร่าวๆเอาไว้

สามารถนำข้อมูลที่ได้ทำต่อไปเลย จากข้อเสนอแนะที่บริษัททำไว้โดยนำเสนอทางเลือกให้ตามลักษณะการใช้สอยอาคาร งาน สำรองจบที่แนวทางการออกแบบ งานต่อไปคือ ออกแบบรายละเอียด เพื่อให้ได้แบบและราคาเพื่อการประมูล ปฏิสัมพันธ์กับชุมชนคงน้อยลงแต่ก็ต้องมีการชี้แจง แบบพร้อมราคา แตกต่างตามลักษณะอาคารแต่ละห้อง มีคำสำคัญ ประวัติศาสตร์ ชุมชน อนุรักษ์ ต้องสมดุลกัน ให้ทุกอย่างยังอยู่

เสนอแนวทางการปรับปรุงประโยชน์ใช้สอยอาคารในอนาคต มีแนวคิดว่าจะต้องมีการจัดระบบใหม่ ตัวอย่าง ตลาดยอดพิมาน ปากคลองตลาด ตึกแถวด้านในค่าเช่าถูกจึงนำไปใช้ประโยชน์เป็นห้องเก็บของ ตึกแถวด้านหน้าขายของ ตลาดดอกไม้ คนทั่วไปไม่เดินปะปนเพราะอาจถูกรถเข็นชน ชั่นลอย ทำแคร์ไม้เดินรอบมองมาด้านล่างได้ จัดประโยชน์ใหม่ดึงคนกลับเข้ามาให้ค่าเช่าถูกหน่อย เจาะทางเข้าให้ตรงกับชั้นสอง ชั้นสามทำโรงแรม เพราะขายของไม่ได้ เก็บค่าเช่าราคาถูก แต่ถ้าใช้เก็บของไม่ให้เกิด เพื่อดึงความเป็นชุมชนกลับมา อาจมีคนค้าขายคนใหม่เข้าไป อาจทำให้มีการเช่าช่วง ซึ่งต้องยอมรับเพราะผู้เช่าเดิมอาจ ไม่ถนัดในการค้าขาย ด้วยกายภาพสามารถทำได้ เป็นการพัฒนาพื้นที่เพื่อตอบสนองการท่องเที่ยว ชาวต่างชาติชอบตลาดดอกไม้

ได้รับข้อมูลอะไรบ้างจากสำนักงานทรัพย์สินฯ

ได้รับข้อมูลส่วนใหญ่ ตอนลงพื้นที่สำรวจ เช่น การใช้งานอาคาร ผู้เช่าบางคนเช่าช่วงมา ทำเป็นห้องพักคนงาน บางห้องถูกปิดตายไว้ บางห้องใช้เป็นโกดังเก็บของ บางตึกแถวถูกปล่อยร้างทำให้บรรยากาศชบเซา ชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเศรษฐกิจ กิจกรรม และเวลา แต่ในแง่ประวัติศาสตร์พื้นที่ เคยเป็นตลาด ดขายของแห่งมา หากมีการปรับปรุงใหม่ เอกลักษณะของพื้นที่ก็จะเปลี่ยนแปลงไป ในแง่มุมมองออกแบบอาจจะช่วยได้ส่วนหนึ่งในเรื่องของการออกแบบให้เป็นร้านค้าที่สามารถเข้าใช้งานได้เลย แต่คงไม่สามารถบังคับให้ขายได้ อาจต้อง

เป็นการผสมผสาน การใช้งานคงบังคับไม่ได้แต่อาจออกเป็น แนวทางในการปรับปรุงได้ กลไกตลาดจะเป็นตัวนำไปเอง

การใช้งานอาคารเป็นอย่างไรอาจไม่ใช่ประเด็นหลัก หรือตัวชี้วัดว่าการบริหารโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ตัววัดความสำเร็จในการบริหารปรับปรุงอาคาร อาจเป็นเงิน ภาพลักษณ์ รางวัล หรือผู้เช่า และในแต่พื้นที่อาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ ที่ต้องชัดเจน

ข้อมูลที่ได้รับเพียงพอหรือไม่

เวลาเก็บข้อมูลไม่พอ ถ้าสามารถเข้าพื้นที่ได้สะดวก ผู้เช่าอยู่ตามทีมนัดก็จะสามารถเก็บข้อมูลได้ทันที

ใครเป็นผู้กำหนดโปรแกรม หรือแนวคิดในการออกแบบ

ผู้ออกแบบเป็นผู้กำหนด นำข้อมูลที่ได้มาคุยกัน โปรแกรมมาจากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต สิ่งที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยอิงหลักการอนุรักษ์

งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินโครงการมีความเหมาะสมหรือไม่ ควบคุมอย่างไร

ระยะเวลาไม่เป็นไปตามแผน และมีการขอขยายเวลาเพิ่มเติม ค่าบริการวิชาชีพต่ำไป แต่ผู้ออกแบบอยากทำและมีโอกาสยากที่จะได้ทำ อยากทำงานให้ดีที่สุด ไม่ได้ทำงานตามค่าตอบแทนที่ได้ ซึ่งไม่พอกับการทำงานจริง

ควบคุมระยะเวลาและงบประมาณการดำเนินโครงการ

ควบคุมงบประมาณไม่อยู่ มีการทำแบบจำนวนมากต้องจ้างหน่วยงานภายนอกมาทำ พยายามควบคุมให้อยู่ในกรอบเวลา การเข้าพื้นที่ได้ล่าช้าทำให้ต้องขยายเวลาออกไป ค่าแรงจึงต้องเพิ่มขึ้น

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

โครงสร้างการทำงานเป็นอย่างไร มีบุคลากรกี่คน ทำหน้าที่อะไรบ้าง เพียงพอหรือไม่ บริหารอย่างไร

จัดทีมงานในการสำรวจ ทีมละ 3 คน วันละ 2 หลัง 125 ห้อง ทำหน้าที่ สัมภาษณ์ ประเมินสภาพ วัตถุประสงค์ ทีมโครงสร้าง และงานระบบสุขาภิบาลที่มีปัญหา

นัดประชุมผู้เช่าชี้แจงทำความเข้าใจ ผ่านผู้นำชุมชน ส่วนใหญ่จะไม่ให้ความร่วมมือ ถ้าสำนักงานทรัพย์สินฯ เข้าพื้นที่ด้วยจะไม่ใช่ปัญหา การเข้าพื้นที่อยู่ในช่วงสำรวจ จัดทำข้อเสนอแนะ จึงไม่ใช่ปัญหา มีการชี้แจงชัดเจนว่าจะไม่ไล่ เพราะคนสูงอายุจะมีความกังวล ต้องชี้แจงให้เกิดความสบายใจ

การบริหารโครงการของสำนักงานฯอย่างไร

นโยบายสำนักงานฯต้องชัดเจน หากต้องการปรับปรุงเป็นร้านค้าการออกแบบเป็นตัวช่วยให้ปรับปรุงอาคารตรงตามนโยบายนั้น ใช้แนวคิดทางการตลาดในการบริหารถ้าการพัฒนาทำให้สภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น คนก็จะกลับมาทำการค้าขายเอง อาจเกิดการเช่าช่วงในการประกอบกิจการขึ้น

มีการประสานงานกับหน่วยงาน ชุมชน สำนักงานฯ สถานีอนามัย ผู้เช่า

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร

ผู้ควบคุมงาน นายตรวจงาน ตรวจงานละเอียดมาก

ผู้เช่า มีการสอบถามความเห็นจากผู้เช่าหรือไม่ ผู้เช่าให้ความร่วมมืออย่างไร

กรอบเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะผู้เช่าบางรายไม่พร้อมที่จะให้บริษัทไปสำรวจอาคาร ต้องบริหารให้ได้ และความไม่ให้ความร่วมมือยังมีอยู่บ้างถึงแม้ว่าจะมีการชี้แจงไปแล้ว ต้องตั้งชุมชนสัมพันธ์ แต่มีบางรายที่เรียกเข้าไปให้ช่วยดูสิ่งชำรุดด้วย

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาและอุปสรรคของโครงการที่ผ่านมา

