

สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า
ของฝ่ายพัฒนารูทธุรกิจการตลาดลูกค้าภาคเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
(Factors Affecting Delays in Project Management of Marketing and Business Management
Department CAT Telecom public company limited.)

กรกฎ ไศจิตาเดาเจริญ*
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภรัชชัย วรรัตน์**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้าในกระบวนการบริการจัดการโครงการของฝ่ายพัฒนารูทธุรกิจการตลาดลูกค้าภาคเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วยการรวบรวมรายละเอียดจากโครงการที่เกิดขึ้นระหว่างเดือนตุลาคม 2556 – ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลา 2 ปี โดยจะแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลุ่มลูกค้า Community mall กลุ่มการเงิน-ธนาคาร กลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อย และกลุ่มลูกค้าสังหาริมทรัพย์ ในงานวิจัยนี้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 3 ชนิดจาก 7 ชนิด คือ แผนภูมิพาเรโต ฟังแสดงเหตุและผล และกราฟ ได้ถูกนำมาในการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิจัย สรุปปัญหาหลักได้ดังนี้ 1.ด้านบุคลากรยังคงขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เฉพาะทางในด้านการจัดการโครงการอย่างมีระบบแบบแผน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของโครงการเป็นหลัก และสามารถชี้แนะให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมมือในการหาทางออก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ 2.ด้านเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงาน พบว่าปัจจัยพื้นฐาน เช่น Software ที่ช่วยบริหารโครงการให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ประเมินร้อยละความสำเร็จของโครงการ รวมถึงความคุ้มค่าของโครงการยังไม่มี การนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ไม่สามารถเข้าถึงการใช้งานได้อย่างที่ควรจะเป็น 3.ด้านวัตถุดิบ พบว่ายังไม่มี มาตรฐานกำหนดขอบเขตของข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ ทำให้เกิดความล่าช้าเนื่องจากการสอบถามข้อมูลหลายครั้ง 4.ด้านวิธีการ ยังคงขาดคู่มือปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความเป็นจริง สั้นกระชับ ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบขั้นตอนปฏิบัติ และระยะเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอน ทำให้ไม่สามารถคาดคะเนระยะเวลาสิ้นสุดของแต่ละขั้นตอนได้

* นักศึกษาหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทางวิศวกรรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

** ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ABSTRACT

The objective of this research was to study causes and factors affecting delays in Project Management of Marketing and Business Management Department, CAT Telecom Public Company Limited. The data used in the study were compiled from the projects that took place between Oct'2013 and Oct'2015, a total of two years. Customers were classified into four groups: community malls, financial companies and banks, small enterprise businesses and real estates. In this research, three of the Seven Quality Control (QC) tools were applied to analyzed data: Pareto charts, Cause-and-Effect diagrams and Graphs.

The results showed that there were four main problems: man, machine/tool, material/data and method. First, there was lack of knowledgeable personnel who were capable of managing projects systematically, focusing on the success of projects and leading relevant agencies to find solutions together in order to achieve goals. Secondly, it was found that basic facilities acting as supporting tools, such as computer software, which helped manage the projects to proceed sequentially, and assess the success percentage and value of the projects, were not widely used and could not be accessed as it should be. Thirdly, there were no definite standards on scopes of basic information required for analyzing the value of each project, leading to multiple inquiries and delays. Finally, there was no practical, concise handbook that helped reduce redundant steps, contained exact time of each step and was disseminated to stakeholders so that they were aware of procedures. This made it impossible to predict finish time of each step.

1. บทนำ

ในสภาวะการดำเนินธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคมแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น สังเกตได้จากการมีผู้ให้บริการรายใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยค่าใช้จ่ายบริการที่ถูกลงจึงเป็นแรงดึงดูดแรงกระตุ้นให้ผู้บริโภคเร่งตัดสินใจเลือกใช้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วในภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ใช้บริการ ได้แก่ ราคา ความรวดเร็วในการติดตั้ง ส่งมอบและการบริการหลังการขายที่ดี

การจัดตารางการดำเนินโครงการที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมถึงการใช้ทรัพยากรหรือเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในฐานะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ประกอบธุรกิจโทรคมนาคมรายใหญ่ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการโครงการ คณะกรรมการบริหารฯ จึงมีนโยบายในการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อให้เข้ามาบริหารจัดการงานโครงการโดยเฉพาะ เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพรวดเร็วในการให้บริการ และสามารถเชื่อมโยง (Integrated) การทำงานกับ

