

การพัฒนากระบวนการกำกับและติดตามโครงการจ้างปรึกษาแนะนำธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม

WORK PROCESS DEVELOPMENT IN CONTROLLING AND MONITORING FOR SMEs CONSULTING

อำพล สุบรรณพิจิตร, ศักดิ์ชาย รักการ, อรรถกร กลั่นความดี และ ธนาคม สกุลไทย
หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการงานวิศวกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต วิทยาเขตพัฒนาการ
1761 ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

Ampol Subanphichit, Sakchai Rakkarn, Attakorn Klungkuarmdee and Thanakom Sakulthai
Graduate School, Master of Engineering Program in Engineering Management,
Kasem Bundit University, Pattanakarn Campus
1761 Pattanakarn Rd., Suanluang, Bangkok 10250, Thailand

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการกำกับและติดตามโครงการจ้างปรึกษาแนะนำ SMEs ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ซึ่งจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ให้การปรึกษาแนะนำเชิงลึกแก่ผู้ประกอบการ SMEs ในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจ จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าในแต่ละปีงบประมาณจะมีมูลค่าการจัดจ้างสูงถึงประมาณ 450 ล้านบาท แต่กลับพบว่าผลลัพธ์ความสำเร็จหลังจบโครงการปรึกษาแนะนำเชิงลึกนั้น จากการประเมินผลลัพธ์ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ SMEs ที่เข้าร่วมโครงการมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 58% ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำ โดยมีปัญหาสำคัญในด้านการให้คำปรึกษาแนะนำของที่ปรึกษาแก่ SMEs ไม่สอดคล้องตามแผนงานที่วางไว้ และไม่บรรลุตาม Key Performance Indicator ของแผนงานที่ได้กำหนดไว้ปัญหาดังกล่าวนำไปสู่การทำ Focus Group รวบรวมความคิดเห็น (Brainstorming) ของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อแก้ไขโดยเสนอวิธีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการกำกับและติดตามโครงการฯ สรุปเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนารูปแบบข้อมูลเพื่อใช้ในการกำกับและติดตามที่เป็นมาตรฐาน เพื่อนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจได้ง่าย เข้าถึงข้อมูลได้สะดวก ตามหลักการ Project Management 2) การออกแบบพัฒนากระบวนการสื่อสารข้อมูลในการกำกับและติดตามซึ่งเรียกว่า Monthly Monitoring Report โดยเพิ่มความถี่ (frequency) ในการรายงานข้อมูลเพื่อการติดตามและเฝ้าระวัง พร้อมแก้ไขปรับปรุงได้ทันก่อนที่จะกระทบต่อผลลัพธ์และเป้าหมาย

ของโครงการโดยผลลัพธ์ที่ได้เมื่อนำไปดำเนินการกับกลุ่มโครงการเป้าหมายพบว่าค่าเฉลี่ยผลประเมินความพึงพอใจของผู้ประกอบการ SMEs มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 63.3% ซึ่งเพิ่มสูงขึ้นจากเดิม 5.3% และหากประยุกต์เอากระบวนการกำกับและติดตามโครงการจ้างปรึกษาแนะนำ SMEs ที่ได้พัฒนาขึ้น นำไปใช้เป็นมาตรฐานการกำกับ และติดตามงานจะช่วยลดการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการติดตามประเมินผลซึ่งสามารถลดต้นทุนการบริหารและติดตามโครงการลงได้ประมาณ 50,000 บาทต่อปี

คำสำคัญ: โครงการจ้างปรึกษาแนะนำ ,Focus Group ,Brainstorming ,Project Management

ABSTRACT

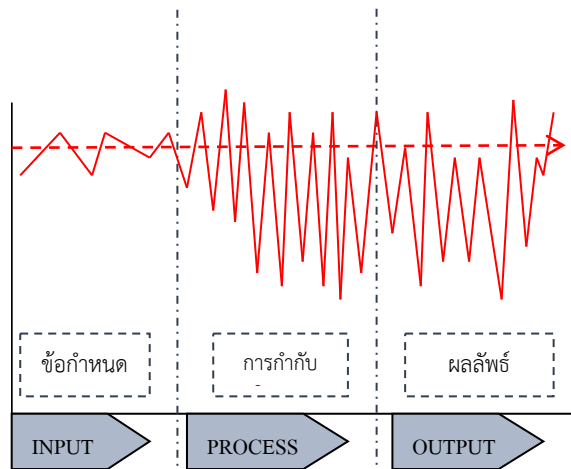
The propose of this research is study to the work process development in controlling and monitoring consultancy for SMEs project, which is belong to budgets of the department industrial promotion used annually average 450 million baths. The budget is assigned to the direct hiring consultant for adviser SMEs concern in development and improvement business under the Term of Reference (TOR). In past, all projects was evaluated to satisfy by SMEs average 58%. It is low level and it is unsuitableness. This case study has found problem about processing consultancy for SMEs is not achieved in target and key performance indicator (KPI). We have provided processing of development by brainstorming and focus group technique. Therefore, the results of improvement is two respects: 1) to develop standard of data reports for controlling and monitoring consultancy for SMEs project and 2) to design and development frequency about information report processing in model "Monthly Monitoring Report". These respects help to improve evaluation of outcome of increasing to 63.3%. It is up to 5.3%. Moreover, this can be applied to work process development in controlling and monitoring consultancy for SMEs projects, which are reduced cost of project management and evaluation about 50,000 baht.