1. การทำความเข้าใจกับชุมชน เตรียมพื้นที่ชั่วคราว เมื่อมีการปรับปรุงเกิดขึ้น และการจ่ายเงินชดเชย
2. ต้องควบคุมเวลาให้ได้เพราะมีความสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ เจ้าของห้องเช่าอาจเตรียมหาคนเช่ารายใหม่มาเช่าต่อเมื่อครบกำหนดเวลา ซึ่งหากการปรับปรุงอาคารทำเสร็จไม่ทันกำหนดอาจส่งผลกระทบต่อผู้เช่าได้ ต้องควบคุมเวลาก่อสร้างให้ดี การก่อสร้างปรับปรุงอาคารที่เป็นอาคารเก่า เราอาจพบเจอสิ่งที่เราไม่ได้เตรียมการเอาไว้ได้จึงมีความจำเป็นที่ต้องเผื่อเวลาไว้ ระยะเวลาที่ราคาค่าจะอ้างอิงกับการก่อสร้างอาคารใหม่ไม่ได้ เพราะอาจมีหลายอย่างที่ต้องปรับตามหน่วยงานตามสิ่งที่เจอในเวลานั้น
3. ข้อมูลของสำนักงานฯไม่เป็นปัจจุบัน และคลาดเคลื่อน
4. เมื่อมีการชี้แจงว่าจะทำการปรับปรุง ผู้เช่ามักไม่ให้ความร่วมมือ หากจะปรับปรุงในราคาถูกก็ไม่ได้คุ้มค่าแก่การปรับปรุง เช่น ตลาดนางเลิ้งทำแค่การทาสี และปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเพียงเล็กน้อย ไม่ได้ปรับปรุงซ่อมแซมใหญ่
5. ภาพลักษณ์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ อาจทำให้การทำงานในการบริหารจัดการลำบากมากขึ้น เมื่อมีการปรับค่าเช่าจะคิดว่าแพง ทั้งที่ผู้เช่าอาจนำอาคารของสำนักงานทรัพย์สินฯไปให้เช่าต่อ ทำให้อาจต้องตั้งบริษัทย่อย เพื่อมาบริหารจัดการแทน

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการ

คำนึงถึงชุมชน และงบประมาณ การปรับปรุงอาคารเป็นไปตามนโยบายของสำนักงานฯ

แนวทางในการปรับปรุงอาคารแฟรงกูธร

มีข้อเสนอแนะว่า ในด้านเทคนิคควรทำงานระบบพร้อมกันทั้งโครงการ ในการแบ่งเฟสปรับปรุงอาคาร อาจเกิดจากงบประมาณที่มีจำกัด ปริมาณงานเยอะมาก ส่วนมากจะเป็นเรื่องเงินและคน

1. ให้กำหนดนโยบายให้ชัดเจน
2. รักษาชุมชนเอาไว้
3. โดยที่รักษาประวัติศาสตร์ดั้งเดิม
4. อ้างอิงกับหลักของการอนุรักษ์

ส่วนอาคารทำเตียน น่าจะสามารถทำได้สำเร็จเนื่องจากเคยทำมาหลายโครงการแล้ว และพื้นที่มีศักยภาพ น่าสนใจ

ผู้ออกแบบ 2

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

ต้องการข้อมูล และมีวิธีการเก็บข้อมูลอย่างไร

1. ผู้ออกแบบต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการออกแบบ และไม่ครอบคลุม ภาพถ่ายไม่ครอบคลุม มีจำนวนน้อย ทำให้ผู้ออกแบบต้องสำรวจอีกครั้ง เพื่อวัดระยะใหม่ เนื่องจาก ระยะไม่ถูกต้อง สำรวจความแท้ของวัสดุ สำรวจค่าระดับ

2. ปัญหาในการกำหนด TOR ต้องระบุให้ชัดเจนว่าต้องวัดอะไรบ้าง อย่างไร มาตราฐานในการวัดว่า วัดตรงไหนบ้าง จะเก็บอะไรบ้าง จะวัดในมาตราส่วนเท่าไร ควรสร้างระบบไคด์อย่างไร หรือมีคู่มือในการวัด

การจัดจ้างที่แยกส่วนงาน หากในการสำรวจทำไม่ได้ละเอียดทำให้ผู้ที่มาต่อต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินงานมากขึ้น

ได้รับข้อมูลอะไรบ้างจากสำนักงานทรัพย์สินฯ

สำนักงานทรัพย์สินฯจัดจ้างให้รังวัดเขียนแบบสภาพปัจจุบัน และสภาพสันนิษฐาน ซึ่งทำให้ข้อมูลไม่เพียงพอในการออกแบบ ต้องปรับตั้งแต่เริ่มกระบวนการจัดจ้าง โดยระบุขอบเขตงานให้ครอบคลุม ประกอบด้วย แบบรังวัด แบบสันนิษฐาน การสำรวจสถาปัตยกรรมโดยละเอียด สำรวจทดสอบทางวิศวกรรม การทดสอบตัวอย่างวัสดุ การศึกษาโบราณคดี การศึกษาข้อมูลประวัติศาสตร์ เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอในการออกแบบต่อได้

อาคารทำเตียนผู้ออกแบบต้องทำการสำรวจเป็นงานเพิ่ม ทั้งที่จริงควรเป็นส่วนที่ต้องทำตั้งแต่ขั้นตอนการสำรวจ หรือศึกษาโครงการ

ข้อมูลที่ได้รับเพียงพอหรือไม่

ข้อมูลที่ได้ไม่เพียงพอ ควรเผื่อเวลาให้ผู้ออกแบบสำรวจเพิ่มเติมจาก ข้อมูลที่ไม่เพียงพอจากการสำรวจพร้อมกับเผื่องบประมาณด้วย ซึ่งผู้ออกแบบมีความเห็นว่า ควรทำข้อมูลให้ครบตั้งแต่ตอนทำสำรวจ ควรคิดว่าทำอย่างไรให้ผู้ที่มาทำสำรวจ ทำได้มาตรฐานเดียวกัน ก็ต้องมีตัวอย่างให้เขา หรืออบรมบริษัท ว่าต้องรู้อะไร ต้องเก็บอะไรบ้าง

ใครเป็นผู้กำหนดโปรแกรม หรือแนวคิดในการออกแบบ

เจ้าของโครงการเป็นผู้กำหนดโปรแกรมในตอนต้น กำหนดภาพรวม เช่น อาคารทำเตียน ที่ผ่านมาใช้ งานเป็นโกดังเก็บของ มีแนวคิดต้องการให้อาคารกลับมามีชีวิตชีวาอีกครั้ง อาคารหน้าพระลาน ต้องการให้มีการเปิดขายเมื่อซ่อมแซมแล้วเสร็จ

ส่วนด้านหน้าตาอาคาร หรือประโยชน์ใช้สอยอาคาร ผู้ออกแบบจะเป็นผู้กำหนด เมื่อได้รับแบบสภาพปัจจุบันแล้ว ผู้ออกแบบต้องคิดว่าสามารถปรับปรุงต่อเติม ใส่ประโยชน์ใช้สอยอะไรลงไปได้บ้าง แต่ให้เป็นอาคารพาณิชย์พักอาศัย

งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินโครงการมีความเหมาะสมหรือไม่

อาคารหน้าพระลาน ไม่เป็นไปตามแผนงาน เกิดจากการทำแผนงานโครงการงานสำรวจ งานออกแบบ งานก่อสร้างทั้งสามส่วนงานให้อยู่ภายในเวลา 1 ปี หรือปีครึ่ง ซึ่งการทำงานจริงช้าตอนเริ่มต้นงาน เพราะ

1. ต้องทำการสำรวจเพิ่มเติมโดยอ้างอิงข้อมูลงบประมาณค่าก่อสร้าง และระยะเวลาในการซ่อมแซม จากขั้นตอนการศึกษาโครงการ เพื่อนำไปตั้งงบประมาณ
2. มีการกำหนดกรอบเวลาเอาไว้ แต่เสียเวลาในการสอบถามความเห็นจากผู้เช่าประมาณ 2-3 เดือน โดยผู้บริหารโครงการที่เป็นสถาปนิก 1 คนเป็นผู้ประสานงานในการเจรจากับผู้เช่าเองทั้งหมด และเสียเวลาในการรอกการพิจารณาจากกรมศิลปากร ประมาณเดือนกว่าถึงสองเดือน
3. อาคารหน้าพระลาน ใช้เวลาในการคุยกับผู้เช่านานหลายเดือน มีการเพิ่มเติมรูปแบบ พร้อมจัดทำแบบก่อสร้างเลย อาจเกิดจากมองภาพรวมทั้งหมดของโครงการไม่ออก ไม่เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปริมาณของงานกับค่าออกแบบ เนื่องจากมีการเพิ่มเติมแบบ แต่เวลากับค่าออกแบบไม่ได้เพิ่มตาม โดยไม่ได้ระบุไว้ในสัญญา ตั้งแต่แรก ซึ่งหากค่าออกแบบต่ำควรที่จะให้เวลาในการออกแบบ
4. อาคารท่าเตียน จำนวนห้องมีจำนวนมาก แต่ต้องทำตามเวลาที่กำหนดไว้ ถ้าเป็นผู้ออกแบบรายเดียวอาจทำงานไม่ทัน ลักษณะอาคารตามหน้างานจริงไม่ตรงกับแบบสำรวจ ที่ผู้ออกแบบนำมาใช้ โดยไม่คิดว่าแบบจะไม่ตรง ทำให้เสียเวลาในการเข้าสำรวจใหม่ โดยข้อมูลที่ได้ไม่ครบตามที่ควรจะต้องสำรวจ และหากครบตามจำนวนข้อที่กำหนดไว้จริง แต่ไม่มีคุณภาพในแต่ละข้อ
5. ระยะเวลาสำรวจและออกแบบไม่เหมาะสม ค่าออกแบบต่ำมาก แต่ต้องการงานปริมาณมากและได้แบบที่ไม่จำเป็นจำนวนมาก งบประมาณและปริมาณงานไม่สัมพันธ์กัน เพราะเป้าหมายในการดำเนินการไม่ชัดเจน ลักษณะงานที่ได้จึงอาจไม่ตอบสนองกับเป้าหมายของโครงการ เช่น สำรวจเพื่อตั้งงบประมาณงานที่ได้เป็นแบบหนึ่ง การสำรวจเพื่อการปรับปรุงอาคารในอนาคตงานที่ได้จะเป็นอีกแบบหนึ่ง หากเป้าหมายชัดเจนจะมาสารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมได้