ระบบการประเมินผล ระบบบัญชีและระบบงบประมาณ รวมถึงระเบียบ ข้อบังคับ ที่ บมจ. กสท โทรคมนาคม ใช้งานได้อย่างสมบูรณ์

ฝ่ายพัฒนาธุรกิจการตลาด จึงถูกจัดตั้งเพื่อให้เข้ามาบริหารจัดการงานโครงการให้เกิดประสิทธิภาพ คล่องตัวและรวดเร็วตอบสนองให้ทันกับตลาดโทรคมนาคมที่มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด ซึ่งภายหลังจากได้ ดำเนินการไประยะหนึ่งแล้วพบว่า การดำเนินงานยังคงมีอุปสรรคขาดความชัดเจนในหน้าที่ (Job description) พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ รวมถึงความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังมีระเบียบข้อบังคับมากมายไม่ยืดหยุ่นให้เกิดการแข่งขัน ส่งผลให้การบริหารงานโครงการ เกิดความ ล่าช้าในการดำเนินงาน งานโครงการส่วนใหญ่จึงไม่สำเร็จเป็นไปตามแผนงาน

ฝ่ายพัฒนาธุรกิจการตลาดลูกค้าภาคเอกชน นอกจากจะมีหน้าที่ในการบริหารงานโครงการให้ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ สามารถส่งมอบงานได้ ตรงตามระยะเวลาที่ลูกค้ากำหนด ดำเนิน โครงการภายใต้กรอบงบประมาณ จัดการทรัพยากรบุคคลากรที่มีอย่างจำกัด ยังมีหน้าที่ในการเจรจา รายละเอียดทางด้านเงื่อนไขในสัญญาให้เป็นไปตามระเบียบ ถูกต้องตามข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งอาจมองว่าเป็น การทำงานที่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานทางด้านกฎหมายโดยตรงที่มีอยู่แล้ว นอกจากนี้ยังต้องออกสำรวจพื้นที่ ออกแบบบริการให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้าที่มีความแตกต่างกันในแต่ละโครงการอีกด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับระบบดำเนินการบริหารงานโครงการ ที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดของฝ่ายพัฒนาธุรกิจการตลาดลูกค้าภาคเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

เพื่อที่จะให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบดูแลระบบ ระเบียบได้มีการแก้ไขและปรับปรุงระบบ ระเบียบ รวมถึงวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมและตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารจัดการโครงการ

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า ในขั้นตอนที่เกี่ยวกับกระบวนการ บริหารงานโครงการ ของพนักงานฝ่ายพัฒนาธุรกิจการตลาดลูกค้าภาคเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

2. เพื่อนำเสนอมาตรการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปแบบ มีมาตรฐานสากล สามารถ ตรวจสอบการบวนการโดยมีตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐาน

3. ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาผลการดำเนินโครงการของฝ่ายพัฒนาธุรกิจการตลาดลูกค้าภาคเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยการรวบรวมข้อมูลจากโครงการที่แล้วเสร็จ ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างเดือนตุลาคม

2556 - ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลา 2 ปี โดยมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า โดยศึกษาขั้นตอนกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางในการลดปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้กับลูกค้า

4. ขั้นตอนการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาข้อมูลจากเอกสารการดำเนินโครงการ โดยมีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล จะทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากเอกสารการดำเนินโครงการ และข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าว

2. วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า พร้อมทั้งสรุปผลการศึกษาว่าควรปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ใบตรวจสอบ (Check sheet)
2. กราฟ (Graph)
3. แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram)
4. ผังแสดงเหตุและผล (Cause-and-Effect Diagram) หรือผังก้างปลา (Fishbone Diagram)

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- เพื่อทราบสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานโครงการของพนักงานฝ่ายพัฒนารัฐกิจการตลาดลูกค้าภาคเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

- เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาระบบการบริหารจัดการงานโครงการ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

- เพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับและสนับสนุนการระบบบริหารจัดการงานโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมาย

- เพื่อให้ทราบว่ากระบวนการบริหารจัดการงานโครงการของฝ่ายพัฒนารัฐกิจการตลาดลูกค้าภาคเอกชนนั้น ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและนโยบายของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หรือไม่