KEYWORDS: Consultancy for SMEs project, Focus Group, Brainstorming, Project Management

1. บทนำ

ภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจทั้งใน ส่วนมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในการจำหน่าย ทั้งภายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ การเกิด กระบวนการจ้างงานทั้งในภาคแรงงานการผลิต และภาคบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์เชื่อมโยงใน ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ส่งผลให้เกิดการใช้จ่ายและการหมุนเวียนของเงินในระบบเศรษฐกิจ [1] กรม

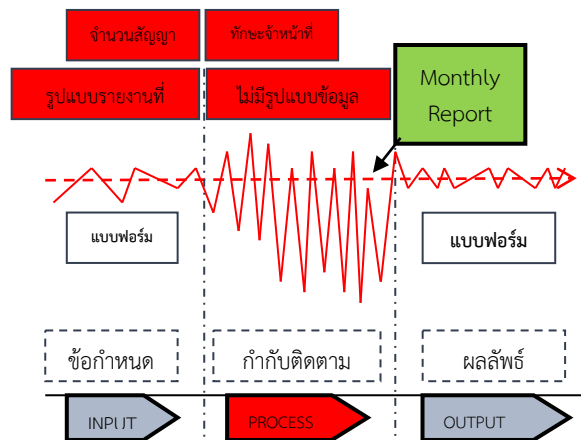
ส่งเสริมอุตสาหกรรม คือหน่วยงานภายใต้กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งในด้านการบริหารจัดการองค์กร ภาคการผลิต บัญชีการเงิน การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และในเรื่องจำเป็นเร่งด่วนของผู้ประกอบการในการพัฒนาธุรกิจโดยดำเนินการผ่านทางกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง [2] ในปีงบประมาณ 2557 ที่ผ่านมา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีการดำเนินงานในด้านโครงการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs โดยการ “จัดจ้างที่ปรึกษา” ในการดำเนินโครงการรวมจำนวนสัญญาจ้างทั้งสิ้น 420 สัญญา ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในสถานประกอบการทั้งสิ้นรวม 3,620 กิจการ [3] ซึ่งการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาสถานประกอบการเป็นจำนวนมากนั้น จำเป็นต้องใช้บุคลากรจำนวนมากซึ่งต้ององค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมทั้งใช้บุคลากรที่มีประสบการณ์ในธุรกิจประเภทนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของโครงการ แต่ในช่วงระหว่างการทำโครงการนั้น โครงการปรึกษาแนะนำสถานประกอบการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมนั้น ยังไม่มีการวางรูปแบบและขั้นตอนในการกำกับติดตามที่เป็นมาตรฐานกลาง ซึ่งจะเป็นแนวทางปฏิบัติงานที่ดี แต่จะใช้ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่บริหารโครงการของแต่ละส่วนงานในการทำกับ ควบคุม และติดตามโครงการ ซึ่งย่อมจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการที่ต่างกัน ตามแต่ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุม อีกทั้งมีผลการประเมินของบริษัท CA International Information จำกัด ซึ่งได้ถูกว่าจ้างให้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประจำปีงบประมาณ 2557 ปรากฏผลการประเมินผลลัพธ์ ในประเภทโครงการปรึกษาแนะนำ SMEs ซึ่งมีสัดส่วนปริมาณโครงการจำนวน 64 เปอร์เซนต์ของโครงการทั้งหมด มีค่าประเมินผลลัพธ์ที่ได้ของโครงการเฉลี่ยเท่ากับ 58 เปอร์เซนต์ ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่มีประสิทธิผลในระดับปานกลางถึงต่ำ [3] สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการกำกับและติดตามควบคุมโครงการ ในการทำงานของที่ปรึกษายังขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนากระบวนการกำกับและติดตามโครงการปรึกษาแนะนำ SMEs ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กราฟแสดงแบบจำลองโครงการในปัจจุบันซึ่งมีความแปรปรวนในกระบวนการ

โดยจากศึกษา การควบคุมโครงการเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ทั้งในด้านการกำหนดแผนงานฐาน การวัดความก้าวหน้าของโครงการโดยประเมินเทียบกับแผนงานฐาน และการแก้ไขเมื่อมีความผิดปกติ ไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ [4] ในการรายงานความคืบหน้าโครงการนั้นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง และทันเวลาสามารถนำไปใช้ในการกำกับติดตามได้ เป็น Data Capture ที่มีรูปแบบที่เหมาะสม ผู้รับผิดชอบในการรายงานต้องมีความรู้ความเข้าใจ ข้อมูลต้องมีความถูกต้องและทันต่อการนำไปใช้งาน [5] ซึ่งในระหว่างที่มีการดำเนินงานโครงการอยู่ การวางแผนในการจัดการบริหารโครงการก็ถูกทำไปพร้อมกันด้วย ซึ่งหากได้รับรายงานข้อมูลการดำเนินงานโครงการที่ล่าช้าหรือตามหลังการปฏิบัติงานจริงเป็นเวลานาน (Overlap) จะทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ [6]