ควบคุมงบประมาณ และเวลาอย่างไร

อาคารท่าเตียนมีการควบคุมเวลาที่ดีขึ้น โดยพัฒนามาจากงานหน้าพระลาน ในการดำเนินการ มีการหยุดเวลา สำหรับการพิจารณาแบบของกรมศิลปากร

งบประมาณขาดทุน บุคลากรที่เขียนแผนงาน อาจไม่มีประสบการณ์เพียงพอที่จะเข้าใจว่า ประเภทความยากง่ายของการปรับปรุงอาคารแบบนี้ พื้นที่นี้ มีความยากง่ายต่างกัน อาจเกิดความเข้าใจว่าตึกเหมือนกัน แต่ในความเป็นจริงมีความแตกต่าง การซ่อมแซมอาคารเดิมของส่วนต่อเติมโดยการรื้อสร้างใหม่ การใช้งานผู้เช่าต้องไม่น้อยไปกว่าเดิม ต้องรู้ได้ทันทีว่าต้องเตรียมแผนในการสำรวจด้วย แต่ในการดำเนินงานไม่มีการกำหนดการสำรวจในขอบเขตงาน อาจเกิดจากไม่มีประสบการณ์ทำให้มองไม่เห็นภาพรวมทั้งหมด

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

โครงสร้างการทำงานเป็นอย่างไร มีบุคลากรกี่คน ทำหน้าที่อะไรบ้าง เพียงพอหรือไม่ บริหารอย่างไร

การกำหนดบุคลากรโครงการพิจารณาจากการทำงานและค่าออกแบบที่ได้รับ ถ้าค่าออกแบบต่ำ อาจใช้คน 1-2 คนต่อ 1 โครงการ ถ้าเป็นโครงการปกติอาจจะใช้ 3-4 คน ซึ่งงบประมาณกับงานมีผลมากต่อคุณภาพของ

งาน ถ้างบประมาณเหมาะสมสามารถจัดคนได้มากขึ้น แต่คนก็จะดูแลในแต่ละเรื่องได้ แต่ถ้างบประมาณน้อย 1 คนอาจจะต้องดูแลทุกเรื่อง

การบริหารโครงการของสำนักงานฯอย่างไร

1. นโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ ที่ให้ความสำคัญกับผู้เช่าเป็นหลัก การออกแบบจึงเป็นไปตามความต้องการใช้งานจริงของผู้เช่า เพื่อป้องกันการต่อเติมภายหลัง ทำให้มีแบบเพิ่มขึ้นมาหลายรูปแบบ
2. มีสองหน่วยงานภายในที่ดูแลพื้นที่ กองอสังหาริมทรัพย์ เป็นผู้ดูแลสัญญา กองโครงการอนุรักษ์ดูแลรูปแบบในการซ่อม หลังการปรับปรุง กองอสังหาริมทรัพย์ เป็นผู้ดูแลต่อ ซึ่งผู้เช่าอาจทำการขอปรับปรุงอาคารอีกภายหลัง กองโครงการอนุรักษ์เพียงแค่งำหนดแนวทาง ควรมีระเบียบในการจัดการร่วมกันของกองโครงการอนุรักษ์ และกองอสังหาริมทรัพย์ให้ดีกว่านี้

มีการประสานงานกับหน่วยงานรัฐเป็นอย่างไร

อาคารที่เป็นโบราณสถานต้องประสานงานกับกรมศิลปากร ถ้าอาคารติดริมน้ำต้องประสานงานกับกรมเจ้าท่า อาคารทำเตียนต้องประสานงานกับสำนักการระบายน้ำ การไฟฟ้า โทรศัพท์ ประปา สำนักงานเขต และตำรวจดับเพลิง ซึ่งเพิ่มขึ้นมาให้เพราะผู้ออกแบบคิดว่าจำเป็น และควรระบุในขอบเขตงาน

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร มีการประสานงานอย่างไร

ผู้บริหารโครงการ

ประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการมีผลต่อการบริหารโครงการ การบริหารงานแบบนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ คือเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคจึงค่อยแก้ไข

ผู้ควบคุมงาน นายตรวจงาน

ไม่มีบริษัทคุมงาน มีเฉพาะคนคุมงานตามภาระงาน หรือตามหน้าที่ของสำนักงานฯ ซึ่งไปดูให้เดือนละครั้งหรือสองอาทิตย์ครั้ง

ผู้เช่า มีการสอบถามความเห็นจากผู้เช่าหรือไม่ ผู้เช่าให้ความร่วมมืออย่างไร

สำนักงานทรัพย์สินฯ นัดชี้แจง 2 ครั้ง ครั้งแรกผู้เช่ามาทั้งหมดเพื่อชี้แจงพร้อมกัน โดยแนะนำโครงการในภาพรวมพร้อมชี้แจงแบบเบื้องต้น ครั้งที่สอง นัดคุยแบบตามรูปแบบห้อง ผู้ออกแบบสามารถตอบได้เลยว่าได้ไม่ได้อย่างไร ระหว่างอธิบายแบบ มีแบบสอบถามข้อมูล เพื่อนำไปออกแบบ ทั้งแบบมาตรฐานที่มีความต้องการเหมือนกัน และแบบเฉพาะตามความต้องการเฉพาะราย แต่ต้องสรุปโดยสำนักงานทรัพย์สินฯ

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ

1. การกำหนดเวลาของโครงการ คิดจากภาพรวมของโครงการ ให้เวลาในการออกแบบน้อย โดยไม่รู้รายละเอียดของงานจริง ไม่ได้เป็นไปตามปริมาณงาน และพยายามให้ไม่มีการขยายเวลา
2. ขนาดของโครงการไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ การกำหนดระยะเวลาโครงการก็เท่ากัน เช่น อาคารทำเตียน ประมาณ 80 ห้อง กับอาคารทำช่าง 34 ห้อง กำหนดเวลาโครงการห่างกันประมาณ 1 เดือน แม้กระทั่งอาคารทำเตียนการทำงานระหว่างสองบริษัทมีจำนวนห้องไม่เท่ากัน แต่กำหนดส่งงานพร้อมกัน ซึ่งเป็นเวลาที่

กำหนดไว้ตั้งแต่ยังไม่มีการแบ่งงานกันเป็นสองบริษัท ระยะเวลาที่กำหนดใน TOR จึงเป็นเวลาที่ใช้กับจำนวนห้องทั้งหมดไม่ว่าจะดำเนินการโดยบริษัทเดียวหรือสองบริษัทที่ใช้เวลาดำเนินการเท่ากันหากมีศักยภาพในการตั้งทีมงานขึ้นมาได้ หน่วยงานภายในควรออกแบบเอง โดยในช่วงแรกทำการศึกษาวิธีการทำงานจากบริษัทเอกชนควรมีแผนการทำแบบในกองโครงการอนุรักษ์

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการ

1. การวางแผนโครงการควรเข้าใจในโครงการชัดเจนว่าจะพัฒนาไปเป็นอะไร เพื่อสามารถกำหนดเป้าหมายและขอบเขตงานในการสำรวจได้ถูกต้อง
2. การระบุขอบเขตของงานควรชัดเจน ไม่ใช่ระบุมาโดยรวมให้ทำมาก่อนแล้วจึงตัดสินใจ
3. การพิจารณาในการเชิญบริษัทที่หลากหลายเข้ามาประมูลงาน
4. ผู้บริหารโครงการควรมองภาพรวมให้ออก และมีความยืดหยุ่น เขียนแผนให้เผื่อเวลาสำหรับปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นให้พอ
5. ควรจ้างผู้ควบคุมงาน หรือสำนักงานทรัพย์สินฯต้องมีคนควบคุมงานตลอดเวลา

ผู้ออกแบบ 3

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

ต้องการข้อมูล และมีวิธีการเก็บข้อมูลอย่างไร

สิ่งที่จำเป็นต้องทำในการเก็บข้อมูลช่วงการสำรวจ คือระยะ และระดับควรเก็บให้ละเอียด การสำรวจภูมิประเทศช่วงที่ทำการออกแบบทำให้ช้า ระยะบางอันสำรวจภายในโดยไม่สามารถสำรวจภายนอกได้ ทำให้คลาดเคลื่อนได้