7. ผลการศึกษา

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนแนวทางที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามลำดับรายละเอียดดังนี้

7.1 รวบรวมข้อมูลสรุปในตาราง

ทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารการดำเนินงานโครงการจากรูปแบบของหนังสือโต้ตอบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าสู่รูปแบบของตารางสรุปข้อมูลเพื่อให้ง่ายต่อการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาความสัมพันธ์ระหว่างโครงการในแต่ละประเภท โดยได้ออกแบบตารางข้อมูลไว้ดังนี้

7.2 แบ่งกลุ่มข้อมูลที่ต้องการศึกษา

จากข้อมูลที่ได้ทำการรวบรวมและคัดกรองลักษณะของโครงการทั้งหมดนำมาแบ่งกลุ่มโดยแบ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จทันตามกำหนดกับโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จไม่ทันตามกำหนด โดยจะยึดถือกำหนดการณ์ วันประสงฆ์ใช้งานของลูกค้าเป็นหลัก

7.3 หาความสัมพันธ์ของลักษณะโครงการที่ต้องการศึกษา

จากข้อมูลที่ได้ทำการแบ่งกลุ่ม ผู้วิจัยได้นำมาหาความสัมพันธ์ของโครงการในแต่ละลักษณะว่ามี ความสัมพันธ์กับหรือมีแนวโน้มว่าจะดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนด

7.4 การศึกษาขั้นตอนการบริหารงานโครงการเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารงานโครงการของฝ่ายพัฒนาธุรกิจการตลาด จากแผนภูมิลำดับขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว ระยะเวลาที่นำมาเป็นตัวชี้วัดว่าโครงการจะเริ่มและสิ้นสุดลงเมื่อใดจะเริ่มต้นในกระบวนการที่ 9 เป็นต้นไป ซึ่งพบว่าในบางโครงการจะต้องมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการเจรจาแก้ไขสัญญาการให้บริการรวมถึงกระบวนการติดตั้งอุปกรณ์โครงข่ายที่ค่อนข้างต้องใช้ ระยะเวลา

การกำหนดขอบเขตในการนำเสนอ

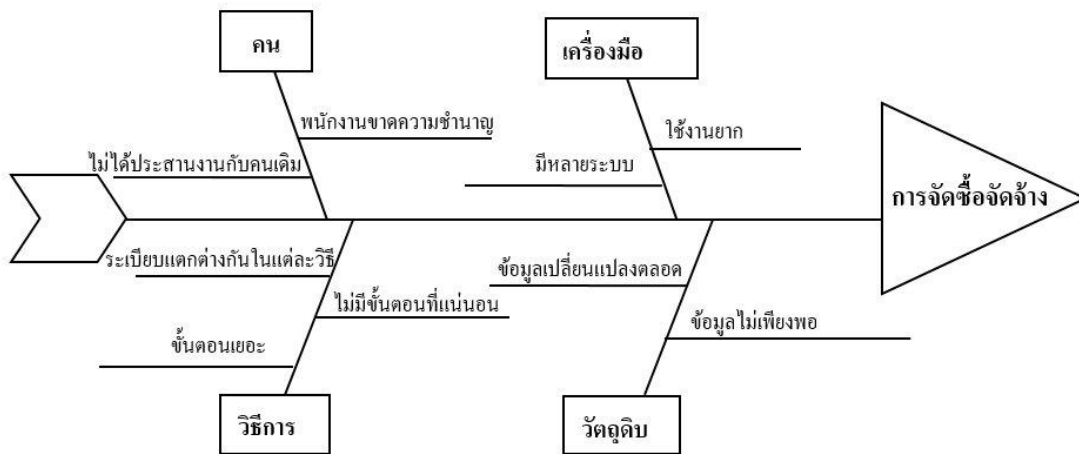
จากแผนผังพาเรโต สามารถเรียงลำดับปัญหา ได้ดังนี้

1. การจัดซื้อจัดจ้าง
2. การบริหารสัญญา
3. การติดตั้งอุปกรณ์
4. การบริหารโครงการ
5. การเงิน
6. ฝ่ายขาย
7. การทดสอบ