นำไปสู่การพัฒนากระบวนการกำกับและติดตามโครงการจ้างปรึกษาแนะนำ SMEs โดยการวิเคราะห์กระบวนการของโครงการในปัจจุบัน (รูปที่ 2 การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานกำกับติดตามโครงการ) ปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งก็คือ การกำกับและติดตามโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามบนพื้นฐานข้อมูลที่ดี จึงได้เกิดแนวคิดในการพัฒนารายการกำกับติดตามประจำเดือน Monthly Monitoring Report ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นของโครงการ และสามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่โครงการ เพื่อการกำกับ ควบคุม และติดตาม การให้คำปรึกษาแนะนำสถานประกอบการที่มีมากกว่า 3,000 กิจการต่อปีอย่างมีมาตรฐานที่ดี และเกิดประสิทธิผลแก่ผู้ประกอบการเป็นการยกระดับมาตรฐานกระบวนการกำกับ ควบคุม และติดตามโครงการปรึกษาแนะนำ SMEs ให้สัมฤทธิ์ผลต่อไป



รูปที่ 2 การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานกำกับติดตามโครงการ

2. กระบวนการศึกษา

วิธีการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ (รูปที่ 3 กระบวนการดำเนินงานวิจัย) เป็นการพัฒนาระบวนการกำกับและติดตาม โครงการจ้างปรึกษาแนะนำ SMEs โดยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย ผลงานวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลโครงการและการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพช่วยในการอภิปรายผลวิจัยชัดเจนขึ้น [7] จากนั้นได้ศึกษาสภาพการกำกับและติดตามโครงการในปัจจุบันสรุปประเด็นปัญหาได้ดังนี้

- ข้อมูลที่ได้รับเพื่อใช้ในการกำกับติดตามขาดรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน
- ได้รับข้อมูลที่ไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่วิธีการโทรแจ้ง โทรสอบถาม ส่งข้อความสั้น
- ได้รับข้อมูลเพื่อใช้กำกับติดตามไม่เพียงพอ ทำให้การติดตามความก้าวหน้าโครงการไม่ถึงเชิงลึกเท่าที่ควร

- ขาดการสร้างองค์ความรู้เจ้าหน้าที่ เนื่องจากการกำกับติดตามขาดรูปแบบข้อมูลที่ดียากที่จะเข้าใจและเรียบเรียงข้อมูลไปใช้งาน

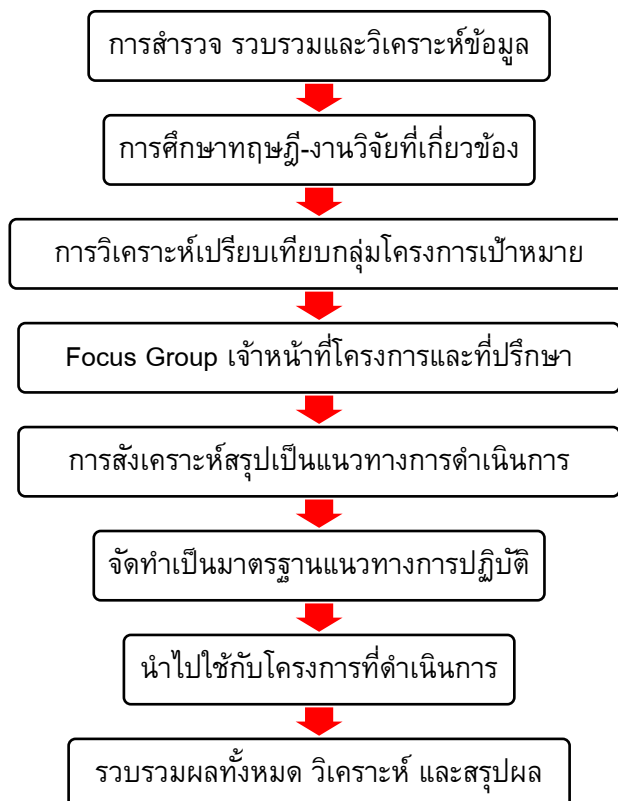
โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการทำโฟกัสกรุป (Focus Group) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนา มารวมเป็นกลุ่มอย่างเจาะจง ตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนด แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนา ได้ตอบ ถกปัญหา อภิปรายร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนคติกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะหาข้อมูลที่ต้องการตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามวิจัย โดยเชิญเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการ พร้อมทั้งหัวหน้างานกำกับโครงการ ร่วมเป็นกลุ่มโฟกัสกรุป (Focus Group) [8] เพื่อได้ร่วมกันให้ข้อมูลจากประสบการณ์ในการกำกับ และติดตามที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานโครงการ โดยแต่ละคนได้ให้

ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ลักษณะและโครงสร้างของรายงานกำกับติดตามประจำเดือน (Monthly Monitoring Report) เพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับและควบคุมโครงการ โดยเพิ่มเติมประเด็นรายละเอียดจากรูปแบบเบื้องต้นที่ได้ศึกษา และออกแบบในเบื้องต้นไว้โดยได้เปรียบเทียบกับประเด็นสภาพปัญหาและสรุปแนวทางพัฒนาไว้ดังนี้

- การสรุปข้อมูลรายงานความคืบหน้าประจำเดือน Monthly Monitoring Report เพื่อการกำกับติดตาม สร้างรูปแบบการรายงานที่เป็นมาตรฐาน มีโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในงานกำกับติดตามได้ง่าย

- การเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายในลักษณะฐานข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ ในรูปแบบ Excel Sheet ซึ่งเป็นการสรุปข้อมูลรายละเอียดโครงการ และการวัดผลความก้าวหน้าของโครงการในแต่ละช่วง(Key Performance Indicator) เพื่อการติดตามความก้าวหน้าตามแผนงาน พร้อมการปรับปรุงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

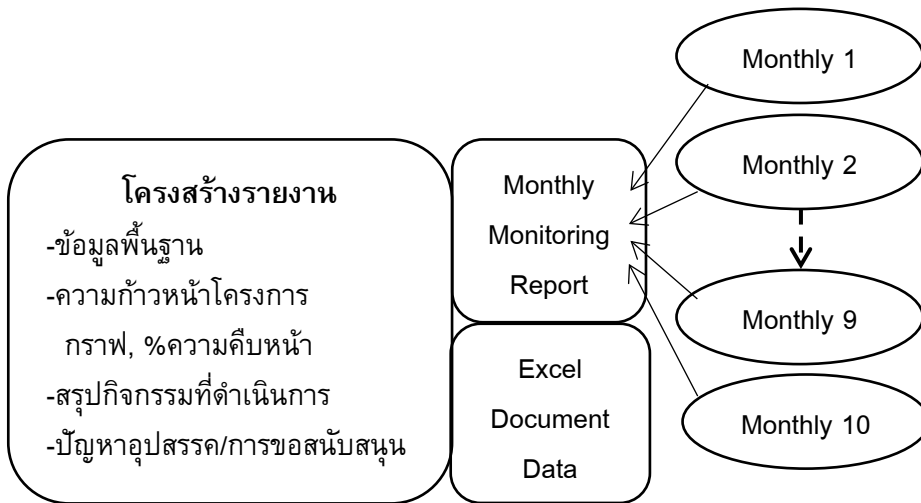
- การสร้างองค์ความรู้เจ้าหน้าที่พัฒนาแนวทางการกำกับติดตามโครงการให้เกิดเป็นองค์ความรู้ของเจ้าหน้าที่



รูปที่ 3 กระบวนการดำเนินงานวิจัย

3. ผลการศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 2 ส่วน เพื่อการพัฒนากระบวนการกำกับและติดตามโครงการ ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 การพัฒนากระบวนการกำกับและติดตามโครงการ

1. ด้านพัฒนาออกแบบลักษณะโครงสร้างของรายงานกำกับติดตามประจำเดือน (Monthly Monitoring Report) โดยวิเคราะห์สภาพก่อนการพัฒนาปรับปรุง และดำเนินการพัฒนารูปแบบรายงานตามหลักการ การบริหารงานโครงการ Project Management ให้มีเนื้อหารายงานที่มีข้อมูลที่ครอบคลุม และมีรูปแบบหัวข้อย่อยรายงานที่มาตรฐานสะดวกในการนำไปใช้งาน ซึ่งโครงสร้างที่มีการออกแบบเบื้องต้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งอ้างอิงจาก การบริหารโครงการ แนวทางปฏิบัติจริง Project Management [4]

- ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ
- ความก้าวหน้าของโครงการในภาพรวม ทั้งในรูปแบบกราฟ และตัวเลขแสดงเปอร์เซ็นต์ความก้าวหน้า โดยเป็นการประยุกต์ใช้เทคนิค Visual Control คือการใช้หลักควบคุมด้วยการมองเห็นเป็นตัวช่วย ได้แก่การกำหนดแถบสีเพื่อบ่งชี้สถานะความก้าวหน้าโครงการเพื่อแยกกลุ่มโครงการที่เป็นไปตามแผน และล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด
- รายละเอียดของกิจกรรมที่ทำในครั้งนี้ โดยเชื่อมโยงสาเหตุซึ่งนำไปสู่การดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หลังดำเนินกิจกรรม
- โดยรายละเอียดของกิจกรรมข้างต้นนั้น ควรมีการเปรียบเทียบวัดผลกับระดับเกณฑ์มาตรฐาน

- การสรุปถึงปัญหา แนวทางแก้ไข และสิ่งที่ต้องการในการสนับสนุน เพื่อให้โครงการดำเนินการได้สำเร็จเป็นไปตามแผนงาน
- การเจรจา หาข้อตกลงร่วมกัน เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคกับโครงการ เพื่อร่วมกันสรุปปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- การสรุป ประมวลข้อมูลเพื่อการเฝ้าระวัง และควบคุมโครงการของเจ้าหน้าที่ควบคุมโครงการ

2. ด้านออกแบบปรับปรุงกระบวนการรายงานความคืบหน้าโดยการเพิ่มความถี่ (frequency) ในการรายงานข้อมูลเป็นการรายงานกำกับและติดตามโครงการประจำเดือน จากเดิมที่กำหนดให้ส่งรายงานความคืบหน้าเป็นลักษณะรายงานตามงวดงานที่เบิกจ่ายซึ่งมีปัญหาด้านการรับรู้ข้อมูลที่ล่าช้า เมื่อเกิดความไม่สอดคล้องกับโครงการจะไม่สามารถปรับแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานได้ทัน โดยการออกแบบพัฒนาเป็น รายงานกำกับติดตามประจำเดือน (Monthly Monitoring Report) เพื่อใช้ในการรายงานความคืบหน้าการปฏิบัติงานของที่ปรึกษา โดยใช้ Excel Sheet ซึ่งมีรูปแบบโครงสร้างเป็นสัดส่วนตามหัวข้อที่ต้องรายงานอย่างชัดเจน และสะดวกในการปรับแก้ไขและเพิ่มเติมแต่ละส่วนข้อมูลแสดงถึงรายละเอียดความก้าวหน้าโครงการและผู้รับผิดชอบ [9] โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง Sheet แบบลักษณะ hyper link ออกแบบให้ใช้งานสะดวก เพื่อความสะดวกในการใช้งานในการค้นหาการตรวจสอบข้อมูลประกอบด้วย Excel sheet 2 ส่วนหลัก ได้แก่

2.1 Sheet Data Overview Project เป็นเอกสารที่ระบุข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลในภาพรวมของโครงการ รายละเอียดแผนงานในแต่ละ Man-day ระบุแผนวันที่เข้าปรึกษาแนะนำ และข้อมูลวันที่เข้าจริงเพื่อเปรียบเทียบแผนงานกับที่ปฏิบัติได้จริง โดย Link ข้อมูลแปลงเป็นกราฟ Sheet Data Risk Control เป็นเอกสารใช้ในการบันทึกความเสี่ยงโดยแบ่งออกเป็นการกำกับติดตามเพื่อควบคุมความเสี่ยง ได้แก่

- Risk Activity ในแต่ละ Man-day และเชื่อมโยงในลักษณะภายในงวดงาน
- Risk Schedule การประเมินแผนเทียบกับวันที่เข้าปรึกษาแนะนำจริงในแต่ละ Man-day มีการปรับเลื่อนจากเดิม

2.2 Sheet Data Monthly เป็นเอกสารที่แสดงรายงานความคืบหน้าประจำเดือนซึ่งได้นำไปใช้กำกับและติดตามกับ SMEs โครงการเป้าหมาย โดยนำไปใช้กับโครงการปรึกษาแนะนำเชิงลึกในพื้นที่ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 3 ที่เป็นโครงการเป้าหมาย ได้แก่ โครงการ CF (Consultancy Fund) จำนวน 2 โครงการ โครงการ MDICP จำนวน 2 โครงการ โครงการพัฒนาสถานประกอบการสู่ AEC จำนวน 2 โครงการ ซึ่งได้กำหนดสถานประกอบการเป้าหมายรวมจำนวน 6 แห่งที่มีความพร้อมในด้านบุคลากรในการสนับสนุนกระบวนการปรึกษาแนะนำของที่ปรึกษา โดยรายละเอียดข้อมูลกิจกรรมที่เข้าร่วมโครงการ เป็นดังนี้

1) โรงงานผลิตเครื่องมือทันตกรรมเป็น SMEs ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดพิจิตร ประกอบกิจการผลิต ซ่อม และจำหน่ายเครื่องมือทางทันตกรรม เป้าหมาย/ผลลัพธ์เข้าร่วมโครงการศึกษาและแนะนำ คือมีเป้าหมายเพื่อการขอการรับรองระบบมาตรฐานคุณภาพสำหรับการผลิตเครื่องมือแพทย์ ISO 13485 เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า นำไปสู่การเพิ่มยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาดที่มากขึ้น

2) โรงสีข้าวผลิตข้าวสารเป็น SMEs ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดกำแพงเพชร ประกอบกิจการสีข้าว ผลิตข้าวสาร และข้าวหนึ่ง เป้าหมาย/ผลลัพธ์เข้าร่วมโครงการศึกษาและแนะนำ คือมีเป้าหมายเพื่อการขอการรับรองระบบมาตรฐานคุณภาพ GMP เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า นำไปสู่การเพิ่มยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาดที่มากขึ้น รวมถึงเพื่อเตรียมรองรับแผนในการขยายตลาดต่างประเทศ

3) โรงงานผลิตซีเมนต์ผสมเสร็จเป็น SMEs ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบกิจการจำหน่ายวัสดุในการก่อสร้าง เป้าหมาย/ผลลัพธ์เข้าร่วมโครงการศึกษาและแนะนำ คือมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในองค์กรด้านฝ่ายผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานฝ่ายผลิต เพื่อให้เกิดคุณภาพในผลิตภัณฑ์และลดต้นทุนการผลิต

4) โรงงานการ์เมนต์เป็น SMEs ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ กิจการตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป้าหมาย/ผลลัพธ์เข้าร่วมโครงการศึกษาและแนะนำ คือมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในด้านฝ่ายผลิตเพื่อลดการสูญเสียในกระบวนการ และของเสียในการผลิต

5) โรงงานลูกยางกระเทาะสีข้าวเป็น SMEs ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบกิจการผลิตและจำหน่ายลูกยางกระเทาะข้าวเปลือก เป้าหมาย/ผลลัพธ์เข้าร่วมโครงการศึกษาและแนะนำ คือมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทางด้านการตลาดเพื่อรุกตลาด AEC

6) โรงสีผลิตข้าวสารเป็น SMEs ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดพิจิตร ประกอบกิจการสีข้าว ปรับคุณภาพข้าว จำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง เป้าหมาย/ผลลัพธ์เข้าร่วมโครงการศึกษาและแนะนำ คือมีเป้าหมายเพื่อกำหนดแผนการตลาดเพื่อการขยายการผลิตสู่ตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาด AEC

เห็นได้จากตัวอย่างหนึ่ง ในการกำกับติดตามงานที่ปรึกษาในโครงการ MDICP เป็นโรงงานผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ พบว่า มีปัญหาเรื่องการนัดหมายในการเข้าให้การปรึกษาและแนะนำ ของที่ปรึกษาล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดประมาณ 20 วัน จากการที่ได้ติดตามจากรายงานประจำเดือน มีแนวโน้มที่จะเกิดผลกระทบกับโครงการ จึงได้ประสานแก้ไขให้สื่อสารข้อมูลกันทั้งในส่วนของที่ปรึกษาและผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นการได้รับประโยชน์จากการรายงานความก้าวหน้าโครงการประจำเดือน (Monthly Monitoring Report)

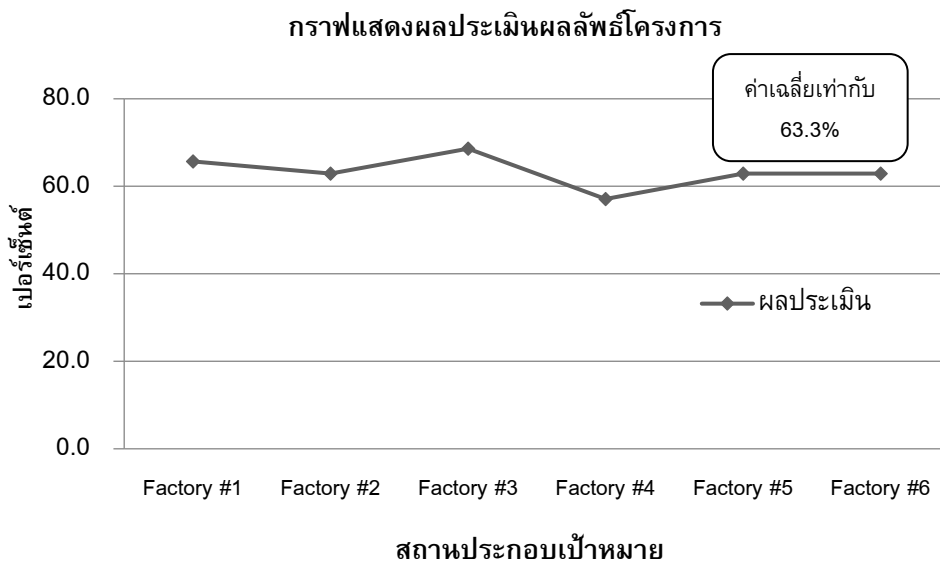
นอกจากนี้ จากการกำกับติดตามพบว่า ความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการของสถานประกอบการ ซึ่งเป็นหนึ่งใน Stakeholders [10] ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะด้านความพร้อมของบุคลากรที่จะนำสิ่งที่ที่ปรึกษาได้แนะนำไปปฏิบัติให้เกิดผล และเก็บข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปวิเคราะห์ปรับปรุงร่วมกับที่ปรึกษา

การสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ประกอบการในด้านการปฏิบัติงานของที่ปรึกษา หลังการนำเครื่องมือ Monthly monitoring report เพื่อช่วยในการกำกับและติดตาม

จากที่ได้ดำเนินการกำกับและติดตามการทำงานปรึกษาแนะนำของที่ปรึกษา โดยใช้ Monthly monitoring report เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับติดตาม และควบคุมโครงการอย่างต่อเนื่องในแต่ละสถานประกอบการ ทำให้การกำกับและติดตามทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากข้อมูลแผนการเข้าให้คำปรึกษาแนะนำ โดยเทียบกับข้อมูลการเข้าทำงานจริง การสรุปเนื้อหาการเข้าปฏิบัติงานที่ต้องระบุประเด็นการดำเนินงานที่เป็นเรื่องงานสำคัญ รวมถึงผลที่ได้รับในการให้คำปรึกษาแนะนำ และปัญหาอุปสรรคความต้องการสนับสนุนที่ต้องรีบดำเนินงาน

โดยได้วัดผลจากการประเมินความพึงพอใจ ในด้านความสอดคล้องตามแผนการปรึกษาแนะนำที่กำหนดไว้ โดยอ้างอิงหัวข้อและเกณฑ์การประเมินจากการประเมินของบริษัท CA International Information Co.Ltd, เพื่อใช้ในเชิงเปรียบเทียบผลการประเมินก่อน-หลัง การนำแนวทางพัฒนากระบวนการกำกับและติดตามไปใช้ ซึ่งบริษัท CA International Information Co.Ltd, ได้เก็บข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ยในภาพรวมไว้ก่อนหน้านี้แล้ว โดยจากการที่เจ้าหน้าที่โครงการใช้เครื่องมือ Monthly monitoring report เพื่อช่วยในการกำกับและติดตามในช่วงระยะเวลาระหว่างเดือนพฤษภาคม-สิงหาคม 2558 จำนวน 4 เดือน ใช้แบบฟอร์มกลางในการเก็บข้อมูลทั้ง 6 สถานประกอบการ

จากข้อมูล รูปที่ 5 กราฟแสดงผลการประเมินปรึกษาแนะนำ แสดงค่าเฉลี่ยผลประเมินผลลัพธ์วัดเทียบจากความพึงพอใจของกิจการที่ได้พัฒนากระบวนการกำกับและติดตามทั้ง 6 กิจการ มีกิจการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 65.7 เปอร์เซนต์ และมีกิจการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่ 57.1 โดยเมื่อคำนวณเป็นค่าเฉลี่ยในภาพรวมของทั้ง 6 กิจการจะมีผลคะแนนความพึงพอใจการดำเนินงานของกระบวนการปรึกษาแนะนำเท่ากับ 63.3 เปอร์เซนต์



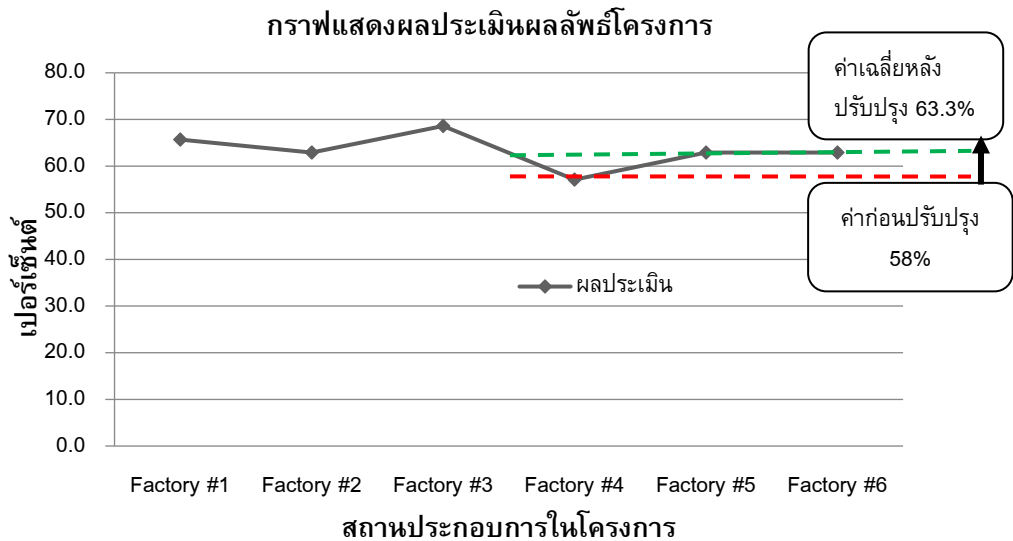
รูปที่ 5 กราฟแสดงผลการประเมินปรึกษาแนะนำ

4. สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนากระบวนการกำกับและติดตาม โครงการจ้างปรึกษาแนะนำ SMEs โดยมุ่งพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน โดยพัฒนางานผ่านกระบวนการทำ Focus Group ระดมความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานโครงการในปัจจุบัน สรุปเป็นการพัฒนาปรับปรุงใน 2 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างรายงานการปฏิบัติงานของที่ปรึกษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และการออกแบบปรับปรุงกระบวนการรายงานที่มีประสิทธิภาพในการนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นโดยการเพิ่มความถี่ (frequency) ในการรายงานข้อมูลเป็นการรายงานกำกับและติดตามโครงการประจำเดือนและเรียกรายงานและโครงสร้างมาตรฐานรายงานที่พัฒนาขึ้นดังกล่าวว่า “Monthly Monitoring Report” ซึ่งการพัฒนาออกแบบลักษณะโครงสร้างของกำกับติดตามประจำเดือน (Monthly Monitoring Report) โดยวิเคราะห์สภาพก่อนการพัฒนาปรับปรุง และดำเนินการพัฒนารูปแบบรายงานตามหลักการ การบริหารงานโครงการ Project Management ให้มีเนื้อหารายงานที่มีข้อมูลที่ครอบคลุม และมีรูปแบบหัวข้อรายงานที่มาตรฐานสะดวกในการนำไปใช้งาน

ส่วนการออกแบบปรับปรุงกระบวนการรายงานความคืบหน้าโดยการเพิ่มความถี่ (frequency) ในการรายงานข้อมูลเป็นการรายงานกำกับและติดตามโครงการประจำเดือน จากเดิมที่กำหนดให้ส่งรายงานความคืบหน้าเป็นลักษณะรายงานตามงวดงานที่เบิกจ่ายซึ่งมีปัญหาด้านการรับรู้ข้อมูลที่ล่าช้า เมื่อเกิดความไม่สอดคล้องกับโครงการจะไม่สามารถปรับแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานได้ทัน

โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการรับรู้ข้อมูล (Data Information) ในการปฏิบัติงานของที่ปรึกษาที่รวดเร็วขึ้น พร้อมทั้งการจัดการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างมีระบบแบบแผน ช่วยบริหารจัดการกำกับและติดตามที่ปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 6 กราฟเปรียบเทียบแสดงผลการประเมินการปรึกษาแนะนำหลังการพัฒนา

นอกจากนี้ยังสามารถในการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารโครงการ (Cost) ในการจ้างหน่วยงานภายนอก เมื่อมีการนำเทคนิคเครื่องมือ Monthly monitoring report ไปใช้ โดยการนำเทคนิคเครื่องมือ Monthly monitoring report ไปใช้สำหรับเจ้าหน้าที่โครงการ และร่วมกับการทำงานของหน่วยงานส่วนติดตามโครงการ โดยให้ส่วนติดตามโครงการควบคุมกำกับในภาพรวม และเก็บข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของที่ปรึกษา ซึ่งเมื่อมีการพัฒนาการกำกับและติดตามโครงการที่เป็นมาตรฐานโดยเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร จะส่งผลให้ลดความถี่ในการจ้างติดตามจากภายนอกออกไป และสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายต้นทุนบริหารโครงการโดยมีส่วนต่างที่ประหยัดได้เท่ากับ 50,000 บาทต่อปีโดยประมาณ

การประเมินผลหลังการพัฒนาระบบการกำกับและติดตามโครงการ โดยสำรวจข้อมูลจากผู้ประกอบการพบว่า ผลค่าเฉลี่ยผลประเมินความพึงพอใจผลลัพธ์ของโครงการหลังการพัฒนาระบบกำกับและติดตามโครงการ โดยประเมินจากสถานประกอบการ SMEs เป้าหมายที่กำกับและติดตามด้วยเครื่องมือ Monthly monitoring report เท่ากับ 63.3% ตามรูปที่ 6 กราฟเปรียบเทียบแสดงผลการประเมินการปรึกษาแนะนำหลังการพัฒนา ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวสามารถพอสรุปเทียบได้ว่า ค่าเฉลี่ยรวมประเมินผลลัพท์โครงการในด้านการดำเนินงานของที่ปรึกษา มี

แนวโน้มที่ดีขึ้น คือเพิ่มขึ้นจากเดิมเท่ากับ 5.3% เป็นผลมาจากการพัฒนากระบวนการกำกับและติดตามโครงการส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ SMEs ในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจเพื่อสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจต่อไป

References

- [1] Nakarin Amared and et.al. Devision of Economic Research. Bank of Thailand. (2557). **FAQ Issue 92 Labor mobility and economic growth.** p.3 (In Thai)
- [2] Central administration office. (2558). **Annual Report 2557.** Department of Industrial Promotion (In Thai)
- [3] Strategic Management Bureau. (2557). **Annual Performance Appraisal 2557.** Department of Industrial Promotion. (In Thai)
- [4] Visut Jiradumgeng. (2555). **Project Management: Project Management Guidelines real.** 3rd edition. Bangkok: Wankavee. p. 283-323. (In Thai)
- [5] Rory Burke. (2001). **Project Management planning and control technique.** Third edition. Johnwiley& Sons LTD. p. 191-202.
- [6] A K Munns, B F Bjeirmi (1996). **The role of project management in achieving project success.** International Journal of Project Management Vol. 14, No. 2, pp.81-87
- [7] Krissadej Chawasirikultal. (2552). **Analyze back to the factors that affect the administration. Project: Case study Major Development Projects of Government Housing Bank.** (Bangkok: Thammasat University) (In Thai)
- [8] Forest Peterson, Martin Fischer. (2009). **Project Monitoring Methods Exploratory case Analysis: Industry Responses.** CIIFE Working Paper #WP112 April 2009. Stanford University.
- [9] Chief Information Officer - University of Illinois (2015). **Project Management Toolkit / Executing, Monitoring, and Controlling.** Cited 28 June 2558 Available: <https://www.uillinois.edu/cms/One.aspx?portalId=1324&pageId=135097>
- [10] Agnar Johansen, PetterEik-Andresen, AnandasivakumarEkambaram. (2014). "Stakeholder benefit assessment-Project success through management of stakeholders". **27th IPMA World Congress.** Published by Elseveier Ltd.

ประวัติผู้เขียนบทความ



อำพล สุบรรณพิจิตร ปัจจุบันทำงานตำแหน่งนักวิชาการอุตสาหกรรมระดับปฏิบัติการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 3 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม หมายเลขโทรศัพท์ 081-5333740 E-mail: nmpol_bsp@hotmail.com จบการศึกษาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วศ.บ) สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยนเรศวร และ วศ.ม. สาขาการจัดการงานวิศวกรรม บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต



ศักดิ์ชาย รักการ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการงานวิศวกรรม บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต หมายเลขโทรศัพท์ 089 7816187-E-Mail: s.rakkarn2010@gmail.com จบการศึกษา วศ.บ. และ วศ.ม. วิศวกรรมอุตสาหกรรม และ Ph.D. Systems and Control ที่ Case Western Reserve University, Ohio, ประเทศสหรัฐอเมริกา



อัทถกร กลั่นความดี ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการงานวิศวกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต จบการศึกษาวศ.บ. (วิศวกรรมเครื่องกล) เกียรตินิยม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย M.S. (Mechanical Engineering) University of Illinois at Urbana, U.S.A. และ Ph.D. (Mechanical Engineering) University of Illinois at Urbana, U.S.A.



ธนาคม สุกุทัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการงานวิศวกรรม บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต จบการศึกษาวศ.บ. (อุตสาหกรรม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย B.Sc. (Industrial Engineering) University of Utah U.S.A. M.M (Management) สถาบันศศิรินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Ph.D. (Fuels Engineering) University of Utah U.S.A.