ได้รับข้อมูลอะไรบ้างจากสำนักงานทรัพย์สินฯ ข้อมูลที่ได้รับเพียงพอหรือไม่

ข้อมูลที่ได้และเวลาเก็บข้อมูลเพียงพอหรือไม่

ข้อมูลและเวลาเพียงพอ บริษัทเสนอแบบได้อิสระ ให้ทางสำนักงานฯเป็นผู้เลือก

การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงานหรือไม่อย่างไร ในด้านโปรแกรม

ตามแผนงาน ยืดเวลาในส่วนของการพิจารณาของกรมศิลปากร แต่ส่วนการออกแบบเท่าเดิม

งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินโครงการมีความเหมาะสมหรือไม่ ควบคุมอย่างไร

การจัดจ้างใช้วิธีประกวดแนวความคิดในการออกแบบ ค่าออกแบบต่ำมาก แต่ใช้บุคลากรและเวลาเยอะมาก ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ และขอบเขตในการทำงานให้ชัดเจน ในส่วนงานใดใครจะเป็นผู้เลือกหรือตัดสินใจ ผู้บริหารควรมองในภาพรวมมากกว่าการลงรายละเอียดในทุกจุด แต่เนื่องจากแบ่งงานเป็นสองบริษัทต้องหาข้อสรุปร่วมกันจาก โดยให้สำนักงานทรัพย์สินฯเป็นผู้เลือก

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

โครงสร้างการทำงานเป็นอย่างไร มีบุคลากรกี่คน ทำหน้าที่อะไรบ้าง เพียงพอหรือไม่ บริหารอย่างไร

จัดตามความเหมาะสม ไม่สามารถจัดตามเงินได้

การบริหารโครงการของสำนักงานฯอย่างไร

ต้องหาเทคนิคในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารโครงการไม่ควรลงรายละเอียดในทุกเรื่องเพื่องานจะได้ กระชับขึ้น ผู้ออกแบบต้องการข้อสรุปที่ชัดเจนก่อนการแก้ไขงาน

การออกแบบควรวัดจ้างบริษัทเดียวมากกว่า เพราะแต่ละคนมีลักษณะการทำงานไม่เหมือนกัน ขอบเขตในการทำงานต้องชัดเจน

มีการประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง

ส่วนใหญ่จะติดต่อผ่านสำนักงานทรัพย์สินฯเป็นหลัก แต่ประสานงานกับผู้เช่าโดยตรง

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร มีการประสานงานอย่างไร

ผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการให้ความสำคัญกับเวลามาก แต่ผู้ออกแบบให้ความสำคัญกับงานมากกว่า **ที่ปรึกษา** ให้ปรับแก้งานหลายรอบ และใกล้เวลาส่งงาน

ผู้ออกแบบ สำนักงานทรัพย์สินฯทำงานกับบริษัทหลายบริษัทที่มีรูปแบบแตกต่างกัน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบ **ผู้ควบคุมงาน นายตรวจงาน** การตรวจแบบละเอียดเกินไป เนื่องจากการทำงานมีกรอบเวลามากำหนดที่ไม่สามารถยืดหยุ่นได้ งานที่ได้ไม่สามารถละเอียดในทุกเรื่องได้

ผู้เช่า มีการสอบถามความเห็นจากผู้เช่าหรือไม่ ผู้เช่าให้ความร่วมมืออย่างไร

ผู้เช่าให้ความร่วมมือดี การประสานงานนัดเวลาเข้าสำรวจได้ไม่ยาก

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ

ผู้บริหารต้องมีแนวทางหรือเป้าหมายที่ชัดเจนในการตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้รับจากที่ปรึกษา ต้องมองภาพรวมของโครงการให้ออก ต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน

รายละเอียดของขอบเขตงานที่ไม่ชัดเจน การเก็บสำรวจอาคารทำเตียน ทำนอกเหนือจากขอบเขตงาน โดยทำเพิ่มเติมแยกรายห้อง และทำโมเดลเพิ่มเติมให้

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการ

ไม่ควรให้ความสำคัญในทุกรายละเอียด ควรมีผู้ควบคุมงาน

ผู้ออกแบบ 4

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

ต้องการข้อมูล และมีวิธีการเก็บข้อมูลอย่างไร

ข้อมูลด้านสถาปัตยกรรม และโครงสร้าง กฎหมาย งบประมาณ สิ่งแวดล้อม ความต้องการของผู้ใช้อาคาร นโยบายของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ประวัติศาสตร์ของพื้นที่ รั้ววัด

วิธีเก็บข้อมูล ลงพื้นที่สำรวจปัจจัยพื้นฐาน สัมภาษณ์ผู้เช่าถึงความต้องการและปัญหา

ค้นหาข้อมูลจากแหล่งวิจัยอื่น เช่น อินเทอร์เน็ต งานวิจัย

วิธีการออกแบบ นำเอาข้อมูลทั้งหมดมาประมวลผล หาแนวคิดในการออกแบบ นำเสนอร่างแนวคิดกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ นำผลสรุปมาทำแบบและพัฒนาต่อไป

ได้รับข้อมูลอะไรบ้างจากสำนักงานทรัพย์สินฯ

งบประมาณ ผังรังวัด นโยบายหลัก ความต้องการของเจ้าของโครงการ

ข้อมูลที่ได้รับเพียงพอหรือไม่

ไม่เพียงพอ แต่ในการทำงานต้องทำให้ดีที่สุดในเวลาที่มีอยู่

ใครเป็นผู้กำหนดโปรแกรมและแนวคิดในการออกแบบ

สำนักงานทรัพย์สินฯ ผู้ออกแบบ และกรมศิลปากร

งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินโครงการมีความเหมาะสมหรือไม่ ควบคุมอย่างไร

ส่วนมากเป็นไปตามแผนงาน แต่ก็มีปัญหาหน้างานบ้าง จึงต้องปรับแผนงานเสมอ ระยะเวลาที่มีความเหมาะสมแล้ว แต่ในบางครั้งที่มีปัญหาหน้างาน จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเวลา โดยมีวิธีการควบคุมโดยการวางแผนการทำงานล่วงหน้า และต้องทำการสรุปผลเป็นระยะ

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

โครงสร้างการทำงานเป็นอย่างไร มีบุคลากรกี่คน ทำหน้าที่อะไรบ้าง เพียงพอหรือไม่ บริหารอย่างไร

สถาปนิก 1-2 คน (ออกแบบ) วิศวกร 1 คน ผู้ควบคุมงาน(นายตรวจงาน) 1-2 คน ผู้ประสานงาน 1 คน (ประสานงานทั่วไป) ที่ปรึกษา 1-2 คน

การบริหารโครงการของสำนักงานฯอย่างไร

ยังไม่คล่องตัวในการทำงาน เนื่องจากจำเป็นต้องมีการรอการตัดสินใจหลายเรื่องจากหลายหน่วยงาน และหลายคนมีความเห็นไม่ตรงกัน ไม่มีหัวหน้าใหญ่ในการตัดสินใจที่ดีพอ คนมีอำนาจไม่มีความรู้ด้านสถาปัตยกรรมเพียงพอ

มีการประสานงานกับหน่วยงานรัฐเป็นอย่างไร

สำนักงานเขต เทศกิจ กรมศิลปากร การประปา การไฟฟ้า ตำรวจ

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร มีการประสานงานอย่างไร

ผู้เช่า มีทั้งที่ให้ความร่วมมือและไม่ให้ความร่วมมือ แต่เนื่องจากความไม่มั่นใจในโครงการ และปัญหาด้านการเงิน หรือความลำบากในการย้ายออกระหว่างทำโครงการ จึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือ

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ

หลายคนขาดความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรม ที่ปรึกษาหลายคนหลายความเห็น งานมีจำนวนมาก แต่บุคลากรมีไม่เพียงพอ

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการ

ให้บุคลากรมีความเคารพซึ่งกันและกัน สนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงานให้เพียงพอ เปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน

ผู้รับจ้าง 1

แผนงานในการทำงาน แผนงานตามจริงเป็นอย่างไร การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงานหรือไม่

อาคารพระอาทิตย์ มีงานเพิ่มเติมปรับปรุงด้านข้างอาคารเพิ่มเติมทำให้ต้องขยายเวลาในการดำเนินการออกไป และปัญหาจากการที่ผู้เช่าไม่ยอมย้ายออก

อาคารหน้าพระลาน การดำเนินงานช้ากว่าแผน เกิดจากปัญหา

Defective Design การปรับเปลี่ยนแบบเกิดจากผู้ออกแบบ ต้องมีการสำรวจใหม่ และในขณะที่ทำการปรับปรุงอาจเจอสิ่งที่ไม่ได้คาดไว้ในตอนแรก เพราะงานปรับปรุงอาคารเก่าไม่รู้ว่าของเดิมเป็นอะไร โดยหากเกิดกรณีนี้ทางผู้รับจ้างจะเป็นผู้เสนอแบบเข้าไป ให้กรมศิลปากรจะเป็นผู้ช่วยพิจารณาทำให้งานเกิดความล่าช้า