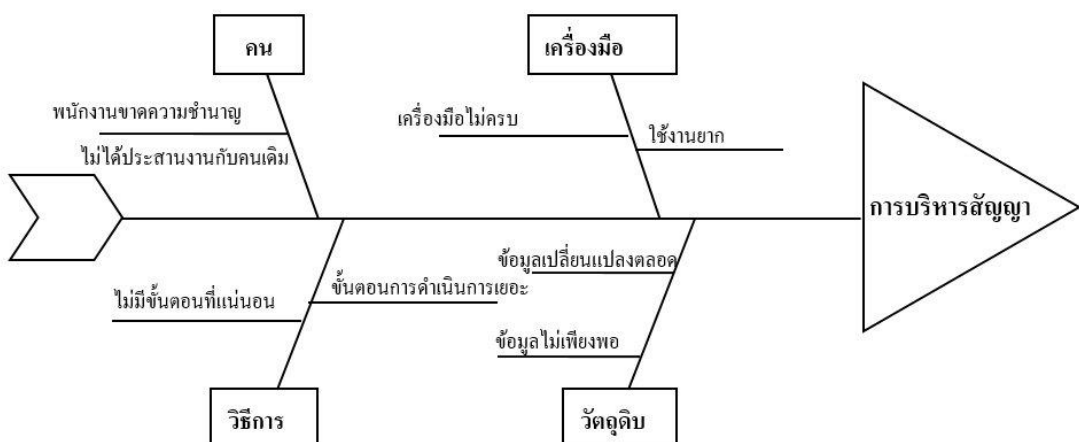
ผู้วิจัยทำการกำหนดขอบเขตในการพิจารณาเลือกศึกษากระบวนการที่ทำให้งานโครงการแล้วเสร็จ ไม่ทันกำหนด 2 กระบวนการที่ใช้เวลานาน ได้แก่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และกระบวนการบริหาร สัญญา ตามลำดับ

7.5 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข

ทำการหารือร่วมกับพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตั้งสมมุติฐานสาเหตุ จัดทำแผนภูมิเหตุและผล มีการ ระดมสมอง (Brain storming) เพื่อหาสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดปัญหา กำหนดแนวทางในการแก้ไขโดยคัดเลือก หัวข้อปัญหาที่สำคัญสองอันดับแรกจากแผนผังพาเรโตมาจัดทำแผนภูมิดังนี้



ภาพที่ 4.6 แผนภูมิเหตุและผลแสดงสาเหตุปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้า



ภาพที่ 4.7 แผนภูมิเหตุและผลแสดงสาเหตุปัญหาการบริหารสัญญาล่าช้า

แนวทางแก้ไข

ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาชั้นตอนปฏิบัติงานจริง เพื่อค้นหาจุดที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข โดยใช้สมมติฐานสาเหตุของปัญหาจากแผนภูมิเหตุและผล ช่วยในการปรับปรุงและทำการกำหนดแนวทางการแก้ไข ดังนี้

1) ด้านบุคลากร : ควรจัดอบรมให้ความรู้พนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของผู้ขายที่รับผิดชอบโดยตรงรวมถึงให้ความรู้กับหน่วยงานที่จะต้องประสานงานด้วย อย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลที่ใหม่และทันสมัย

2) ด้านเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงาน : ควรจัดหาระบบที่สามารถใช้งานได้ง่าย ไม่ซับซ้อน และสามารถเชื่อมต่อกับข้อมูลส่วนกลางได้โดยตรง เช่น ข้อมูลราคากลาง เพื่อสะดวกในการกำหนดราคา โดยไม่ต้องสอบราคากลางก่อนการจัดซื้อ

3) ด้านวัตถุดิบ : ควรจัดแบบฟอร์มมาตรฐานในการบันทึกข้อมูล เช่น ข้อมูลพื้นฐานของลูกค้า ข้อมูลจุดติดตั้ง ข้อมูลผู้ติดต่อต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อสะดวกในการจัดเก็บและค้นหา

4) ด้านวิธีการ : ควรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริง สั้นกระชับ ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบขั้นตอนปฏิบัติ และระยะเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอน

ผลกระทบจากความล่าช้าของโครงการ

จากการศึกษาข้อมูลดังกล่าวสามารถจำแนกผลกระทบที่เกิดจากความล่าช้าของโครงการ โดยส่งผลกระทบต่อทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกิดจากความล่าช้าได้แก่ เวลา, เงิน,ทรัพยากร

ประเภท	ผลกระทบ
เวลา	ส่งมอบโครงการล่าช้ากว่ากำหนด ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า กระทบต่อการวางแผนพัฒนาโครงการใหม่ที่จะมีขึ้นในอนาคต ต้องยืดระยะเวลาออกไป
เงินทุน	ถูกค่าปรับจากการส่งมอบงานล่าช้ากว่ากำหนด ค่าใช้จ่ายบานปลายจากความล่าช้าเป็นเงินจำนวนมาก เช่น ค่าจ้างแรงงาน
ทรัพยากร	ส่งผลให้ต้องใช้ วัสดุ เงิน และ คน มากกว่าปกติ ขาดความน่าเชื่อถือ

ตารางที่ 4.8 ตารางแสดงผลกระทบที่เกิดจากความล่าช้าของโครงการ

ผลกระทบจากความล่าช้าของโครงการ ส่งผลโดยตรงกับกระบวนการทำงาน การส่งมอบงาน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน ซึ่งในหลายโครงการความล่าช้าที่เกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยจากกระบวนการเดียว จะส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง เช่น การจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้า ทำให้งานโครงการหยุดชะงัก เนื่องจากหาวัตถุดิบใน

การดำเนินงานไม่ทัน ในขณะที่กระบวนการอื่น ๆ ที่ไม่จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบดังกล่าวได้รับผลกระทบไปด้วย จะต้องรอคอยจนกว่ากระบวนการนั้น ๆ แล้วเสร็จ จึงสามารถจะดำเนินการต่อไปได้

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการประเมินมูลค่าผลกระทบดังกล่าว โดยคิดเป็นร้อยละของมูลค่ารวมของโครงการตลอดอายุสัญญา ได้ดังนี้

รายได้ของโครงการ	ล่าช้าเกิน 120 วัน	ล่าช้าเกิน 90 วัน	ล่าช้าเกิน 60 วัน
รายได้ < 10 ล้าน	5%	4%	5%
รายได้ > 10 ล้าน	1%	3%	3%

ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงร้อยละของมูลค่าผลกระทบที่เกิดจากความล่าช้า

8. สรุปผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า ของฝ่ายพัฒนาธุรกิจการตลาด ลูกค้าภาคเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษาไปปรับปรุง แก้ไขกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการบริหารจัดการโครงการ ให้นำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล รวดเร็ว ตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งนอกจากจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าอีกด้วย

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นข้อมูลการดำเนินโครงการของฝ่ายพัฒนาธุรกิจการตลาดตลอดระยะเวลา 2 ปี โดยจะแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลุ่มลูกค้า Community mall กลุ่มการเงิน-ธนาคาร กลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อย และกลุ่มลูกค้าสังหาริมทรัพย์ นำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ 7QC tool สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ให้ข้อเสนอแนะและมาตรการป้องกันแก้ไข ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า ของฝ่ายพัฒนาธุรกิจการตลาด ลูกค้าภาคเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สรุปผลการศึกษา ดังนี้

1. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น ประเภทสังหาริมทรัพย์จำนวน 29 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 52 ประเภท Community Mall จำนวน 18 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 32 ประเภทธุรกิจรายย่อย จำนวน 6 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 11 และประเภทการเงิน-ธนาคาร จำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 5

2. โครงการที่ล่าช้า แบ่งเป็น ประเภทสังหาริมทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 45 ประเภท Community Mall คิดเป็นร้อยละ 21 และประเภทการเงิน-ธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 2

3. ความสัมพันธ์ของลักษณะโครงการ ที่ส่งผลให้ล่าช้าพบว่า โครงการประเภทสังหาริมทรัพย์ที่มีส่วนแบ่งรายได้การให้บริการให้กับเจ้าของโครงการ มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 50

4. กระบวนการที่ส่งผลให้ล่าช้าได้แก่

4.1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง คิดเป็นร้อยละ 60

4.2 กระบวนการบริหารสัญญา คิดเป็นร้อยละ 36

5.2 ข้อเสนอแนะและมาตรการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาการวิจัยเรื่องสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า ของฝ่ายพัฒนาธุรกิจการตลาดลูกค้าภาคเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นปัญหาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีประเด็นปัญหาที่ได้รับการเสนอแนะให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ดังนี้

1.ด้านผู้ปฏิบัติงาน (ผู้รับผิดชอบงานโครงการในแต่ละฝ่าย)