Time Space Conflict พื้นที่ยังไม่พร้อมให้ทำงาน แต่ด้วยเวลาที่จำกัดทำให้ต้องทำงานพร้อมๆกัน เช่น การฉาบผนังไปพร้อมกับการปูกระเบื้อง หากทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะเสร็จเร็วกว่า แต่เพื่อให้งานเสร็จทันกำหนด จึงต้องทำงานไปพร้อมกันเพื่อให้งานโดยรวมเสร็จไปพร้อมกัน โดยการทำงานนั้นทำตามแผนให้เสร็จไปเป็นงานๆ แล้วจึงค่อยปรับแผนตาม เมื่อใกล้เสร็จก็ทำการปิดงานเป็นห้องๆไป

ผู้บริหาร ที่ปรึกษา และกรมศิลปากร ขอให้ขุดค้นทางโบราณคดี ซึ่งไม่ได้อยู่ในขอบเขตของการทำงาน เพื่อตรวจสอบหาฐานรากเดิมของอาคาร จึงต้องสำรวจให้เสร็จก่อน เพราะดังกล่าวไม่สามารถทำในขั้นตอนการศึกษาโครงการได้ เนื่องจากอาคารมีผู้เช่าอาศัยอยู่ และเนื่องจากงานนอกเหนือจากขอบเขต จึงไม่ได้เตรียมเวลาทำงานไว้

ได้รับข้อมูลอะไรบ้างจากสำนักงานฯ ข้อมูลที่ได้รับเพียงพอหรือไม่

ข้อมูลได้ครบ แต่เกิด Defective Design จึงต้องไปทำ Change Order

งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินโครงการมีความเหมาะสมหรือไม่

เมื่อมีงานเพิ่มจะกระทบกับแผนงานและระยะเวลาดำเนินงาน โดยเป็นการเพิ่มลักษณะ Change Order ซึ่งงานต้องอยู่ในงบประมาณ ถ้าจะเพิ่มบางอย่างต้องลดบางอย่าง สรุปโดยผู้บริหารโครงการ ซึ่งต้องคุยกับผู้เช่าด้วย หากมีการเปลี่ยนแปลงแบบจากที่ได้ตกลงกับผู้เช่าเอาไว้

เวลาในการทำงานน้อยเกินไป สำหรับงานโบราณสถานควรเผื่อเวลาสำหรับงานที่มองไม่เห็น ทางสำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นผู้กำหนดกรอบของเวลา โดยต้องคำนึงถึงผู้เช่าด้วย

ควบคุมงบประมาณ และเวลาอย่างไร

สิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการควบคุมงบประมาณ และเวลา คือ Defective Design และ Time Space Conflict เสียทรัพยากรไปกับการเคลื่อนย้าย พื้นที่ในการทำงานที่จำกัดมาก ทำให้เสียค่า OT มากขึ้น ต้องเพิ่มคนเข้าไปเกินความพอดีทำให้งานชนกัน แต่จะเร็วกว่าการทำให้งานจบทีละอย่าง เมื่องานเร็วขึ้นแต่ประสิทธิภาพของการควบคุมงบประมาณต่ำ

การกำหนดกรอบเวลาสั้นไป แต่หากจะกำหนดยาวนานกว่านั้นอาจเกิดปัญหากับผู้เช่าได้ เพราะเป็นอาคารที่ให้เช่า ผู้เช่าต้องอยู่อาศัยและประกอบกิจการ

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

โครงสร้างการทำงานเป็นอย่างไร ทำหน้าที่อะไรบ้าง มีบุคลากรกี่คน เพียงพอหรือไม่ บริหารอย่างไร

Site manager ประกอบด้วย Foreman 4 คน ประกอบด้วยวิศวกรงานระบบ 1 คน วิศวกรโครงสร้าง 1 คน และสถาปนิก 2 คน มีสถาปนิกประสานงานอีก 1 คน มีช่างเขียนแบบ 1 คน โดยจะส่ง Shop drawing ให้ตรวจอยู่เป็นระยะ โดยส่งผ่านสำนักงานทรัพย์สินฯ ก่อนส่งต่อให้ผู้ออกแบบอีกครั้ง

แต่ถ้าทางผู้ควบคุมงานสามารถตัดสินใจสรุปได้เลย จะทำให้งานดำเนินต่อไปได้เร็วขึ้น ไม่ต้องเพิ่มขึ้นตอนในการรอความเห็นจากผู้ออกแบบ เพราะเป็นในเรื่องของวิธีการทำงานไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงแบบ

สภาพภูมิอากาศ และสถานที่ เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือไม่อย่างไร

สถานที่เป็นอุปสรรคในการทำงานมากกว่าสภาพอากาศ พื้นที่ในการทำงานแคบที่กองวัสดุไม่มีส่วนก่อสร้างใหม่ ควรใช้โครงสร้างเหล็ก เนื่องจากสภาพพื้นที่ถูกจำกัด อาจแพงขึ้นกว่าเดิม แต่เวลาจะเร็วขึ้น มีการประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง

ประสานงานกับสำนักงานทรัพย์สินฯ อย่างเดียว ผ่านทางนายตรวจงาน และประสานงานกับผู้ออกแบบ เมื่อมีงานที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดแบบ

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร มีการประสานงานอย่างไร

ที่ปรึกษา มีการประสานงานกันอยู่เป็นระยะ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุง

ผู้ออกแบบ ประสานงานผ่านทางสำนักงานทรัพย์สินฯ

ผู้ควบคุมงาน ไม่มีปัญหาอะไรเลย มีการประสานงาน โดยสอบถามติดตามงานเป็นระยะ

ผู้เช่า ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ต้องแจ้งสำนักงานทรัพย์สินฯ เพื่อตัดสินใจ แต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อยขอปรับเปลี่ยนบางอย่างทางผู้รับจ้างสามารถจัดการได้เลยจะดำเนินการให้ก่อน หากมีการเปลี่ยนรูปแบบ จะมีผลต่อราคาต้องทำสรุปเพื่อแจ้งผู้เช่า หากผู้เช่าต้องจ่ายเงินเพิ่มถ้าผู้เช่าไม่ตกลงก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ

อาคารพระอาทิตย์ อาคารไม่ใช่โบราณสถาน การปรับปรุงอาคารจึงไม่มีปัญหามาก ส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้เช่า

อาคารหน้าพระลาน มีงาน Defective Design จำนวนมาก เกิดงานเพิ่มลดจำนวนมาก เกิดปัญหาตามมาคือ Time Space Conflict เวลาที่พื้นที่ทำงานทับซ้อนกัน เนื่องจากพื้นที่ทำงานถูกจำกัดในทุกด้าน ต้องขนของเข้าไปหมดเลย ทำให้ไม่เหลือพื้นที่ในการทำงาน ต้องมีการย้ายของไปไว้ที่อื่น เพื่อทำอีกห้องหนึ่งก่อน ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและแรงงานในการจัดการเรื่องนี้

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการ

ต้องบริหารจัดการพื้นที่ในการก่อสร้าง รายละเอียดแบบต้องชัดเจน ผู้ออกแบบควรมีส่วนร่วม ในช่วงการก่อสร้างด้วย และการเกิด Change Order ในการออกแบบ ควรจะเป็นส่วนที่ผู้ออกแบบจะต้องรับผิดชอบอยู่

นายตรวจงาน 1 (อาคารถนนพระอาทิตย์)

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

มีผู้ควบคุมงานกี่คนมีหน้าที่อะไรบ้าง รับนโยบายในการทำงานอย่างไร

ผู้ควบคุมงาน 3 คน มีหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ วัสดุ งาน ตรวจสอบแผนการทำงาน รายงาน ความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการทำงาน จัดประชุมประจำสัปดาห์แต่ละเดือน ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางแก้ไขงานที่มีปัญหา โดยมีนโยบาย ต้องควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน โดยต้องตรวจสอบแบบแปลน สัญญา บัญชีปริมาณงาน และแผนการทำงานให้สอดคล้องกัน

แผนงานในการทำงาน แผนงานตามจริงเป็นอย่างไร การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงานหรือไม่

การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงาน

การส่งงานตรงตามงวดหรือไม่ ตรงตามงวดงาน

ควรมีการจ้างบริษัทควบคุมงานหรือไม่ ควรมีการจัดจ้างผู้ควบคุมงานประจำ

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

การบริหารโครงการของสำนักงานอย่างไร

มีความคล่องตัวในการทำงาน เนื่องจากหากพบปัญหาในแบบ สามารถปรับแก้แบบ ระหว่างการก่อสร้างได้ หากการแก้ไขงาน ยังอยู่ในวงเงินที่ทำสัญญา

มีการประสานงานกับหน่วยงานรัฐเป็นอย่างไร

สำนักงานเขต เทศกิจ การประปา การไฟฟ้า ไม่มีปัญหาในการประสานงาน

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร มีการประสานงานอย่างไร

ที่ปรึกษา ไม่มีการประสานงาน

ผู้ออกแบบ ไม่มีปัญหาเนื่องจากผู้ออกแบบเป็นบุคลากรภายใน

ผู้รับจ้าง ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี ดำเนินการตามข้อกำหนดและแนวทางที่ผู้ควบคุมงานกำหนด