แนวทางการแก้ไข :

1) ควรมอบหมายให้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่คนเดิม หากไม่สามารถมาร่วมประชุมได้ ควรให้ผู้แทนที่มีความรู้ความเข้าใจสถานะในปัจจุบันของโครงการนั้น ๆ เข้ามาร่วมประชุมหรือแทน

2) จัดให้มีการอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารจัดการโครงการกับผู้เกี่ยวข้องทุกคนว่ามีหน้าที่สำคัญอย่างไร ประโยชน์ที่จะได้รับหากสามารถดำเนินการได้เสร็จตามแผน ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเมื่อดำเนินการไม่ทันว่าเป็นอย่างไร

มาตรการ :

กำหนดให้มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการว่ามีหน้าที่อะไรบ้างอย่างชัดเจน จัดให้มีตัวแทนหรือผู้ช่วยหากผู้รับผิดชอบโดยตรงไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ จัดให้มีแบบฟอร์มบันทึกการทำงานแบบฟอร์มส่งมอบงาน จัดให้มี Work Shop ในการเรียนรู้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ผ่านมา พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาเกิดซ้ำ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการประเมินความคืบหน้าของงานในทุกขั้นตอน โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPIs)

2. ด้านเครื่องมือ (อุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน) พบว่าไม่มีเครื่องมือรองรับที่ทันสมัยในระดับสากล

แนวทางการแก้ไข :

1) จัดหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบสากลนำมาบังคับใช้อย่างจริงจัง

2) ลดความซ้ำซ้อนของระบบข้อมูลโดยใช้ฐานข้อมูลเดียวกันเพียงระบบเดียว

มาตรการ :

กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ฐานข้อมูลเดียวกันทั้งระบบ ในการนำเข้าข้อมูลปัจจุบันของงานโครงการเพื่อใช้อ้างอิง ติดตามและนำไปวิเคราะห์ผลโดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPIs)

3. ด้านวิธีดำเนินการ (ขั้นตอนการทำงาน)

แนวทางการแก้ไข :

1) ลดขั้นตอนดำเนินการที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความล่าช้า เกิดการรอคอย

2) ใช้ระเบียบในการควบคุมกระบวนการวิธีเดียวกัน ให้เหมือนกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) จัดทำคู่มือขั้นตอนการดำเนินงานให้มีมาตรฐานแน่นอน

มาตรการ :

ลดขั้นตอนการทำงานโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้าช่วย เช่น กระบวนการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ให้ใช้ระบบ email หรือ ระบบสารบัญญัตอิเล็กทรอนิกส์ ทดแทนการออกหนังสือบันทึกข้อความต่างๆ โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของต้นท่อนการดำเนินงาน

4. ด้านวัตถุดิบ (ข้อมูลของโครงการ)

แนวทางการแก้ไข :

ควรกำชับให้ผู้ประสานงานที่มีความใกล้ชิดกับแหล่งข้อมูล(ลูกค้า) พุดคุยกันบ่อยๆ เพื่อสอบถามความคืบหน้า รวมถึงแผนงานที่กำลังจะเกิดขึ้น และให้ทราบแผนงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อจะได้เตรียมความพร้อมและปรับแผนให้ทันกับความต้องการของลูกค้า

มาตรการ :

กำหนดให้ใช้แบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูล แบบสอบถาม ที่เป็นมาตรฐาน โดยมีการแก้ไข เพิ่มหัวข้อหรือลดหัวข้อลงตามสภาพปัจจุบันของการให้บริการ เพื่อป้องกันความสับสนของเจ้าหน้าที่และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมากที่สุด

5. ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

แนวทางการแก้ไข :

1.) เมื่อได้รับทราบงบประมาณแล้วให้จัดทำแผนการกำหนดรูปแบบ รายการของแต่ละงานว่าเสร็จสิ้นในช่วงเวลาใด เพื่องานพัสดุ (หน่วยงานจัดหาจะได้รับทราบและเตรียมดำเนินงานในขั้นตอนและกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุฯ) เพื่อให้ทันต่อการเบิกจ่ายงบประมาณในปีนั้น ๆ และให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างที่กำหนดไว้

2.) งานพัสดุจัดทำคู่มือ (งานจัดหา) และจัดส่งให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบขั้นตอนและกระบวนการทำงานและทราบระยะเวลาดำเนินงานในแต่ละวิธี