ผู้เช่า การย้ายออกของผู้เช่า เมื่อเริ่มโครงการผู้เช่าไม่ได้ทำการย้ายออกถาวร (ตลอดอายุงานก่อสร้าง) ทำให้การทำงานไม่คล่องตัว จึงใช้วิธีแก้ไขโดยทำการวางแผนการทำงานอย่างละเอียด กำหนดเวลาที่จะเข้าทำการปรับปรุงอาคารอย่างแน่นอน เพื่อให้ผู้เช่าย้ายออกจากอาคารชั่วคราว

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการ

1. มีการประชุมชี้แจงโครงการกับผู้เช่าเป็นระยะ ทั้งที่มา ระยะเวลา และแนวทางการดำเนินการ
2. มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องก่อนเริ่มโครงการและระหว่างดำเนินการ
3. มีการประชุมวางแผนของคณะทำงานในการกำหนด TOR การคัดเลือกผู้รับจ้างที่มีคุณภาพ
4. มีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้ควบคุมงาน ผู้รับเหมา เจ้าของโครงการ ก่อนลงมือระหว่างก่อสร้าง
5. นำมาตรฐานการควบคุม และตรวจสอบงานมาใช้ในการควบคุมงานก่อสร้าง

นายตรวจงาน 2 (อาคารถนนพระอาทิตย์ หน้าพระลาน)

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

มีผู้ควบคุมงานกี่คนมีหน้าที่อะไรบ้าง รับนโยบายในการทำงานอย่างไร

บุคลากร 4 คน วิศวกรโยธา ตรวจสอบโครงสร้าง วิศวกรไฟฟ้า ตรวจสอบงานระบบ สถาปนิก ตรวจสอบแบบ นายช่าง ตรวจสอบงานให้ตรงตามเทคนิค การทำงานและตรงตามแบบ

แผนงานในการทำงาน แผนงานตามจริงเป็นอย่างไร การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงานหรือไม่

เป็นไปตามแผนงาน หากไม่เป็นไปตามแผนงาน

งานไม่เป็นไปตามแผน มีวิธีแก้ไขอย่างไร

ต้องเรียกผู้รับจ้างมาประชุมชี้แจง วิธีการทำงานให้เข้ากับแผนตามปกติ

การส่งงานตรงตามงวดหรือไม่ พิจารณาในการให้ต่อเวลาอย่างไร

การส่งงานตรงตามงวดงาน พิจารณาในการขอขยายเวลาจากหลักความจริงว่าไม่สามารถทำได้เพราะเหตุใด จะดำเนินการปรับเนื่องจากผู้รับจ้างไม่ทำงาน หรือหยุดงานโดยไม่มีเหตุผล

ควรมีการจ้างบริษัทควบคุมงานหรือไม่

ไม่ควรเพราะบุคลากรภายในหน่วยงานสามารถดำเนินการได้

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร มีการประสานงานอย่างไร

ผู้บริหารโครงการ มีการเตรียมการเป็นอย่างดีก่อนการปรับปรุง

ที่ปรึกษา ปรึกษาด้านการอนุรักษ์อาคารเก่ากับใหม่

ผู้ออกแบบ ประสานงานให้ลงพื้นที่ดูหน้าตลอดเวลาที่มีปัญหา

ผู้รับจ้าง มีการตรวจงาน และประชุมทุกสัปดาห์ รถชนวัสดุเข้าออกลำบาก ที่กองเก็บวัสดุมีบริเวณจำกัด

ผู้เช่า ผู้เช่าให้ความร่วมมืออย่างไร

มีการประสานงานกับผู้เช่า เรื่องการย้ายคนออกไปอยู่ที่อื่นก่อน ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง และชี้แจงค่าใช้จ่าย ผู้เช่าให้ความร่วมมือที่ดี แต่พื้นที่ทำงานค่อนข้างแคบ

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการ

1. วางแผนงานก่อนดำเนินการ
2. ตรวจสอบสถานที่ก่อนการปรับปรุง
3. ตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์ให้เรียบร้อย
4. ตรวจสอบเวลาการทำงานให้แน่นอน
5. ชี้แจงผู้รับจ้างก่อนการทำงาน
6. ตรวจสอบแบบและรายการ

นายตรวจงาน 3 (อาคารถนนหน้าพระลาน)

ส่วนที่ 1 การวางแผนงานโครงการ

มีผู้ควบคุมงานกี่คนมีหน้าที่อะไรบ้าง รับนโยบายในการทำงานอย่างไร

มี 3 คน วิศวกรโยธา วิศวกรไฟฟ้า และนายช่าง โดยให้วิศวกรโยธา ดูงานสถาปัตยกรรมและโครงสร้าง วิศวกรไฟฟ้าดูงานระบบไฟฟ้า เครื่องกลและสุขาภิบาล ส่วนนายช่างตรวจสอบงานตามแบบเบื้องต้น

แผนงานในการทำงาน แผนงานตามจริงเป็นอย่างไร การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงานหรือไม่

งานไม่เป็นไปตามแผนงาน ในช่วงงานสถาปัตยกรรม เนื่องจากมีรายละเอียดของงานค่อนข้างมาก และการจัดหาวัสดุจากแหล่งเฉพาะ เพื่อให้ได้รูปแบบตามความต้องการ หรือข้อกำหนดของเจ้าของงาน

งานไม่เป็นไปตามแผน มีวิธีแก้ไขอย่างไร

เมื่องานล่าช้าหรือติดขัด จะนัดประชุมหารือ เพื่อหาข้อเท็จจริงของสาเหตุที่เกิดขึ้น แล้วค่อยหาแนวทางแก้ไข หรือวิธีการที่ทำให้งานสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

การส่งงานตรงตามงวดหรือไม่ พิจารณาในการให้ต่อเวลาอย่างไร

การส่งงานค่อนข้างจะเป็นไปตามงวดงาน ส่วนการพิจารณา การขยายระยะเวลานั้น ผู้รับจ้างจะต้องชี้แจงถึงเหตุจำเป็น หรือปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น น้ำท่วม มีงานเพิ่มเติมขึ้นจากแบบจนเป็นที่ยอมรับของผู้ว่าจ้าง หากไม่ได้ขยายเวลาแล้วงานล่าช้าหรือเสร็จไม่เป็นไปตามกำหนดของสัญญา จะทำการปรับเงินตามวงเงินที่ระบุไว้ในสัญญา

งานที่ล่าช้าจากแผนงานคืองานอะไร เกิดจากอะไร

งานสถาปัตยกรรม เช่นงานพื้น งานผนัง งานหลังคา งานที่มีวัสดุในรูปแบบอนุรักษ์ เช่น กลอนประตู ลูกบิด โคมไฟ ซึ่งต้องใช้เวลาในการจัดหา

ควรมีการจ้างบริษัทควบคุมงานหรือไม่

การควบคุมงานก่อสร้างในรูปแบบงานอนุรักษ์ จำเป็นที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง หรือมีประสบการณ์งานด้านนี้มาพอสมควร ถึงจะทำให้งานออกมาดี ดังนั้นควรมีการจ้างบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างที่มีประสบการณ์ มีบุคลากรที่มีความรู้ และอยู่ที่หน้างานโดยตลอด

ส่วนที่ 2 การจัดบุคลากร และทีมงาน

การบริหารโครงการของสำนักงานฯอย่างไร

การบริหารโครงการก่อสร้างของสำนักงานฯ ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านงานอนุรักษ์ ซึ่งหากมีบุคลากรที่พอเพียง จะสามารถตรวจสอบงานหรือควบคุมงานได้

มีการประสานงานกับหน่วยงานรัฐเป็นอย่างไร

ส่วนใหญ่เป็นเจ้าพนักงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง เช่น โยธา ตำรวจ หรือเทศกิจ เพื่ออำนวยความสะดวกและทำความเข้าใจในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นอย่างไร มีการประสานงานอย่างไร

ที่ปรึกษา ขอคำปรึกษาในเรื่องการใช้วัสดุ

ผู้ออกแบบ แบบมีความชัดเจน

ผู้รับจ้าง เป็นการร่วมกันพิจารณาตรวจสอบงาน ซึ่งในเรื่องคุณภาพงาน แบบ ระยะเวลาในการทำงาน แผนงาน การก่อสร้าง ปัญหาจะเป็นการไม่ปฏิบัติตาม หรือเพิกเฉยเมื่อให้แก่ใช้งาน

ผู้เช่า การประสานงานผู้เช่าในช่วงการก่อสร้างได้ดี เนื่องจากได้สอบถามและกำหนดรูปแบบ การใช้งานของ อาคารตามที่ผู้เช่าต้องการในขั้นตอนการออกแบบแล้ว