3.) เมื่องานพัสดุเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่จัดอบรมการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น การจัดอบรมของสมาคมนักบริหารพัสดุ งานพัสดุอยากให้ผู้บริหารได้เข้าร่วมประชุมด้วย เพื่อรับทราบและวิธีการดำเนินงาน

4.) การแต่งตั้งคณะกรรมการผู้มีความเชี่ยวชาญในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ Spec

5.) เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานต้องมีความรับผิดชอบในการประสานงานกับผู้กำหนดคุณลักษณะเฉพาะเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และถูกต้อง

6.) ผู้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะควรศึกษาการกำหนดรายละเอียดให้เป็นไปตามมาตรฐานของทางราชการและเมื่อกำหนดแล้วต้องไม่เป็นการกีดกันทางการค้าโดยต้องคำนึงถึงการแข่งขันราคาอย่าง เป็นธรรมและให้มีผู้เสนอราคาได้มากมาย

7.) เมื่อเริ่มปีงบประมาณใหม่ งานพัสดุควรมีการประชุม หน่วยงาน/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน เกี่ยวกับงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ที่ได้รับจัดสรร และมีการชี้แจงขั้นตอนเอกสารรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างโดยละเอียด ดังนั้น เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณต้องศึกษาระเบียบพัสดุฯ, แผนการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณนั้น เอกสารขั้นตอนในการดำเนินงานก่อนการส่งเรื่องเพื่อให้งานพัสดุกองดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

มาตรการ :

กำหนดให้ทำแบบฟอร์มข้อมูลที่สำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละครั้ง โดยจะต้องมีรายละเอียดครบถ้วนทุกประการ ระบุขั้นตอนการดำเนินการและผู้ประสานงานในแต่ละกระบวนการ พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน หากพบว่ามีเกิดความล่าช้าที่กระบวนการใดสามารถประสานงานไปยังผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเร่งรัดกระบวนการให้รวดเร็วได้ทันที

6. ด้านกระบวนการบริหารสัญญา

แนวทางการแก้ไข :

จัดทำร่างสัญญามาตรฐานให้ใช้กับลูกค้าในลักษณะต่างๆ โดยต้องผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำในลักษณะของตัวเลือกหากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข้อกำหนดในสัญญา สามารถนำมาใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการพิจารณาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอีกครั้ง

มาตรการ :

กำหนดกรอบระยะเวลาในการทำสัญญาอย่างชัดเจน โดยระบุเป็นขั้นตอนต่างๆ ใช้ระยะเวลาเท่าไร ผู้รับผิดชอบเป็นใคร โดยต้องระบุตั้งแต่เวลาที่ได้รับเรื่องเข้าสู่กระบวนการจัดทำ และเวลาสิ้นสุดที่ส่งมอบ สัญญาฉบับที่พร้อมลงนามให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPIs) ด้วย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2551). หลักการการควบคุมคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 3) : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิวัฒน์ พลวิบูลย์. (2559) การประยุกต์ใช้เครื่องมือคุณภาพเพื่อลดปริมาณฟิล์มเสียในงานห่อแพ็คโหล
กรณีศึกษา : โรงงานผลิตน้ำดื่มบรรจุขวด การประปานครหลวง สาขาวิชาการจัดการทาง
วิศวกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อนันตชัย จันทรสถาพรจิต. (2558). การลดของเสียในกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนสินค้า:
กรณีศึกษา บริษัท เอ แอล เค พีซีซี เวอร์ค (1976) จำกัด. สาขาวิชาการจัดการทาง
วิศวกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชัยกฤต นามจันทร์. (2559). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการขยะของอาคาร
ชุด กรณีศึกษา : อาคารชุด รีเจนท์ไฮม 10. สาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม คณะ
วิศวกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ดุสิต อัครมาตย์. (2559). การศึกษาการยอมรับการจัดตั้งระบบเปลี่ยนรูปพลังงานจากขยะในเขต
เทศบาล. สาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิต
- บริษัท แพลมทองอุตสาหกรรม จำกัด. สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ และ
สถาปัตยกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.

เอกสารอ้างอิง

- บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) โครงสร้างการบริหารงาน บมจ. กสท โทรคมนาคม 2555