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการ

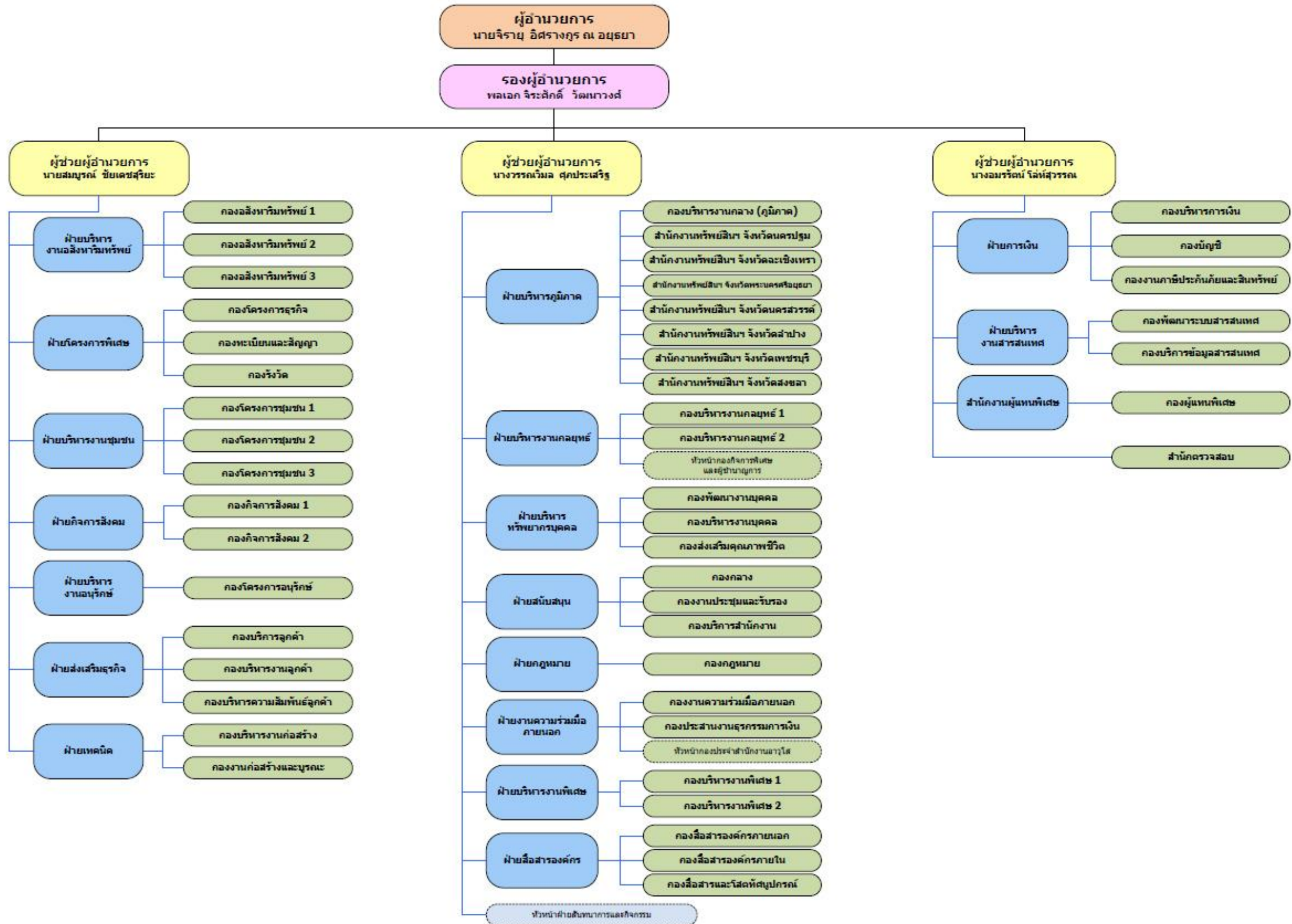
ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ

ปัญหาหลังจากการเข้าใช้อาคาร เรื่องของงานไฟฟ้า และสุขาภิบาล ซึ่งผู้ใช้อาคารอาจจะไม่มีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการใช้งาน

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโครงการ

ในสภาวะที่หน่วยงานไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะควบคุมงานก่อสร้างในรูปแบบงานอนุรักษ์อย่างใกล้ชิด อาจทำให้งานไม่ได้คุณภาพเป็นไปตามที่เจ้าของงานคาดหวัง จึงควรมีการจัดจ้างบุคลากรภายนอกให้เข้ามาเป็นผู้ควบคุมงาน ซึ่งจะมีหน้าที่ประสาน ตรวจสอบงาน พิจารณาแบบแปลนต่างๆ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์อย่างใกล้ชิด โดยให้วิศวกร นายช่างของสำนักงานฯ ทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมแทนเจ้าของงาน มาคอยตรวจสอบการทำงานของ ผู้ควบคุมงาน จะส่งผลดีต่อการทำงานก่อสร้าง มีการควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนงาน หรือระยะเวลาที่ผู้ว่าจ้าง กำหนด

โครงสร้างองค์กรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์



ภาคผนวก จ

ระเบียบและวิธีการจัดหาสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พ.ศ. 2553

วิธีการจัดหา กระทำได้ 4 วิธี ดังนี้

1. วิธีตกลงราคา คือการเจรจาตกลงราคาวัสดุกับผู้ขายรายใดรายหนึ่ง โดยไม่ต้องเปรียบเทียบราคากับรายอื่นๆ วิธีนี้ใช้เมื่อการจัดหาคราวหนึ่งมีวงเงินแต่ละรายการไม่เกิน 50,000 บาท
2. วิธีสืบราคา คือ การสอบถามราคาวัสดุไปยังผู้ขาย อย่างน้อย 2 ราย เพื่อเปรียบเทียบและเลือกผู้ให้ข้อเสนอที่ดีที่สุด กระทำได้ ดังนี้
 - 2.1 สืบราคาด้วยวาจาแต่เสนอราคาเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้เมื่อจัดหาคราวหนึ่ง มีวงเงินแต่ละรายการ เกิน 50,000 บาท แต่ไม่เกิน 100,000 บาท
 - 2.2 สืบราคาและเสนอราคาเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้เมื่อจัดหาคราวหนึ่ง มีวงเงินแต่ละรายการ เกิน 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 200,000 บาท
3. วิธีประกวดราคา คือ การจัดหาที่มีการออกหนังสือเชิญไปยังผู้ขายอย่างน้อย 3 ราย ให้เสนอราคาโดยยื่นซองประกวดราคา ตามเวลา วิธีการ และเงื่อนไขที่สำนักงานฯ กำหนด วิธีนี้ใช้เมื่อการจัดหาคราวหนึ่งมีวงเงินแต่ละรายการ เกิน 200,000 บาท
4. วิธีพิเศษ คือ การจัดหาที่มีวงเงินแต่ละรายการ เกิน 50,000 บาท ซึ่งผู้มีอำนาจจัดหาเห็นว่าเหมาะสมกว่าวิธีอื่น ดังนี้
 - 4.1 จำเป็นต้องจัดหาอย่างรีบด่วน มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่สำนักงานฯ
 - 4.2 จำเป็นต้องจัดหาจากแหล่งจำเพาะอันเนื่องมาจาก
 - เป็นวัสดุที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องการความรู้และความชำนาญพิเศษจากผู้ขาย
 - เป็นวัสดุที่จัดหาโดยตรงจากผู้ผลิต หรือผู้แทนจำหน่ายที่ได้รับแต่งตั้งจากผู้ผลิต
 - เป็นวัสดุที่จัดหามาจากหน่วยราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ
 - เป็นวัสดุที่เป็นตลาดของผู้ขาย เนื่องจากมีผู้ผลิตน้อยราย
 - เป็นวัสดุขายทอดตลาด

วิธีการจัดหาเพื่องานก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซมอาคาร สถานที่กระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. วิธีตกลงราคา ใช้เมื่อการจัดหาคราวหนึ่ง มีวงเงินแต่ละงานไม่เกิน 300,000 บาท
2. วิธีสืบราคา ใช้เมื่อการจัดหาคราวหนึ่ง มีวงเงินแต่ละงาน เกิน 300,000 บาท แต่ไม่เกิน 1,500,000 บาท
3. วิธีประกวดราคา ใช้เมื่อการจัดหาคราวหนึ่ง มีวงเงินแต่ละงาน เกิน 1,500,000 บาทขึ้นไป

ภาคผนวก ฉ
ข้อกำหนดในการปรับปรุงอาคาร

บันทึกต่อท้ายสัญญาเช่า อาคาร 9 ห้อง ถนนพระอาทิตย์

1. ภายนอกอาคาร ไม่อนุญาตให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือต่อเติมรูปร่างลักษณะภายนอกอาคาร
2. ห้องน้ำ ไม่อนุญาตให้เพิ่มจำนวนและย้ายตำแหน่งประตูและสุขภัณฑ์
3. การจัดแบ่งสัดส่วนพื้นที่ใช้สอยภายในอาคาร อนุญาตให้ใช้เฉพาะโครงสร้างเบา
4. บันได อนุญาตให้รื้อถอนบันไดชุดเดิมเท่านั้น
5. พื้นที่ด้านหลังอาคาร ชั้นล่างไม่อนุญาต ให้วางสิ่งของใดๆ บริเวณทางหนีไฟ ส่วนชั้นบนอนุญาตให้วางเฉพาะคอมพิวเตอร์และติดตั้งเหล็กดัดเพื่อความปลอดภัยเท่านั้น
6. ผนังอาคาร ชั้นล่างอนุญาตให้ขยายช่องทางเดินได้ โดยยื่นแบบพิจารณาเป็นรายๆ ส่วนชั้นบนอนุญาตให้เจาะช่องรับแสงและช่องลมได้เท่านั้น
7. ป้ายโฆษณา ให้ติดตั้งเฉพาะในพื้นที่ที่จัดไว้เท่านั้น
8. ท่อดูดควัน อนุญาตให้ดำเนินการต่อท่อดูดควันได้เฉพาะในอาคารที่สร้างใหม่เท่านั้น โดยให้เป็นไปตามแบบที่กองโครงการอนุรักษ์กำหนด
9. สวนและประตูเหล็กดัดด้านข้าง ให้ผู้เช่าทุกรายร่วมกันดูแลสวน โดยเฉพาะผู้เช่าอาคารห้องที่ติดพื้นที่สวน และขอความร่วมมือผู้เช่าทุกรายห้ามวางสิ่งของกีดขวางบริเวณสวน และทางเดินด้านหลัง

ร่างข้อกำหนดการปรับปรุงภายในอาคาร (เฉพาะส่วนอาคารอนุรักษ์)

อาคารตึกแถว 29 คูหา บริเวณหน้าพระลาน

กำหนดให้คงลักษณะ ขอบเขต แบบ รูปทรง สัดส่วน น้ำหนัก เนื้อที่ของโครงสร้างของอาคาร วัสดุ ตกแต่งภายในอาคาร รวมถึงสี ซึ่งได้ก่อสร้างไว้แล้ว ให้คงสภาพเดิมตามที่สำนักงานทรัพย์สินฯ กำหนด ตามระบุนโยบายเหตุ กรณีมีความจำเป็นต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การใช้งานอาคารรวมถึงลักษณะทั่วไปภายในอาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งาน ต้องดำเนินการภายในขอบเขต ดังนี้

1. อนุญาตให้มีการเปลี่ยนแปลงการใช้งานอาคาร โดยให้ใช้งานอาคารเพื่อการพาณิชย์ สำนักงาน หรืออยู่อาศัย เท่านั้น ซึ่งการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวต้องไม่ใช้เครื่องจักรหนัก และไม่ทำให้เกิดแรงสั่นสะเทือนหรือเกี่ยวข้องกับสารเคมี รวมถึงการขยายหรือเปลี่ยนแปลงการใช้งานเป็นกิจกรรมประเภทร้านสะดวกซื้อเพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม
2. ไม่อนุญาตให้ต่อเติม เพิ่ม ลด เนื้อที่ รวมถึงการยกหรือลดระดับของพื้นที่ชั้นใดชั้นหนึ่งภายในอาคาร
3. ไม่อนุญาตให้เปลี่ยนแปลง เพิ่ม ลด รื้อถอน โครงสร้างหลักเดิมของอาคาร ยกเว้นการซ่อมแซมคืนตามสภาพเดิม

4. ไม่อนุญาตให้มีการเปลี่ยนแปลง เพิ่ม ลด รื้อถอน วัสดุ รูปแบบ โครงสร้าง และเคลื่อนย้ายบันไดอาคารเดิม รวมถึงเพิ่มเติมบันไดใหม่ ยกเว้นการซ่อมแซมคืบตามสภาพเดิม หรือทาสีทับใหม่
5. ไม่อนุญาตให้มีการเพิ่มเติมห้องน้ำใหม่
6. ไม่อนุญาตให้เปลี่ยนแปลง สกัด รื้อถอน ย้าย หรือปิดทับ วัสดุผิวสำเร็จพื้น ผนัง ฝ้าเพดาน ภายในเดิม ทั้งสองชั้น ยกเว้น การซ่อมแซมคืบตามสภาพเดิม การเจาะเพื่อช่วยยึดโครงสร้างผนัง ฝ้าเพดานเป็นจุดๆหรือทาสีทับใหม่
7. อนุญาตให้เพิ่มเติม ผนัง เฟอร์นิเจอร์ Build-in และฝ้าเพดานภายใน ด้วยวัสดุที่มีโครงสร้างเบา โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้
 - 7.1 ต้องไม่บดบังผนังและฝ้าเพดานเดิมทั้งหมด โดยต้องเปิดมุมมองให้เห็นวัสดุเดิมตามความเหมาะสม
 - 7.2 และฝ้าเพดานภายในเดิมตลอดความยาวผนังและฝ้า โดยกรณีเพิ่มเติมผนังและเฟอร์นิเจอร์ Build-in จะต้องมีช่องว่างระหว่างผนังเดิม และผนังใหม่ไม่น้อยกว่า 5 ซม. และในกรณีเพิ่มเติมฝ้าเพดานจะต้องให้มีช่องว่างระหว่างฝ้าเพดานเดิมและฝ้าเพดานใหม่ไม่น้อยกว่า 20 ซม.
8. อนุญาตทาสีทับพื้น ผนัง ฝ้าเพดาน ประตูและบันไดภายในเดิม กรณีผนังและฝ้าเพดานภายในเดิมส่วนที่เป็นปูนและยิปซัมให้ทาด่วนสีอะคริลิก ชนิด Water Base กรณีผนัง ฝ้าเพดาน โครงสร้างบันได และประตูภายใน ส่วนที่เป็นไม้ให้ทาด่วนสีอะคริลิกชนิดทาไม้ และกรณีพื้นและบันไดภายในส่วนที่เป็นไม้สัก ให้ย้อมสีและเคลือบผิวด้วยน้ำยาเคลือบผิวไม้ชนิดโพลียูรีเทน
9. ไม่อนุญาตให้เปลี่ยนแปลง รื้อถอน เคลื่อนย้าย วัสดุ รูปแบบ ประตูอาคารเดิม ยกเว้นการซ่อมแซมตามสภาพเดิม หรือเพิ่มเติม หรือทาสีทับใหม่
10. อนุญาตให้เปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม ลด ย้าย งานระบบไฟฟ้า งานระบบปรับอากาศเฉพาะ เครื่องปรับอากาศ(FCU) ต่างๆ และระบบสุขาภิบาลภายในได้ โดยจะต้องไม่ทำการสกัด ทับ รื้อ ผนัง และฝ้าเพดานภายในเดิม

หมายเหตุ

1. ขอบเขตพื้นที่ ได้แก่ พื้นที่อาคารภายในเฉพาะส่วนอาคารอนุรักษ์ทั้ง 2 ชั้น อาคารตึกแถว 29 คูหา บริเวณหน้าพระลาน
2. รายละเอียดวัสดุภายในเดิม ประกอบด้วย
 - ชั้น 1
 - 2.1 พื้นภายใน พื้นค.ส.ล. ปูกระเบื้องซีเมนต์ ผิวเรียบ ขนาด 30x30x2.5ซม.
 - 2.2 ผนังภายในส่วนที่เป็นปูน ทาสี Pure Acrylic 100%
 - 2.3 ผนังภายในส่วนที่เป็นไม้สัก ทาสีอะคริลิกชนิดทาไม้
 - 2.4 ฝ้าเพดานภายใน ท้องพื้นไม้สัก ทาสีอะคริลิกชนิดทาไม้

ชั้น 2

- 2.5 พื้นภายในไม้สักย้อมสีและเคลือบผิวด้วยน้ำยาเคลือบผิวไม้ชนิดโพลียูรีเทน
- 2.6 ผนังภายในส่วนที่เป็นปูน ทาสี Pure Acrylic 100%
- 2.7 ผนังภายในส่วนที่เป็นไม้สัก ทาสีอะคริลิกชนิดทาไม้
- 2.8 ฝ้าเพดานภายในกระบืองแผ่นเรียบ ตกแต่งด้วยคิ้วไม้
- 2.9 บันได
- 2.10 โครงสร้างบันไดไม้ ทาสีอะคริลิกชนิดทาไม้
- 2.11 ลูกตั้ง ลูกนอน และราวบันไดไม้สัก ย้อมสีและเคลือบผิวด้วยน้ำยาเคลือบผิวไม้ชนิดโพลียูรีเทน

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวรองรอง พุทธาวงศ์ เกิดวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2525 กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต จากคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในปีการศึกษา 2547 เริ่มทำงานที่ บริษัท แอ็กซิส อาร์คิเทคส์ จำกัด ในปี 2548-2549 ปัจจุบันทำงานอยู่ที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ตำแหน่ง สถาปนิก แผนกสถาปัตยกรรม กองบริหารงานก่อสร้าง ฝ่ายเทคนิค ก่อนจะเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย