

กระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน: กรณีศึกษาบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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 University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHURNING PROCESS IN WORKPLACE: A CASE STUDY OF DKSH (THAILAND) LIMITED

Mr. Werapat Wongpanti



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

Department of Architecture

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน: กรณีศึกษาบริษัท ดีเคเอสเอช
(ประเทศไทย) จำกัด

โดย

นายวีรภัทร วงศ์ปัญญา

สาขาวิชา

สถาปัตยกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร. เสริชญ์ โชติพานิช

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะขิทธิ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เทิดศักดิ์ เตชะกิจจจร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. เสริชญ์ โชติพานิช)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ฉัตรชัย วิริยะไกรกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิรตร แก้วลาย)

วีรภัทร วงศ์ปัญดี : กระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน: กรณีศึกษาบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด (CHURNING PROCESS IN WORKPLACE: A CASE STUDY OF DKSH (THAILAND) LIMITED) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. ดร. เสรีชัย โชติพานิช, 101 หน้า.

กระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงานเป็นโครงการที่อาจเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร การเข้าใจถึงขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมการและปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น การศึกษานี้ดำเนินการโดยใช้วิธีการกรณีศึกษา (Case study approach) การดำเนินงานปรับย้ายพื้นที่ทำงานของบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากโครงการปรับย้ายพื้นที่ 50 โครงการ ที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ.2557 ทำการเลือกโดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและแบบชั้นภูมิ จากโครงการซึ่งมีความแตกต่างกันโดยกำหนดกลุ่มตามรูปแบบโครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน และสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 3 รูปแบบโครงการ ได้แก่ การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีมีการปรับผังที่ทำงาน การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน และการย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าใจถึงกระบวนการและขั้นตอนของการปรับย้ายพื้นที่ทำงานในแต่ละรูปแบบ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องและบทบาทหน้าที่ในแต่ละขั้นตอน ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่มีผลและควรพิจารณาในการดำเนินโครงการ

จากการศึกษาพบว่าการทำงานปรับย้ายพื้นที่ทำงานในทุกรูปแบบประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการกำหนดโครงการ กระบวนการวางแผนโครงการ กระบวนการดำเนินโครงการ และกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ มีบุคคลผู้ดำเนินงานทั้งภายในองค์กรและการจัดจ้างผู้ให้บริการภายนอกมาเกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมและผู้บริหารแผนกมีบทบาทมากที่สุดในการวางแผนและดำเนินโครงการ ทั้งในส่วนบริหารจัดการและส่วนปฏิบัติการ รูปแบบโครงการยังมีผลต่อกระบวนการดำเนินโครงการ โดยมีขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่มากขึ้นตามกิจกรรมและระดับความซับซ้อนของรูปแบบการปรับย้าย อันส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการจัดหาผู้ให้บริการจากภายนอกเข้ามาดำเนินงาน และระยะเวลาในการดำเนินโครงการที่มากขึ้นหากถึงระดับที่ต้องทำการปรับปรุงพื้นที่ ปัจจัยด้านลักษณะของการปรับย้ายอันมีสถานที่เข้ามาเป็นส่วนเกี่ยวข้อง จะส่งผลในการพิจารณาจัดจ้างผู้ให้บริการภายนอก ได้แก่ ผู้ให้บริการขนย้าย ซึ่งส่งผลกระทบต่องบประมาณในการดำเนินงานด้วยเช่นกัน การสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์มีผลต่อระยะเวลาในการดำเนินโครงการอย่างมีนัยสำคัญซึ่งอยู่ในช่วงของการดำเนินโครงการ และแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ

หน่วยงานบริหารทรัพยากรกายภาพประกอบด้วยฝ่ายอาคารซึ่งมีบทบาทในการประสานงานฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากเพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่น รวมไปถึงฝ่ายวิศวกรรมซึ่งมีส่วนในการวางแผนโครงการ จึงถือเป็นการแสดงบทบาทสำคัญของหน่วยงานให้ปรากฏในองค์กร อย่างไรก็ตามการจัดเตรียมทรัพยากรกายภาพได้อย่างเพียงพอจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการปรับย้ายพื้นที่ ตลอดจนระยะเวลาและการใช้ทรัพยากรบุคคลในการดำเนินโครงการ ซึ่งถือเป็นการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวและไม่ได้เป็นการดำเนินงานธุรกิจหลักขององค์กร

ภาควิชา สถาปัตยกรรมศาสตร์

สาขาวิชา สถาปัตยกรรม

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5773581325 : MAJOR ARCHITECTURE

KEYWORDS: FACILITY MANAGEMENT / WORKPLACE MANAGEMENT / PROJECT MANAGEMENT / CHURNING

WERAPAT WONGPANTI: CHURNING PROCESS IN WORKPLACE: A CASE STUDY OF DKSH (THAILAND) LIMITED. ADVISOR: ASSOC. PROF. SARICH CHOTIPANICH, 101 pp.

Churning is a project that might take place in any organization workplace, understanding of the process of churning will be able to help company in term of preparedness and execution effectively. This research study by case study approach methodology of churning project conduct in DKSH (Thailand) limited. The sample has been selected from 50 projects in 2014 stratified data which consider as its churning categories and choose by simple random sampling in 3 categories that are relocation of people within the existing number and location of workstations, relocation of people which requiring some workstation replanning, and relocation of people which involving changes to build fitout/building services. The purpose of this study is to understand process and procedure each categories of churning, related parties with their role & responsibility as well as significant factor to be considered to proceed the churning project.

The finding reveal that churning in workplace comprise 4 mainly process that are project setting, project planning, project executing, and project closing & handover process. Related parties consist of internal staff and outsources. Engineering and management staff are playing the important role of strategic and operational activities in project planning and executing stage. Churning categories also effect on executing which ranked for activities and related parties from least to most complexity resulted in cost for acquiring outsources and more project timing in case of involving modification to the space. The factor related site location will bring to consider procurement of outsources i.e. moving services which directly effect to budget as well as production lead-time for furniture will take most of project timing significantly in executing and closing & handover process.

Facility management section include building administration department is playing the essential role for coordinate with other parties in the company for project execution smoothly. Also, engineering department mainly involve in process of project planning which demonstrate that important role of the department to organization. However, providing adequate facilities supply would help reduce any cost subject to project operation as well as human resources which not dedicate their responsibility for main business activities.

Department: Architecture

Field of Study: Architecture

Academic Year: 2016

Student's Signature

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาในครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจากความอนุเคราะห์ของท่านรองศาสตราจารย์ ดร. เสริชย์ โชติพานิช ในการเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งคอยซักถาม ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการพัฒนาตนเองของผู้ศึกษา

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่สละเวลาและให้คำแนะนำในระหว่างการสอบวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณอาจารย์และวิทยาการทุกท่านผู้ให้ความรู้ตลอดการเรียนการสอนในหลักสูตรนี้ ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านในส่วนของบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ขอขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ และคุณอาวีรรรณ ศักดิ์ชัยสิริ ผู้เป็นกำลังใจเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆ FM-CU ทุกคนที่ช่วยให้คำแนะนำ สร้างกำลังใจและแรงกดดันในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.4 วิธีดำเนินการวิจัย.....	5
บทที่ 2	7
2.1 การบริหารการปรับย้ายพื้นที่ (Churn management)	7
2.2 การบริหารจัดการสถานที่ทำงาน (Workplace management)	11
2.3 การบริหารจัดการโครงการ (Project management).....	12
2.4 การบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility management).....	14
บทที่ 3	16
3.1 ความเป็นมาและภาพรวมรายละเอียดโครงการ.....	16
3.2 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา BM1	20
3.2.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ	20
3.2.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง.....	21
3.2.3 กระบวนการดำเนินโครงการ	21
3.3 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา BM2.....	25
3.3.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ	25

3.3.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง.....	25
3.3.3 กระบวนการดำเนินโครงการ.....	25
3.4 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา BM3.....	28
3.4.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ.....	28
3.4.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง.....	29
3.4.3 กระบวนการดำเนินโครงการ.....	29
3.5 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา WR1.....	32
3.5.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ.....	32
3.5.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง.....	33
3.5.3 กระบวนการดำเนินโครงการ.....	33
3.6 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา WR2.....	36
3.6.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ.....	36
3.6.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง.....	37
3.6.3 กระบวนการดำเนินโครงการ.....	37
3.7 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา WR3.....	40
3.7.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ.....	40
3.7.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง.....	40
3.7.3 กระบวนการดำเนินโครงการ.....	40
3.8 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ กรณีศึกษา NF1.....	44
3.8.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ.....	44
3.8.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง.....	44
3.8.3 กระบวนการดำเนินโครงการ.....	45
3.9 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ กรณีศึกษา NF2.....	49

3.9.1	ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ	49
3.9.2	องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง.....	50
3.9.3	กระบวนการดำเนินโครงการ	51
3.10	การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ กรณีศึกษา NF3	55
3.10.1	ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ.....	55
3.10.2	องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง.....	55
3.10.3	กระบวนการดำเนินโครงการ.....	56
บทที่ 4	60
4.1	ผลการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินโครงการ	60
4.1.1	การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน.....	60
4.1.2	การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน.....	61
4.1.3	การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่.....	63
4.2	ผลการวิเคราะห์ระยะเวลาดำเนินการปรับย้ายพื้นที่.....	69
4.2.1	การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน.....	69
4.2.2	การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน.....	73
4.2.3	การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่.....	76
4.3	ผลการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ	79
4.3.1	การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน.....	79
4.3.2	การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน.....	80
4.3.3	การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่.....	81
บทที่ 5	88
5.1	สรุปและอภิปรายผลการศึกษา	88
5.1.1	กระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน	88

5.1.2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องและบทบาทหน้าที่ในการดำเนินโครงการ	92
5.1.3 ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน.....	92
5.2 ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษา.....	94
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	94
รายการอ้างอิง	95
ภาคผนวก ก.....	97
ภาคผนวก ข.....	100
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	101



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

กระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงานเป็นโครงการที่อาจเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร เนื่องด้วยจากเหตุผลในทางกลยุทธ์ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร, การลดค่าต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อพนักงานและองค์กรทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การเข้าใจถึงขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น องค์กรจะสามารถเตรียมการและปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น (Christersson, Haynes, and Rothe 2012) การที่องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ย่อมส่งผลถึงการปรับเปลี่ยนและจัดสรรจำนวนพนักงานโดยการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน การเคลื่อนย้ายคนหรือแผนกให้เปลี่ยนไปตามหน้าที่การทำงานรูปแบบใหม่ ผลจากการปรับย้ายอาจกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เกิดการสะดุดติดขัดในการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านของเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากรอื่นๆ (Kaya and Williams 2005)

บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินธุรกิจบริการในการขยายตลาดแบบครบวงจร รวมทั้งการกระจายสินค้าและโลจิสติกส์ให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่ค้าในหลายกลุ่มสินค้า ได้แก่ ผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค สินค้าหรูหราและไลฟ์สไตล์ ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์วัตถุดิบอุตสาหกรรม และผลิตภัณฑ์เทคโนโลยี บริษัทมีการดำเนินงานในประเทศไทยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2449 ปัจจุบันมีอาคารสำนักงานจำนวน 4 อาคาร ตั้งอยู่ที่ถนนสุขุมวิท แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร (DKSH 2015) โดยมีลักษณะเป็นกลุ่มอาคารอยู่ในพื้นที่บริเวณใกล้เคียงกัน ตามลักษณะการดำเนินธุรกิจจะมีการได้มาซึ่งบริษัทคู่ค้า (Client) ใหม่อย่างต่อเนื่อง อันส่งผลถึงความจำเป็นในการรับพนักงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนทุกขั้นตอนของวงจรผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าขององค์กร จึงมีจำนวนผู้ใช้พื้นที่สำนักงานที่เพิ่มมากขึ้น โดยพบว่าในปี พ.ศ.2557 และ พ.ศ.2558 มีโครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงานเกิดขึ้นถึง 50 โครงการและ 29 โครงการตามลำดับ

โดยตั้งแต่ พ.ศ.2557 เป็นต้นมาฝ่ายบริหารได้มีการริเริ่มการปรับโครงสร้างขององค์กร ภายใต้ชื่อโครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารธุรกิจในอนาคต (Future Operating Model: FOM) โดยมีการเปลี่ยนแปลงส่วนปฏิบัติการสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (Business Development) ฝ่ายบริหารคู่ค้า (Client Management) ฝ่ายบริหารลูกค้า (Customer Account

Management) ฝ่ายฟิลด์เซลล์ (Field Sales) ฝ่ายการตลาดร้านค้า (Trade Marketing) ในหน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค และหน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ จะถูกจัดให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อตอบสนองการบริการที่ดียิ่งขึ้น (Bruno Sidler and Ferraby 2014) ซึ่งในการดำเนินโครงการนั้นมีความเกี่ยวข้องกับผู้ดำเนินการหลายฝ่ายทั้งบุคลากรภายในองค์กรที่มาหลายแผนกหลายหน่วยงานและการจัดจ้างผู้ให้บริการจากภายนอก โครงการที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งตามองค์ประกอบทางกายภาพที่มีการปรับย้ายเปลี่ยนแปลงได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังโต๊ะทำงาน จำนวน 3 โครงการ ลักษณะการปรับย้ายเป็นการโยกย้ายเฉพาะพนักงานไปยังตำแหน่งที่ทำงานใหม่
2. ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังโต๊ะทำงาน จำนวน 30 โครงการ ลักษณะการปรับย้ายเป็นการปรับผังตำแหน่งโต๊ะทำงานและเฟอร์นิเจอร์ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบใหม่ ก่อนการโยกย้ายพนักงานไปยังตำแหน่งที่ทำงานใหม่
3. ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ จำนวน 17 โครงการ ลักษณะการปรับย้ายเป็นการปรับปรุงพื้นที่อันเกี่ยวข้องกับการรีออล ก่อสร้างและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้งานพื้นที่ รวมไปถึงการแก้ไขระบบประกอบอาคารตามความต้องการของการใช้พื้นที่ ก่อนการโยกย้ายพนักงานไปยังตำแหน่งที่ทำงานใหม่

รูปแบบโครงการ	จำนวนโครงการ
1. ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน	3
2. ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน	30
3. ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่	17
รวม	50

ตารางที่ 1 รูปแบบโครงการที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ.2557 จำนวน 50 โครงการ

โดยโครงการที่เกิดขึ้นนั้นมีระดับของการปรับย้ายที่แตกต่างกันออกไป สามารถจัดแบ่งตามเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลักษณะการปรับย้าย งบประมาณดำเนินการ ขนาดพื้นที่ และจำนวนผู้ถูกปรับย้าย ดังนี้

ลักษณะการปรับย้ายแบ่งเป็น 3 รูปแบบ

- การย้ายภายในอาคารเดียวกัน (ชั้นเดียวกัน) จำนวน 25 โครงการ
- การย้ายภายในอาคารเดียวกัน (ต่างชั้นกัน) จำนวน 21 โครงการ
- การย้ายต่างอาคารกัน จำนวน 4 โครงการ

งบประมาณดำเนินการแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ตามขอบเขตการอนุมัติค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน

- ต่ำกว่า 50,000 บาท จำนวน 24 โครงการ อนุมัติได้โดยระดับ Section manager
- 50,001 – 100,000 บาท จำนวน 6 โครงการ อนุมัติได้โดยระดับ Department manager
- 100,001 – 1,500,000 บาท จำนวน 19 โครงการ อนุมัติได้โดยระดับ BU head
- มากกว่า 1,500,000 บาท จำนวน 1 โครงการ อนุมัติได้โดยระดับ Country Management

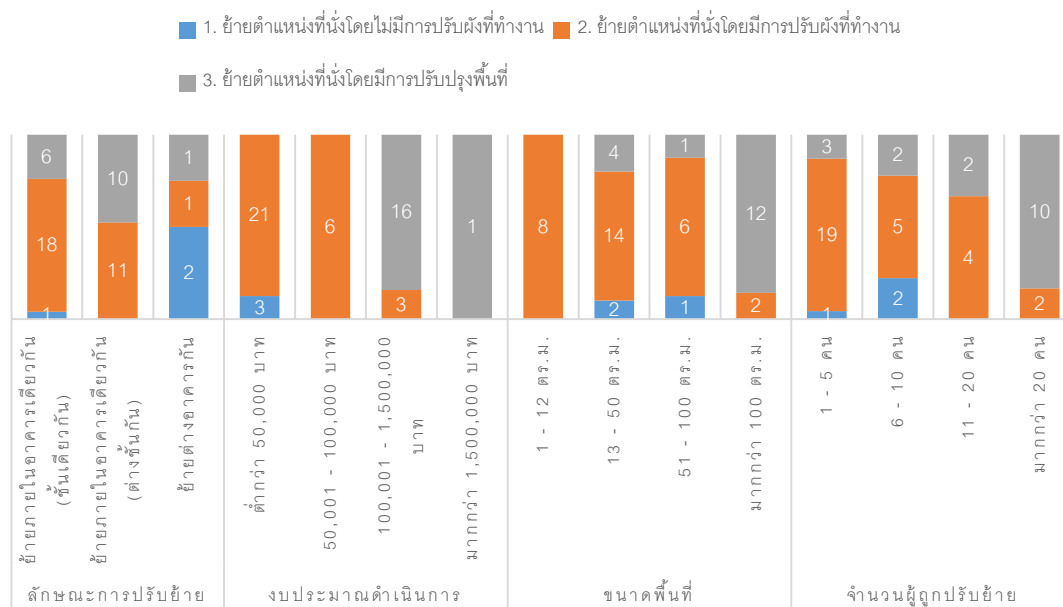
ขนาดพื้นที่ของโครงการแบ่งได้เป็น 4 ช่วง

- ขนาด 1 – 12 ตารางเมตร จำนวน 8 โครงการ
- ขนาดพื้นที่ 13 – 50 ตารางเมตร จำนวน 20 โครงการ
- ขนาดพื้นที่ 51 – 100 ตารางเมตร จำนวน 8 โครงการ
- ขนาดพื้นที่มากกว่า 100 ตารางเมตร จำนวน 14 โครงการ

จำนวนพนักงานผู้ถูกปรับย้ายแบ่งเป็น 4 ช่วง

- ผู้ถูกปรับย้าย 1 – 5 คน จำนวน 23 โครงการ
- ผู้ถูกปรับย้าย 6 – 10 คน จำนวน 9 โครงการ
- ผู้ถูกปรับย้าย 11 – 20 คน จำนวน 6 โครงการ
- จำนวนผู้ถูกปรับย้าย 20 คน จำนวน 12 โครงการ

โดยภาพรวมของโครงการซึ่งแสดงสัดส่วนตามเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แผนภาพแสดงสัดส่วนเงื่อนไขที่เกี่ยวกับการดำเนินโครงการปรับย้ายพื้นที่ในปี 2557
จำนวน 50 โครงการ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนของการปรับย้ายพื้นที่ทำงานแต่ละรูปแบบ
2. เพื่อทราบถึงบุคคลผู้เกี่ยวข้อง บทบาทหน้าที่ ในแต่ละขั้นตอนของการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน
3. เพื่อทราบปัจจัยที่ควรพิจารณาในการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน

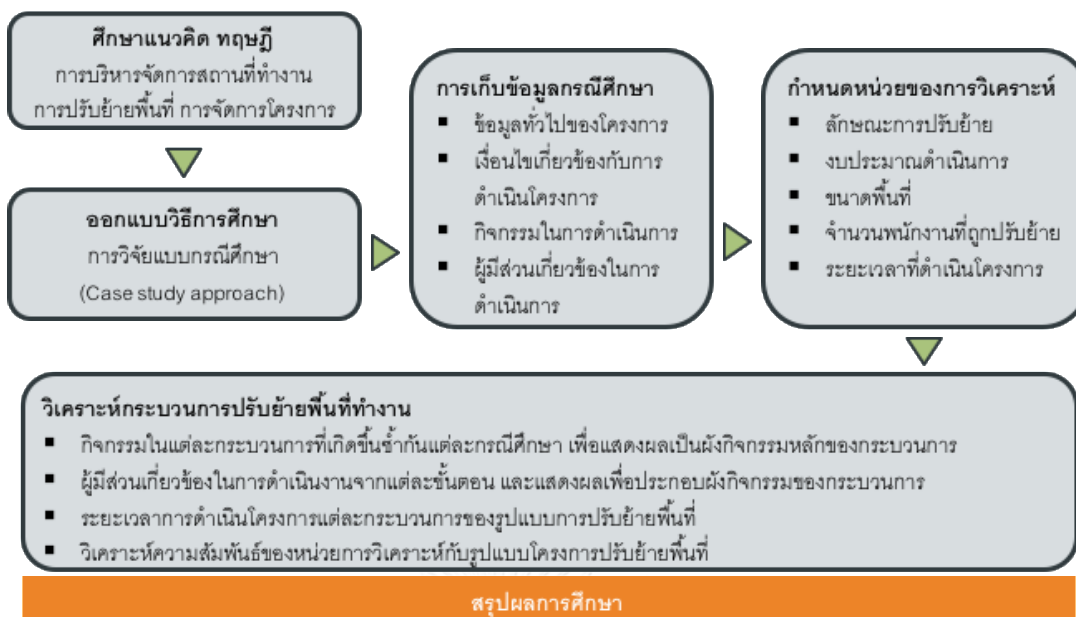
1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษาโครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงานจาก บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ มีสำนักงานตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และมีหน่วยงานบริหารทรัพยากรกายภาพขององค์กรเอง
2. กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากโครงการปรับย้ายพื้นที่ 50 โครงการ ที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ.2557 ทำการเลือกโดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและแบบชั้นภูมิ จากโครงการซึ่งมีความแตกต่างกัน โดยกำหนดกลุ่มตามรูปแบบโครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน และสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือ

- การย้ายโดยไม่มี การปรับผังที่ทำงาน 3 กรณี
- การย้ายโดยมี การปรับผังที่ทำงาน 3 กรณี
- การย้ายโดยมี การปรับปรุงพื้นที่ 3 กรณี

1.4 วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรกายภาพ การบริหารโครงการ รูปแบบและการบริหารการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน เพื่อกำหนดกรอบของการศึกษา
2. ออกแบบวิธีการโดยการวิจัยแบบกรณีศึกษา และกำหนดกรอบการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน ของบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด จากการสำรวจ, สัมภาษณ์ และส่งแบบสอบถาม โดยข้อมูลประกอบด้วย
 - ข้อมูลทั่วไปของโครงการ
 - เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ
 - กิจกรรมในการดำเนินงาน
 - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน
3. กำหนดหน่วยของการวิเคราะห์จากข้อมูลโครงการและเงื่อนไขของการดำเนินโครงการ ได้แก่ ลักษณะการปรับย้าย, งบประมาณดำเนินการ, ขนาดพื้นที่, จำนวนพนักงานที่ถูกปรับย้าย, ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการแต่ละขั้นตอน
4. ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลในด้านกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อสามารถอธิบายกระบวนการ ผู้เกี่ยวข้องและบทบาทหน้าที่ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน
5. สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นของกระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงานในอาคารสำนักงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ของข้อมูลต่างๆ โดยขั้นตอนทั้งหมดสามารถเขียนอธิบายได้เป็นแผนผัง ดังรูป



รูปที่ 2 แผนผังแสดงวิธีดำเนินการวิจัยกระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน
กรณีศึกษาบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎี

2.1 การบริหารการปรับย้ายพื้นที่ (Churn management)

Churn ในความหมายซึ่งเป็นคำที่ใช้ในงานด้านทรัพยากรกายภาพเพื่ออธิบายถึงวงรอบของการย้ายและการปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงาน โดยอัตราการปรับย้ายสามารถอธิบายเป็นร้อยละของจำนวนผู้ใช้อาคารทั้งหมดที่มีการโยกย้ายในระหว่างปี ตัวอย่างเช่น อัตราการปรับย้าย (Churn rate) ที่ 40% ในอาคารที่มีผู้ใช้งาน 1,000 คนหมายถึงการมี 400 โต๊ะทำงานซึ่งมีการย้ายหรือปรับเปลี่ยนในระหว่างปี โดยไม่ได้หมายความถึงมี 40% ของจำนวนผู้ใช้อาคารจะมีการปรับย้ายทั้งหมด โดยที่บางคนอาจมีการปรับย้ายมากกว่าหนึ่งครั้ง (Pickard 2010)

Office churn เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างมีนัยขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงาน บ่อยครั้งการปรับเปลี่ยนนี้อาจส่งผลถึงการตอบสนองต่อปัญหาของการจัดการพื้นที่ทำงาน ซึ่งหากมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพอันเกี่ยวข้องกับการวางแผนงานเชิงรุกและการเตรียมพร้อมในการปรับเปลี่ยน ก็จะสามารถเพิ่มมูลค่า ตลอดจนการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถคาดหมายการส่งมอบงานบริการและการปรับเปลี่ยนของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำจำกัดความของ Churn ยังหมายถึงการโยกย้ายบุคคลภายในองค์กร อันเกิดจากจากการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการในหน้าที่หรือการบริการที่นำเสนอ ซึ่งสามารถวัดค่าได้โดยใช้จำนวนของบุคคลที่มีการโยกย้ายในแต่ละปี แสดงออกมาเป็นร้อยละต่อจำนวนพนักงานประจำ (Full-time equivalent – FTE staff) ทั้งหมดภายในองค์กร (Queensland 2012)

ระดับของการปรับย้ายพื้นที่ทำงานนั้นสะท้อนถึงธรรมชาติขององค์กร บริษัทที่มีเสถียรภาพมีโครงการระยะยาวในการขยายธุรกิจอาจมีระดับของการปรับย้ายพื้นที่ทำงานที่ต่ำ ในขณะที่องค์กรซึ่งมีการขับเคลื่อนสูงก็มักจะส่งผลถึงอัตราการปรับย้ายที่อาจเกิดขึ้นมากกว่า 100% ดังนั้นประสิทธิภาพการบริหารจัดการของการปรับย้ายพื้นที่ทำงานจึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเช่นกัน หากการบริหารจัดการเรื่องปรับย้ายพื้นที่ทำงานได้ไม่ดีพออาจส่งผลไปสู่ปัญหาขอขาดภายในองค์กร อันนำไปสู่การขัดขวางความก้าวหน้าของธุรกิจได้

ในอาคารทั่วไปที่มีระบบปรับอากาศ มีสำนักงานที่มีการกันผนังสูง และมีรูปแบบโต๊ะทำงานที่หลากหลาย แม้กระทั่งการปรับย้ายพื้นที่ทำงานเพียง 1 คน อาจส่งผลให้ต้นทุนของการดำเนินงานสามารถเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมากได้ กล่าวคือการปรับย้ายโต๊ะทำงานหรือฝั่งของพื้นที่เก็บของ, การกันผนัง, ปรับแต่งการส่งลมเย็น, การเดินสายย้ายตำแหน่งปลั๊กไฟ โทรศัพท์ หรือระบบข้อมูลล้วนก่อให้เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น รวมถึงช่วงเวลาในการปฏิบัติงานยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจเพิ่มเติมนอกเวลาทำการปกติ

ผู้จัดการงานกายภาพ (Facility manager) ซึ่งประสบปัญหาภัยกับอัตราการปรับย้ายพื้นที่ทำงานที่สูงมีกลยุทธ์ 2 ทางเลือกในการลดจำนวนของการย้ายที่เกิดขึ้น หรือการจัดการกับต้นทุนค่าใช้จ่ายของการปรับย้ายพื้นที่ในแต่ละครั้ง กระบวนการควบคุมเพื่อที่จะจำกัดจำนวนการปรับย้ายสามารถช่วยได้แต่อาจมีผลกระทบในเชิงลบด้านประสิทธิภาพของบุคคลผู้ใช้งานพื้นที่นั้นๆ สำหรับการออกแบบผังสำนักงานเพื่อลดความต้องการปรับย้ายพื้นที่ทำงานอาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแต่ก็นำมาซึ่งต้นทุนที่สูงเช่นกัน

การพิจารณากำหนดมาตรฐานโต๊ะทำงานรวมถึงระบบโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับพื้นที่ทำงานเป็นการดำเนินงานสำคัญเพื่อลดต้นทุนในส่วนนี้ การมีพื้นที่ผนังปิดทึบที่น้อยลง การใช้พื้นที่เก็บของหรือการบริการร่วมกัน ล้วนสามารถลดระดับปริมาณงานและต้นทุนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานปรับย้ายพื้นที่ได้ รวมถึงการใช้พื้นที่ส่วนกลาง, เฟอร์นิเจอร์ และมาตรฐานของระบบ IT เช่นกัน หากทุกพื้นที่โต๊ะทำงานสามารถเป็นแบบเดียวกันได้หมด การปรับเปลี่ยนก็จะเป็นเพียงผู้ใช้งานเท่านั้น โดยไม่จำเป็นต้องปรับย้ายในส่วนของกายภาพในพื้นที่ทำงานเลย (Pickard 2010)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเภทของการปรับย้ายพื้นที่ (Churn categories) สามารถจัดลำดับตามความยุ่งยากของการดำเนินการ เวลา, ต้นทุนค่าใช้จ่าย และความเป็นอุปสรรคในการทำงานขององค์กร ได้ดังนี้

- การปรับย้ายเสมือน (Virtual churn) เกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าที่การทำงานของระบบต่างๆใหม่ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น การเชื่อมต่อ/เข้าถึงข้อมูลและที่อยู่ทางอิเล็กทรอนิกส์
- การโยกย้ายบุคคลอันเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ทำงานภายในสถานที่เดิม อาจเรียกได้ว่าเป็นการขนย้ายกล่องและกระเป๋า (Box and Briefcase move)
- การโยกย้ายบุคคล, เฟอร์นิเจอร์ และเทคโนโลยี ซึ่งต้องมีการปรับผังตำแหน่งที่ทำงาน (Workstation re-planning)
- การโยกย้ายบุคคล, เฟอร์นิเจอร์ และเทคโนโลยี ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปรับแต่งพื้นที่ (Changes fit-out) และ/หรือการบริการอาคาร

- การย้ายสถานที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการก่อสร้างและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปรับแต่งพื้นที่ทั้งหมด (Completely new fit-out) รวมไปถึงการแก้ไขปรับปรุงระบบประกอบอาคารตามความต้องการของผู้ใช้พื้นที่

โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปของการปรับย้ายพื้นที่ควรจะดำเนินการโดยมีต้นทุนค่าใช้จ่าย, ระยะเวลาที่ต่ำ และเป็นอุปสรรคกับการดำเนินธุรกิจน้อยที่สุด ในขณะที่มีความสอดคล้องตรงตามความต้องการขององค์กร และอาจพิจารณาถึงการออกแบบซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการปรับย้ายพื้นที่ในอนาคต ตลอดจนมีการบริหารจัดการต้นทุนค่าใช้จ่ายอย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กระบวนการปรับย้ายพื้นที่ (Churn process) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนแรกเริ่มที่ควรพิจารณา หากองค์กรมีการวางแผนได้อย่างถูกต้องจะสามารถทราบและกำหนดกิจกรรมของการปรับย้ายพื้นที่ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายได้อย่างทันท่วงที โดยมีกรอบระยะเวลาในการวางแผนการปรับย้ายพื้นที่ดังนี้

- ความต้องการในปัจจุบัน (Current year demand)
- ความต้องการใน 2-3 ปี (Two to three years out demand)
- ความต้องการในระยะ 5 ปี (Five years out demand)

โดยการออกแบบและวางแผนรูปแบบการปรับแต่งพื้นที่สำนักงานตั้งแต่แรกเริ่มจะช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและอุปสรรคในการปรับย้ายพื้นที่ในอนาคต ตลอดจนการใช้รูปแบบทั่วไปในการออกแบบปรับแต่งพื้นที่ (Generic fit-out design) จะสามารถช่วยประหยัดต้นทุนได้อย่างมากในกรณีที่เกิดโครงการปรับย้ายพื้นที่ขึ้นในอนาคต

2. การสื่อสาร (Communication) โครงการปรับย้ายพื้นที่นั้นต้องการวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ซึ่งจะสามารถระบุกลุ่มบุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยน และวิเคราะห์ได้ว่าจะเกิดผลกระทบอย่างไรทั้งการได้รับและเสียประโยชน์ รวมไปถึงการออกแบบวิธีการในการเพิ่มความไว้วางใจหรือลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงใดๆที่เกิดขึ้น ขอบเขตของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการปรับย้ายพื้นที่ สำหรับโครงการขนาดเล็กการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการหรือกึ่งทางการนั้นเพียงพอแล้ว ส่วนโครงการขนาดกลางควรมีการออกแบบขั้นตอนวิธีการในการสื่อสาร กล่าวคือ จัดทำแถลงการณ์, การประชุมผู้เกี่ยวข้อง, จัดหมายข่าว และรายงานความคืบหน้าของโครงการ สำหรับโครงการขนาดใหญ่ควรมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ มีการจัดทำรายงานและการชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้อาจมีการพิจารณาถึงการมีที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในการบริหารการ

เปลี่ยนแปลงสำหรับโครงการขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนหรือเป็นโครงการที่มีกรณีข้อโต้แย้ง โดยใน
ทุกวิธีการจะมีรูปแบบขั้นตอนในการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังนี้

- วิสัยทัศน์หรือความเป็นจริงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Vision or future reality)
- ความต้องการทางธุรกิจและความต้องการร่วมกัน (Business need and shared need)
- พันธสัญญาหรือข้อตกลงของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง (Engagement of people)
- โครงการและแผนการทำงาน (Project and action plans)
- การประเมินผล (Evaluation of the outcome)

3. การปฏิบัติงาน (Implementation) เป็นขั้นตอนของโครงการการปรับแต่งพื้นที่อัน
เกี่ยวข้องกับขั้นตอนโดยทั่วไปของการกำหนดความต้องการ, ออกแบบและจัดทำเอกสาร, การยื่น
ประมูลและก่อสร้าง จนถึงช่วงของการเข้าใช้พื้นที่

4. การตรวจสอบและปรับแก้ (Review and adjustment) จะคล้ายคลึงกับขั้นตอน
ตรวจสอบหลังการใช้งานจากการปรับแต่งพื้นที่ โดยการตรวจสอบจะมุ่งเน้นไปยังการรับรู้ความรู้สึก
ของผู้ใช้งาน (Users' perception) ต่อระดับความคาดหวังของสถานที่ทำงานที่พึงได้รับและขั้นตอน
ต่างๆของกระบวนการทำงาน (การสื่อสาร, การได้รับอนุมัติ, ระยะเวลาดำเนินงาน, การวางแผนงาน
 ฯลฯ) ตลอดจนระดับของผลการปฏิบัติงานในเชิงเทคนิค แต่หากโครงการปรับย้ายพื้นที่ที่ไม่มีส่วน
เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ การตรวจสอบจะมุ่งเน้นไปยังความรู้สึกของผู้ใช้พื้นที่ใน
ด้านของการปรับปรุงหน้าที่การใช้งาน, ผลประโยชน์จากขั้นตอนการทำงาน, ความพึงพอใจของ
ผู้ใช้งานพื้นที่และการประเมินในขั้นตอนของการสื่อสารก่อนและหลังจากการเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก
โครงการเช่นนี้จะไม่มีความเกี่ยวข้องกับการปรับแต่งพื้นที่และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพดังนั้นจึง
ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบถึงผลการปฏิบัติงานในเชิงเทคนิค โดยการตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงาน
ใดๆควรมีการจัดส่งผลการตอบรับ (Feedback) ไปยังผู้จัดทำโครงการและผู้ประสานงานด้วย
(Queensland 2012)

2.2 การบริหารจัดการสถานที่ทำงาน (Workplace management)

การวางแผนพื้นที่ทำงาน (Workspace and Workplace Planning) เกี่ยวข้องกับการวางแผน กำหนด และจัดสรรพื้นที่ทำงาน (Workspace) และสถานที่ทำงาน (Workplace) เพื่อให้เกิดความเหมาะสมทั้งในด้านตำแหน่งที่ตั้งของแต่ละหน่วยงาน ตำแหน่งที่ทำงาน (Workstation) ของพนักงานภายในแผนก ตำแหน่งและชนิดของระบบเทคโนโลยีสำนักงาน ซึ่งเป็นการวางแผนพื้นที่ทำงานในระดับแผนกและระดับบุคคล ครอบคลุมทั้ง Workplace planning, Workplace design, Fitting out และ Workplace furniture & Equipment อันมุ่งเน้นให้เกิดความต่อเนื่องของการทำงาน/การทำกิจกรรมขององค์กร (Workflow) อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายดังนี้

- เพื่อให้เกิดการสร้างผลผลิต และความคิดสร้างสรรค์ของการทำงานขององค์กร
- เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานประจำวัน
- มีระยะการเคลื่อนที่และการติดต่อให้น้อยที่สุด
- เพื่อความเหมาะสมของตำแหน่งที่ตั้งตามโครงสร้างขององค์กร
- ประสิทธิภาพด้านต้นทุนและการใช้ประโยชน์

กระบวนการวางแผนและการจัดการพื้นที่ทำงาน สามารถกำหนดได้เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนด/ระบุความต้องการพื้นที่ทำงานในอนาคต
2. วิเคราะห์/วางแผนความสัมพันธ์ของกิจกรรมการทำงานในแต่ละพื้นที่
3. วางแผนกำหนดระบบประกอบอาคาร และระบบเทคโนโลยีสำนักงาน
4. วางแผนกำหนดตำแหน่งจุดเชื่อมต่อกับระบบฯและอุปกรณ์
5. จัดเขตพื้นที่และจัดสรรพื้นที่ทำงาน
6. ออกแบบผังพื้นที่ทำงานสำนักงาน และเฟอร์นิเจอร์ประกอบการทำงาน

(โชติพานิช 2553)

Workplace หรือสถานที่ทำงานประกอบด้วย 3 ส่วนที่มีความสัมพันธ์กันและจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ซึ่งการปรับย้ายพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาถึงการบริหารจัดการร่วมกันในองค์ประกอบของ Workplace ทั้ง 3 มิตินี้ ได้แก่

- People คือ ผู้ใช้อาคารรวมถึงบุคคลและกระบวนการทำงานที่ใช้ในการบรรลุหน้าที่เพื่อดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ในมิติของผู้ใช้อาคารนี้ยังหมายรวมถึงหน่วยงานภายในองค์กรด้วย

- Space หมายถึง พื้นที่ทำงาน โครงสร้างพื้นฐานของอาคารและการตกแต่งสำนักงาน ซึ่งสนับสนุนการทำงานของผู้ใช้อาคาร การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จำเป็นสำหรับระบบเทคโนโลยีสำนักงานให้ปฏิบัติการได้อย่างราบรื่น
- Technology คือ เครื่องมือในการสนับสนุนผู้ใช้อาคาร กระบวนการและกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในสถานที่ทำงานทั้งส่วนที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ประกอบด้วย การสื่อสารทางไกล (Telecommunication), การสื่อสารและการจัดเก็บข้อมูล (Data communication & storage), อุปกรณ์สำนักงาน, ระบบเครือข่ายและโพรโทคอล (Network & protocol) ซึ่งใช้ในการปฏิบัติการและกำหนดกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการเทคโนโลยี

(Queensland 2012)

2.3 การบริหารจัดการโครงการ (Project management)

ในช่วงการใช้อาคาร (Occupancy stage) มักจะมีการดำเนินโครงการในลักษณะการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง เปลี่ยนทดแทนอุปกรณ์ของระบบประกอบอาคาร ตลอดจนการดัดแปลงลักษณะของอาคาร การบริหารและจัดการโครงการด้านกายภาพเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ควรเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ การวางแผนโครงการ การจัดตั้งโครงสร้างของโครงการ การควบคุมโครงการและการจัดการความเสี่ยง การจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนการประเมินผลและรายงานผลโครงการ โดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. ขั้นกำหนด/วิเคราะห์โครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อเลือกแนวทางในการดำเนินงาน การศึกษาต้นทุนค่าใช้จ่ายและวิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการ
2. ขั้นวางแผน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตและโครงสร้างของการบริหารโครงการ การวางแผนเพื่อจัดหาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน รวมถึงการจัดทำแผนงบประมาณ
3. ขั้นดำเนินโครงการตามแผนที่ได้ออกแบบไว้ การติดตามและประเมินผล ตลอดจนแก้ไขปัญหาเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อย และการรายงานผลในแต่ละขั้นตอนตามระยะเวลา
4. ขั้นโครงการแล้วเสร็จและส่งมอบ ประกอบด้วย การตรวจสอบผลของการดำเนินงาน การทดสอบและการส่งมอบให้กับเจ้าของหรือผู้ใช้งาน

โดยนอกเหนือไปจากการบริหารโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้แล้ว การบริหารโครงการด้านกายภาพยังต้องพิจารณาในด้านผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอันจะส่งผลถึงการดำเนินการขององค์กรอีกด้วย เพื่อให้การบริหารโครงการเป็นไปอย่างราบรื่น จึงมีแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการโครงการดังต่อไปนี้

- ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายทั้งในด้านคุณภาพ ระยะเวลา และงบประมาณ
- ป้องกันหรือหลีกเลี่ยงการนำไปสู่ความเป็นอุปสรรคของการทำงานองค์กรในภาวะปกติ
- ลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทั้งในเรื่องชีวิต อาชีวอนามัย ตลอดจนทรัพย์สินของผู้ใช้อาคารและทรัพย์สินของอาคารเอง

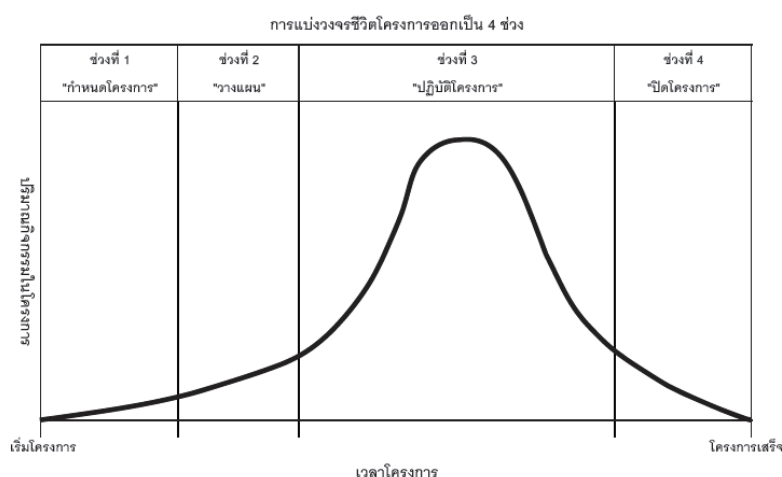
(โชติพานิช 2553)

กระบวนการควบคุมโครงการ (Project Control Process) คณะทำงานของโครงการจะช่วยกันผลักดันโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภายใต้ข้อกำหนดของคุณภาพ เวลา และต้นทุน โดยหากโครงการมีระบบการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินงานไปตามแผนที่จัดทำไว้ เช่น มีการใช้ต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือระยะเวลาดำเนินงานที่มากเกินไปเกินกำหนด การได้ผลงานไม่เป็นไปอย่างที่ต้องการ ดังนั้นคณะทำงานของโครงการจึงต้องมีการพัฒนาระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจว่าโครงการสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานอีกด้วย โดยกระบวนการพื้นที่ของระบบควบคุม (Control System) ประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนงาน
2. การวัดความก้าวหน้าของงานที่ทำได้ขณะดำเนินโครงการทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
3. การประเมินผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับแผนงานแม่แบบเพื่อดูว่ามีการเบี่ยงเบนหรือเปลี่ยนแปลงไปมากหรือน้อยเพียงใด
4. การแก้ไขในกรณีที่ประเมินแล้วพบว่ามียสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินโครงการกลับมาอยู่ในแผนงานแม่แบบที่วางไว้

โดยการควบคุมคุณภาพโครงการมักจะเกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ดูแลการทำงานด้านเทคนิคต่างๆว่าได้ดำเนินไปตามแบบและข้อกำหนดหรือไม่ โดยจะมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนของการดำเนินโครงการ เพื่อให้มีความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องตั้งแต่กระบวนการผลิตและนำเสนอผลงานให้กับลูกค้าตามที่ได้วางแผนไว้

สำหรับการควบคุมด้านต้นทุนและระยะเวลานั้น ผู้บริหารโครงการจะต้องมีระบบการควบคุมที่มีความรวดเร็วทันเวลารวมถึงการวัดประเมินและแก้ไข ทั้งนี้เพราะโครงการเป็นงานที่ต้องดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ความล่าช้าเพียงเล็กน้อยอาจก่อให้เกิดปัญหาและผลเสียอื่น ๆ ตามมาอีกจำนวนมาก โดยทั่วไปแล้วโครงการจะมีลักษณะการดำเนินการแบบชั่วคราว คือ มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดอย่างชัดเจน แต่ละช่วงมีปริมาณกิจกรรมมากน้อยแตกต่างกัน ซึ่งจะเห็นว่าวงจรชีวิตของโครงการสามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่วง แสดงได้จากแผนภาพ (จรรยาบรรณ 2549)



รูปที่ 3 แผนภาพปริมาณกิจกรรมในโครงการตามระยะเวลาในวงจรชีวิตของโครงการ

2.4 การบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility management)

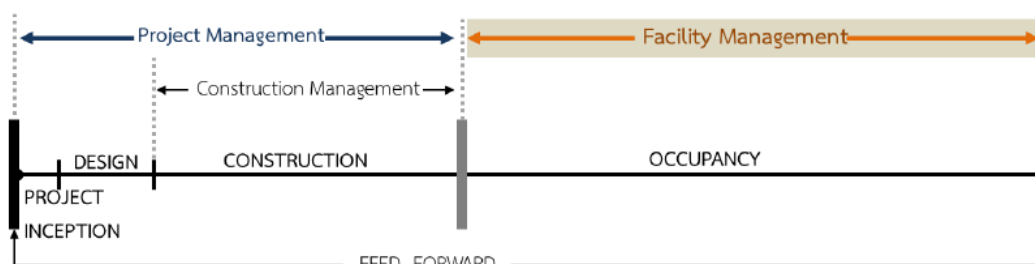
การบริหารทรัพยากรกายภาพ หมายถึง กระบวนการทำงานด้านบริหารจัดการ เกี่ยวกับการใช้งาน การดูแล การบำรุงรักษาอาคารรวมถึงทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ สิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน สถานที่และสภาพแวดล้อม ให้มีความพร้อมเพื่อตอบสนองการใช้งาน อันจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้งานพื้นที่และเจ้าของทรัพย์สินนั้น โดยในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานจะกำหนดให้กิจกรรมและเป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ส่วนอาคารหรือทรัพยากรกายภาพเป็นเครื่องมือสนับสนุน

การบริหารทรัพยากรกายภาพมีลักษณะเฉพาะ 3 ประการ คือ

1. การบริหารทรัพยากรกายภาพ เป็นส่วนงานสนับสนุนองค์กร
2. การบริหารทรัพยากรกายภาพ เป็นงานที่มีบทบาทในการประสานงานให้สนับสนุนสอดคล้องและส่งเสริมต่อกิจกรรมหลักขององค์กร ในทุกระดับตั้งแต่นโยบาย แผนระยะยาว แผนระยะกลาง แผนการระยะสั้น และระดับปฏิบัติการ

3. การบริหารทรัพยากรกายภาพ มีลักษณะเป็นการประสานทั้งความรู้และทักษะทางด้าน
กายภาพ ทักษะในการบริหารจัดการเข้าด้วยกัน

โดยการบริหารทรัพยากรกายภาพมีขอบเขตของช่วงการดำเนินการตั้งแต่การเข้าใช้อาคาร เมื่อ
ก่อสร้างเสร็จหรือเมื่อมีการปรับปรุงสภาพ ซึ่งเป็นช่วงที่ต่อเนื่องมาจากการพัฒนาการก่อสร้างของ
โครงการ ไปสิ้นสุดเมื่อเลิกใช้งานอาคาร โดยแสดงได้ดังแผนภาพ



รูปที่ 4 ขอบเขตงานบริหารทรัพยากรกายภาพ (ช่วงการใช้อาคาร)

ส่วนงานของการบริหารทรัพยากรกายภาพสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

ส่วนบริหารจัดการ (Strategic FM) เป็นส่วนที่ทำหน้าที่ด้านการกำหนดนโยบาย วางแผน
จัดการแผน และดำเนินงานในระดับกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรกายภาพอย่างเพียงพอ และใช้
งานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะกลาง ไปจนถึงระยะยาว

ส่วนจัดการงานปฏิบัติการ (Operational FM) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงาน
ระดับปฏิบัติ ได้แก่ งานบริการด้านอาคารสถานที่ งานดูแลบำรุงรักษาอาคารและระบบประกอบ
อาคาร งานรักษาความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย และงานบริการระบบกายภาพด้านอื่นๆตาม
ความต้องการของผู้ใช้อาคาร โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในอาคารได้รับความสะดวก
ปลอดภัยนั่นเอง

ทั้งนี้ แต่ละส่วนงานล้วนมีความสำคัญซึ่งการดำเนินการในด้านบริหารทรัพยากรกายภาพให้
เป็นผลและเกิดประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยทั้ง 2 ส่วนงานหลักนี้เกี่ยวพันและควบคู่กันไป
(โชติพานิช 2553)

บทที่ 3

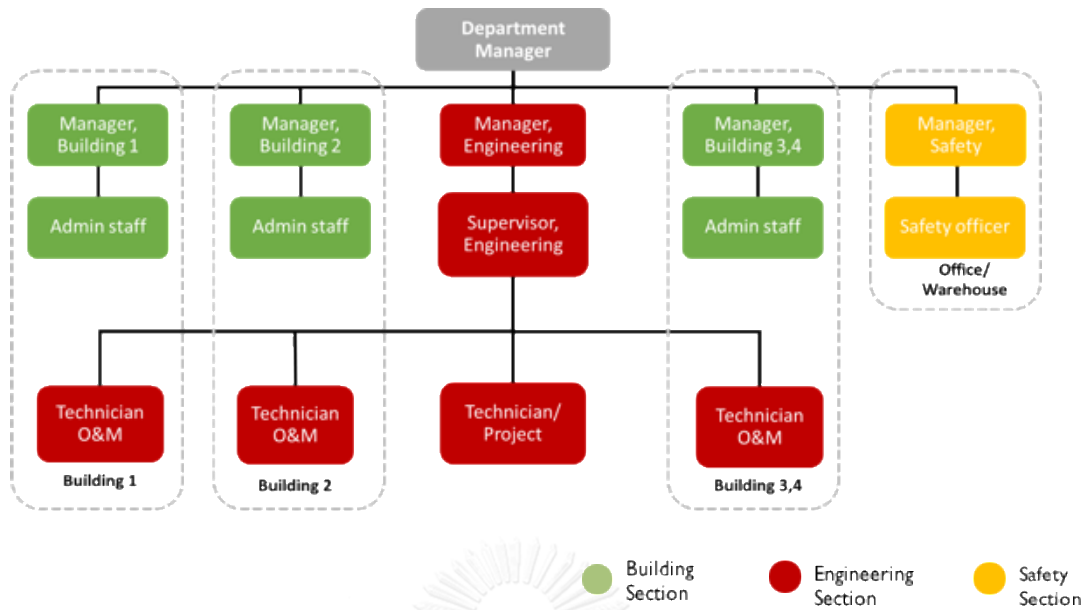
โครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน

บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

3.1 ความเป็นมาและภาพรวมรายละเอียดโครงการ

โครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงานที่เกิดขึ้นตั้งแต่ พ.ศ.2557 เป็นต้นมา เริ่มต้นจากฝ่ายบริหารได้มีการปรับโครงสร้างขององค์กร ภายใต้ชื่อโครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารธุรกิจในอนาคต (Future Operating Model: FOM) โดยมีการเปลี่ยนแปลงส่วนปฏิบัติการสำคัญ ซึ่งจะถูกจัดให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อตอบสนองการบริการที่ดียิ่งขึ้น ประกอบกับการที่ บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินธุรกิจบริการในการขยายตลาด รวมทั้งการกระจายสินค้าและโลจิสติกส์ให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่ค้าในหลายกลุ่มสินค้า ได้แก่ ผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค สินค้าหรูหราและไลฟ์สไตล์ ผลิตภัณฑ์ยารักษาโรค เครื่องมือทางการแพทย์ ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบอุตสาหกรรม เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ เครื่องจักรภาคการเกษตร อุปกรณ์ในภาคบริการด้านการเตรียมอาหาร เป็นต้น โดยลักษณะกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรจะมีจำนวนผู้ใช้พื้นที่สำนักงานเพิ่มขึ้นโดยการได้มาซึ่งบริษัทคู่ค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้บริษัทยังมีการให้บริการด้านอื่นๆในการสนับสนุนทุกขั้นตอนของวงจรผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่เส้นทางของการเข้าสู่ประเทศ การวิจัยตลาด การนำเข้าสินค้า ช่องทางธุรกิจ ได้แก่ ทีมขายและการตลาด การบริหารลูกค้า บริการด้านสื่อสัมพันธ์ การบริการในด้านการกระจายสินค้า การรับออเดอร์หรือขั้นตอนการส่งออกออเดอร์ การบริหารสินค้าคงคลังและสินค้าคืน การออกบิล การรับเก็บชำระเงิน ฯลฯ ดังนั้นเมื่อองค์กรได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ก็จะส่งผลถึงความจำเป็นในการรับพนักงานของหน่วยงานต่างๆอันเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการดำเนินธุรกิจเพิ่มมากขึ้นด้วย

โดยแผนก Building & General Administration ภายใต้หน่วยงานบริหารงานส่วนกลาง ซึ่งทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรกายภาพให้กับองค์กรจะเป็นผู้ดำเนินการและประสานส่วนงานต่างๆ ในการปฏิบัติงานโครงการปรับย้ายพื้นที่สำนักงานองค์กรทั้ง 4 อาคาร โครงสร้างหน่วยงานแสดงได้ดังรูปที่ 4 มีฝ่ายอาคารประกอบด้วยผู้จัดการอาคาร 1 ถึงอาคาร 4 และพนักงานธุรการ รับผิดชอบงานธุรการ งานรักษาความปลอดภัยและงานรักษาความสะอาด สำหรับงานบำรุงรักษาอาคารและงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรกายภาพนั้นรับผิดชอบโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง ประกอบด้วยผู้จัดการงานวิศวกรรม หัวหน้างานวิศวกรรม ช่างเทคนิคปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงและงานโครงการ และยังมีฝ่ายความปลอดภัยซึ่งดูแลงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานของทั้งส่วนสำนักงานและคลังสินค้า



รูปที่ 5 ผังโครงสร้างหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการปรับย้ายพื้นที่

ทั้งนี้การออกแบบและวางแผนพื้นที่ องค์กรโดยหน่วยงานบริหารงานส่วนกลาง มีการกำหนดรูปแบบมาตรฐานที่ทำงานสำหรับพนักงานแต่ละระดับซึ่งกำหนดโดยขนาดพื้นที่ และชนิดของเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้ ได้แก่

1. พนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน พื้นที่ 1.50 x 1.70 ม. โต๊ะทำงานมีแผ่น screen กั้นและตู้สำหรับจัดเก็บเอกสารขนาดเล็ก



รูปที่ 6 ภาพแสดงรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน

2. พนักงานระดับผู้จัดการ พื้นที่ 2.50 x 2.50 ม. กั้นด้วยพาร์ติชันทึบ/กระจกสูง 1.55 ม. เก้าอี้ผ้าพันกสูงและชุดเก้าอี้รับแขก ตู้จัดเก็บเอกสารขนาดเล็ก



รูปที่ 7 ภาพแสดงรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ของพนักงานระดับผู้จัดการ

3. พนักงานระดับผู้บริหาร พื้นที่ 3.00 x 4.00 ม. โดยกั้นห้องด้วยผนังเบาสูงถึงระดับฝ้า เก้าอี้หนังพันกสูงและชุดเก้าอี้รับแขก ชุดตู้จัดเก็บเอกสารขนาดใหญ่



รูปที่ 8 ภาพแสดงรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ของพนักงานระดับผู้บริหาร

4. พนักงานผู้บริหารระดับสูง พื้นที่ 4.00 x 6.00 ม. โดยกันห้องด้วยผนังเบาสูงถึงระดับฝ้า ฝ้าอีกชั้นผนังสูงและชุดเก้าอี้รับแขกพร้อมโต๊ะประชุม ชุดตู้จัดเก็บเอกสารขนาดใหญ่ หรือตู้บัวทึบอื่น



รูปที่ 9 ภาพแสดงเฟอร์นิเจอร์ของพนักงานซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง

สำหรับพนักงานที่มีหน้าที่หรือลักษณะการทำงานอื่นๆ ซึ่งมีความต้องการใช้งานพื้นที่หรือเฟอร์นิเจอร์ในรูปแบบต่างจากมาตรฐานนี้ สามารถขออนุมัติกับหน่วยงานบริหารทรัพยากรกายภาพ ซึ่งจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติเป็นกรณีไปตามความเหมาะสม

โครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงานงานซึ่งเลือกมาเป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 รูปแบบ จำนวน 9 กรณี ประกอบด้วย

- รูปแบบที่ 1 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน จำนวน 3 โครงการ กำหนดด้วยรหัสกรณีศึกษา BM1, BM2, BM3
- รูปแบบที่ 2 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน จำนวน 3 โครงการ กำหนดด้วยรหัสกรณีศึกษา WR1, WR2, WR3
- รูปแบบที่ 3 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ จำนวน 3 โครงการ กำหนดด้วยรหัสกรณีศึกษา NF1, NF2, NF3

โดยโครงการที่เกิดขึ้นซึ่งมีรูปแบบของการปรับย้ายที่ต่างกันออกไป ยังสามารถแจกแจงได้ตามเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลักษณะการปรับย้าย, งบประมาณดำเนินการ, ขนาดพื้นที่, จำนวนผู้ถูกปรับย้าย แสดงผลได้ดังตารางที่ 2

เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ		BM1	BM2	BM3	WR1	WR2	WR3	NF1	NF2	NF3
รูปการปรับย้ายพื้นที่	ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับฝั่งที่ทำงาน	●	●	●						
	ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับฝั่งที่ทำงาน				●	●	●			
	ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่							●	●	●
ลักษณะการปรับย้าย	ย้ายภายในอาคารเดียวกัน (ชั้นเดียวกัน)					●		●		●
	ย้ายภายในอาคารเดียวกัน (ต่างชั้นกัน)		●		●		●		●	
	ย้ายต่างอาคารกัน	●		●						
งบประมาณดำเนินการ	ต่ำกว่า 50,000 บาท	●	●	●		●				
	50,001 - 100,000 บาท				●		●			
	100,001 - 1,500,000 บาท							●		●
	มากกว่า 1,500,000 บาท								●	
ขนาดพื้นที่	1 - 12 ตร.ม.					●				
	13 - 50 ตร.ม.							●		
	51 - 100 ตร.ม.	●	●	●						
	มากกว่า 100 ตร.ม.				●		●		●	●
จำนวนผู้ถูกปรับย้าย	1 - 5 คน					●		●		
	6 - 10 คน			●						
	11 - 20 คน	●			●					
	มากกว่า 20 คน		●				●		●	●

ตารางที่ 2 ข้อมูลโครงการที่เลือกมาเป็นกรณีศึกษาและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง

3.2 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับฝั่งโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา BM1

3.2.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ

หน่วยงาน Customer Care Center หรือ CCC เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการขายสินค้าของผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ในขั้นตอนการรับออเดอร์/ส่งออเดอร์ รวมไปถึงบริการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์และรับความคิดเห็นหลังการขายจากลูกค้า โดยสาขาพระราม 3 เป็นแผนกย่อยของหน่วยงาน CCC ที่ดูแลสินค้าเครื่องมือทางการแพทย์สำหรับใช้ในห้องผ่าตัด (CCC Surgical) เดิมทีมีสำนักงานอยู่ในพื้นที่ของคลังสินค้าพระราม 3 ต่อมามีความต้องการขยายพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้ามากขึ้นจึงต้องไปใช้พื้นที่ส่วนสำนักงาน รวมถึงมีการขยายทีมจากบริษัทคู่ค้าที่หน่วยงานดูแลอยู่ ทางผู้บริหารจึงมีความคิดที่จะปรับย้ายแผนกมายังสำนักงานใหญ่เพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้โดยสะดวก และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น

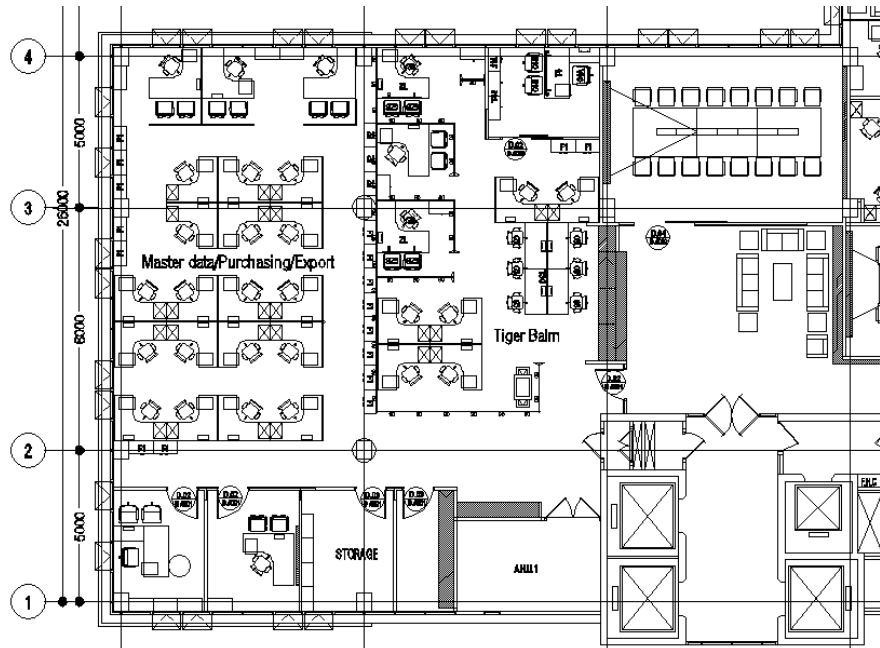
3.2.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง

1. บุคคล ได้แก่ พนักงานซึ่งมีการโอนย้ายมาจากสาขาพระราม 3 จำนวน 16 คน
2. เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบสื่อสารด้านเสียงและข้อมูล มีการโอนย้ายเครื่องโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์จากที่ทำงานเดิมมาใช้งานในพื้นที่ใหม่
3. เอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับย้าย

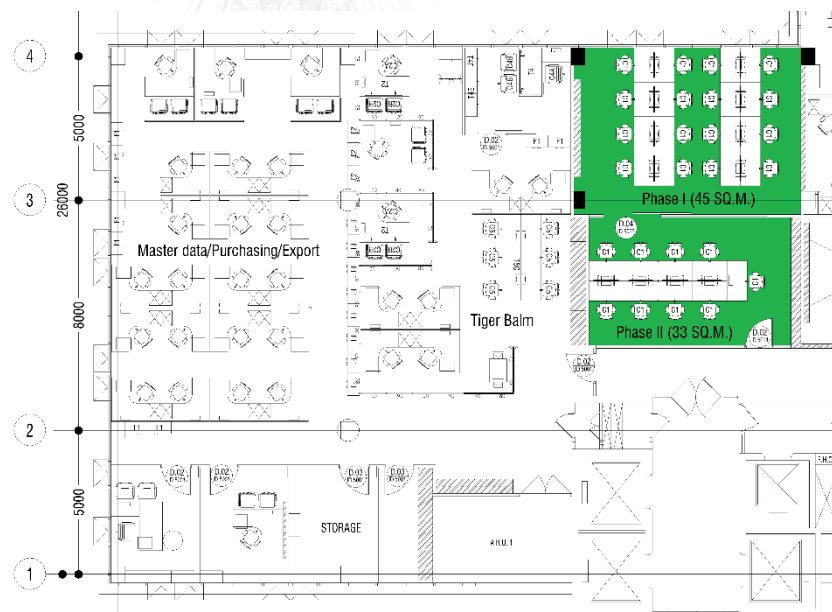
3.2.3 กระบวนการดำเนินโครงการ

ในการดำเนินโครงการมีกระบวนการอยู่ทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. แจ้งความประสงค์ โดยผู้บริหารแผนกแจ้งความประสงค์ต้องการปรับย้ายพื้นที่ไปยังผู้จัดการอาคารผ่านทางอีเมล
2. รับเรื่อง/ประสานงาน ผู้จัดการอาคารหรือและสอบถามในรายละเอียดเบื้องต้นกับผู้บริหารหน่วยงานหลังจากนั้น 1 วัน ก่อนประสานต่อไปยังฝ่ายวิศวกรรมในการดำเนินโครงการต่อ
3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ ฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้ออกแบบและนำเสนอพื้นที่ให้กับผู้บริหารแผนกพิจารณาอนุมัติ โดยผู้บริหารได้ให้ข้อมูลของพนักงาน ตำแหน่ง และลักษณะการทำงานมาเพื่อให้ทำการออกแบบพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมตามข้อกำหนดของรูปแบบมาตรฐานที่ทำงานของพนักงานแต่ละระดับ เบื้องต้นเสนอการเปลี่ยนพื้นที่ห้องประชุมบริเวณหน้าทางเข้าชั้น 9 และกันโถงต้อนรับด้านหน้าเพื่อกันพื้นที่ปิดให้กับแผนกที่จะย้ายเข้ามาจำนวน 16 ที่นั่ง พร้อมทั้งประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการส่งกลับไปยังผู้บริหารหน่วยงาน ขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลา 10 วัน



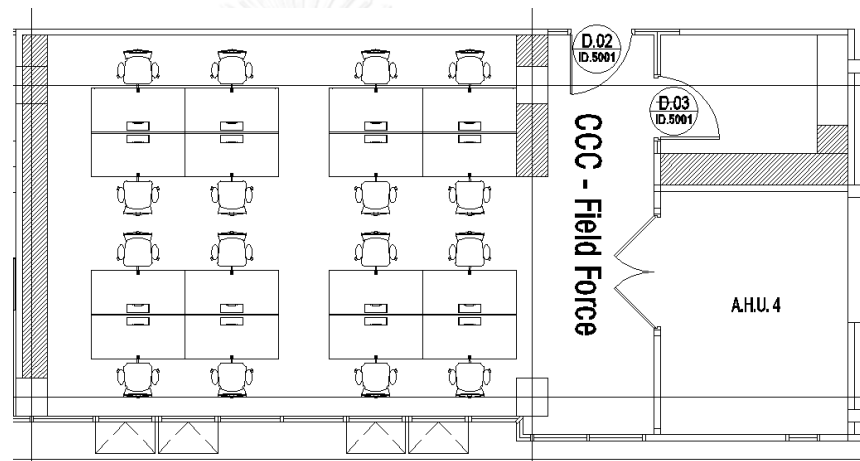
รูปที่ 10 ผังแสดงพื้นที่บริเวณห้องประชุมและโถงทางเข้าชั้น 9 ก่อนการเปลี่ยนแปลง



รูปที่ 11 ผังแสดงแบบร่างการปรับพื้นที่ห้องประชุมเพื่อรองรับแผนก CCC Surgical

4. พิจารณาอนุมัติโครงการ ผู้บริหารหน่วยงานได้พิจารณาพื้นที่และเห็นว่ามีความคุ้มค่าจ่ายค่อนข้างสูงประกอบกับต้องการมีพื้นที่ปรับอากาศสำหรับแผนกที่จะ

โยกย้ายมานี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้สำนักงานในวันเสาร์-อาทิตย์ซึ่งแผนกจะมีการปฏิบัติงานตามปกติ จึงได้หารือกับผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมถึงความเป็นไปได้ในการย้ายพนักงานของส่วนงาน Field force ซึ่งมีจำนวนเท่ากับพนักงานที่จะย้ายมาจากสาขาพระราม 3 นี้แยกไปนั่งกระจายอยู่ตามพื้นที่ของหน่วยงานซึ่งว่างอยู่ในชั้นอื่นๆเป็นการชั่วคราวก่อนการขยายพื้นที่ในอนาคต ฝ่ายวิศวกรรมแจ้งว่าสามารถดำเนินการได้และเหมาะสมกับการใช้งานมากกว่าเนื่องจากพื้นที่เดิมของส่วนงาน Field force (ขนาด 70 ตร.ม.) นั้นติดตั้งระบบปรับอากาศแบบแยกส่วนอยู่แล้ว จึงจัดทำแบบและฟอร์มการขอเปลี่ยนแปลงพื้นที่ให้ผู้บริหารหน่วยงานลงนามอนุมัติเพื่อประกอบการดำเนินงานต่อ ขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 5 วัน



รูปที่ 12 ผังแสดงตำแหน่งพื้นที่ของส่วนงาน Field force ซึ่งสามารถรองรับแผนก CCC Surgical ที่จะย้ายมาจากสาขาพระราม 3

- กำหนดแผนงานและประสานฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมแจ้งขั้นตอนการดำเนินโครงการ โดยกำหนดแผนงานที่สามารถโยกย้ายพนักงานได้ในช่วงเวลาทำการ (จันทร์ – ศุกร์ 8:00 – 17:00 น.) เนื่องจากมีเพียงการย้ายเอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานมายังที่ทำงานใหม่ และให้รายชื่อบริษัทผู้ให้บริการซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการ ในกรณีนี้มีเพียงบริษัทรับจ้างขนย้ายโดยให้หน่วยงานเป็นผู้ติดต่อโดยตรงเอง สำหรับหน่วยงานภายใต้แก่แผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ไอทีทางหน่วยงานก็จะเป็นฝ่ายร้องขอไป

โดยตรงเช่นกันโดยแนบเอกสาร เช่น ผังพื้นที่ซึ่งทางฝ่ายวิศวกรรมจัดทำไว้เพื่ออ้างอิง ขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลา 7 วัน

6. ดำเนินการด้านเอกสารและการจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานจะได้รับใบเสนอราคาจากผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องข้างต้น โดยฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้ดำเนินการในการจัดหา ได้แก่ บริษัทผู้ให้บริการขนย้าย โดยฝ่ายการเงินจะเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารสั่งซื้อ หลังจากนั้นหน่วยงานจะแจ้งมายังฝ่ายวิศวกรรมเพื่อประสานงานการเข้าปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 7 วัน
7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่

7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร โดยบริษัทผู้ให้บริการขนย้ายจะจัดส่งกล่องเปล่าไปยังแผนกที่สาขาพระราม 3 ล่วงหน้าตามจำนวนที่ตกลงกันไว้ เพื่อพนักงานจะทำการเก็บสิ่งของส่วนตัวและเอกสารบรรจุลงในกล่อง พร้อมทั้งระบุรายละเอียดพื้นที่ปลายทางซึ่งผู้ให้บริการจะทำการขนย้ายไปในวันนัดหมาย

7.2 ติดตั้งอุปกรณ์ไอที แผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนงานติดตั้งอุปกรณ์ไอที ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์, เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่ หลังจากผู้ให้บริการขนย้ายกล่องเอกสารและพนักงานทำการจัดสิ่งของซึ่งนำออกจากกล่องเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนการปรับย้ายพื้นที่นี้ใช้ระยะเวลา 1 วันในการดำเนินงาน

8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่ ฝ่ายอาคารและฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ประสานงานอำนวยความสะดวก และทำการส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่กับพนักงานที่ย้ายเข้ามาอยู่ที่พื้นที่ใหม่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น ความสะอาด, ข้อกำหนดของอาคาร, สิทธิในการเข้าถึงพื้นที่ต่างๆ, ความต้องการในการใช้งานพื้นที่เพิ่มเติม ฯลฯ โดยในโครงการนี้หลังจากที่พนักงานย้ายเข้ามาทำงานจริงแล้วได้ร้องขอให้มีการติดตั้งอุปกรณ์กันด้านข้างให้กับโต๊ะทำงาน เนื่องจากลักษณะการทำงานจะต้องมีการพูดคุยกับลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์ที่อยู่ตลอดเวลา ขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลา 1 วันหลังจากดำเนินการปรับย้ายแล้วเสร็จ
9. ปรับแก้หลังการส่งมอบพื้นที่ ฝ่ายอาคารจะรับเรื่องจากพนักงานของหน่วยงานที่ย้ายมาและประสานต่อไปยังฝ่ายวิศวกรรมเพื่อเข้ามาสำรวจพื้นที่ และนำเสนอแนวทางแก้ไขไปยังผู้บริหารหน่วยงานเพื่อพิจารณาอนุมัติ สำหรับโครงการนี้ฝ่ายวิศวกรรมได้นำเสนอให้ติดตั้งแผ่นฉากกันด้านข้างเพิ่มเติม โดยประสานขอใบเสนอราคาจากบริษัทเฟอร์นิเจอร์และจัดส่งให้แผนกที่ร้องขอ

ดำเนินการตามขั้นตอนการอนุมัติของบริษัทต่อไป ขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 30 วันในขั้นตอนการสั่งซื้อ รอกการผลิตเฟอร์นิเจอร์แผ่นฉากันด้านข้างจนถึงการเข้าดำเนินการติดตั้ง

3.3 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา BM2

3.3.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ

แผนกบริหารลูกค้า (Client Management) ภายใต้หน่วยงาน Healthcare Alliance หรือ HECA ในส่วนงานซึ่งดูแลผลิตภัณฑ์เครื่องมือทางการแพทย์ของบริษัท 3M เดิมมีสำนักงานอยู่บริเวณพื้นที่ชั้น 8 รวมกับแผนกบริหารลูกค้าส่วนงานที่ดูแลผลิตภัณฑ์อื่นๆ โดยปัจจุบันมีการเพิ่มขึ้นของสายงานที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์จึงจำเป็นต้องมีพนักงานมากขึ้น ประกอบกับต้องมีการติดต่อประสานงานกับผู้แทนฝ่ายขายประจำภูมิภาคซึ่งจะเข้ามาที่สำนักงานในช่วงปลายเดือนจำนวนมาก โดยผู้บริหารหน่วยงานทราบว่ามีการยุบส่วนงานที่ดูแลบริษัทลูกค้าหนึ่งในพื้นที่ชั้น 14 ออกไปซึ่งมีจำนวนเทียบเท่ากับความต้องการของส่วนงาน 3M รวมถึงพื้นที่สำหรับผู้แทนฝ่ายขายอีกด้วย

3.3.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง

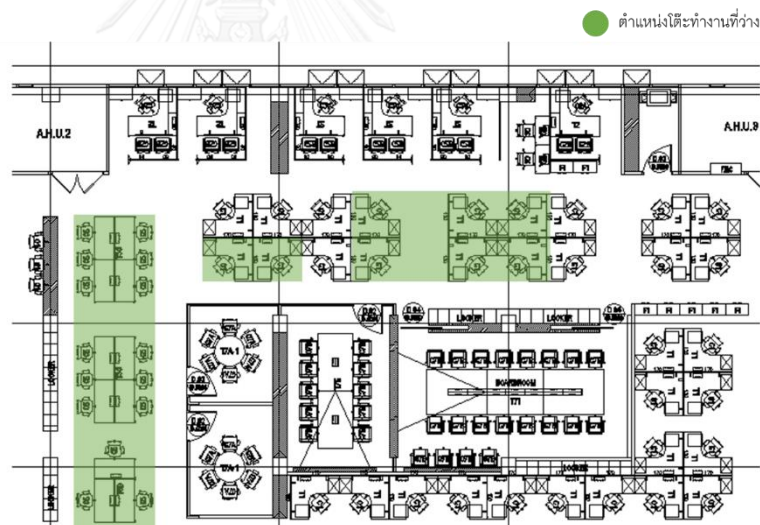
1. บุคคล ได้แก่ พนักงานผู้ได้รับผลกระทบต้องถูกปรับย้ายที่ทำงานจากชั้น 8 ไปชั้น 14 จำนวน 8 คน ซึ่งมีโต๊ะทำงานประจำในสำนักงาน และผู้แทนฝ่ายขายจำนวน 15 คน
2. เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบสื่อสารด้านเสียงและข้อมูล มีการโอนย้ายเครื่องโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์จากที่ทำงานเดิมมาใช้งานในพื้นที่ใหม่
3. เอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับย้าย

3.3.3 กระบวนการดำเนินโครงการ

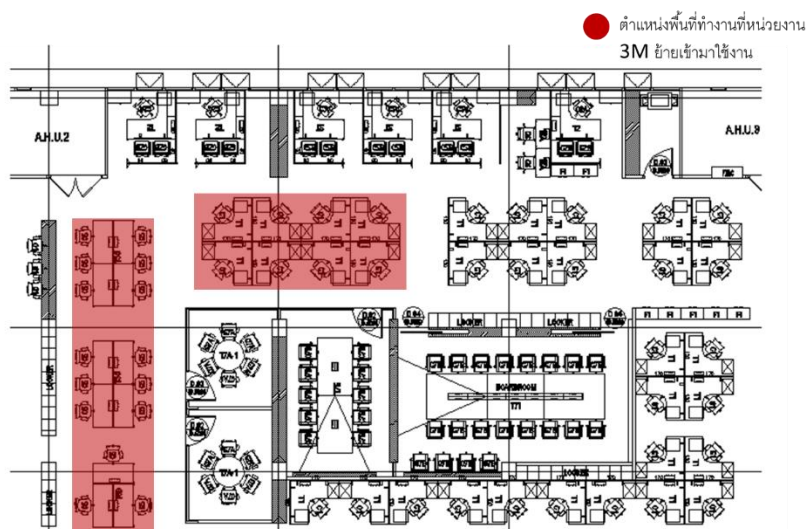
ในการดำเนินโครงการมีกระบวนการอยู่ทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. แจ้งความประสงค์ โดยผู้บริหารแผนกแจ้งความประสงค์ต้องการปรับย้ายพื้นที่ไปยังฝ่ายอาคารผ่านทางอีเมล
2. รับเรื่อง/ประสานงาน ฝ่ายอาคารหารือและสอบถามในรายละเอียดเบื้องต้นกับผู้บริหารแผนกหลังจาก 1 วัน ก่อนประสานงานต่อไปยังฝ่ายวิศวกรรมในการดำเนินโครงการต่อ

3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ ฝ่ายวิศวกรรมนัดหมายกับผู้บริหารแผนกเพื่อรับฟังรายละเอียดโดยผู้บริหารได้ให้ข้อมูลของพนักงาน ตำแหน่ง และลักษณะการทำงานมาเพื่อให้ทำการออกแบบพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมตามข้อกำหนดของรูปแบบมาตรฐานที่ทำงานของพนักงานแต่ละระดับ หลังจากนั้นได้ทำการสำรวจหน้างานร่วมกันบริเวณสำนักงานชั้น 14 เพื่อเตรียมข้อมูลในการวางแผนพื้นที่ โดยพบว่าที่ทำงานบางโต๊ะมีผู้ใช้จากส่วนงานอื่นนั่งอยู่แล้ว แต่ยังสามารถจัดการสลับที่นั่งเพื่อให้ตำแหน่งที่ว่างอยู่ติดกันเพียงพอสำหรับส่วนงาน 3M ที่จะย้ายเข้ามาจำนวน 8 ที่นั่ง สำหรับพนักงานที่นั่งประจำ และ 15 ที่นั่งสำหรับผู้แทนฝ่ายขาย (ขนาดพื้นที่ 63 ตร.ม.) พร้อมทั้งประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการส่งกลับไปยังผู้บริหารหน่วยงาน โดยมีค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อแผ่นฉากันด้านข้างสำหรับโต๊ะทำงานของผู้แทนฝ่ายขายและตู้ลิ้นชักเพิ่มเติม ขั้นตอนนี้ใช้เวลา 5 วันในการนัดหมายพูดคุยจนถึงการจัดทำแบบร่างและงบประมาณเบื้องต้นเพื่อให้พิจารณา



รูปที่ 13 ผังแสดงตำแหน่งโต๊ะทำงานของพื้นที่ชั้น 14 ซึ่งว่างอยู่ก่อนการปรับย้ายพื้นที่



รูปที่ 14 ผังแสดงตำแหน่งโต๊ะทำงานของพื้นที่ชั้น 14 หลังจากส่วนงาน 3M ย้ายเข้ามา

4. พิจารณาอนุมัติโครงการ ผู้บริหารแผนกได้พิจารณาพื้นที่และค่าใช้จ่ายจึงเห็นชอบหลังจากนั้น 3 วัน โดยฝ่ายจัดทำแบบและฟอร์มการขอเปลี่ยนแปลงพื้นที่ให้ผู้บริหารหน่วยงานลงนามอนุมัติเพื่อประกอบการดำเนินงานต่อ
5. กำหนดแผนงานและติดต่อผู้เกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมแจ้งขั้นตอนการดำเนินโครงการ โดยกำหนดแผนงานว่าสามารถโยกย้ายพนักงานได้ในช่วงเวลาทำการ (จันทร์ – ศุกร์ 8:00 – 17:00 น.) เนื่องจากมีเพียงการย้ายเอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานมายังที่ทำงานใหม่ โดยกรณีนี้เป็นการย้ายภายในอาคารเดียวกันฝ่ายอาคารจะประสานในการจัดเตรียมกล่องสำหรับการขนย้ายให้พนักงานเป็นผู้ดำเนินการเองโดยมีช่างอาคารช่วยเหลือ ส่วนแผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ไอทีทางหน่วยงานจะเป็นฝ่ายร้องขอไปโดยตรงโดยแนบเอกสาร เช่น ผังพื้นที่ซึ่งทางฝ่ายวิศวกรรมจัดทำไว้เพื่ออ้างอิง ขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 7 วัน
6. ดำเนินการด้านเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานจะได้รับใบเสนอราคาจากผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้แก่ บริษัทเฟอร์นิเจอร์ โดยฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับผู้ให้บริการ ก่อนแผนกการเงินจะเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารสั่งซื้อ ขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลา 32 วัน ตั้งแต่การขอใบเสนอราคาจนถึงรอการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่สั่งใหม่ หลังจากนั้นหน่วยงานจะแจ้งมายังฝ่ายวิศวกรรมเพื่อประสานงานการเข้าปฏิบัติงาน

7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่

7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร โดยฝ่ายอาคารจะจัดเตรียมกล่องเปล่าส่งไปยังผู้แทนของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า เพื่อพนักงานจะทำการเก็บสิ่งของส่วนตัว และเอกสารบรรจุลงในกล่อง และแจ้งให้ทางฝ่ายอาคารทราบวันที่จะดำเนินการเพื่อขอความช่วยเหลือในการขนย้ายและอำนวยความสะดวก

7.2 ติดตั้งอุปกรณ์ไอที แผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนงานติดตั้งอุปกรณ์ไอที ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์, เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่ หลังจากขนย้ายกล่องเอกสารและพนักงานทำการจัดสิ่งของซึ่งนำออกจากกล่องเรียบร้อยแล้ว และบริษัทเฟอร์นิเจอร์จะเข้ามาติดตั้งอุปกรณ์แผ่นฉากัน โดยใช้ระยะเวลา 1 วัน ในการดำเนินงานสำหรับขั้นตอนการปรับย้ายนี้

8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่ ฝ่ายอาคารและฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ประสานงานอำนวยความสะดวก และทำการส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่กับพนักงานที่ย้ายเข้ามาอยู่ที่พื้นที่ใหม่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น ความสะอาด, สิทธิในการเข้าถึงพื้นที่ต่างๆ, ความต้องการในการใช้งานพื้นที่เพิ่มเติม ฯลฯ ขั้นตอนนี้ใช้เวลา 1 วันหลังดำเนินการปรับย้ายพื้นที่แล้วเสร็จ

9. ปรับแก้หลังเข้าใช้งานพื้นที่ (ไม่มี)

3.4 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา BM3

3.4.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ

หน่วยงาน Sales & Marketing Excellence หรือ SME เป็นหน่วยงานใหม่ขององค์กรที่เพิ่งจัดตั้งขึ้น ทำหน้าที่พัฒนากลยุทธ์และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนความเป็นเลิศทางการตลาดและการขายให้กับผลิตภัณฑ์ในทุกหน่วยธุรกิจขององค์กร โดยจะทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารซึ่งดูแลหน่วยธุรกิจในแต่ละประเทศ เดิมมีสถานที่ทำงานอยู่ในส่วนหนึ่งของพื้นที่สำนักงานแผนกทรัพยากรบุคคล บริเวณชั้น 7 ของอาคาร 2 เนื่องจากยังมีจำนวนพนักงานแต่เริ่มเพียง 5 คน และต้องประสานงานกับส่วนปฏิบัติการของหน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่อาคาร 2 นี้เป็นส่วนใหญ่ ต่อมาผู้บริหารของหน่วยงานมีความต้องการจะเพิ่มจำนวนพนักงานเป็น 7-8 คนในปี และ 10 คนในปีถัดไปตามแผนการ เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ จึงมีความต้องการในการปรับย้ายพื้นที่ทำงานใหม่ให้เหมาะสม

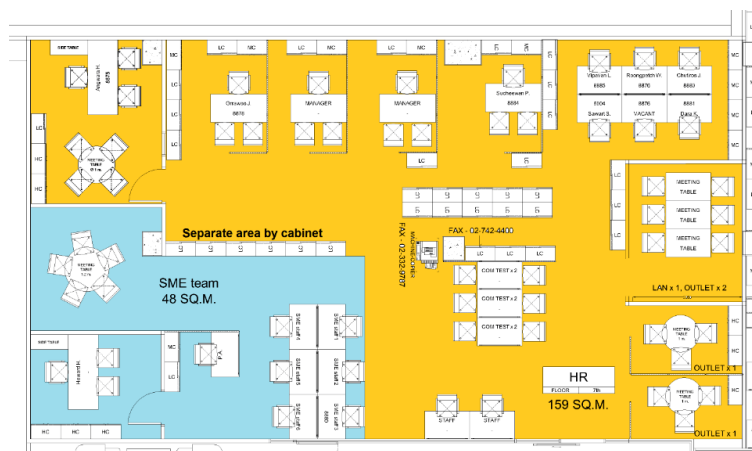
3.4.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง

1. บุคคล ได้แก่ พนักงานผู้ได้รับผลกระทบต้องถูกปรับย้ายที่ทำงานจากชั้น 7 ของอาคาร 2 ไปยังชั้น 16 ของอาคาร 3 จำนวน 7 คน
2. เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบสื่อสารด้านเสียงและข้อมูล มีการโอนย้ายเครื่องโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์จากที่ทำงานเดิมมาใช้งานในพื้นที่ใหม่
3. เอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับย้าย

3.4.3 กระบวนการดำเนินโครงการ

ในการดำเนินโครงการมีกระบวนการอยู่ทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. แจ้งความประสงค์ โดยผู้บริหารแผนกแจ้งความประสงค์ต้องการปรับย้ายพื้นที่ไปยังผู้จัดการอาคารผ่านทางอีเมล
2. รับเรื่อง/ประสานงาน ฝ่ายอาคารหารือและสอบถามในรายละเอียดเบื้องต้นกับผู้บริหารหน่วยงาน ก่อนประสานต่อไปยังฝ่ายวิศวกรรมในการดำเนินโครงการ ต่อภายในระยะเวลา 1 วันทำการ
3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ ฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้ออกแบบและนำเสนอพื้นที่ให้กับผู้บริหารหน่วยงานพิจารณาอนุมัติ โดยได้รับข้อมูลของพนักงาน ตำแหน่ง และลักษณะการทำงานมาเพื่อให้ทำการออกแบบพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมตามข้อกำหนดของรูปแบบมาตรฐานที่ทำงานของพนักงานแต่ละระดับ เบื้องต้นได้ปรับเปลี่ยนพื้นที่ส่วนสำนักงานเดิมให้รองรับจำนวนโต๊ะทำงานได้มากขึ้น พร้อมทั้งประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการส่งกลับไปยังผู้บริหารหน่วยงาน ขั้นตอนนี้ใช้เวลา 10 วัน



รูปที่ 15 ผังแสดงพื้นที่หน่วยงาน SME เดิมที่ชั้น 7 อาคาร 2 โดยนำเสนอแบบร่างในการเพิ่มจำนวนโต๊ะทำงาน

4. พิจารณาอนุมัติโครงการ ผู้บริหารหน่วยงาน SME ได้พิจารณาพื้นที่และเห็นว่าค่อนข้างแออัดและอาจไม่เพียงพอกับจำนวนพนักงานซึ่งอาจรับเพิ่มเติมในอนาคตเมื่อทีมมีการขยาย ทางฝ่ายวิศวกรรมรับเรื่องและนำไปหารือกับผู้บริหารแผนกถึงความเป็นไปได้อื่นๆจึงนำเสนอทางเลือกในการปรับย้ายข้ามไปยังอาคารฝั่งตรงข้าม (อาคาร 3) โดยในพื้นที่ชั้น 16 ส่วนสำนักงานของ Regional Management นั้นมีพื้นที่ว่างอยู่ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับความต้องการของหน่วยงาน SME (ขนาดพื้นที่ 57 ตร.ม.) จึงนำเสนอแบบร่างโดยมีการปรับย้ายบางส่วนของหน่วยงาน Regional Management นี้ ได้แก่ แผนก BPR (Business Processes Re-engineering) ซึ่งทราบว่ามีความต้องการสำนักงานที่มีความเป็นส่วนตัวแยกออกไปจากเดิมที่เป็นลักษณะพื้นที่เปิดโล่ง ทางฝ่ายวิศวกรรมจึงนำเสนอผังใหม่โดยย้ายไปยังพื้นที่ห้องประชุมอีกด้านที่ว่างอยู่ในชั้น 16 เพื่อที่จะสามารถย้ายหน่วยงาน SME มาแทนได้ โดยใช้เวลาพิจารณาอนุมัติประมาณ 5 วัน



รูปที่ 16 ผังแสดงพื้นที่แผนก BPR เดิมและตำแหน่งที่ว่างของสำนักงาน Regional Management ชั้น 16 อาคาร 3



รูปที่ 17 ผังแสดงพื้นที่ชั้น 16 อาคาร 3 ที่นำเสนอเพื่อสามารถย้ายหน่วยงาน SME มาแทนที่แผนก BPR ซึ่งปรับย้ายไปยังพื้นที่ห้องประชุม

5. กำหนดแผนงานและติดต่อผู้เกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมแจ้งขั้นตอนการดำเนินโครงการ โดยกำหนดแผนงานที่สามารถโยกย้ายพนักงานได้ในช่วงเวลาทำการ (จันทร์ – ศุกร์ 8:00 – 17:00 น.) เนื่องจากมีเพียงการย้ายเอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานมายังที่ทำงานใหม่ โดยฝ่ายอาคารจะจัดเตรียมกล่องสำหรับการขนย้ายให้พนักงานเป็นผู้ดำเนินการเองโดยมีช่างอาคารช่วยเหลือ ส่วนแผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ไอทีทางหน่วยงานจะเป็นฝ่ายร้องขอไปโดยตรงโดยแนบเอกสาร เช่น ผังพื้นที่ซึ่งทางฝ่ายวิศวกรรมจัดทำไว้เพื่ออ้างอิง โดยใช้ระยะเวลา 1 วันในขั้นตอนนี้
6. ดำเนินการด้านเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง (ไม่มี)
7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่

7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร โดยฝ่ายอาคารจะจัดเตรียมกล่องเปล่าส่งไปยังผู้แทนของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า เพื่อพนักงานจะทำการเก็บสิ่งของส่วนตัวและเอกสารบรรจุลงในกล่อง และแจ้งให้ทางฝ่ายอาคารทราบวันที่จะดำเนินการเพื่อขอความช่วยเหลือในการขนย้ายและอำนวยความสะดวก ในโครงการนี้เนื่องจากการย้ายระหว่างอาคารซึ่งต้องมีการขนย้ายข้ามฝั่งถนนและมีจำนวนกล่องไม่มาก พนักงานผู้ถูกปรับย้ายจึงเป็นผู้ดำเนินการขนย้ายกล่องเอกสารของตนเอง

7.2 ติดตั้งอุปกรณ์ไอที แผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนงานติดตั้งอุปกรณ์ไอที ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์, เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่ หลังจากขนย้ายกล่องเอกสารและพนักงานทำการจัดสิ่งของซึ่งนำออกจากกล่องเรียบร้อยแล้ว โดยใช้เวลาในการดำเนินการปรับย้ายพื้นที่นี้ทั้งสิ้น 1 วัน

8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่ ฝ่ายอาคารและฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ประสานงานอำนวยความสะดวก และทำการส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่กับพนักงานที่ย้ายเข้ามาอยู่ที่พื้นที่ใหม่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น ความสะอาด, ข้อกำหนดของอาคาร, สิทธิในการเข้าถึงพื้นที่ต่างๆ, ความต้องการในการใช้งานพื้นที่เพิ่มเติม ฯลฯ โดยในโครงการนี้เนื่องจากจะมีปัญหาในด้านของสิทธิในการเข้าถึงพื้นที่ชั้นต่างๆของบัตรประจำตัวพนักงาน และการจอดรถเนื่องจากเดิมพนักงานของหน่วยงานนี้จะมีสิทธิในฝั่งของอาคาร 2 เท่านั้น จึงมีการร้องขอให้สามารถนำรถมาจอดในพื้นที่ของอาคาร 3 หลังจากการปรับย้ายแล้วเข้าใช้งานพื้นที่โดยใช้ระยะเวลา 1 วันในการส่งมอบหลังจากการย้ายพื้นที่แล้วเสร็จ
9. ปรับแก้หลังเข้าใช้งานพื้นที่ ฝ่ายอาคารจะรับเรื่องจากพนักงานของหน่วยงานที่ย้ายมาและประสานต่อไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอแนวทางแก้ไขไปยังผู้บริหารหน่วยงานเพื่อพิจารณาอนุมัติ สำหรับโครงการนี้ปัญหาในการเข้าถึงพื้นที่ทางฝ่ายอาคารสามารถทำการแก้ไขสิทธิการเข้าถึงได้โดยซอฟต์แวร์ของระบบเอง ส่วนสิทธิในการจอดนั้นได้ประสานไปยังแผนกทรัพยากรบุคคลส่วนกลางเพื่อขอการอนุมัติการเข้าจอดในพื้นที่อาคาร 3

3.5 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา WR1

3.5.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ

แผนก Food Retail Department หรือ FRD ภายใต้หน่วยธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค แต่เดิมมีสำนักงานอยู่ในพื้นที่ชั้น 9 (68 ตารางเมตร) ซึ่งดูแลผลิตภัณฑ์ในส่วนของอาหารและเครื่องดื่มต่างๆ ที่เป็นบริษัทคู่ค้าขององค์กร ต่อมาได้มีการขยายสายงานธุรกิจเพิ่มขึ้นโดยได้ผลิตภัณฑ์ Mrs. Fields เข้ามาเป็นลูกค้าหลักในการขยายตลาดในประเทศไทย จึงมีความจำเป็นในการขยายพื้นที่สำนักงานเพื่อรองรับพนักงานที่จะเพิ่มขึ้น ประกอบกับโครงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรในภาพใหญ่ทำให้

มีการควบรวมกันของแผนก Lifestyle Product Department หรือ LPD เข้ากับแผนกสินค้าหรูหรา (Luxury) จึงมีแผนการในการย้ายแผนก LPD ซึ่งมีสำนักงานเดิมอยู่ในพื้นที่ชั้น 7 ของอาคาร 2 ไปอยู่ที่อาคาร 1 รวมกับแผนก Luxury ซึ่งพื้นที่เดิมของแผนก LPD (166 ตารางเมตร) นี้มีขนาดที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนก FRD จึงเป็นที่มาของการริเริ่มโครงการปรับย้ายนี้

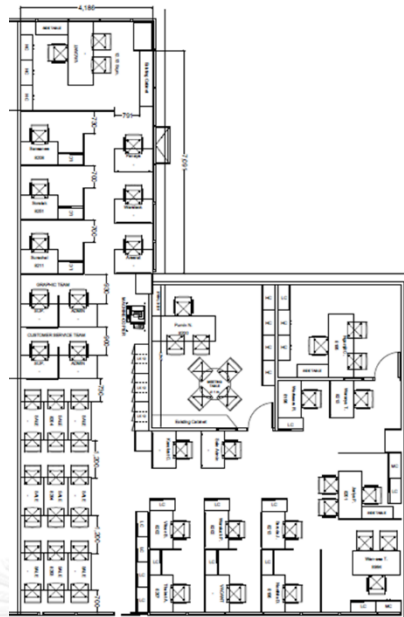
3.5.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง

1. บุคคล ได้แก่ พนักงานของแผนก FRD ผู้ได้รับผลกระทบต้องถูกปรับย้ายที่ทำงานจากชั้น 9 ไปยังชั้น 7 ของอาคาร 2 จำนวน 19 คน
2. เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบสื่อสารด้านเสียงและข้อมูล มีการโอนย้ายเครื่องโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์จากที่ทำงานเดิมมาใช้งานในพื้นที่ใหม่
3. เอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับย้าย
4. โต๊ะทำงานซึ่งมีการปรับย้ายตามความต้องการของการใช้งานพื้นที่ใหม่

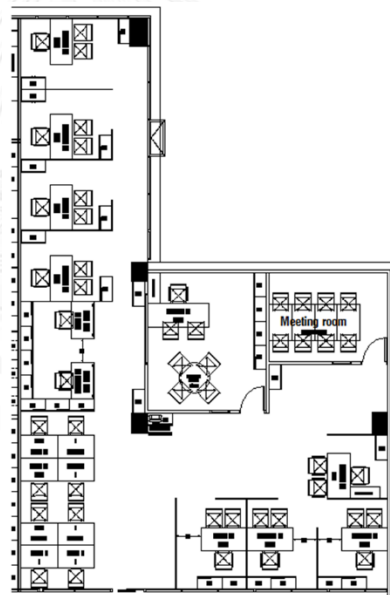
3.5.3 กระบวนการดำเนินโครงการ

ในการดำเนินโครงการมีกระบวนการอยู่ทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. แจ้งความประสงค์ โดยผู้บริหารแผนกแจ้งความประสงค์ต้องการปรับย้ายพื้นที่ไปยังผู้จัดการอาคารผ่านทางอีเมล
2. รับเรื่อง/ประสานงาน ฝ่ายอาคารหารือและสอบถามในรายละเอียดเบื้องต้นกับผู้บริหารหน่วยงานหลังจากนั้น 1 วัน ก่อนที่จะประสานต่อไปยังฝ่ายวิศวกรรมในการดำเนินโครงการต่อ
3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ ฝ่ายวิศวกรรมหารือกับผู้บริหารแผนกถึงแนวทางในการปรับย้ายพื้นที่ซึ่งได้รับข้อสรุปในรายละเอียดถึงการย้ายสลับพื้นที่กันของแผนก LPD และ FRD นี้ (ขนาดพื้นที่ 166 ตร.ม.) โดยผู้บริหารได้ให้ข้อมูลของพนักงาน ตำแหน่ง และลักษณะการทำงานมาเพื่อให้ทำการออกแบบพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมตามข้อกำหนดของรูปแบบมาตรฐานที่ทำงานของพนักงานแต่ละระดับ โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 5 วันในการดำเนินงานขั้นตอนนี้



รูปที่ 18 ผังแสดงพื้นที่ของแผนก LPD เดิมที่ชั้น 7 อาคาร 2



รูปที่ 19 ผังแสดงพื้นที่ ของแผนก FRD หลังจากย้ายเข้าไปแทนที่แผนก LPD

4. พิจารณาอนุมัติโครงการ ผู้บริหารแผนกได้พิจารณาพื้นที่และประมาณค่าใช้จ่าย หลังจากนั้นประมาณ 3 วัน จึงแจ้งกลับว่าเห็นชอบ โดยฝ่ายวิศวกรรมจัดทำผังพื้นที่ให้ผู้บริหารหน่วยงานลงนามอนุมัติเพื่อประกอบการดำเนินงานต่อ
5. กำหนดแผนงานและติดต่อผู้เกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมแจ้งขั้นตอนการดำเนินโครงการ โดยกำหนดแผนงานว่าสามารถโยกย้ายพนักงานได้ในช่วงเวลาทำการ (จันทร์ - ศุกร์ 8:00 - 17:00 น.) ส่วนงานด้านการเปลี่ยนแปลงพื้นที่

ประกอบด้วยงานรื้อประกอบเฟอร์นิเจอร์ งานปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร จะดำเนินการในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ซึ่งเป็นวันหยุดทำการบริษัท โดยการย้ายเอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานมายังที่ทำงานใหม่กรณีนี้แม้เป็นการย้ายภายในอาคารเดียวกันแต่มีจำนวนพนักงานและสิ่งของที่จะต้องทำการขนย้ายจำนวนมาก ฝ่ายอาคารจึงแนะนำให้จัดจ้างบริษัทผู้ให้บริการขนย้ายมาดำเนินการในส่วนนี้ ส่วนแผนกไอทีที่จะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ไอทีซึ่งทางหน่วยงานจะเป็นฝ่ายร้องขอไปโดยตรงโดยแนบเอกสาร เช่น ผังพื้นที่ซึ่งทางฝ่ายวิศวกรรมจัดทำไว้เพื่ออ้างอิง โดยใช้ระยะเวลา 7 วันสำหรับขั้นตอนนี้

6. ดำเนินการด้านเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานจะได้รับใบเสนอราคาจากผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้แก่ ผู้ให้บริการขนย้าย บริษัทเฟอร์นิเจอร์ บริษัทรับเหมางานระบบไฟฟ้า โดยฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้ดำเนินการในการกำหนดปริมาณงานและรายละเอียด ส่วนใบเสนอราคาจากบริษัทรับเหมางานระบบสื่อสาร ได้แก่ระบบ Network แผนกไอทีที่จะเป็นผู้ดำเนินการจัดหามาให้ โดยฝ่ายการเงินเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารสั่งซื้อ ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 7 วัน หลังจากนั้นหน่วยงานจะแจ้งมายังฝ่ายวิศวกรรมเพื่อประสานงานการเข้าปฏิบัติงาน

7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่

7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร โดยบริษัทผู้ให้บริการขนย้ายจัดเตรียมกล่องเปล่าส่งไปยังแผนก FRD ล่วงหน้าตามจำนวนที่ตกลงกันไว้ เพื่อพนักงานจะทำการเก็บสิ่งของส่วนตัวและเอกสารบรรจุลงในกล่อง และแจ้งให้ทางฝ่ายอาคารทราบวันที่จะดำเนินการเพื่อขอความช่วยเหลือในการขนย้ายและอำนวยความสะดวก

7.2 ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที ช่างอาคารทำการรื้อย้ายเฟอร์นิเจอร์ในพื้นที่เพื่อจัดผังใหม่ตามแบบใหม่โดยใช้เฟอร์นิเจอร์บางส่วนซึ่งเหลืออยู่ของแผนก LPD เดิมและส่วนที่ย้ายมาจากแผนก FRD เองประกอบด้วย โต๊ะทำงาน, เก้าอี้, ตู้ล้อเลื่อนส่วนตัว, ตู้เก็บเอกสาร, โต๊ะประชุม ส่วนแผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนงานติดตั้งอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไอที ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์, เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่ หลังจากการขนย้ายกล่องเอกสารและพนักงานทำการจัดสิ่งของซึ่งนำออกจากกล่องเรียบร้อยแล้ว

7.3 *ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร* ดำเนินการโดยผู้รับเหมาในการปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร โดยทำการปลดสายงานระบบที่ร้อยเข้ากับเต้ารับในโต๊ะทำงานเดิม ก่อนที่ช่างอาคารจะเป็นผู้ร้อยและประกอบโต๊ะตามตำแหน่งผังใหม่ หลังจากนั้นผู้รับเหมาจะทำการเดินสายงานระบบเข้ากับเต้ารับในโต๊ะอีกครั้ง และเจ้าหน้าที่ฝ่ายไอทีจึงทำการตรวจสอบและตั้งค่าการเชื่อมต่อระบบเครือข่าย (Network) เข้ากับพื้นที่ทำงานใหม่ โดยใช้ระยะเวลาดำเนินงานจำนวน 1 วันในการดำเนินการปรับย้ายพื้นที่นี้

8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่ ฝ่ายอาคารและฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ประสานงานอำนวยความสะดวก และทำการส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่กับพนักงานที่ย้ายเข้ามาอยู่ที่พื้นที่ใหม่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น ความสะอาด, สิทธิในการเข้าถึงพื้นที่ต่างๆ, ความต้องการในการใช้งานพื้นที่เพิ่มเติม ฯลฯ โดยในกรณีศึกษานี้หลังจากพนักงานเข้าใช้งานพื้นที่แล้วจะมีการแจ้งย้ายตำแหน่งของตู้เก็บเอกสาร ปัญหาของกุญแจเดิมซึ่งสูญหายหรือความชำรุดเสียหายของเฟอร์นิเจอร์เดิมก่อนการปรับย้ายพื้นที่ และการขอเปลี่ยนแปลงการจัดวางโต๊ะทำงานของผู้บริหาร
9. ปรับแก้หลังเข้าใช้งานพื้นที่ ฝ่ายอาคารจะรับเรื่องจากพนักงานของหน่วยงานที่ย้ายมาและประสานต่อไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดวางตำแหน่งของตู้เก็บเอกสารซึ่งต้องการปรับย้ายให้อยู่ใกล้กับพนักงานหรือส่วนงานที่จำเป็นต้องใช้งาน เมื่อได้รับการแจ้งในระหว่างวันที่ทำการขนย้ายก็สามารถขอผู้ให้บริการขนย้ายช่วยดำเนินการได้ สำหรับการเปลี่ยนกุญแจให้กับตู้ที่ไม่สามารถปิดล็อกได้จะประสานไปยังบริษัทเฟอร์นิเจอร์เพื่อขอใบเสนอราคาและหากตรวจสอบว่าเป็นความชำรุดจากผู้ใช้งานก่อนหน้าก็จะทำการเรียกเก็บกับเจ้าของทรัพย์สินเดิมเนื่องจากยังไม่ได้มีการโอนย้ายให้ผู้ใช้งานใหม่ ส่วนการขอเปลี่ยนแปลงการจัดวางโต๊ะนั้นจะดำเนินการโดยช่างอาคารเอง ขั้นตอนการปรับแก้นี้ใช้เวลาประมาณ 7 วันนับจากการส่งมอบแล้วเสร็จ

3.6 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา WR2

3.6.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ

แผนก Sales & Marketing ภายใต้หน่วยงาน Healthcare Alliance หรือ HECA ในส่วนงานซึ่งดูแลผลิตภัณฑ์ยาที่จำหน่ายตามเคาน์เตอร์ (OTC) มีหน้าที่ในกาสนับสนุนการขายและการตลาด

ให้กับบริษัทคู่ค้าขององค์กร โดยผู้บริหารหน่วยงานได้แจ้งมายังฝ่ายอาคารถึงการปรับเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในแผนกซึ่งตามมาตราฐานที่ทำงานขององค์กรนั้นจะต้องมีห้องปิดสำหรับพนักงานในระดับบริหารจึงมีความจำเป็นในการปรับย้ายพื้นที่

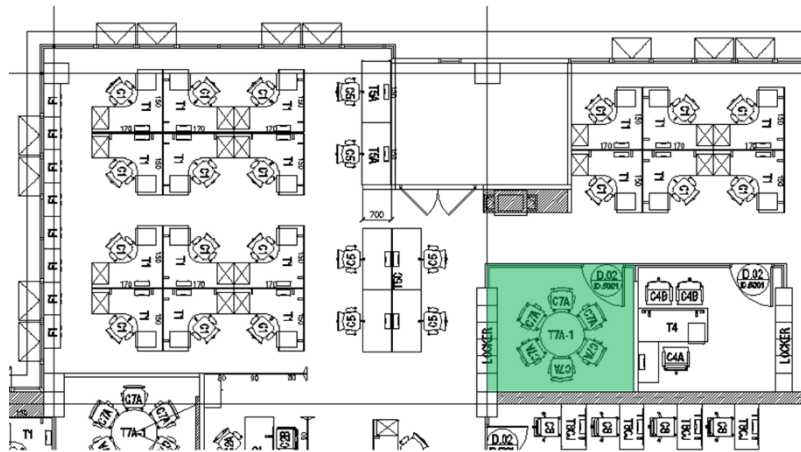
3.6.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง

1. บุคคล ได้แก่ พนักงานของส่วนงาน OTC จำนวน 1 คน ปรับย้ายจากที่ทำงานในพื้นที่เปิดโล่งเข้ามาในห้องปิด
2. เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบสื่อสารด้านเสียงและข้อมูล มีการโอนย้ายเครื่องโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์จากที่ทำงานเดิมมาใช้งานในพื้นที่ใหม่
3. เอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับย้าย
4. โต๊ะทำงานซึ่งมีการปรับย้ายตามความต้องการของการใช้งานพื้นที่ใหม่

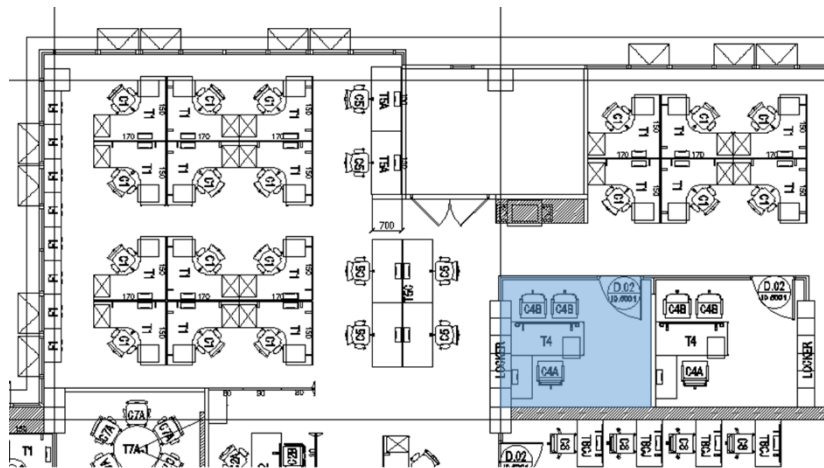
3.6.3 กระบวนการดำเนินโครงการ

ในการดำเนินโครงการมีกระบวนการอยู่ทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. แจ้งความประสงค์ โดยผู้บริหารหน่วยงานแจ้งความประสงค์ต้องการปรับย้ายพื้นที่ไปยังผู้จัดการอาคารผ่านทางโทรศัพท์
2. รับเรื่อง/ประสานงาน ฝ่ายอาคารหารือและสอบถามในรายละเอียดเบื้องต้นกับผู้บริหารหน่วยงานหลังจากนั้นเป็นเวลา 1 วันก่อนประสานต่อไปยังฝ่ายวิศวกรรมในการดำเนินโครงการต่อ
3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ ฝ่ายวิศวกรรมหารือกับผู้บริหารแผนกถึงแนวทางในการปรับย้ายพื้นที่ซึ่งได้ข้อสรุปในรายละเอียดถึงการปรับเปลี่ยนพื้นที่ห้องประชุมเล็ก (ขนาดพื้นที่ 12 ตร.ม.) ซึ่งได้จัดเตรียมไว้ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบสำนักงาน โดยมีการปรับเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์จากโต๊ะประชุมกลมไปเป็นโต๊ะทำงานของผู้บริหาร และแทนที่โคมไฟตกแต่งด้วยหลอดฟลูออเรสเซนต์ซึ่งมีระดับความสว่างเหมาะสมกับการทำงาน โดยการออกแบบวางแผนและจัดส่งให้กับผู้บริหารนี้ใช้ระยะเวลา 5 วัน



รูปที่ 20 ผังแสดงพื้นที่เดิมซึ่งมีการจัดเฟอร์นิเจอร์เป็นโต๊ะประชุมกลม



รูปที่ 21 ผังแสดงพื้นที่ของห้องประชุมซึ่งพื้นที่ใหม่เปลี่ยนไปเป็นห้องผู้บริหาร

CHULALONGKORN UNIVERSITY

4. พิจารณาอนุมัติโครงการ ผู้บริหารหน่วยงานได้พิจารณาพื้นที่และประมาณค่าใช้จ่ายแล้วจึงเห็นชอบในระยะเวลา 3 วันทำการ ฝ่ายวิศวกรรมจึงจัดทำผังพื้นที่ให้ผู้บริหารหน่วยงานลงนามอนุมัติเพื่อประกอบการดำเนินงานต่อ
5. กำหนดแผนงานและติดต่อผู้เกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมแจ้งขั้นตอนการดำเนินโครงการ โดยกำหนดแผนงานที่สามารถโยกย้ายพนักงานได้ในช่วงเวลาทำการ (จันทร์ – ศุกร์ 8:00 – 17:00 น.) ส่วนงานด้านการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ประกอบด้วยงานติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ งานปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร จะดำเนินการในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ซึ่งเป็นวันหยุดทำการบริษัท การย้ายเอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานมายังที่ทำงานใหม่จะดำเนินการโดยพนักงานเอง โดยมีฝ่ายอาคารช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ส่วนแผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ไอทีซึ่งทางหน่วยงานจะเป็นฝ่ายร้องขอไป

โดยตรงโดยแนบเอกสาร เช่น ผังพื้นที่ซึ่งทางฝ่ายวิศวกรรมจัดทำไว้เพื่ออ้างอิง
ชั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลา 7 วัน

6. ดำเนินการด้านเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานจะได้รับใบเสนอราคาจากผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้แก่ บริษัทเพอร์นิเจอร์ในการสั่งซื้อชุดโต๊ะ/เก้าอี้ผู้บริหาร บริษัทรับเหมางานระบบไฟฟ้า โดยฝ่ายอาคารเป็นผู้ดำเนินการในการกำหนดปริมาณงานและรายละเอียด ส่วนใบเสนอราคาจากบริษัทรับเหมางานระบบสื่อสาร ได้แก่ ระบบ Network แผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการจัดหามาให้ โดยฝ่ายการเงินเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารสั่งซื้อ ชั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลาโดยประมาณ 32 วัน หลังจากนั้นหน่วยงานจะแจ้งมายังฝ่ายวิศวกรรมเมื่อได้รับการแจ้งจัดส่งสินค้าเพื่อประสานงานการเข้าปฏิบัติงาน
7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่
 - 7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร โดยฝ่ายอาคารจะจัดเตรียมกล่องเปล่าส่งไปยังผู้แทนของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า เพื่อพนักงานจะทำการเก็บสิ่งของส่วนตัวและเอกสารบรรจุลงในกล่อง โดยพนักงานผู้ถูกปรับย้ายจะเป็นผู้ดำเนินการขนย้ายเอง
 - 7.2 ติดตั้งเพอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที บริษัทเพอร์นิเจอร์เป็นผู้ดำเนินการติดตั้งชุดโต๊ะที่สิ่งใหม่ สำหรับเพอร์นิเจอร์ชุดเดิมจะรื้อย้ายและนำไปเก็บโดยช่างอาคาร ส่วนแผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนงานติดตั้งอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไอที ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์, เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่ หลังจากการขนย้ายกล่องเอกสารและพนักงานทำการจัดสิ่งของซึ่งนำออกจากกล่องเรียบร้อยแล้ว
 - 7.3 ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร ดำเนินการโดยผู้รับเหมาในการปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร โดยการถอดโคมตงเดิมซึ่งเป็นชนิดแขวนออก ติดตั้งชุดโคมหลอดฟลูออเรสเซนต์ที่มีแสงสว่างเหมาะสมแทน ทำการเดินสายงานระบบเข้ากับเต้ารับในโต๊ะที่ติดตั้งใหม่ประกอบด้วยเต้ารับระบบไฟฟ้าและระบบสื่อสาร สุดท้ายเจ้าหน้าที่ฝ่ายไอทีจะทำการตรวจสอบและตั้งค่าการเชื่อมต่อระบบเครือข่าย (Network) เข้ากับพื้นที่ทำงานใหม่ ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมดนี้จะปฏิบัติให้แล้วเสร็จภายใน 2 วัน
8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่ ฝ่ายอาคารและฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ประสานงานอำนวยความสะดวก และทำการส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่กับพนักงานที่ย้ายเข้า

มายังที่พื้นที่ใหม่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น ความสะอาด, สิทธิในการเข้าถึงพื้นที่ต่างๆ, ความต้องการในการใช้งานพื้นที่เพิ่มเติม ฯลฯ โดยใช้ระยะเวลา 1 วันหลังจากส่งมอบ

9. ปรับแก้หลังเข้าใช้งานพื้นที่ (ไม่มี)

3.7 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังโต๊ะทำงาน กรณีศึกษา WR3

3.7.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ

แผนกบริหารลูกค้า (Client Management) ภายใต้หน่วยงาน Healthcare Alliance หรือ HECA ในส่วนงานซึ่งดูแลผลิตภัณฑ์ Tiger balm แต่เดิมมีสำนักงานอยู่ที่ชั้น 12 โดยใช้พื้นที่ร่วมกับบริษัทคู่ค้า (Haw Par Tiger balm) ซึ่งเป็นผู้เช่าพื้นที่ขององค์กร ต่อมาทาง Haw Par มีความต้องการที่จะขยายพื้นที่เนื่องจากมีการเพิ่มจำนวนพนักงานในระดับบริหารจึงต้องการสร้างห้องปิดเพิ่มขึ้นเพื่อความเป็นส่วนตัว ทางผู้บริหารหน่วยงาน HECA จึงพิจารณาถึงการย้ายส่วนงานที่ดูแลผลิตภัณฑ์นี้ออกจากพื้นที่เดิมเพื่อขยายสำนักงานให้บริษัทคู่ค้า ประกอบกับแผนก Masterdata ซึ่งอยู่ที่ชั้น 9 มีพื้นที่ว่างอยู่จำนวนมากและมีความเป็นไปได้ในการจัดสรรพื้นที่ใหม่เพื่อใช้ร่วมกับส่วนงาน Tiger balm ที่จะย้ายออกมานี้

3.7.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง

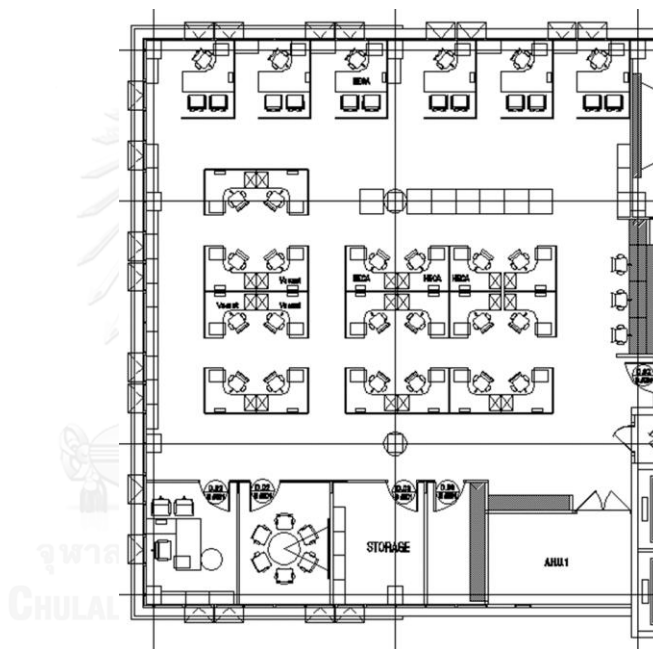
1. บุคคล ได้แก่ พนักงานของส่วนงาน Tiger balm และ Masterdata จำนวน 22 คน ปรับย้ายที่ทำงานมารวมภายในสำนักงานเดียวกันที่ชั้น 9
2. เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบสื่อสารด้านเสียงและข้อมูล มีการโอนย้ายเครื่องโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์จากที่ทำงานเดิมมาใช้งานในพื้นที่ใหม่
3. เอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับย้าย
4. โต๊ะทำงานซึ่งมีการปรับย้ายตามความต้องการของการใช้งานพื้นที่ใหม่

3.7.3 กระบวนการดำเนินโครงการ

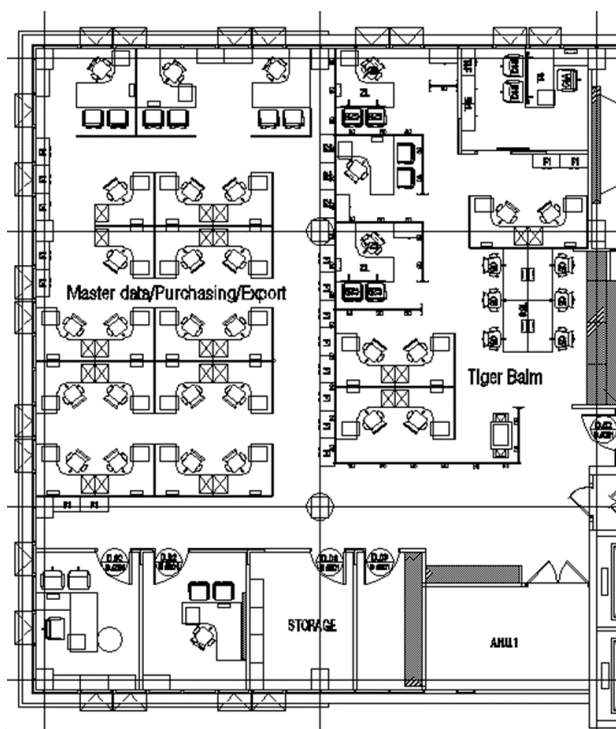
ในการดำเนินโครงการมีกระบวนการอยู่ทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. แจ้งความประสงค์ โดยผู้บริหารหน่วยงานแจ้งความประสงค์ต้องการปรับย้ายพื้นที่ไปยังผู้จัดการอาคารผ่านทางอีเมล

2. รับเรื่อง/ประสานงาน ฝ่ายอาคารหรือและสอบถามในรายละเอียดเบื้องต้นกับผู้บริหารหน่วยงาน ก่อนประสานต่อไปยังฝ่ายวิศวกรรมในการดำเนินโครงการ ต่อ ขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลา 1 วัน
3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ ฝ่ายวิศวกรรมหารือกับผู้บริหารแผนกถึงแนวทางในการปรับย้ายพื้นที่ ได้ข้อสรุปในรายละเอียดถึงการปรับผังการจัดวางโต๊ะทำงานของแผนก Masterdata ให้สามารถใช้งานร่วมกับส่วนงาน Tiger balm ที่จะย้ายลงมาจากชั้น 12 ได้อย่างเพียงพอ (ขนาดพื้นที่ 210 ตร.ม.) โดยใช้เวลา 12 วันในการออกแบบและส่งให้ผู้บริหารแผนกตรวจสอบ เนื่องจากมีการปรับรูปแบบและต้องหารือกับอีกแผนกซึ่งเข้ามาใช้งานพื้นที่ร่วมกัน



รูปที่ 22 ผังแสดงพื้นที่ของแผนก Masterdata เดิมก่อนการปรับย้าย



รูปที่ 23 ผังแสดงพื้นที่ของแผนก Masterdata หลังจากจัดสรรพื้นที่ใหม่ร่วมกับ Tiger balm

4. พิจารณาอนุมัติโครงการ ผู้บริหารหน่วยงานได้พิจารณาพื้นที่และประมาณค่าใช้จ่ายแล้วจึงเห็นชอบ โดยฝ่ายวิศวกรรมจัดทำผังพื้นที่ให้ผู้บริหารหน่วยงานลงนามอนุมัติเพื่อประกอบการดำเนินงานต่อหลังจากนั้น 3 วัน
5. กำหนดแผนงานและติดต่อผู้เกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมแจ้งขั้นตอนการดำเนินโครงการ โดยกำหนดแผนงานที่สามารถโยกย้ายพนักงานได้ในช่วงเวลาทำการ (จันทร์ – ศุกร์ 8:00 – 17:00 น.) ส่วนงานด้านการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ประกอบด้วยงานรื้อ-ประกอบเฟอร์นิเจอร์เดิม งานปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร จะดำเนินการในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ซึ่งเป็นวันหยุดทำการบริษัท โดยการย้ายเอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานมายังที่ทำงานใหม่จะดำเนินการโดยพนักงานเองโดยมีฝ่ายอาคารช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ส่วนแผนกไอทีที่จะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ไอทีซึ่งทางหน่วยงานจะเป็นฝ่ายร้องขอไปโดยตรงโดยแนบเอกสาร เช่น ผังพื้นที่ซึ่งทางฝ่ายวิศวกรรมจัดทำไว้เพื่ออ้างอิง ใช้ระยะเวลา 5 วัน
6. ดำเนินการด้านเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานจะได้รับใบเสนอราคาจากผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้แก่ บริษัทเฟอร์นิเจอร์เป็นค่าบริการรื้อ-ย้าย

บริษัทรับเหมางานระบบไฟฟ้า โดยฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้ดำเนินการในการกำหนด ปริมาณงานและรายละเอียด ส่วนใบเสนอราคาจากบริษัทรับเหมางาน ระบบสื่อสาร ได้แก่ระบบ Network แผนกไอทีที่จะเป็นผู้ดำเนินการจัดหามาให้ โดยฝ่ายการเงินเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารสั่งซื้อ ใช้ระยะเวลา 7 วันใน ขั้นตอนนี้ หลังจากนั้นหน่วยงานจะแจ้งมายังฝ่ายวิศวกรรมเพื่อประสานงานการ เข้าปฏิบัติงาน

7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่

7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร โดยฝ่ายอาคารจะจัดเตรียมกล่องเปล่าส่งไป ยังผู้แทนของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า เพื่อพนักงานจะทำการเก็บสิ่งของส่วนตัว และเอกสารบรรจุลงในกล่อง และแจ้งให้ทางฝ่ายอาคารทราบวันที่จะ ดำเนินการเพื่อขอความช่วยเหลือในการขนย้ายและอำนวยความสะดวก

7.2 ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที บริษัทเฟอร์นิเจอร์เป็นผู้ดำเนินการ รื้อ-ประกอบชุดโต๊ะ เก้าอี้ ตู้ และพาร์ติชันเดิม ส่วนแผนกไอทีจะเป็น ผู้ดำเนินการในส่วนงานติดตั้งอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไอที ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์, เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถ ใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่ หลังจากการขนย้ายกล่อง เอกสารและพนักงานทำการจัดสิ่งของซึ่งนำออกจากกล่องเรียบร้อยแล้ว

7.3 ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร ดำเนินการโดยผู้รับเหมาในการ ปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร โดยการปรับย้ายตำแหน่งโคม เพิ่มโคม ให้มี ความสว่างครอบคลุมพื้นที่ตามผังใหม่ ทำการเดินสายงานระบบเข้ากับเต้ารับใน โต๊ะที่ติดตั้งใหม่ประกอบด้วยเต้ารับระบบไฟฟ้าและระบบสื่อสาร สุดท้าย เจ้าหน้าที่ฝ่ายไอทีจะทำการตรวจสอบและตั้งค่าการเชื่อมต่อระบบเครือข่าย (Network) เข้ากับพื้นที่ทำงานใหม่ โดยใช้ระยะเวลาเพียง 1 วัน สำหรับการ ดำเนินการนี้

8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่ ฝ่ายอาคารและวิศวกรรมจะเป็นผู้ประสานงาน อำนาจ ความสะดวก และทำการส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่กับพนักงานที่ย้ายเข้ามาอยู่ที่ พื้นที่ใหม่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น ความสะอาด, สิทธิในการเข้าถึง พื้นที่ต่างๆ, ความต้องการในการใช้งานพื้นที่เพิ่มเติม ฯลฯ ในกรณีนี้มีการแจ้ง ปัญหาการปรับย้ายตำแหน่งพาร์ติชันสำหรับที่นั่งผู้จัดการ การขอตีตัสติกเกอร์ พิล์มเพิ่มเติมที่ผนังซึ่งเป็นพื้นที่เดิม การเพิ่มจุดโทรศัพท์สำหรับผู้ติดต่อจะโทร

เรียกพนักงานด้านในได้ ใช้ระยะเวลา 1 วันในการส่งมอบหลังจากปรับย้ายพื้นที่แล้วเสร็จ

9. **ปรับแก้หลังเข้าใช้งานพื้นที่** ฝ่ายอาคารจะรับเรื่องจากพนักงานของหน่วยงานที่ย้ายมาและประสานต่อไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปรับย้ายตำแหน่งพาร์ติชันดำเนินการโดยช่างอาคารของฝ่ายวิศวกรรม มีการรื้อแผ่นตรงกลางระหว่างผู้จัดการแผนก Masterdata ออกเนื่องจากลักษณะการปฏิบัติหน้าที่ที่มีการประสานงานกันโดยตลอด, การปรับย้ายแผ่นพาร์ติชันกันด้านข้างของผู้จัดการใหม่ตามความต้องการ การติดสติ๊กเกอร์ฟิล์มฝ้าเพื่อเพิ่มความเป็นส่วนตัวแจ้งกับผู้รับเหมาให้เข้ามาดำเนินการ รวมไปถึงการเพิ่มจุดโทรศัพท์บริเวณทางเข้าแผนกเนื่องจากส่วนงาน Masterdata ได้ย้ายเข้าไปด้านในเมื่อมีผู้มาติดต่อสามารถโทรศัพท์เพื่อเรียกพนักงานด้านในได้ ทางฝ่ายอาคารก็จะเป็นผู้ประสานงานหลักในการติดตามผู้รับเหมาให้ส่งใบเสนอราคาเข้ามาเพิ่มเติมก่อนดำเนินการตามข้อกำหนดขององค์กร โดยใช้ระยะเวลา 7 วันในการปรับแก้

3.8 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ กรณีศึกษา NF1

3.8.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ

ไอ้ว ปา ไทเกอร์ บาล์ม (Haw Par Tiger balm) เป็นบริษัทคู่ค้าขององค์กรเจ้าของผลิตภัณฑ์ยาหม่องตราเสือและผลิตภัณฑ์บรรเทาอาการปวดเมื่อยไทเกอร์บาล์ม โดยเช่าพื้นที่สำนักงานของบริษัท DKSH อยู่ที่ชั้น 12 ของอาคาร 3 ในบริเวณเดียวกับทีมของแผนกบริหารคู่ค้า (Client Management) ที่ดูแลผลิตภัณฑ์ Tiger balm นี้ ต่อมาทาง Haw Par มีความต้องการที่จะขยายพื้นที่เนื่องจากมีการเพิ่มจำนวนพนักงานในระดับบริหาร จึงต้องการสร้างห้องปิดเพิ่มขึ้นเพื่อความเป็นส่วนตัว และมีสำนักงานแยกออกมาจากทีมบริหารคู่ค้าซึ่งอยู่ต่างบริษัทกัน

3.8.2 องค์กรประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง

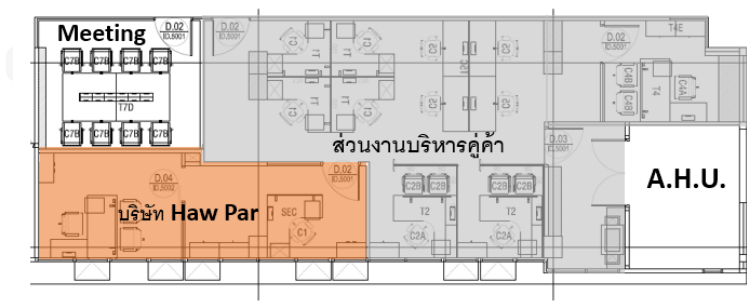
1. บุคคล ได้แก่ พนักงานของบริษัท Haw Par จำนวน 3 คน
2. เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบสื่อสารด้านเสียงและข้อมูล มีการโอนย้ายเครื่องโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์จากที่ทำงานเดิมมาใช้งานในพื้นที่ใหม่
3. เอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับย้าย
4. โต๊ะทำงานซึ่งมีการปรับย้ายตามความต้องการของการใช้งานพื้นที่ใหม่

- พื้นที่ซึ่งมีการปรับปรุง ได้แก่ การรื้อถอน ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรมและระบบประกอบอาคาร

3.8.3 กระบวนการดำเนินโครงการ

ในการดำเนินโครงการมีกระบวนการอยู่ทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ดังนี้

- แจ้งความประสงค์ โดยผู้บริหารบริษัท Haw Par แจ้งความต้องการไปยังแผนกบริหารคู่-ค้าของ DKSH เพื่อพิจารณา หลังจากนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงแจ้งความประสงค์การปรับย้ายพื้นที่ต่อไปยังฝ่ายอาคารผ่านทางอีเมล
- รับเรื่อง/ประสานงาน ฝ่ายอาคารหารือและสอบถามในรายละเอียดเบื้องต้นกับผู้บริหารหน่วยงาน ก่อนประสานต่อไปยังฝ่ายวิศวกรรมในการดำเนินโครงการต่อภายใน 1 วัน
- ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ ฝ่ายวิศวกรรมหารือกับผู้บริหารแผนกบริหารคู่ค้าถึงแนวทางในการปรับย้ายพื้นที่ ได้ข้อสรุปในรายละเอียดถึงการย้ายส่วนงานบริหารคู่ค้า Tiger balm ออกจากพื้นที่เดิม เพื่อทำการปรับปรุงและขยายพื้นที่ให้กับบริษัท Haw Par โดยการกั้นห้องผู้บริหารจำนวน 2 ห้องและสร้างผนังเพื่อปิดกั้นพื้นที่สำนักงานให้เป็นสัดส่วน (ขนาดพื้นที่ 50 ตร.ม.) โดยจัดทำแบบร่างและประเมินราคานี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 12 วัน



รูปที่ 24 ผังแสดงพื้นที่เดิมของสำนักงานบริหารคู่ค้า Tiger balm และบริษัท Haw Par ซึ่งอยู่ในพื้นที่เดียวกัน (ชั้น 12)

ที่ไม่มีเสียงดังมากและมีการปิดกั้นพื้นที่ทำงานไม่ให้รบกวนการทำงานของพนักงาน โดยการย้ายเอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานมายังที่ทำงานใหม่ จะดำเนินการโดยพนักงานเองโดยมีฝ่ายอาคารช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ส่วนแผนกไอทีที่จะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ไอทีซึ่งทางหน่วยงานจะเป็นฝ่ายร้องขอไปโดยตรงโดยแนบเอกสาร เช่น ผังพื้นที่ซึ่งทางฝ่ายวิศวกรรมจัดทำไว้เพื่ออ้างอิง ในที่นี้แผนกบริหารคู่ค้าในสำนักงาน Tiger balm จะเป็นผู้ดำเนินการให้เนื่องจากเป็นการปรับย้ายของผู้เช่าพื้นที่ โดยขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลา 7 วัน

6. ดำเนินการด้านเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานที่ทำการปรับย้ายจะได้รับใบเสนอราคาจากผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้แก่ บริษัทเฟอร์นิเจอร์เป็นค่าบริการรีอ-ย้ายและสั่งซื้อโต๊ะ/เก้าอี้ทำงาน บริษัทรับเหมางานระบบไฟฟ้า และงานปรับปรุงพื้นที่โดยฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้ดำเนินการในการกำหนดปริมาณงานและรายละเอียด ส่วนใบเสนอราคาจากบริษัทรับเหมางานระบบสื่อสาร ได้แก่ระบบ Network แผนกไอทีที่จะเป็นผู้ดำเนินการจัดหามาให้ โดยฝ่ายการเงินเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารสั่งซื้อ โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 32 วัน จนถึงได้รับแจ้งการจัดส่งสินค้า หลังจากนั้นหน่วยงานจะแจ้งมายังฝ่ายวิศวกรรมเพื่อประสานงานการเข้าปฏิบัติงาน

7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่

7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร โดยฝ่ายอาคารจะจัดเตรียมกล่องเปล่าส่งไปยังผู้แทนของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้พนักงานจะทำการเก็บสิ่งของส่วนตัวและเอกสารบรรจุลงในกล่อง และแจ้งให้ทางฝ่ายอาคารทราบวันที่จะดำเนินการเพื่อขอความช่วยเหลือในการ อำนวยความสะดวกโดยพนักงานผู้ถูกปรับย้ายจะเป็นผู้ดำเนินการย้ายเอกสารของตนเอง

7.2 ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที ฝ่ายวิศวกรรมโดยช่างอาคารจะเป็นผู้ซื้อชุดโต๊ะ เก้าอี้ ตู้ และพาร์ติชันเดิมเพื่อย้ายไปยังพื้นที่ปรับปรุงใหม่ ส่วนการติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ชุดที่ติดตั้งใหม่จะดำเนินการโดยบริษัทเฟอร์นิเจอร์ แผนกไอทีที่จะเป็นผู้ดำเนินการในสำนักงานติดตั้งอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไอที ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์, เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่ หลังจากการขนย้ายกล่องเอกสารและพนักงานทำการจัดสิ่งของซึ่งนำออกจากกล่องเรียบร้อยแล้ว

7.3 *ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร* ดำเนินการโดยผู้รับเหมาในการปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร โดยการปรับย้ายตำแหน่งโคม เพิ่มโคม ให้มีความสว่างครอบคลุมพื้นที่ตามผังใหม่ ทำการเดินสายงานระบบเข้ากับเต้ารับในโตะที่ติดตั้งใหม่ประกอบด้วยเต้ารับระบบไฟฟ้าและระบบสื่อสาร สุกท้ายเจ้าหน้าที่ฝ่ายไอทีจะทำการตรวจสอบและตั้งค่าการเชื่อมต่อระบบเครือข่าย (Network) เข้ากับพื้นที่ทำงานใหม่

7.4 *ปรับปรุงระบบปรับอากาศ/แจ้งเหตุเพลิงไหม้* ดำเนินการโดยผู้รับเหมาในการปรับปรุงงานระบบปรับอากาศ โดยการปรับย้ายตำแหน่งของหัวจ่ายและท่อส่งลมซึ่งต่อมาจากเครื่องส่งลมเย็น (A.H.U.) จากระบบปรับอากาศแบบรวมศูนย์ของอาคาร

7.5 *ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม* ดำเนินการโดยผู้รับเหมางานปรับปรุงพื้นที่ โดยการรื้อถอนพื้นที่ส่วนสำนักงานเดิม ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรมและงานตกแต่งภายในตามรูปแบบการใช้งานของพื้นที่ใหม่ ซึ่งขั้นตอนการปรับย้ายพื้นที่ทั้งหมดนี้ดำเนินการภายในระยะเวลา 3 วัน

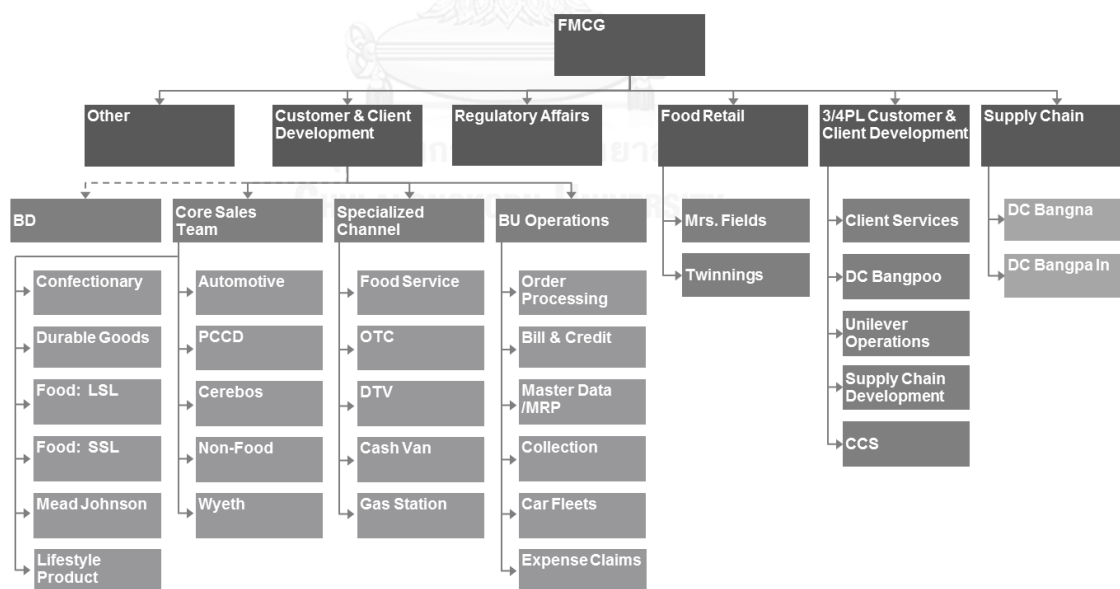
8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่ ฝ่ายอาคารและฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ประสานงานอำนวยความสะดวก และทำการส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่กับพนักงานที่ย้ายเข้ามาอยู่ที่พื้นที่ใหม่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น ความสะอาด, สิทธิในการเข้าถึงพื้นที่ต่างๆ, ความต้องการในการใช้งานพื้นที่เพิ่มเติม ฯลฯ ภายในระยะเวลา 1 วันหลังจากการปรับย้ายพื้นที่แล้วเสร็จ ในกรณีนี้มีการแจ้งขอเพิ่มเติมจุดติดตั้งเต้ารับไฟฟ้า การหมุนปรับย้ายตำแหน่งโตะทำงาน และการขอติดตั้งสวิทช์สำหรับควบคุมการเปิดประตูที่โตะทำงานของเลขาและกระดิ่งบริเวณด้านหน้าทางเข้าสำหรับผู้มาติดต่อสามารถกดสัญญาณให้พนักงานรับทราบได้
9. ปรับแก้หลังเข้าใช้งานพื้นที่ ฝ่ายอาคารจะรับเรื่องจากพนักงานของหน่วยงานที่ย้ายมาและประสานต่อไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปรับย้ายตำแหน่งโตะทำงานเมื่อมีการใช้งานพื้นที่จริงของพนักงานโดยหลังจากการปรับย้ายตำแหน่งแล้วยังต้องมีการแก้ไขการเดินสายระบบไฟฟ้าและสื่อสารตามมา รวมไปถึงการติดตั้งสวิทช์เปิดประตูและกระดิ่งสัญญาณ ซึ่งในกรณีนี้จะมีค่าใช้จ่าย ทางฝ่ายวิศวกรรมจะประมาณการราคาและประสานงานในการขอใบเสนอราคาให้กับหน่วยงานอนุมัติ สำหรับการเพิ่มจุดเต้ารับไฟฟ้าบริเวณผนังเนื่องจากมีความต้องการติดตั้งเครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องพิมพ์เพิ่มเติมจากในแบบที่ตกลงไว้ ทาง

ฝ่ายวิศวกรรมโดยช่างอาคารจะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนที่สามารถปรับแก้ได้โดย
ชั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลา 7 วัน

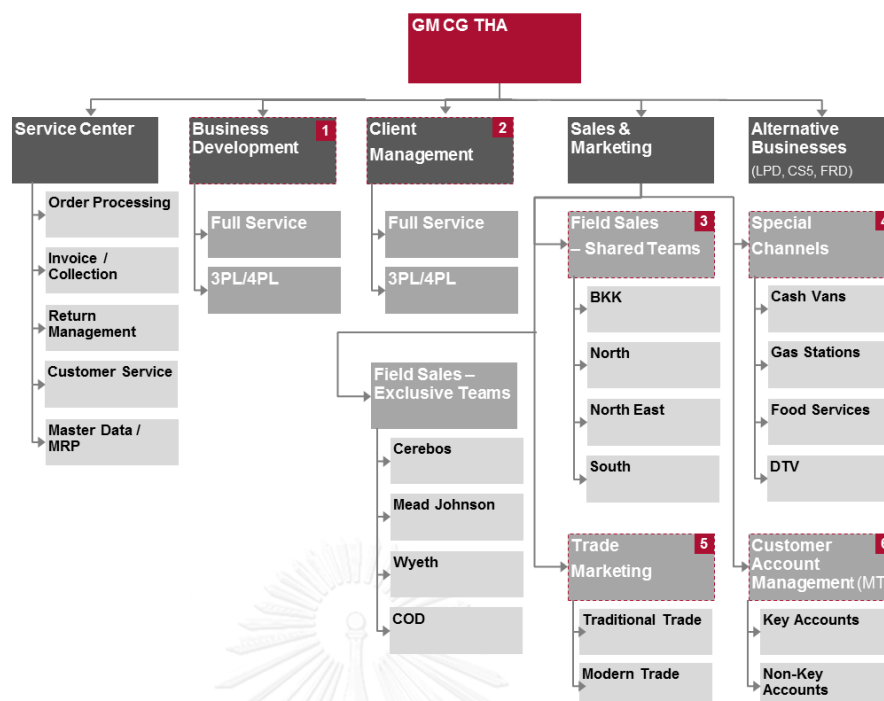
3.9 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ กรณีศึกษา NF2

3.9.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ

เนื่องด้วยฝ่ายบริหารได้มีแผนแม่บทในการปรับกลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้ชื่อโครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารธุรกิจในอนาคต (Future Operating Model: FOM) โดยมีการเปลี่ยนแปลงส่วนปฏิบัติการสำคัญ เพื่อตอบสนองต่อแผนการนี้ หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค (FMCG) ได้มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานจากเดิมที่มีการบริหารจัดการตามสายงานของธุรกิจ (Business line) ไปเป็นการบริหารจัดการตามหน้าที่ (Functionalities) ในส่วนของกรณีศึกษานี้ หน่วยงานที่มีการปรับเปลี่ยนและส่งผลกระทบต่อพื้นที่สำนักงาน ได้แก่ ฝ่ายบริหารลูกค้า (Client management) ฝ่ายบริหารลูกค้า (Customer Account Management) และฝ่ายการตลาดร้านค้า (Trade Marketing) มีการปรับย้ายที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกในกิจกรรมของการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตามการบริหารรูปแบบใหม่ อีกทั้งยังมีการเพิ่มหรือลดจำนวนของพนักงานในแต่ละแผนก ลงซึ่งทำให้มีการปรับเปลี่ยนพื้นที่การทำงานเช่นกัน



รูปที่ 27 แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานรูปแบบเดิมตามสายงานของธุรกิจ (Business line)



รูปที่ 28 แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานรูปแบบใหม่ตามสายงานหน้าที่ (Functionalities)

3.9.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง

- บุคคล ได้แก่ พนักงานจากโครงสร้างหน่วยงานเดิมปรับย้ายไปยังสำนักงานตามโครงสร้างการบริหารงานรูปแบบใหม่ ได้แก่ ฝ่ายบริหารลูกค้า (Customer Account Management) 198 คน, ฝ่ายบริหารคู่ค้า (Client management) 90 คน, ฝ่ายการตลาดร้านค้า (Trade Marketing) 63 คน, ฝ่ายฟิลล์เซลล์ (Field Sales) 198 คน
- เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบสื่อสารด้านเสียงและข้อมูล มีการโอนย้ายเครื่องโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์จากที่ทำงานเดิมมาใช้งานในพื้นที่ใหม่
- เอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับย้าย
- โต๊ะทำงานซึ่งมีการปรับย้ายตามความต้องการของการใช้งานพื้นที่ใหม่
- พื้นที่ซึ่งมีการปรับปรุง ได้แก่ การรื้อถอน ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรมและระบบประกอบอาคาร

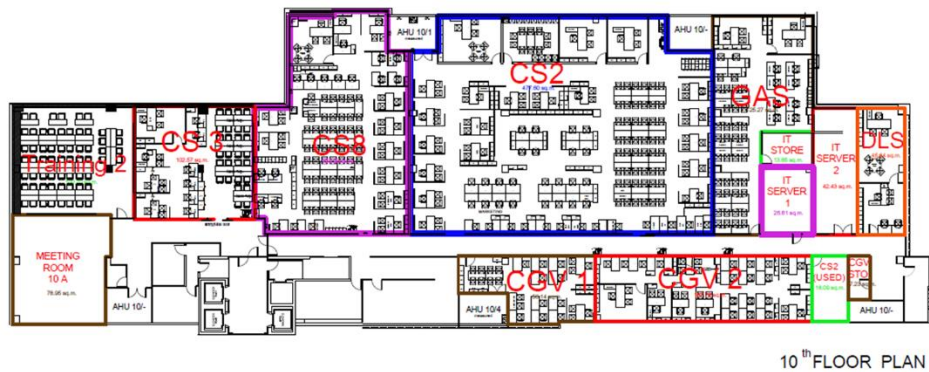
3.9.3 กระบวนการดำเนินโครงการ

ในการดำเนินโครงการมีกระบวนการอยู่ทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ดังนี้

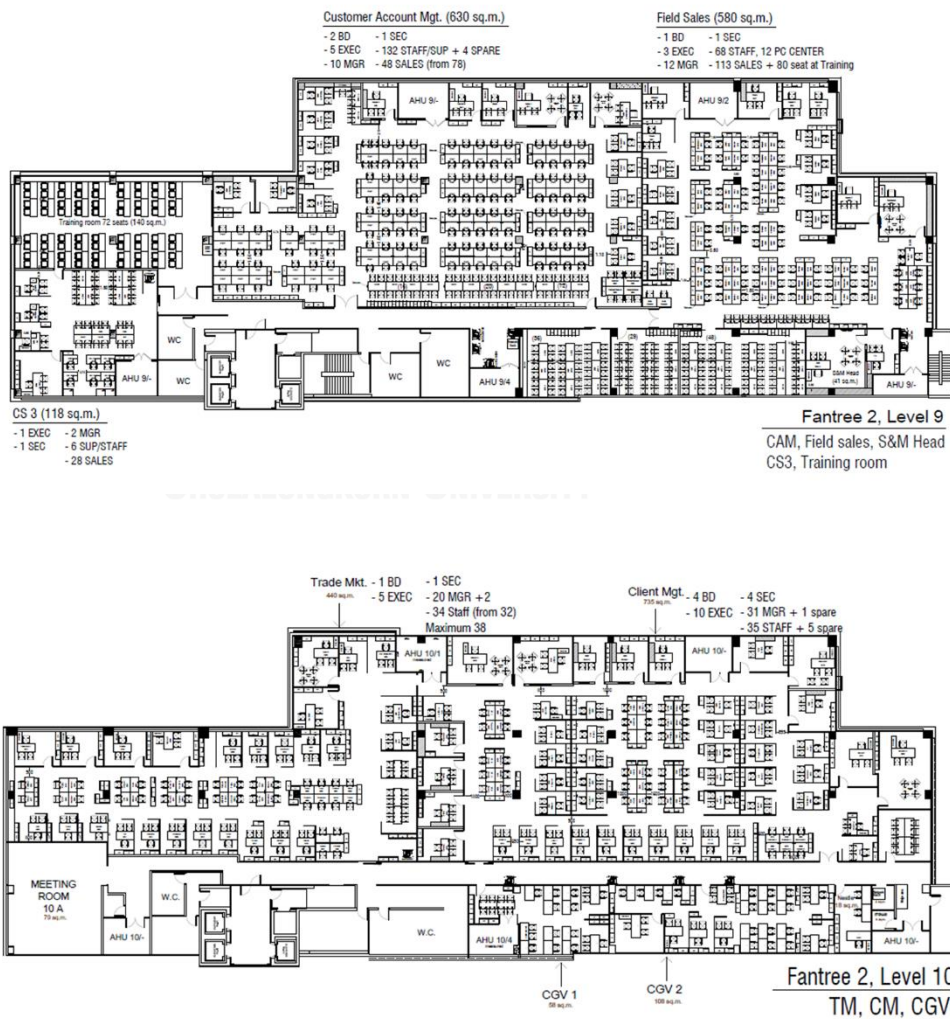
1. แจ้งความประสงค์ โดยผู้บริหารหน่วยงาน FMCG แจ้งความประสงค์การปรับย้ายพื้นที่ไปยังฝ่ายอาคารผ่านทางอีเมล
2. รับเรื่อง/ประสานงาน ฝ่ายอาคารหารือและสอบถามในรายละเอียดเบื้องต้นกับผู้บริหารหน่วยงาน ก่อนประสานต่อไปยังฝ่ายวิศวกรรมในการดำเนินโครงการ ต่อภายใน 1 วัน
3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ ฝ่ายวิศวกรรมหารือกับผู้บริหารหน่วยงานถึงแนวทางในการปรับย้ายพื้นที่ ได้ข้อสรุปในรายละเอียดถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารโดยทำการจัดตั้งแผนกใหม่ตามสายงานหน้าที่ ซึ่งจำเป็นต้องโอนย้ายพนักงานจากต่างสายธุรกิจและผลิตภัณฑ์มารวมกันเป็นฝ่ายใหม่โดยให้อยู่ในพื้นที่บริเวณใกล้เคียงกัน ฝ่ายวิศวกรรมจึงได้ออกแบบพื้นที่ใหม่โดยขอทราบข้อมูลจำนวนพนักงาน ตำแหน่ง และหน้าที่การทำงานเพื่อจัดวางพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม โดยได้นำเสนอผังใหม่ในชั้น 9 จากเดิมเป็นส่วนงาน PCCD, SSL, LSL, ICHITON ปรับเปลี่ยนเป็นฝ่ายฟิลด์เซลล์ (Field Sales) และฝ่ายบริหารลูกค้า (Customer Account Management) สำหรับชั้น 10 จากเดิมเป็นส่วนงาน CS2, CS3, CS8, GAS, DLS, CGV และ Training room ปรับเปลี่ยนเป็นฝ่ายการตลาดร้านค้า (Trade Marketing) และฝ่ายฟิลด์เซลล์ (Field Sales) ส่วน CGV ยังอยู่ในพื้นที่เดิม (ขนาดพื้นที่รวม 1,600 ตร.ม.) โดยขั้นตอนนี้มีการออกแบบพื้นที่ จัดทำแบบร่างซึ่งต้องมีการรับความต้องการของผู้บริหารจากหลายแผนกย่อย จึงใช้ระยะเวลาดำเนินการถึง 21 วัน



9th FLOOR PLAN



รูปที่ 29 ผังแสดงแสดงพื้นที่สำนักงานชั้น 9 และชั้น 10 เดิมก่อนมีการปรับย้าย ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆตามสายงานธุรกิจ



รูปที่ 30 ผังแสดงพื้นที่สำนักงานชั้น 9 และชั้น 10 หลังมีการปรับย้ายตามการบริหารงานรูปแบบใหม่ตามสายงานหน้าที่

4. พิจารณาอนุมัติโครงการ ผู้บริหารหน่วยงานแต่ละแผนกได้พิจารณาพื้นที่และประมาณค่าใช้จ่ายจึงเห็นชอบซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 10 วัน โดยมีกรโดยฝ่ายวิศวกรรมจัดทำผังพื้นที่ให้ผู้บริหารหน่วยงานลงนามอนุมัติเพื่อประกอบการดำเนินงานต่อ
5. กำหนดแผนงานและติดต่อผู้เกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมแจ้งขั้นตอนการดำเนินโครงการ โดยกำหนดแผนงานที่สามารถโยกย้ายพนักงานได้ในช่วงเวลาทำการ (จันทร์ – ศุกร์ 8:00 – 17:00 น.) โดยจะย้ายพนักงานไปยังสำนักงานชั่วคราว ก่อนทำการปรับปรุงพื้นที่ในชั้น 9 และ 10 ส่วนงานด้านการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ประกอบด้วยงานรื้อ-ประกอบเฟอร์นิเจอร์เดิม งานปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร งานรื้อถอน งานปรับปรุงสถาปัตยกรรมและงานระบบประกอบอาคาร จะดำเนินการในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ซึ่งเป็นวันหยุดทำการบริษัท สำหรับงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพื้นที่ที่จะอนุญาตให้ทำงานในช่วงเวลาปกติจะเป็นงานที่ไม่มีเสียงดังมากและมีการปิดกั้นพื้นที่ทำงานไม่ให้รบกวนการทำงานของพนักงาน โดยการย้ายเอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานมายังที่ทำงานใหม่ จะดำเนินการโดยผู้ให้บริการขนย้าย ส่วนแผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ไอทีซึ่งทางหน่วยงานจะเป็นฝ่ายร้องขอไปโดยตรงโดยแนบเอกสาร เช่น ผังพื้นที่ซึ่งทางฝ่ายวิศวกรรมจัดทำไว้เพื่ออ้างอิง ขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลา 7 วัน
6. ดำเนินการด้านเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานที่ทำการปรับย้ายจะได้รับใบเสนอราคาจากผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้แก่ ผู้ให้บริการขนย้ายกล่องเอกสาร, บริษัทเฟอร์นิเจอร์เป็นค่าบริการรื้อ-ย้ายและสั่งซื้อโต๊ะ/เก้าอี้ทำงาน, บริษัทรับเหมางานระบบไฟฟ้าและงานปรับปรุงพื้นที่ โดยฝ่ายอาคารเป็นผู้ดำเนินการในการกำหนดปริมาณงานและรายละเอียด ส่วนใบเสนอราคาจากบริษัทรับเหมางานระบบสื่อสาร ได้แก่ระบบ Network แผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการจัดหามาให้ โดยฝ่ายการเงินเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารสั่งซื้อ โดยในขั้นตอนนี้จะมีการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์ใหม่ซึ่งต้องรอการผลิตจนถึงกำหนดจัดส่งใช้ระยะเวลาประมาณ 32 วัน หลังจากนั้นหน่วยงานจะแจ้งมายังฝ่ายวิศวกรรมเพื่อประสานงานการเข้าปฏิบัติงาน
7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่
 - 7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร ผู้ให้บริการขนย้ายจัดเตรียมกล่องเปล่าส่งไปยังผู้แทนของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า เพื่อพนักงานจะทำการเก็บสิ่งของส่วนตัว

และเอกสารบรรจุลงในกล่อง และโดยฝ่ายอาคารจะแจ้งวันที่ย้ายเมื่อปรับปรุงพื้นที่แล้วเสร็จ

7.2 *ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที* บริษัทเฟอร์นิเจอร์เป็นผู้ดำเนินการ รื้อ-ประกอบชุดโต๊ะ เก้าอี้ ตู้ และพาร์ติชั่นเดิม รวมถึงการติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ชุดที่ติดตั้งใหม่ ส่วนแผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนงานติดตั้งอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไอที ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์, เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่ หลังจากการขนย้ายกล่องเอกสารและพนักงานทำการจัดสิ่งของซึ่งนำออกจากกล่องเรียบร้อยแล้ว

7.3 *ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร* ดำเนินการโดยผู้รับเหมาในการปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร โดยการปรับย้ายตำแหน่งคอม เพิ่มคอม ให้มีความสว่างครอบคลุมพื้นที่ตามผังใหม่ ทำการเดินสายงานระบบเข้ากับเต้ารับในโต๊ะที่ติดตั้งใหม่ประกอบด้วยเต้ารับระบบไฟฟ้าและระบบสื่อสาร สุดท้ายเจ้าหน้าที่ฝ่ายไอทีจะทำการตรวจสอบและตั้งค่าการเชื่อมต่อระบบเครือข่าย (Network) เข้ากับพื้นที่ทำงานใหม่

7.4 *ปรับปรุงระบบปรับอากาศ/แจ้งเหตุเพลิงไหม้* ดำเนินการโดยผู้รับเหมาในการปรับปรุงงานระบบปรับอากาศ โดยการปรับย้ายตำแหน่งของหัวจ่ายและท่อส่งลมซึ่งต่อมาจากเครื่องส่งลมเย็น (A.H.U.) จากระบบปรับอากาศแบบรวมศูนย์ของอาคาร

7.5 *ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม* ดำเนินการโดยผู้รับเหมางานปรับปรุงพื้นที่ โดยการรื้อถอนพื้นที่ส่วนสำนักงานเดิม ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรมและงานตกแต่งภายในตามรูปแบบการใช้งานของพื้นที่ใหม่ โดยขั้นตอนการดำเนินงานปรับย้ายทั้งหมดนี้ใช้ระยะเวลา 17 วัน จึงแล้วเสร็จทั้ง 2 ชั้น

8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่ ฝ่ายอาคารและฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ประสานงานอำนวยความสะดวก และทำการส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่กับพนักงานที่ย้ายเข้ามาอยู่ที่พื้นที่ใหม่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น ความสะอาด, สิทธิในการเข้าถึงพื้นที่ต่างๆ, ความต้องการในการใช้งานพื้นที่เพิ่มเติม ฯลฯ ซึ่งใช้ระยะเวลา 5 วัน หลังจากดำเนินการพื้นที่แล้วเสร็จ ในกรณีนี้มีการแจ้งขอเพิ่มเติมจุดติดตั้งเต้ารับไฟฟ้า การหมุนปรับย้ายตำแหน่งโต๊ะทำงานและตำแหน่งตู้จัดเก็บเอกสาร ปัญหาแสงสว่างไม่เพียงพอต่อการทำงาน ปัญหาสภาวะอากาศที่ร้อนหรือเย็นไป

ในพื้นที่ปรับอากาศหลังการปรับปรุง การเก็บงานความเรียบร้อยของพื้นที่ส่วนที่มีการตกแต่งใหม่

9. **ปรับแก้หลังเข้าใช้งานพื้นที่** ฝ่ายอาคารจะรับเรื่องจากพนักงานของหน่วยงานที่ย้ายมาและประสานต่อไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปรับย้ายตำแหน่งโต๊ะทำงานเมื่อมีการใช้งานพื้นที่จริงของพนักงานโดยหลังจากการปรับย้ายตำแหน่งแล้วยังต้องมีการแก้ไขการเดินสายระบบไฟฟ้าและสื่อสารตามมา, การเพิ่มจำนวนของโคมแสงสว่าง, การปรับระดับปริมาณลมของช่องจ่ายลมเย็น, การให้ผู้รับเหมาเข้ามาเก็บงานตกแต่งซึ่งไม่เรียบร้อย โดยในกรณีที่มีค่าใช้จ่ายทางฝ่ายวิศวกรรมจะประมาณการราคาและประสานงานในการขอใบเสนอราคาให้กับหน่วยงานอนุมัติ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์ชุดใหม่ด้วยจึงใช้ระยะเวลา 30 วัน จึงสามารถจัดส่งสินค้าและเข้ามาดำเนินงานได้ทัน

3.10 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ กรณีศึกษา NF3

3.10.1 ความเป็นมาและความต้องการก่อนริเริ่มโครงการ

จากการตรวจสอบความปลอดภัย (Safety audit) ภายในพื้นที่ทำงานโดยคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (คปอ.) ของสถานประกอบกิจการ ได้รายงานผลถึงพื้นที่ของหน่วยงานลีวายส์ (Levi's) บริเวณชั้น 5 ของอาคาร 1 มีความแออัดโดยมีตำแหน่งของห้องประชุมอยู่ตรงกลางสำนักงานทำให้ปิดกั้นทัศนวิสัย จึงได้จัดทำบันทึกส่งไปยังผู้บริหารหน่วยงานลีวายส์ถึงผลการตรวจสอบความปลอดภัยนี้ ต่อมาผู้บริหารได้นำเรื่องมาหารือกับผู้จัดการอาคารเพื่อหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนพื้นที่อย่างเหมาะสม

3.10.2 องค์ประกอบซึ่งมีการโยกย้าย/เปลี่ยนแปลง

1. บุคคล ได้แก่ พนักงานจากหน่วยงานลีวายส์ซึ่งปรับย้ายตำแหน่งที่นั่งตามรูปแบบการจัดวางพื้นที่ใหม่จำนวน 43 คน
2. เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบสื่อสารด้านเสียงและข้อมูล มีการโอนย้ายเครื่องโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์จากที่ทำงานเดิมมาใช้งานในพื้นที่ใหม่
3. เอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับย้าย
4. โต๊ะทำงานซึ่งมีการปรับย้ายตามความต้องการของการใช้งานพื้นที่ใหม่
5. พื้นที่ซึ่งมีการปรับปรุง ได้แก่ การรื้อถอน ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรมและระบบประกอบอาคาร

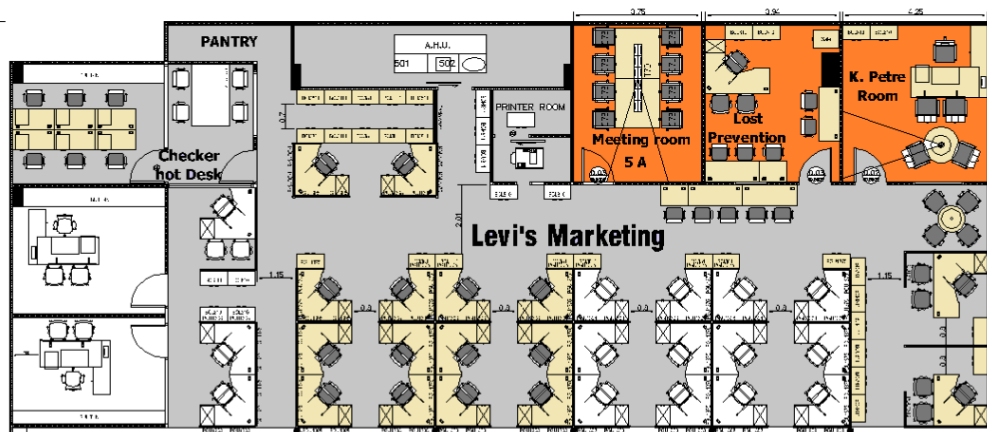
3.10.3 กระบวนการดำเนินโครงการ

ในการดำเนินโครงการมีกระบวนการอยู่ทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. แจ้งความประสงค์ โดยผู้บริหารหน่วยงานแจ้งความประสงค์ต้องการปรับย้ายพื้นที่ไปยังผู้จัดการอาคารผ่านทางอีเมล
2. รับเรื่อง/ประสานงาน ฝ่ายอาคารหารือและสอบถามในรายละเอียดเบื้องต้นกับผู้บริหารหน่วยงาน ก่อนประสานต่อไปยังฝ่ายวิศวกรรมในการดำเนินโครงการต่อในเวลา 1 วัน
3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ ฝ่ายวิศวกรรมหารือกับผู้บริหารแผนกถึงแนวทางในการปรับย้ายพื้นที่ โดยรับทราบความต้องการถึงจำนวนของพนักงานแต่ละส่วนงานและตำแหน่งการจัดวางห้องต่างๆ ฝ่ายวิศวกรรมได้จัดทำแบบร่างโดยปรับย้ายห้องประชุมจากตรงกลางสำนักงานมาบริเวณริมหน้าต่าง และจัดเรียงกลุ่มที่ทำงานพนักงานใหม่เพื่อให้มีระยะทางเดินเพิ่มขึ้น (ขนาดพื้นที่ที่มีการปรับย้าย 308 ตร.ม.) โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ 12 วัน ตั้งแต่การจัดทำแบบร่างจนถึงการประเมินราคาเพื่อให้ผู้บริหารแผนกพิจารณา



รูปที่ 31 ผังแสดงพื้นที่หน่วยงานสีเขียวเพิ่มเติมก่อนมีการปรับย้าย



รูปที่ 32 ผังแสดงแสดงพื้นที่หน่วยงานลิวายส์หลังปรับย้าย

4. พิจารณาอนุมัติโครงการ ผู้บริหารแผนกได้พิจารณาพื้นที่และประมาณค่าใช้จ่าย จึงเห็นชอบ โดยมีการโดยฝ่ายวิศวกรรมจัดทำผังพื้นที่ให้ผู้บริหารหน่วยงานลงนามอนุมัติเพื่อประกอบการดำเนินงานต่อ โดยใช้ระยะเวลา 3 วันหลังจากได้รับแบบร่าง
5. กำหนดแผนงานและติดต่อผู้เกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมแจ้งขั้นตอนการดำเนินโครงการ โดยกำหนดแผนงานที่สามารถโยกย้ายพนักงานได้ในช่วงเวลาทำการ (จันทร์ - ศุกร์ 8:00 - 17:00 น.) โดยพนักงานผู้ถูกปรับย้ายจะเก็บของใช้ส่วนตัวและเอกสารในช่วงหลักเลิกงานในวันศุกร์ ส่วนงานด้านการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ประกอบด้วยงานรีโอ-ประกอบเฟอร์นิเจอร์เดิม งานปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร งานรื้อถอน งานปรับปรุงสถาปัตยกรรมและงานระบบประกอบอาคารจะดำเนินการในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ซึ่งเป็นวันหยุดทำการบริษัท สำหรับงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพื้นที่ที่จะอนุญาตให้ทำงานในช่วงเวลาปกติจะเป็นงานที่ไม่มีเสียงดังมากและมีการปิดกั้นพื้นที่ทำงานไม่ให้รบกวนการทำงานของพนักงาน โดยการย้ายเอกสารและสิ่งของส่วนตัวของพนักงานมายังที่ทำงานใหม่จะดำเนินการโดยเจ้าของทรัพย์สินเอง ซึ่งเป็นการย้ายภายในชั้นเดียวกัน ส่วนแผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ไอทีซึ่งทางหน่วยงานจะเป็นฝ่ายร้องขอไปโดยตรงโดยแนบเอกสาร เช่น ผังพื้นที่ซึ่งทางฝ่ายวิศวกรรมจัดทำไว้เพื่ออ้างอิง ขั้นตอนนี้ใช้เวลา 7 วันในการดำเนินงาน
6. ดำเนินการด้านเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานที่ทำการปรับย้ายจะได้รับใบเสนอราคาจากผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้แก่ บริษัทรับเหมางานระบบ

ไฟฟ้าและงานปรับปรุงพื้นที่ โดยฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้ดำเนินการในการกำหนด ปริมาณงานและรายละเอียด ส่วนใบเสนอราคาจากบริษัทรับเหมางาน ระบบสื่อสาร ได้แก่ระบบ Network แผนกไอทีที่จะเป็นผู้ดำเนินการจัดหามาให้ โดยฝ่ายการเงินเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารสั่งซื้อ หลังจากนั้นหน่วยงาน จะแจ้งมายังฝ่ายวิศวกรรมเพื่อประสานงานการเข้าปฏิบัติงาน ในกรณีนี้ยังมีการ สั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ประกอบเพื่อใช้ในการปรับย้ายโครงการ ซึ่งใช้ ระยะเวลา 32 วัน

7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่

7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร ฝ่ายอาคารจัดเตรียมกล่องเปล่าส่งไปยัง ผู้แทนของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า เพื่อพนักงานจะทำการเก็บสิ่งของส่วนตัวและ เอกสารบรรจุลงในกล่อง ในกรณีนี้มีการตกลงกันว่าพนักงานจะเป็นผู้ขนย้ายเอง

7.2 ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที บริษัทเฟอร์นิเจอร์เป็นผู้ดำเนินการ รื้อ-ประกอบชุดโต๊ะ เก้าอี้ ตู้ และพาร์ติชันเดิม รวมถึงการติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ชุดที่ ติดตั้งใหม่ ส่วนช่างอาคารโดยแผนกวิศวกรรมจะเป็นผู้ดำเนินการปรับย้ายและ จัดระยะเฟอร์นิเจอร์ แผนกไอทีที่จะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนงานติดตั้งอุปกรณ์ เกี่ยวกับระบบไอที ได้แก่ เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และ ตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่ หลังจากการขนย้ายกล่องเอกสารและพนักงานทำการจัดสิ่งของซึ่งนำออกจาก กล่องเรียบร้อยแล้ว

7.3 ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร ดำเนินการโดยผู้รับเหมาในการ ปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร โดยการปรับย้ายตำแหน่งคอม เพิ่มคอม ให้มี ความสว่างครอบคลุมพื้นที่ตามผังใหม่ ทำการเดินสายงานระบบเข้ากับเต้ารับใน โต๊ะที่ติดตั้งใหม่ประกอบด้วยเต้ารับระบบไฟฟ้าและระบบสื่อสาร สุดท้าย เจ้าหน้าที่ฝ่ายไอทีจะทำการตรวจสอบและตั้งค่าการเชื่อมต่อระบบเครือข่าย (Network) เข้ากับพื้นที่ทำงานใหม่

7.4 ปรับปรุงระบบปรับอากาศ/แจ้งเหตุเพลิงไหม้ ดำเนินการโดย ผู้รับเหมาในการปรับปรุงงานระบบปรับอากาศ โดยการปรับย้ายตำแหน่งของ หัวจ่ายและท่อส่งลมซึ่งต่อมาจากเครื่องส่งลมเย็น (A.H.U.) จากระบบปรับ อากาศแบบรวมศูนย์ของอาคาร

7.5 ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม ดำเนินการโดยผู้รับเหมางานปรับปรุง พื้นที่ โดยการรื้อถอนพื้นที่ส่วนสำนักงานเดิม ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรมและ

งานตกแต่งภายในตามรูปแบบการใช้งานของพื้นที่ใหม่ โดยในการดำเนินงาน ขั้นตอนการปรับย้ายนี้ใช้ระยะเวลา 3 วัน

8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่ ฝ่ายอาคารและฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ประสานงานอำนวยความสะดวก และทำการส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่กับพนักงานที่ย้ายเข้ามาอยู่ที่พื้นที่ใหม่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น ความสะอาด, ความต้องการในการใช้งานพื้นที่เพิ่มเติม ฯลฯ ภายในระยะเวลา 1 วัน ในกรณีนี้มีการแจ้งเก็บงานความเรียบร้อยของพื้นที่ส่วนที่มีการตกแต่งใหม่, ปัญหาความเย็นของระบบปรับอากาศ, การขอตกแต่งเพิ่มเติม เช่น บอร์ดสำหรับเขียนในห้องผู้บริหาร, การขอเปลี่ยนและเพิ่มแผ่นพาร์ติชันเนื่องจากใช้แผ่นเดิมในการปรับย้ายซึ่งบางรายการจะมีความเสียหายหรือไม่ตรงกับความต้องการใช้งาน เช่น การเปลี่ยนแผ่นทึบเป็นแผ่นกระจก
9. ปรับแก้หลังเข้าใช้งานพื้นที่ ฝ่ายอาคารจะรับเรื่องจากพนักงานของหน่วยงานที่ย้ายมาและประสานต่อไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การให้ผู้รับเหมาเข้ามาเก็บงานตกแต่งซึ่งไม่เรียบร้อย, การปรับปริมาณลมระบบปรับอากาศ ส่วนในกรณีขออุปกรณ์เพิ่มเติม เช่น บอร์ดสำหรับเขียน, การเพิ่มแผ่นพาร์ติชันที่มีค่าใช้จ่าย ทางฝ่ายวิศวกรรมจะเข้ามารับความต้องการ เพื่อทำแบบร่างประมาณการราคาและประสานงานในการขอใบเสนอราคาให้กับหน่วยงานอนุมัติต่อไป ขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาดำเนินการ 30 วัน เนื่องจากต้องรอการผลิตเฟอร์นิเจอร์ชุดสิ่งใหม่บางชิ้น และการเข้าเก็บงานของผู้รับเหมาภายนอก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บข้อมูลของโครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน สำนักงานบริษัททีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของโครงการ เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน พบว่าการศึกษาในครั้งนี้จะนำมาซึ่งความรู้ความเข้าใจในเรื่องของ ขั้นตอนการดำเนินโครงการ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ และปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการดำเนินโครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน เพื่อนำไปสู่กระบวนการในการดำเนินงานปรับย้ายพื้นที่ทำงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยทำการแบ่งหัวข้อของผลการวิเคราะห์ดังนี้

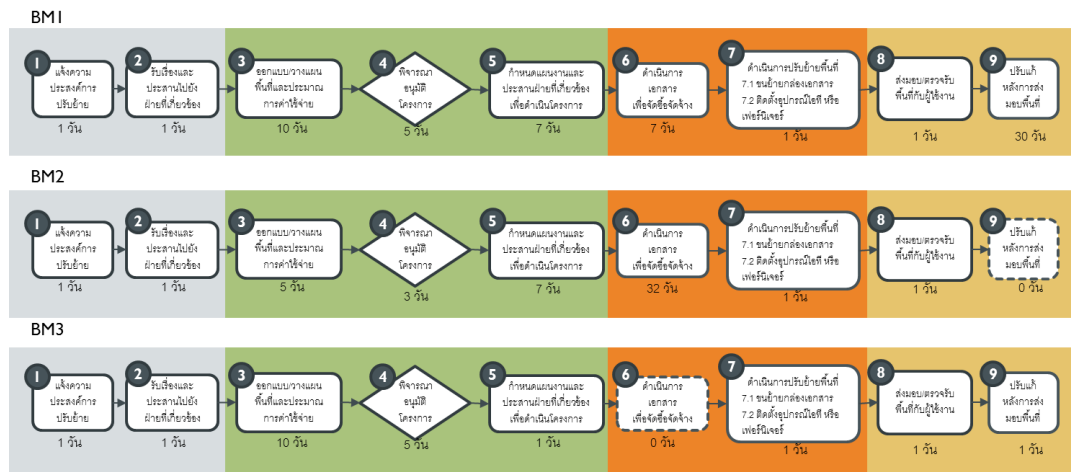
4.1 ผลการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินโครงการ

4.1.1 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีมีการปรับผังที่ทำงาน

โครงการแต่ละกรณีศึกษานั้นมีขั้นตอนดำเนินการที่แตกต่างกันออกไปตามระดับของการปรับย้าย และองค์ประกอบที่มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น โดยกรณีศึกษาโครงการ BM1, BM2, BM3 ซึ่งเป็นการปรับย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีมีการปรับผังโต๊ะทำงานนั้นจากกรณีศึกษาพบว่าสามารถจัดกลุ่มขั้นตอนการปฏิบัติได้เป็น 4 กระบวนการ ได้แก่

1. การกำหนดโครงการ ได้แก่ ขั้นตอนการแจ้งความประสงค์, การรับเรื่อง/ประสานงาน
2. การวางแผน ได้แก่ ขั้นตอนออกแบบ/วางแผนพื้นที่, พิจารณานุมัติโครงการ, กำหนดแผนงาน/ประสานฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. การดำเนินโครงการ ได้แก่ ขั้นตอนดำเนินการด้านเอกสาร/จัดซื้อจัดจ้าง, ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่ อันประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การขนย้ายกล่องเอกสาร, การติดตั้งอุปกรณ์ไอทีหรือเฟอร์นิเจอร์
4. แล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ ได้แก่ ขั้นตอนส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่, ปรับแก้หลังส่งมอบพื้นที่

โดยรูปที่ 33 ได้แสดงขั้นตอนของการดำเนินการนี้ ซึ่งจัดแบ่งกลุ่มของกระบวนการไว้ด้วยสีที่ต่างกัน ในกรณีศึกษารูปแบบนี้จะพบ 2 โครงการที่มีความแตกต่างกันในกระบวนการดำเนินโครงการ คือ แบบไม่มีการจัดซื้อจัดจ้างซึ่งพบในโครงการ BM2 และกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบแบบที่ไม่มีการปรับแก้หลังจากส่งมอบพื้นที่ซึ่งพบในโครงการ BM3



รูปที่ 33 ผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงานปรับย้ายพื้นที่ BM1,BM2,BM3

ทั้งนี้ในช่วงของการดำเนินการปรับย้ายพื้นที่จะมีการปฏิบัติงานที่เหมือนกันทั้ง 3 กรณีตามลำดับ ได้แก่ การขนย้ายกล่องเอกสารจากพื้นที่เดิมไปยังที่ทำงานใหม่ และการติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที เช่น คอมพิวเตอร์, โทรศัพท์ ซึ่งสามารถแสดงเป็นลำดับขั้นตอนได้ดังนี้

ขนย้ายกล่องเอกสาร → ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/ อุปกรณ์ไอที

ในส่วนของเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องพบว่าในด้านงบประมาณดำเนินการ ทุกโครงการจะใช้งบประมาณที่ต่ำกว่า 50,000 บาท โดยมีลักษณะการปรับย้ายทั้งแบบภายในอาคารเดียวกัน (ต่างชั้นกัน) และการย้ายต่างอาคารกัน มีขนาดพื้นที่เท่ากันทั้ง 3 โครงการ คือ 51 – 100 ตร.ม. มีจำนวนผู้ถูกปรับย้ายตั้งแต่ 6 – 10 คน 11 – 20 คน และมากกว่า 20 คน โดยการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์เป็นปัจจัยที่มีผลต่อระยะเวลาดำเนินโครงการอย่างมีนัยสำคัญ ใช้เวลามากที่สุด คือ 33 วัน ในขณะที่หากคิดเฉพาะขั้นตอนที่มีการดำเนินการปรับย้ายใช้เวลาเพียง 1 วัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับต้องการของผู้ใช้งานพื้นที่ในการจะสั่งซื้อใหม่หรือไม่ ซึ่งองค์กรจะกำหนดเพียงรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ที่จะทำการสั่งซื้อเท่านั้น

4.1.2 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน

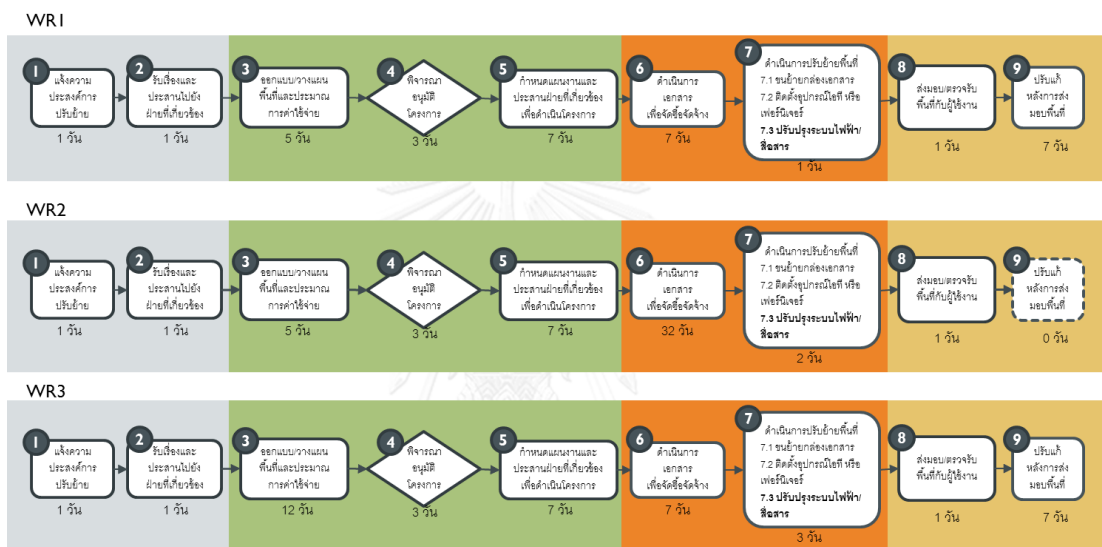
โครงการ WR1, WR2, WR3 ซึ่งเป็นการปรับย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงานนั้น จากกรณีศึกษาพบว่าสามารถจัดกลุ่มขั้นตอนการปฏิบัติได้เป็น 4 กระบวนการเช่นกัน ได้แก่

1. การกำหนดโครงการ ได้แก่ ขั้นตอนการแจ้งความประสงค์, การรับเรื่อง/ประสานงาน
2. การวางแผน ได้แก่ ขั้นตอนออกแบบ/วางแผนพื้นที่, พิจารณาอนุมัติโครงการ, กำหนดแผนงาน/ประสานฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. การดำเนินโครงการ ได้แก่ ขั้นตอนดำเนินการด้านเอกสาร/จัดซื้อจัดจ้าง, ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่ อันประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การขนย้ายกล่องเอกสาร, การติดตั้งอุปกรณ์ไอทีหรือเฟอร์นิเจอร์, การปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร

4. แล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ ได้แก่ ขั้นตอนส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่, ปรับแก้หลังส่งมอบพื้นที่

โดยรูปที่ 34 ได้แสดงขั้นตอนของการดำเนินการนี้ ซึ่งจัดแบ่งกลุ่มของกระบวนการไว้ด้วยสีที่ต่างกัน แต่มีรูปแบบซึ่งแตกต่างกัน 1 โครงการ คือ แบบที่ไม่มีการปรับแก้หลังจากส่งมอบพื้นที่ คือโครงการ WR2



รูปที่ 34 ผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงานปรับย้ายพื้นที่ WR1,WR2,WR3

ทั้งนี้ในช่วงของการดำเนินการปรับย้ายพื้นที่จะมีการปฏิบัติงานที่เหมือนกันทั้ง 3 กรณีตามลำดับ ได้แก่ การติดตั้งเฟอร์นิเจอร์โดยการปรับย้ายตามรูปแบบการใช้งานใหม่ หลังจากนั้นจึงทำการปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสารโดยการเดินสายงานระบบต่างๆเพื่อติดตั้งที่โต๊ะทำงาน และขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการขนย้ายกล่องเอกสารของพนักงานผู้ถูกปรับย้ายไปยังตำแหน่งที่ทำงานใหม่ ซึ่งแสดงเป็นลำดับขั้นตอนได้ดังนี้

ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/ อุปกรณ์ไอที → ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร → ขนย้ายกล่องเอกสาร

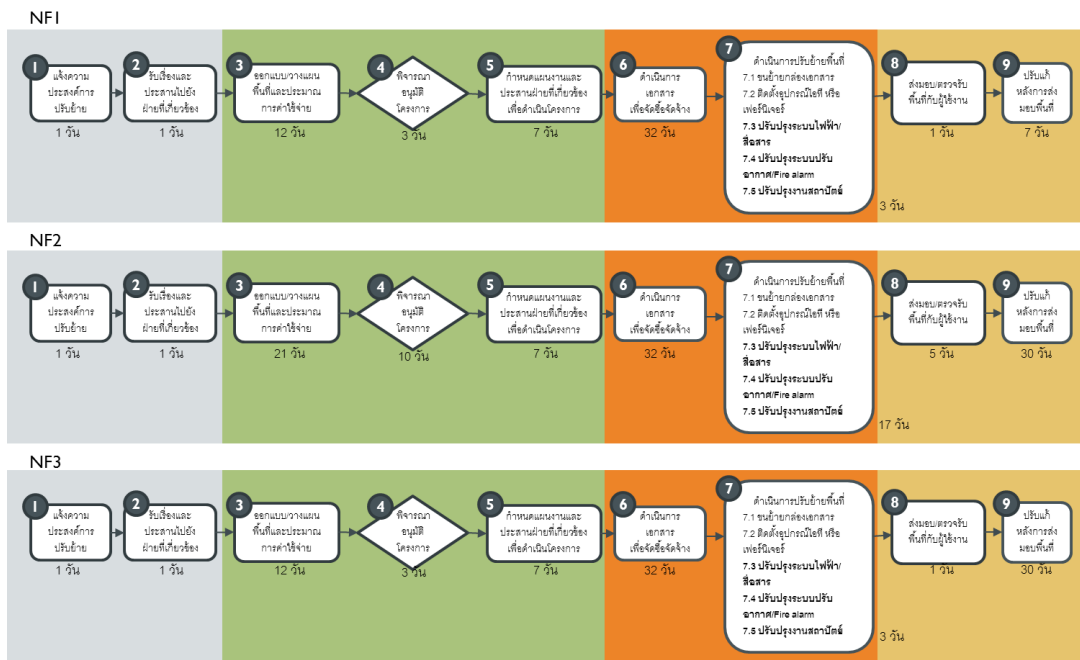
ในส่วนของเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องพบว่าในด้านงบประมาณดำเนินการ จะใช้งบประมาณที่ต่ำกว่า 50,000 บาท และตั้งแต่ 50,001 – 100,000 บาท โดยมีลักษณะการปรับย้ายแบบภายในอาคารเดียวกันทั้งต่างชั้นกันและชั้นเดียวกัน มีขนาดพื้นที่ คือ 1 – 12 ตร.ม. และมากกว่า 100 ตร.ม. มี

จำนวนผู้ถูกปรับย้ายตั้งแต่ 1 – 5 คน, 11 – 20 คน และมากกว่า 20 คน โดยการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อระยะเวลาดำเนินโครงการอย่างมีนัยสำคัญ ใช้เวลามากที่สุด คือ 34 วัน ในขณะที่ หากคิดเฉพาะขั้นตอนที่มีการดำเนินการปรับย้ายใช้เวลาเพียง 1 - 3 วัน เท่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับต้องการ ของผู้ใช้งานพื้นที่ในการจะสั่งซื้อใหม่หรือไม่ ซึ่งองค์กรจะกำหนดเพียงรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ที่จะทำ การสั่งซื้อเท่านั้น

4.1.3 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่

โครงการ NF1, NF2, NF3 ซึ่งเป็นการปรับย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่นั้นจาก กรณีศึกษาพบว่าสามารถจัดกลุ่มขั้นตอนการปฏิบัติได้เป็น 4 กระบวนการและยังมีขั้นตอนที่เหมือนกัน ทุกกรณีแสดงดังรูปที่ 35 ได้แก่

1. การกำหนดโครงการ ได้แก่ ขั้นตอนการแจ้งความประสงค์, การรับเรื่อง/ประสานงาน
2. การวางแผน ได้แก่ ขั้นตอนออกแบบ/วางแผนพื้นที่, พิจารณาอนุมัติโครงการ, กำหนด แผนงาน/ประสานฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. การดำเนินโครงการ ได้แก่ ขั้นตอนดำเนินการด้านเอกสาร/จัดซื้อจัดจ้าง, ดำเนินการปรับ ย้ายพื้นที่ อันประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การขนย้ายกล่องเอกสาร, การติดตั้งอุปกรณ์ไอทีหรือ เฟอร์นิเจอร์, การปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร, การปรับปรุงระบบปรับอากาศ/แจ้งเหตุเพลิงไหม้, การ ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม
4. แล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ ได้แก่ ขั้นตอนส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่, ปรับแก้หลังส่งมอบพื้นที่



รูปที่ 35 ผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงานปรับย้ายพื้นที่ NF1,NF2,NF3

ทั้งนี้ในช่วงของการดำเนินการปรับย้ายพื้นที่จะมีการปฏิบัติงานที่เหมือนกันทั้ง 3 กรณีตามลำดับ ได้แก่ การปรับปรุงพื้นที่ในงานสถาปัตยกรรมและการตกแต่งภายใน เช่น การรื้อถอน การกันผนังหรือปรับปรุงพื้นที่ตามรูปแบบใหม่ หลังจากนั้นจึงทำการติดตั้งเฟอร์นิเจอร์โดยการปรับย้ายตามรูปแบบการใช้งานใหม่ แล้วจึงทำการปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสารโดยการเดินสายงานระบบต่างๆเพื่อติดตั้งที่โต๊ะทำงาน และขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการขนย้ายกล่องเอกสารของพนักงานผู้ถูกปรับย้ายไปยังตำแหน่งที่ทำงานใหม่ ซึ่งแสดงเป็นลำดับขั้นตอนได้ดังนี้

ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม → ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/ อุปกรณ์ไอที → ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร → ขนย้ายกล่องเอกสาร

ในส่วนของเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องพบว่าในด้านงบประมาณดำเนินการ จะใช้งบประมาณตั้งแต่ 100,001 – 1,5000,000 บาท และมากกว่า 1,500,000 ขึ้นไป โดยมีลักษณะการปรับย้ายแบบภายในอาคารเดียวกันทั้งต่างชั้นกันและชั้นเดียวกัน มีขนาดพื้นที่ คือ 13 - 50 ตร.ม. และมากกว่า 100 ตร.ม. มีจำนวนผู้ถูกปรับย้ายตั้งแต่ 1 – 5 คน และมากกว่า 20 คน โดยการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระยะเวลาดำเนินโครงการอย่างมีนัยสำคัญ ใช้เวลานานที่สุด คือ 49 วัน ในขณะที่หากคิดเฉพาะขั้นตอนที่มีการดำเนินการปรับย้ายใช้เวลา 3 – 17 วัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับต้องการของผู้ใช้งานพื้นที่ในการจะสั่งซื้อใหม่หรือไม่ ซึ่งองค์กรจะกำหนดเพียงรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ที่จะทำการสั่งซื้อเท่านั้น

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินโครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงานทั้ง 9 โครงการ พบว่าประกอบด้วยขั้นตอนการปฏิบัติงาน 9 ขั้นตอนตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการ สามารถจัดกลุ่มขั้นตอนได้เป็น 4 กระบวนการ ได้แก่

การกำหนดโครงการ

1. แจ้งความประสงค์ ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการปรับย้ายจะทำการแจ้งความประสงค์ไปยังฝ่ายอาคารผ่านทางผู้จัดการอาคารที่ประจำอยู่ ณ อาคารซึ่งเป็นที่ตั้งของพื้นที่สำนักงานที่ต้องการปรับย้ายโดยผ่านทางอีเมลหรือการโทรศัพท์แจ้ง โดยมีแนวทางที่คล้ายกันทั้ง 3 รูปแบบการปรับย้ายพื้นที่
2. รับเรื่อง/ประสานงาน ผู้จัดการอาคารจะเป็นผู้รับเรื่องและแจ้งไปยังฝ่ายวิศวกรรมถึงรายละเอียดเบื้องต้น และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรับข้อมูลเพื่อสามารถเตรียมประสานงานไปยังฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นภายในอาคารที่รับผิดชอบ โดยมีแนวทางที่คล้ายกันทั้ง 3 รูปแบบการปรับย้ายพื้นที่

การวางแผนโครงการ

3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ ฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ออกแบบและนำเสนอพื้นที่ให้กับผู้บริหารหน่วยงานอนุมัติ โดยต้องทราบข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของจำนวนพนักงาน ตำแหน่ง และลักษณะกิจกรรมในการทำงานเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลและทำการออกแบบพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมตามข้อกำหนดของรูปแบบมาตรฐานที่ทำงานของพนักงานแต่ละระดับ รวมทั้งจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายเบื้องต้นเพื่อส่งให้ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการปรับย้ายพื้นที่ทำการอนุมัติ โดยมีแนวทางที่คล้ายกันทั้ง 3 รูปแบบการปรับย้ายพื้นที่
4. พิจารณาอนุมัติโครงการ ผู้บริหารหน่วยงานจะเป็นผู้พิจารณาผังพื้นที่ รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินโครงการและพิจารณาอนุมัติหรือปฏิเสธโครงการปรับย้ายนั้นๆ โดยโครงการที่ถูกปฏิเสธทางฝ่ายวิศวกรรมอาจทำการออกแบบพื้นที่ในรูปแบบใหม่ตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานถึงความเป็นไปได้เพื่อนำเสนอโครงการให้พิจารณาอีกครั้ง ส่วนโครงการที่ได้รับการอนุมัติจะจัดทำผังพื้นที่และเอกสารการปรับย้ายให้ผู้บริหารหน่วยงานลงนามอนุมัติเพื่อใช้อ้างอิงในการดำเนินการขั้นตอนอื่นต่อไป โดยมีแนวทางที่คล้ายกันทั้ง 3 รูปแบบการปรับย้ายพื้นที่
5. กำหนดแผนงาน/ประสานงานฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมแจ้งขั้นตอนการดำเนินโครงการโดยกำหนดแผนงานและช่วงเวลาปฏิบัติงานในกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การขนย้ายกล่องเอกสาร, การติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที, การปรับปรุงงานระบบไฟฟ้า/

สื่อสาร, การปรับปรุงงานระบบปรับอากาศ/แจ้งเหตุเพลิงไหม้ และการปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม/ตกแต่งภายใน ซึ่งมีความแตกต่างกันในรายละเอียดและลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามแต่รูปแบบการปรับย้ายพื้นที่ ดังนี้

รูปแบบโครงการ		
ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับผังที่ทำงาน	ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการ ปรับผังที่ทำงาน	ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการ ปรับปรุงพื้นที่
1. ขนย้ายกล่องเอกสาร	1. ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/ อุปกรณ์ไอที	1. ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม/ ตกแต่งภายใน
2. ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/ อุปกรณ์ไอที	2. ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/ สื่อสาร	2. ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/ อุปกรณ์ไอที
-	3. ขนย้ายกล่องเอกสาร	3. ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/ สื่อสาร
-	-	4. ขนย้ายกล่องเอกสาร

ตารางที่ 3 แสดงรายละเอียดการกำหนดแผนงานแต่ละรูปแบบโครงการปรับย้ายพื้นที่

การดำเนินโครงการ

- ดำเนินการเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานจะได้ใบเสนอราคาจากผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ ได้แก่ บริษัทผู้ให้บริการขนย้าย บริษัทเฟอร์นิเจอร์เป็นค่าบริการรื้อย้าย และสั่งซื้อโต๊ะ/เก้าอี้ทำงาน บริษัทรับเหมางานระบบไฟฟ้า ปรับปรุงระบบปรับอากาศ/แจ้งเหตุเพลิงไหม้, บริษัทรับเหมางานตกแต่งใน/งานสถาปัตยกรรม โดยฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ประสานงานถึงรายละเอียดในการขอใบเสนอราคา ได้แก่ จัดทำแบบร่าง การกำหนดปริมาณงาน และรายการประกอบแบบในงานต่างๆ ยกเว้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบเครือข่าย (Network) และอุปกรณ์ไอทีจะดำเนินการโดยฝ่ายไอที ส่วนฝ่ายการเงิน เช่น ส่วนงานจัดซื้อ ส่วนงานทรัพย์สิน จะเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารการสั่งซื้อทั้งหมด หลังจากนั้นหน่วยงานจะแจ้งมายังฝ่ายวิศวกรรมเพื่อประสานงานการเข้าปฏิบัติงาน โดยรายละเอียดสามารถแสดงได้ดังตารางนี้

รูปแบบโครงการ		
ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับผังที่ทำงาน	ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการ ปรับผังที่ทำงาน	ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการ ปรับปรุงพื้นที่
1. จัดหาผู้ให้บริการ ได้แก่ ผู้ให้บริการขนย้าย ,บริษัท เฟอร์นิเจอร์	1. จัดทำแบบร่าง	1. จัดทำแบบร่าง
2. ตรวจสอบและอนุมัติ เอกสารการสั่งซื้อ	2. กำหนดปริมาณงาน และ รายการประกอบแบบ	2. กำหนดปริมาณงาน และ รายการประกอบแบบ
	3. จัดหาผู้ให้บริการ ได้แก่ ผู้ให้บริการขนย้ายบริษัท , บริษัทรับเหมา ,เฟอร์นิเจอร์ งานระบบ	3. จัดหาผู้ให้บริการ ได้แก่ ผู้ให้บริการขนย้ายบริษัท , บริษัทรับเหมา ,เฟอร์นิเจอร์ บริษัทรับเหมา ,งานระบบ งาน/งานตกแต่งภายใน สถาปัตยกรรม
	4. ตรวจสอบและอนุมัติ เอกสารการสั่งซื้อ	4. ตรวจสอบและอนุมัติ เอกสารการสั่งซื้อ

ตารางที่ 4 แสดงรายละเอียดการดำเนินเอกสารจัดซื้อจัดจ้างแต่ละรูปแบบ
ของโครงการปรับย้ายพื้นที่

7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่

7.1 *ขนย้ายกล่องเอกสาร/ติดตั้งอุปกรณ์ไอที* ฝ่ายอาคารจะจัดเตรียมกล่องเปล่าส่งไปยังผู้แทนของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า เพื่อพนักงานจะทำการเก็บสิ่งของส่วนตัวและเอกสารบรรจุลงในกล่อง และแจ้งให้ทางฝ่ายอาคารทราบวันที่จะดำเนินการเพื่อขอความช่วยเหลือในการขนย้ายและอำนวยความสะดวก หรือในกรณีที่มีสิ่งของจำนวนมาก หรือไม่มีคนขนย้ายก็จะดำเนินการโดยบริษัทผู้ให้บริการขนย้ายเอกสารแทน ส่วนแผนกไอทีจะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนงานติดตั้งอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไอที ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์, เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และการตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่ โดยมีแนวทางที่คล้ายกันทั้ง 3 รูปแบบการปรับย้ายพื้นที่ ซึ่งจะดำเนินงานในช่วงเวลาทำการของบริษัทในทุกโครงการ (จันทร์-ศุกร์ 8:00 – 17:00 น.)

7.2 **ติดตั้งอุปกรณ์ไอทีหรือเฟอร์นิเจอร์** บริษัทเฟอร์นิเจอร์เป็นผู้ดำเนินการรื้อ-ประกอบ ชุดโต๊ะ เก้าอี้ ตู้ และพาร์ติชันเดิม รวมถึงการติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ชุดที่ติดตั้งใหม่ หรือในบางกรณีจะดำเนินการโดยช่างอาคารเอง ซึ่งจะดำเนินงานในช่วงวันหยุดทำการของบริษัท (เสาร์-อาทิตย์ และวันนักขัตฤกษ์) สำหรับกรณีศึกษารูปแบบที่ต้องมีการปรับย้ายโต๊ะทำงาน โดยมีแนวทางที่คล้ายกันทั้ง 3 รูปแบบการปรับย้ายพื้นที่

7.3 **ปรับปรุงงานระบบไฟฟ้า/สื่อสาร** ดำเนินการโดยผู้รับเหมาในการปรับปรุงงานระบบ เช่น การปรับย้ายตำแหน่งดวงโคม เพิ่มโคมไฟฟ้าให้มีความสว่างครอบคลุมพื้นที่ตามผังใหม่ ทำการเดินสายงานระบบ ได้แก่ เต้ารับไฟฟ้าและสื่อสาร ขึ้นในโต๊ะที่ติดตั้งหรือปรับย้ายตำแหน่งใหม่ สุดท้ายเจ้าหน้าที่ฝ่ายไอทีจะทำการตรวจสอบและตั้งค่าการเชื่อมต่อระบบเครือข่าย (Network) ให้เข้ากันได้กับพื้นที่ทำงานใหม่ ขั้นตอนนี้จะพบใน 2 รูปแบบการปรับย้ายพื้นที่ ได้แก่ การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน และการย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่

7.4 **ปรับปรุงงานระบบปรับอากาศ/แจ้งเหตุเพลิงไหม้** ดำเนินการโดยผู้รับเหมาในการปรับปรุงงานระบบปรับอากาศ โดยการปรับย้ายตำแหน่งของหัวจ่ายและท่อส่งลมซึ่งต่อมาจากเครื่องส่งลมเย็น (A.H.U.) จากระบบปรับอากาศแบบรวมศูนย์ของอาคาร และการเดินสายเชื่อมต่อหรือปรับย้ายอุปกรณ์ในระบบแจ้งเหตุเพลิงไหม้ เช่น อุปกรณ์ตรวจจับควัน/ความร้อน (Heat/Smoke detector) เป็นต้น ขั้นตอนนี้จะพบเฉพาะในรูปแบบของกรณีศึกษาการย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่

7.5 **ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม** ดำเนินการโดยผู้รับเหมางานปรับปรุงพื้นที่ โดยการรื้อถอนพื้นที่ส่วนสำนักงานเดิม ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรมและงานตกแต่งภายในตามรูปแบบการใช้งานของพื้นที่ใหม่ เช่น งานกันผนังยิบซัมบอร์ด, งานทาสี, งานประตู-หน้าต่างและกระจก, งานปรับปรุงพื้น, งานฝ้าเพดาน, งานตกแต่ง เป็นต้น ซึ่งขั้นตอนนี้จะพบเฉพาะในรูปแบบของกรณีศึกษาการย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่เท่านั้น

แล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ

8. **ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่** ผู้จัดการอาคารจะเป็นผู้ประสานงาน อำนวยความสะดวก และทำการส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่กับพนักงานที่ย้ายเข้ามาอยู่ที่พื้นที่ใหม่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น ความสะอาด, สิทธิในการเข้าถึงพื้นที่ต่างๆ, ความต้องการในการใช้งานพื้นที่เพิ่มเติม ฯลฯ ในกรณีนี้มีการแจ้งขอเพิ่มเติมจะประสานงานต่อไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อ

ทำการแก้ไข ตรวจสอบหรือจัดทำเอกสารเพื่อนำเสนอให้กับผู้บริหารหน่วยงานทำการอนุมัติต่อไป โดยมีแนวทางที่คล้ายกันทั้ง 3 รูปแบบการปรับย้ายพื้นที่

9. ปรับแก้หลังการส่งมอบพื้นที่ เป็นการปรับแก้ตามความต้องการหลังจากพนักงานเข้าใช้งานพื้นที่ ซึ่งอาจไม่ได้รับความพึงพอใจหรือเป็นการขอเพิ่มเติมอุปกรณ์ประกอบเฟอร์นิเจอร์ให้เหมาะสมตามลักษณะการทำงาน โดยมีแนวทางที่คล้ายกันทั้ง 3 รูปแบบการปรับย้ายพื้นที่

	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปรับย้ายโดยไม่มี การปรับผังที่ทำงาน			ปรับย้ายโดยมีการปรับผังที่ทำงาน			ปรับย้ายโดยมีการปรับปรุงพื้นที่		
		BM1	BM2	BM3	WR1	WR2	WR3	NF1	NF2	NF3
กำหนดโครงการ	1. แจ้งความประสงค์	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2. รับเรื่อง/ประสานงาน	●	●	●	●	●	●	●	●	●
วางแผน	3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	4. พิจารณาอนุมัติโครงการ	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	5. กำหนดแผนงานประสานฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ดำเนินการโครงการ	6. ดำเนินการด้านเอกสาร/จัดซื้อจัดจ้าง	●	●	-	●	●	●	●	●	●
	7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่									
	7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	7.2 ติดตั้งอุปกรณ์ไอทีหรือเฟอร์นิเจอร์	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	7.3 ปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าสื่อสาร	-	-	-	●	●	●	●	●	●
	7.4 ปรับปรุงงานระบบปรับอากาศ/แจ้งเหตุเพลิงไหม้	-	-	-	-	-	-	●	●	●
	7.5 ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม	-	-	-	-	-	-	●	●	●
แล้วเสร็จ/ส่งมอบ	8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	9. ปรับแก้หลังส่งมอบพื้นที่	●	-	●	●	-	●	●	●	●

ตารางที่ 5 แสดงภาพรวมขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับย้ายทั้ง 9 กรณีศึกษา

4.2 ผลการวิเคราะห์ระยะเวลาดำเนินการปรับย้ายพื้นที่

4.2.1 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับผังที่ทำงาน

ช่วงระยะเวลาตามขั้นตอนการดำเนินโครงการ แบ่งออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงการกำหนดโครงการ, ช่วงวางแผน, ช่วงดำเนินการโครงการ, ช่วงแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ โดยระยะเวลาในช่วงของกระบวนการกำหนดโครงการเท่ากับ 2 วัน ซึ่งพบในทุกกรณีศึกษา โดยคิดเป็นสัดส่วน 3% – 10% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด

ระยะเวลาในช่วงของกระบวนการวางแผนโครงการ 15 – 22 วัน คิดเป็นสัดส่วน 29% - 76% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด

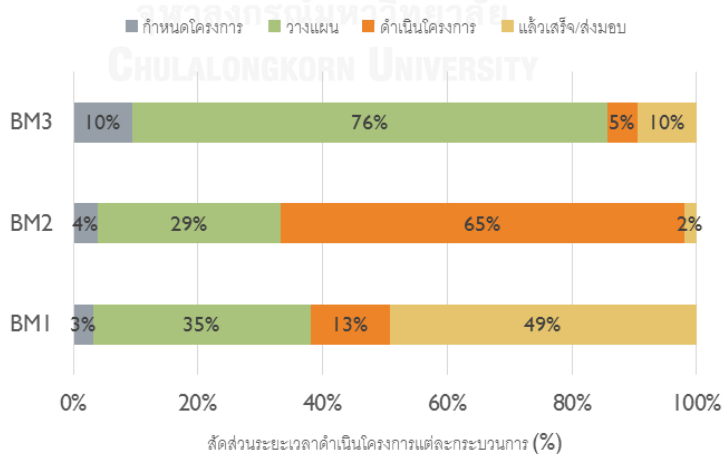
ระยะเวลาในช่วงของกระบวนการดำเนินโครงการ 1 – 33 วัน คิดเป็นสัดส่วน 5% - 65% โดยมีขั้นตอนของการปฏิบัติงานปรับย้ายพื้นที่จริงเพียง 1 วัน แต่มีระยะการรอการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้เวลานานที่สุด คือ 33 วัน

ระยะเวลาในช่วงของกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ 1 – 31 วัน คิดเป็นสัดส่วน 2% - 49% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด โดยที่ขั้นตอนการปรับแก้ซึ่งต้องมีการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์ใช้เวลามากที่สุด คือ 31 วัน

กระบวนการดำเนินงาน	กรณีศึกษา		
	BM1	BM2	BM3
กำหนดโครงการ	2	2	2
วางแผนโครงการ	22	15	16
ดำเนินโครงการ	8	*33	1
แล้วเสร็จส่งมอบโครงการ/	*31	1	2
รวมระยะเวลาดำเนินโครงการ	63	51	21

* รวมระยะเวลาการผลิตเฟอร์นิเจอร์สั่งใหม่

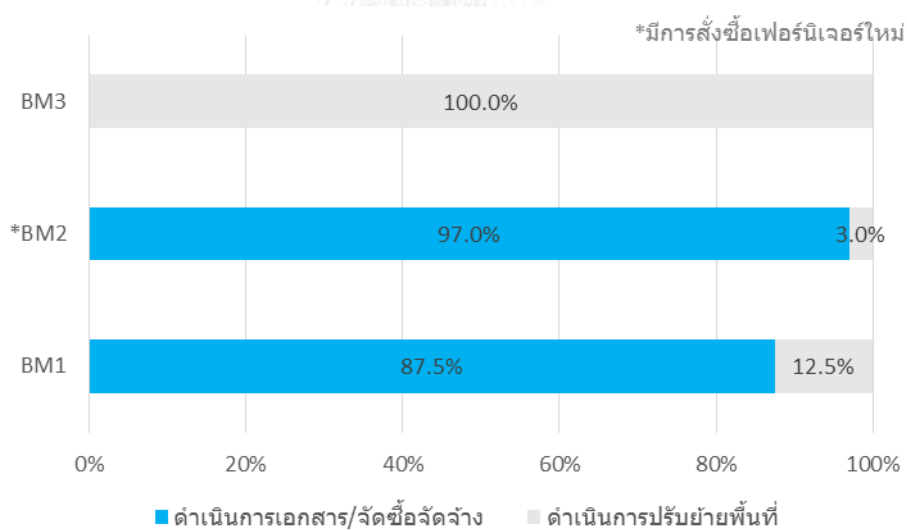
ตารางที่ 6 แสดงระยะเวลาดำเนินงานแต่ละกระบวนการ
(การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน)



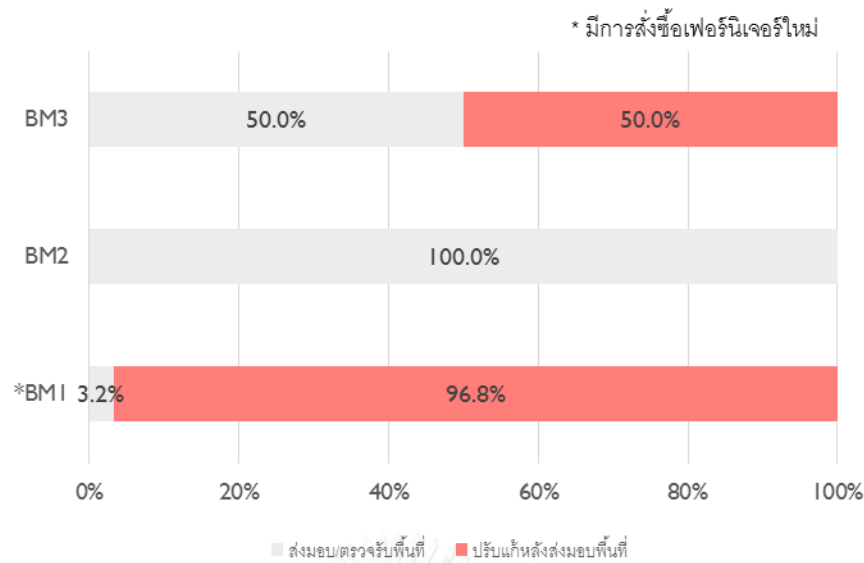
รูปที่ 37 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาดำเนินงานแต่ละกระบวนการ
(การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน)

จากการแบ่งช่วงเวลาเป็นสัดส่วนนี้ในกระบวนการดำเนินโครงการ และกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ พบว่ามีสัดส่วนของระยะเวลาที่ค่อนข้างกว้างซึ่งมีระยะเวลาการสั่งซื้อและรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ใหม่มากถึง 96.8% - 97% ในขั้นตอนดังกล่าวของโครงการ BM1 และ BM2 จึงทำการติดป้ายในการรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ออก เพื่อแสดงให้เห็นสัดส่วนของขั้นตอนแต่ละกระบวนการพบว่า

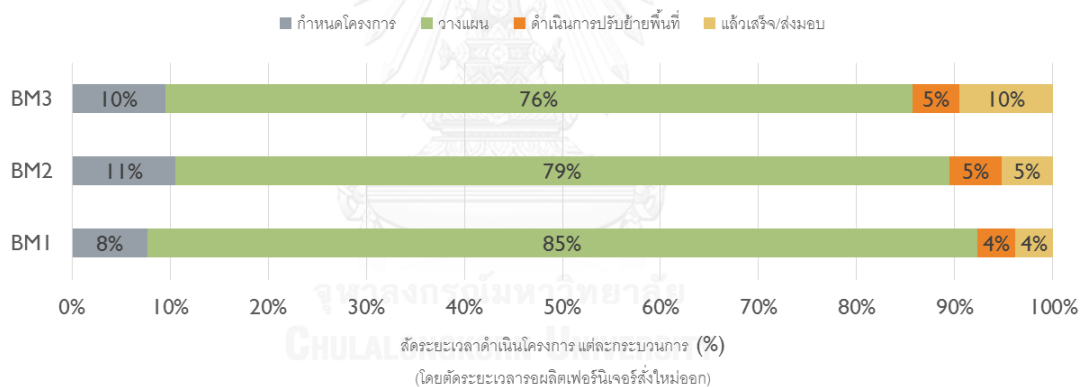
- ระยะเวลาในกระบวนการกำหนดโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 8% - 11% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด
- ระยะเวลาในกระบวนการวางแผนโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 76% - 85% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด
- ระยะเวลาในกระบวนการดำเนินโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 4% - 5% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด
- ระยะเวลาในกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 4% - 10% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด



รูปที่ 38 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาแต่ละขั้นตอนในกระบวนการดำเนินโครงการ (การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับบังที่ทำงาน)



รูปที่ 39 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาแต่ละขั้นตอนในกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ (การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน)



รูปที่ 40 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาแต่ละกระบวนการเมื่อตัดปัจจัยในขั้นตอนการสั่งซื้อและรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ออก ในโครงการปรับย้ายที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน

จากแผนภาพเมื่อตัดปัจจัยในขั้นตอนการสั่งซื้อและรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ซึ่งมีผลต่อระยะเวลาในแต่ละกระบวนการอย่างมากออกจะเห็นสัดส่วนที่เป็นรูปแบบเดียวกันในทุกโครงการ จึงแสดงให้เห็นถึงการเป็นตัวแปรสำคัญของกิจกรรมการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์นี้ที่มีผลกับการดำเนินโครงการย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน อีกทั้งยังพบว่าระยะเวลาในกระบวนการวางแผนมีสัดส่วนมากที่สุดในทุกรูปแบบการปรับย้ายอย่างมีนัยสำคัญ

4.2.2 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน

ช่วงระยะเวลาตามขั้นตอนการดำเนินโครงการ แบ่งออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงการกำหนดโครงการ, ช่วงวางแผน, ช่วงดำเนินโครงการ, ช่วงแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ โดยระยะเวลาในช่วงของการกระบวนการกำหนดโครงการเท่ากับ 2 วัน ซึ่งพบในทุกกรณีศึกษา โดยคิดเป็นสัดส่วน 4% – 6% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด

ระยะเวลาในช่วงของกระบวนการวางแผนโครงการ 15 – 22 วัน คิดเป็นสัดส่วน 29% - 52% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด

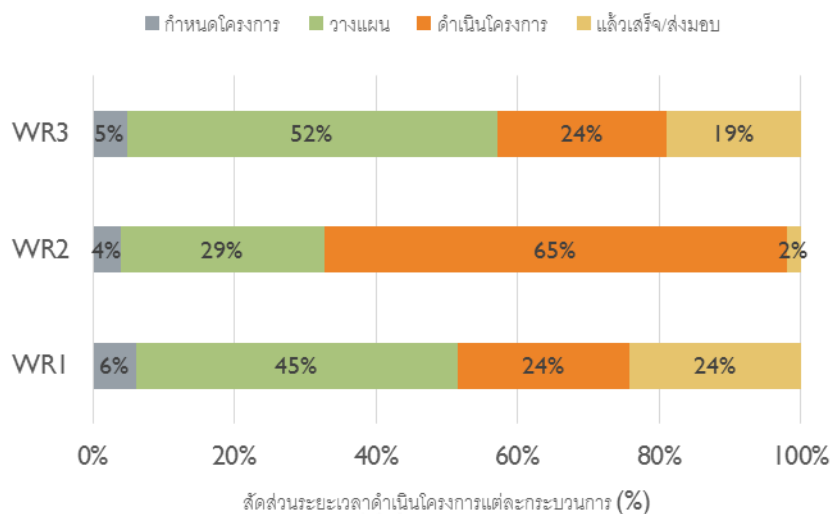
ระยะเวลาในช่วงของกระบวนการดำเนินโครงการ 8 – 34 วัน คิดเป็นสัดส่วน 24% - 65% โดยมีขั้นตอนของการปฏิบัติงานปรับย้ายพื้นที่จริงเพียง 1 - 3 วัน แต่มีระยะการรอการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้เวลานานที่สุด คือ 34 วัน

ระยะเวลาในช่วงของกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ 1 – 8 วัน คิดเป็นสัดส่วน 2% - 24% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด โดยไม่มีขั้นตอนการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์เพิ่มเติม

กระบวนการดำเนินงาน	กรณีศึกษา		
	WR1	WR2	WR3
กำหนดโครงการ	2	2	2
วางแผนโครงการ	15	15	22
ดำเนินโครงการ	8	*34	10
แล้วเสร็จส่งมอบโครงการ/	8	1	8
รวมระยะเวลาดำเนินโครงการ	33	52	42

* รวมระยะเวลารอผลิตเฟอร์นิเจอร์สั่งใหม่

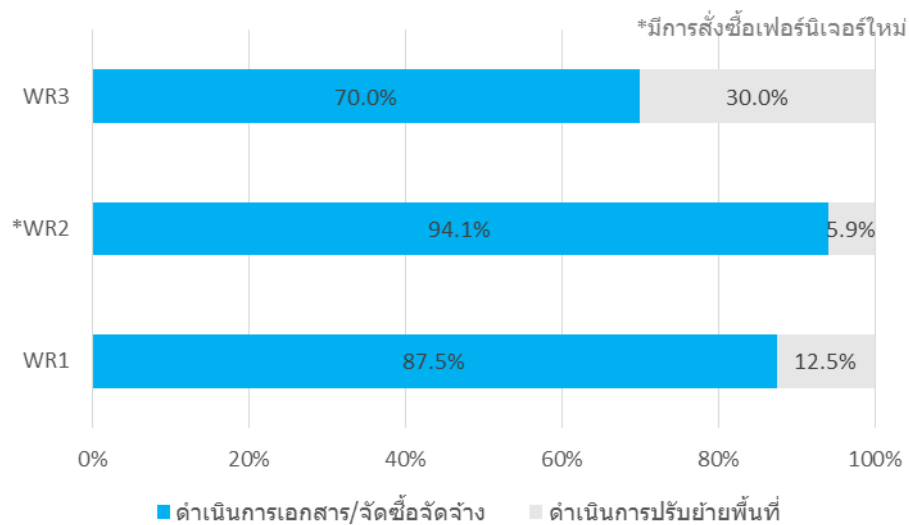
ตารางที่ 7 แสดงระยะเวลาดำเนินงานแต่ละกระบวนการ
(การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน)



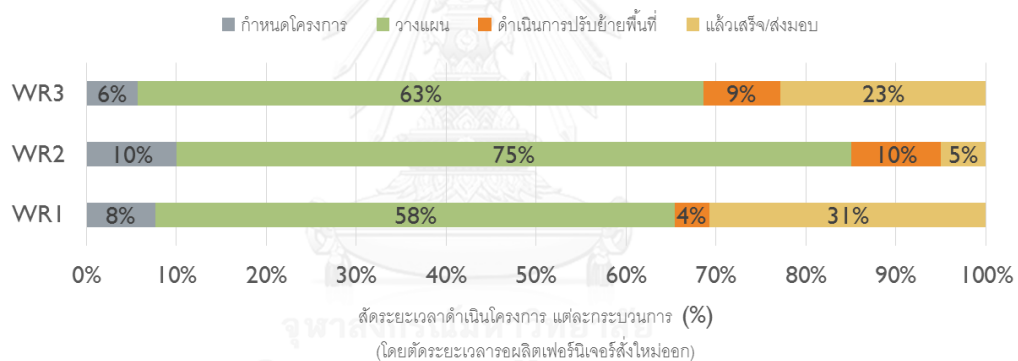
รูปที่ 41 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาดำเนินงานแต่ละกระบวนการ
(การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน)

จากการแบ่งช่วงเวลาเป็นสัดส่วนนี้ในกระบวนการดำเนินโครงการ พบว่ามีสัดส่วนของระยะเวลาที่ค่อนข้างกว้างซึ่งมีระยะเวลาการสั่งซื้อและรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ใหม่มากถึง 94.1% ในขั้นตอนดังกล่าวของโครงการ WR2 จึงทำการติดป้ายในการรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ออก เพื่อแสดงให้เห็นสัดส่วนของขั้นตอนของแต่ละกระบวนการพบว่า

- ระยะเวลาในกระบวนการกำหนดโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 6% - 10% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด
- ระยะเวลาในกระบวนการวางแผนโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 58% - 75% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด
- ระยะเวลาในกระบวนการดำเนินโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 4% - 10% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด
- ระยะเวลาในกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 5% - 31% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด



รูปที่ 42 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาแต่ละขั้นตอนในกระบวนการดำเนินโครงการ (การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน)



รูปที่ 43 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาแต่ละกระบวนการของโครงการปรับย้ายพื้นที่โดยมีการปรับผังที่ทำงาน เมื่อตัดปัจจัยในขั้นตอนการสั่งซื้อและรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ออก

จากแผนภาพเมื่อตัดปัจจัยในขั้นตอนการสั่งซื้อและรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ซึ่งมีผลต่อระยะเวลาในแต่ละกระบวนการอย่างมากออกจะเห็นสัดส่วนที่เป็นรูปแบบเดียวกันในทุกโครงการ จึงแสดงให้เห็นถึงการเป็นตัวแปรสำคัญของกิจกรรมการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์นี้ที่มีผลกับการดำเนินโครงการย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน อีกทั้งยังพบว่าระยะเวลาในกระบวนการวางแผนมีสัดส่วนมากที่สุดในทุกรูปแบบการปรับย้ายอย่างมีนัยสำคัญ

4.2.3 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่

ช่วงระยะเวลาตามขั้นตอนการดำเนินโครงการ แบ่งออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงการกำหนดโครงการ, ช่วงวางแผน, ช่วงดำเนินโครงการ, ช่วงแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ โดยระยะเวลาในช่วงของการกระบวนการกำหนดโครงการเท่ากับ 2 วัน ซึ่งพบในทุกกรณีศึกษา โดยคิดเป็นสัดส่วน 2% – 3% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด

ระยะเวลาในช่วงของกระบวนการวางแผนโครงการ 22 – 38 วัน คิดเป็นสัดส่วน 24% - 33% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด

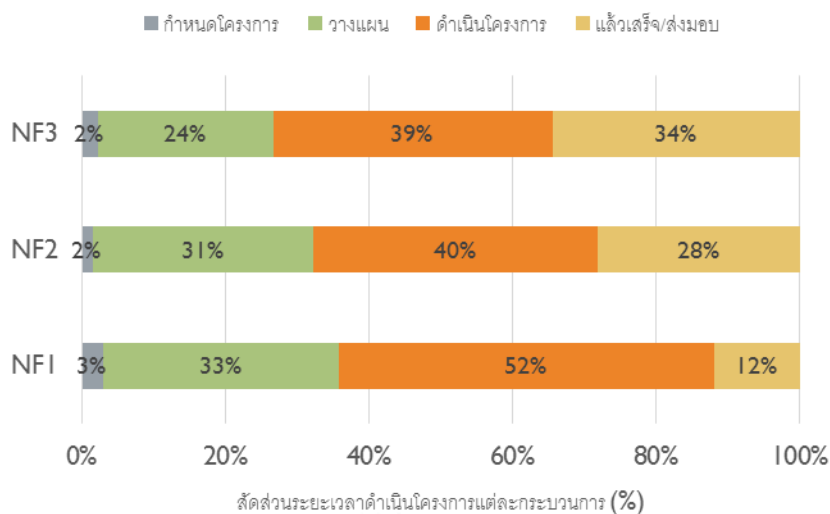
ระยะเวลาในช่วงของกระบวนการดำเนินโครงการ 35 – 49 วัน คิดเป็นสัดส่วน 39% - 52% โดยมีการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์ใหม่ในทุกโครงการ และใช้ระยะเวลายาวที่สุด คือ 49 วัน ในขณะที่หากคิดเฉพาะขั้นตอนที่มีการดำเนินการปรับย้ายใช้เวลาเพียง 3 – 17 วัน

ระยะเวลาในช่วงของกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ 8 – 35 วัน คิดเป็นสัดส่วน 12% - 34% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด โดยที่ขั้นตอนการปรับแก้ซึ่งต้องมีการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์ใหม่ใช้เวลาเวลายาวที่สุด คือ 35 วัน

กระบวนการดำเนินงาน	กรณีศึกษา		
	NF1	NF2	NF3
กำหนดโครงการ	2	2	2
วางแผนโครงการ	22	38	22
ดำเนินโครงการ	*35	*49	*35
แล้วเสร็จส่งมอบโครงการ/	8	*35	*31
รวมระยะเวลาดำเนินโครงการ	67	124	90

* รวมระยะเวลารอผลิตเฟอร์นิเจอร์สั่งใหม่

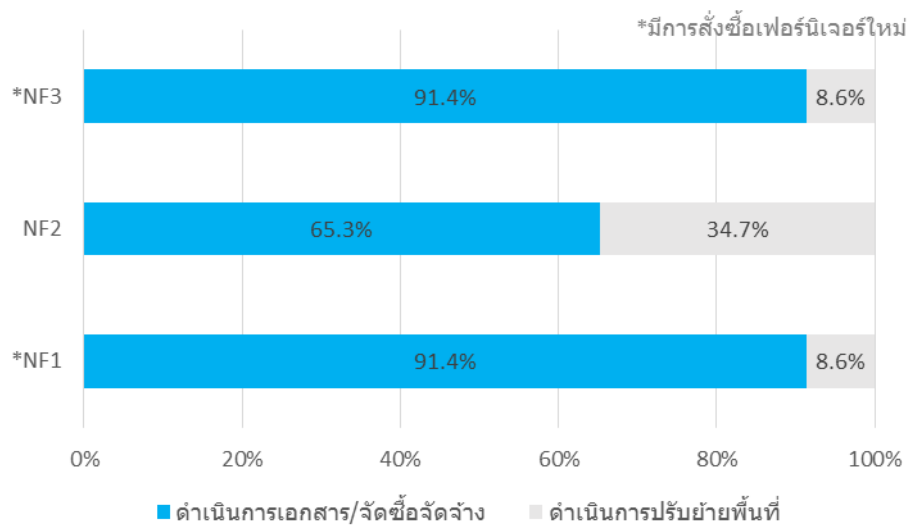
ตารางที่ 8 แสดงระยะเวลาดำเนินงานแต่ละกระบวนการ
(การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่)



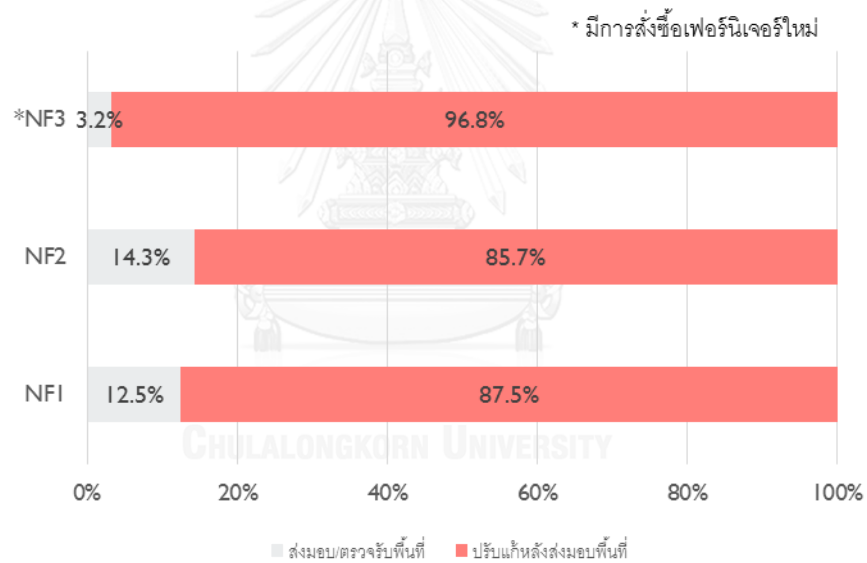
รูปที่ 44 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาดำเนินงานแต่ละกระบวนการ
(การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่)

จากการแบ่งช่วงเวลาเป็นสัดส่วนนี้ในกระบวนการดำเนินโครงการ และกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ พบว่ามีสัดส่วนของระยะเวลาที่ค่อนข้างกว้างซึ่งมีระยะเวลาการสั่งซื้อและรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ใหม่มากถึง 91.4% - 96.8% ในขั้นตอนดังกล่าวของโครงการ NF1 และ NF3 จึงทำการตัดปัจจัยในการรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ออก เพื่อแสดงให้เห็นสัดส่วนของขั้นตอนของแต่ละกระบวนการพบว่า

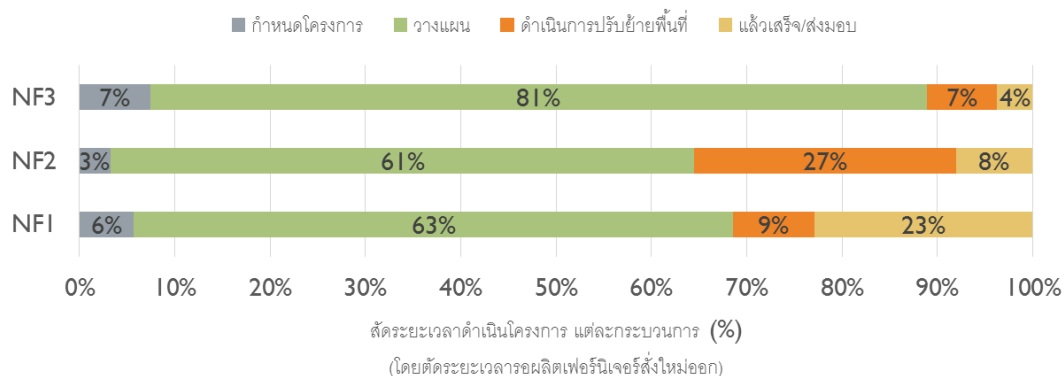
- ระยะเวลาในกระบวนการกำหนดโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 3% - 7% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด
- ระยะเวลาในกระบวนการวางแผนโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 61% - 81% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด
- ระยะเวลาในกระบวนการดำเนินโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 7% - 27% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด
- ระยะเวลาในกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ คิดเป็นสัดส่วน 4% - 23% ของระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด



รูปที่ 45 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาแต่ละขั้นตอนในกระบวนการดำเนินโครงการ (การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่)



รูปที่ 46 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาแต่ละขั้นตอนในกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ (การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่)



รูปที่ 47 แผนภาพแสดงสัดส่วนระยะเวลาแต่ละกระบวนการของโครงการปรับย้ายพื้นที่โดยมีการปรับปรุงพื้นที่ เมื่อตัดปัจจัยในขั้นตอนการสั่งซื้อและรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ออก

จากแผนภาพเมื่อตัดปัจจัยในขั้นตอนการสั่งซื้อและรอผลิตเฟอร์นิเจอร์ซึ่งมีผลต่อระยะเวลาในแต่ละกระบวนการอย่างมากออกจะเห็นสัดส่วนที่เป็นรูปแบบเดียวกันในทุกโครงการ จึงแสดงให้เห็นถึงการเป็นตัวแปรสำคัญของกิจกรรมการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์นี้ที่มีผลกับการดำเนินโครงการย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ อีกทั้งยังพบว่าระยะเวลาในกระบวนการวางแผนมีสัดส่วนมากที่สุดในทุกรูปแบบการปรับย้ายอย่างมีนัยสำคัญ

4.3 ผลการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ

4.3.1 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน

พบว่าในกระบวนการกำหนดโครงการผู้บริหารแผนกจะเป็นผู้แจ้งความประสงค์และให้ข้อมูลในการกำหนดโครงการปรับย้ายพื้นที่ร่วมกับฝ่ายอาคาร

ในกระบวนการวางแผนโครงการฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ดำเนินงานหลักร่วมกับผู้บริหารแผนกในกระบวนการดำเนินโครงการผู้ดำเนินงานคือฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เช่น แผนกการเงิน, แผนกไอที, ฝ่ายวิศวกรรมและผู้ให้บริการภายนอก ได้แก่ บริษัทขนย้าย และบริษัทเฟอร์นิเจอร์

สำหรับในกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบ ประกอบด้วยบุคลากรภายในองค์กร คือ ฝ่ายอาคาร ฝ่ายวิศวกรรม และพนักงานที่ถูกปรับย้ายพื้นที่เอง โดยมีผู้ให้บริการภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ บริษัทเฟอร์นิเจอร์ในกรณีที่สั่งซื้อรายการใหม่เพิ่มเติม

กระบวนการดำเนินงาน	กรณีศึกษา		
	BM1	BM2	BM3
กำหนดโครงการ	DM, BLD	DM, BLD	DM, BLD
วางแผนโครงการ	ENG, DM	ENG, DM	ENG, DM
ดำเนินโครงการ	ENG, FIN, MV, IT	ENG, FIN, EMP, IT, FUR	EMP, IT
แล้วเสร็จส่งมอบโครงการ/	BLD, ENG, EMP, FUR	BLD, ENG, EMP	BLD, ENG, EMP

DM=Department Manager, BLD=Building Section, ENG=Engineering Section, IT=IT Department,
FIN=Finance Department, EMP=Employee, MV=Moving Company, FUR=Furniture Company

ตารางที่ 9 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ
(การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับผังที่ทำงาน)

4.3.2 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน

พบว่าในกระบวนการกำหนดโครงการผู้บริหารแผนกจะเป็นผู้แจ้งความประสงค์และให้ข้อมูลในการกำหนดโครงการปรับย้ายพื้นที่ร่วมกับฝ่ายอาคาร

ในกระบวนการวางแผนโครงการฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ดำเนินงานหลักร่วมกับผู้บริหารแผนกในกระบวนการดำเนินโครงการผู้ดำเนินงานคือฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เช่น แผนกการเงิน, แผนกไอที, ฝ่ายวิศวกรรมและผู้ให้บริการภายนอก ได้แก่ บริษัทขนย้าย บริษัทเฟอร์นิเจอร์ ผู้รับเหมางานระบบ

สำหรับในกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบ ประกอบด้วยบุคลากรภายในองค์กร คือ ฝ่ายอาคาร ฝ่ายวิศวกรรม และพนักงานที่ถูกปรับย้ายพื้นที่เอง โดยไม่มีผู้ให้บริการภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องเลย

กระบวนการดำเนินงาน	กรณีศึกษา		
	WR1	WR2	WR3
กำหนดโครงการ	DM, BLD	DM, BLD	DM, BLD
วางแผนโครงการ	ENG, DM	ENG, DM	ENG, DM
ดำเนินโครงการ	ENG, FIN, MV, IT, SYS	ENG, FIN, EMP, IT, FUR, SYS	ENG, FIN, MV, IT, FUR, SYS
แล้วเสร็จส่งมอบโครงการ/	BLD, ENG, EMP, FUR	BLD, ENG, EMP	BLD, ENG, EMP

DM=Department Manager, BLD=Building Section, ENG=Engineering Section, IT=IT Department,
FIN=Finance Department, EMP=Employee, MV=Moving Company, FUR=Furniture Company,
SYS=System Contractor

ตารางที่ 10 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ
(การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน)

4.3.3 การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่

พบว่าในกระบวนการกำหนดโครงการผู้บริหารแผนกจะเป็นผู้แจ้งความประสงค์และให้ข้อมูลในการกำหนดโครงการปรับย้ายพื้นที่ร่วมกับฝ่ายอาคาร

ในกระบวนการวางแผนโครงการฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ดำเนินงานหลักร่วมกับผู้บริหารแผนกในกระบวนการดำเนินโครงการผู้ดำเนินงานคือฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เช่น แผนกการเงิน, แผนกไอที, ฝ่ายวิศวกรรมและผู้ให้บริการภายนอก ได้แก่ บริษัทขนย้าย บริษัทเฟอร์นิเจอร์ ผู้รับเหมางานระบบ และผู้รับเหมางานปรับปรุงพื้นที่

สำหรับในกระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบ ประกอบด้วยบุคลากรภายในองค์กร คือ ฝ่ายอาคาร ฝ่ายวิศวกรรม และพนักงานที่ถูกปรับย้ายพื้นที่เอง โดยมีผู้ให้บริการภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ บริษัทเฟอร์นิเจอร์ในกรณีที่สั่งซื้อรายการใหม่เพิ่มเติม

กระบวนการดำเนินงาน	กรณีศึกษา		
	NF1	NF2	NF3
กำหนดโครงการ	DM, BLD	DM, BLD	DM, BLD
วางแผนโครงการ	ENG, DM	ENG, DM	ENG, DM
ดำเนินโครงการ	ENG, FIN, EMP, IT, FUR, SYS, RC	ENG, FIN, MV, IT, FUR, SYS, RC	ENG, FIN, EMP, IT, FUR, SYS, RC
แล้วเสร็จส่งมอบโครงการ/	BLD, ENG, EMP	BLD, ENG, EMP, FUR	BLD, ENG, EMP, FUR

DM=Department Manager, BLD=Building Section, ENG=Engineering Section, IT=IT Department,
FIN=Finance Department, EMP=Employee, MV=Moving Company, FUR=Furniture Company,
SYS=System Contractor, RC=Renovation Contractor

ตารางที่ 11 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ
(การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่)

ทั้งนี้จากข้อมูลของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนการดำเนินโครงการทั้ง 9 โครงการสามารถนำมาจัดเรียงได้ดังตารางเพื่อทำการวิเคราะห์ และพบว่าในกระบวนการกำหนดโครงการผู้บริหารแผนกจะเป็นผู้แจ้งความประสงค์และให้ข้อมูลในการกำหนดโครงการปรับย้ายพื้นที่ร่วมกับฝ่ายอาคาร

ในกระบวนการวางแผนโครงการฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ดำเนินงานหลักร่วมกับผู้บริหารแผนก ในกระบวนการดำเนินโครงการผู้ดำเนินงานคือฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เช่น แผนกการเงิน, แผนกไอที, ฝ่ายวิศวกรรมและผู้ให้บริการภายนอก

ผู้ให้บริการภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ได้แก่ บริษัทขนย้าย, บริษัทเฟอร์นิเจอร์, ผู้รับเหมางานระบบ, ผู้รับเหมางานปรับปรุงพื้นที่ ซึ่งจะเกี่ยวข้องตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นแต่ละขั้นตอนตามรูปแบบการปรับย้ายพื้นที่ กรณีศึกษา NF1, NF2, NF3 มีผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานจำนวนมากที่สุด ซึ่งเป็นรูปแบบของการปรับย้ายโดยมีการปรับปรุงพื้นที่

บุคลากรในส่วนงานบริหารทรัพยากรกายภาพที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ได้แก่ ฝ่ายอาคาร, ฝ่ายวิศวกรรม ซึ่งจะมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ

บุคลากรภายในองค์กร | หน่วยงานบริหารทรัพยากรกายภาพ | ผู้ให้บริการภายนอก

	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปรับย้ายโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน			ปรับย้ายโดยมีการปรับผังที่ทำงาน			ปรับย้ายโดยมีการปรับปรุงพื้นที่		
		BM1	BM2	BM3	WR1	WR2	WR3	NF1	NF2	NF3
กำหนด โครงการ	1. แจ้งความประสงค์	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM
	2. รับเรื่องประสานงาน	BLD	BLD	BLD	BLD	BLD	BLD	BLD	BLD	BLD
วางแผน	3. ออกแบบ/วางแผนพื้นที่	ENG	ENG	ENG	ENG	ENG	ENG	ENG	ENG	ENG
	4. พิจารณาอนุมัติโครงการ	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM
	5. กำหนดแผนงาน/ประสานฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	ENG	ENG	ENG	ENG	ENG	ENG	ENG	ENG	ENG
ดำเนินโครงการ	6. ดำเนินการด้านเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง	ENG FIN	ENG FIN	-	ENG FIN	ENG FIN	ENG FIN	ENG FIN	ENG FIN	ENG FIN
	7. ดำเนินการปรับย้ายพื้นที่									
	7.1 ขนย้ายกล่องเอกสาร	MV	EMP	EMP	MV	EMP	MV	EMP	MV	EMP
	7.2 ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที	IT	IT, FUR*	IT	IT, ENG	IT, ENG, FUR*	IT, ENG, FUR	IT, ENG, FUR*	IT, ENG, FUR*	IT, ENG, FUR*
	7.3 ปรับปรุงงานระบบไฟฟ้าสื่อสาร	-	-	-	IT, SYS	IT, SYS	IT, SYS	IT, SYS	IT, SYS	IT, SYS
	7.4 ปรับปรุงงานระบบปรับอากาศ/แจ้งเหตุเพลิงไหม้	-	-	-	-	-	-	SYS	SYS	SYS
	7.5 ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม	-	-	-	-	-	-	RC	RC	RC
แล้วเสร็จ/ ส่งมอบ	8. ส่งมอบ/ตรวจรับพื้นที่	BLD, ENG, EMP	BLD, ENG, EMP	BLD, ENG, EMP	BLD, ENG, EMP	BLD, ENG, EMP	BLD, ENG, EMP	BLD, ENG, EMP	BLD, ENG, EMP	
	9. ปรับแก้สิ่งเข้าใช้งานพื้นที่	ENG, FUR*	-	BLD	ENG	-	ENG	ENG	ENG, FUR*	ENG, FUR*

DM = Department Manager, BLD = Building Section, ENG = Engineering Section, IT = IT Department, FIN = Finance Department, EMP = Employee, MV = Moving Company, FUR = Furniture Company, SYS = System Contractor, RC = Renovation Contractor

ตารางที่ 12 แสดงฝ่ายที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนการดำเนินงาน



รูปที่ 52 แผนภาพแสดงฝ่ายที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการ

โดยจะเห็นว่าขั้นตอนที่ 1 – 5 นั้นดำเนินงานโดยบุคลากรภายในองค์กรทั้งหมด ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดโครงการและวางแผน ประกอบด้วยฝ่ายอาคาร, ฝ่ายวิศวกรรม, แผนกไอที, แผนกการเงิน และแผนกที่แจ้งความประสงค์การปรับย้าย ส่วนในกระบวนการของการดำเนินโครงการ ขั้นตอนที่ 6 ฝ่ายวิศวกรรมจะทำหน้าที่ร่วมกับแผนกการเงินในการการจัดทำปริมาณงานและรายการประกอบแบบ จัดหาผู้ดำเนินงาน แม้ว่าปกติแล้วการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างจะกระทำโดย

ส่วนงานทางการเงิน แต่เนื่องด้วยการดำเนินงานลักษณะนี้เป็นโครงการที่เป็นกรณีที่ไม่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจโดยตรงขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะเฉพาะในการดำเนินงาน

ในส่วนของบุคลากรภายในองค์กรจะมีฝ่ายวิศวกรรมมีบทบาทในการวางแผนพื้นที่ วาง แผนการดำเนินงาน และการประมาณค่าใช้จ่ายในทุกกรณี ฝ่ายอาคารมีบทบาทในการรับเรื่อง/ ประสานงานกับหน่วยงานต่าง และการส่งมอบพื้นที่หลังจบโครงการในทุกกรณี การรื้อ/ประกอบ เฟอร์นิเจอร์นั้นดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมเช่นต้นในทุกกรณีของรูปแบบการปรับย้ายโดยมีการปรับ ผังโต๊ะทำงานและการปรับปรุงพื้นที่ ในขณะที่การดำเนินการย้ายกล่องเอกสารบางกรณีจะดำเนินการ โดยพนักงานผู้ถูกปรับย้ายเอง หรืออาจดำเนินการโดยผู้ให้บริการขนย้ายขึ้นอยู่กับปัจจัยในด้าน สถานที่และงบประมาณซึ่งมีผลกับลักษณะการดำเนินโครงการ โดยพบว่า

- ลักษณะโครงการที่เป็นการปรับย้ายภายในอาคารเดียวกัน (ชั้นเดียวกัน) ทุกช่วงงบประมาณ พนักงานผู้ถูกปรับย้ายจะเป็นผู้ย้ายกล่องเอกสารเอง
- ลักษณะโครงการที่เป็นการปรับย้ายภายในอาคารเดียวกัน (ต่างชั้นกัน) และการย้ายต่าง อาคารกัน (ไม่เกิน 100 ม.) ซึ่งมีงบประมาณในการดำเนินการต่ำกว่า 50,000 บาท พนักงาน ผู้ถูกปรับย้ายจะเป็นผู้ย้ายกล่องเอกสารเอง
- ลักษณะโครงการที่เป็นการปรับย้ายภายในอาคารเดียวกัน (ต่างชั้นกัน) ซึ่งมีงบประมาณใน การดำเนินการมากกว่า 50,000 บาท จะใช้บริษัทขนย้ายเป็นผู้ให้บริการย้ายกล่องเอกสาร
- ลักษณะโครงการที่เป็นการปรับย้ายต่างอาคารกัน (มากกว่า 100 ม.) แม้จะมีงบประมาณต่ำ กว่า 50,000 บาท แต่ยังใช้บริษัทขนย้ายเป็นผู้ให้บริการย้ายกล่องเอกสาร

ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตาราง

ลักษณะการปรับย้าย	งบประมาณ ค่าเงินการ	ปรับย้ายโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน			ปรับย้ายโดยมีการปรับผังที่ทำงาน			ปรับย้ายโดยมีการปรับปรุงพื้นที่		
		BM1	BM2	BM3	WR1	WR2	WR3	NF1	NF2	NF3
ย้ายภายในอาคารเดียวกัน (ชั้นเดียวกัน)	ต่ำกว่า 50,000						EMP			
	100,001 – 1,500,000							EMP		EMP
ย้ายภายในอาคารเดียวกัน (ต่างชั้นกัน)	ต่ำกว่า 50,000			EMP						
	50,001 – 100,000				MV		MV			
	มากกว่า 1,500,000								MV	
ย้ายต่างอาคารกัน (ไม่เกิน 100 ม.)	ต่ำกว่า 50,000			EMP						
ย้ายต่างอาคารกัน (มากกว่า 100 ม.)	ต่ำกว่า 50,000	MV								

ตารางที่ 13 แสดงฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานย้ายกล่องเอกสารเปรียบเทียบกับลักษณะการปรับ ย้ายและงบประมาณดำเนินการ

ผู้เกี่ยวข้องในแต่ละชั้นตอนยังสามารถแบ่งเป็นบุคลากรภายในองค์กร และผู้ให้บริการภายนอก โดยมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

บุคลากรภายในองค์กร

1. ผู้บริหารหน่วยงาน มีบทบาทในการแจ้งความประสงค์การปรับย้ายโดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนของพนักงาน ตำแหน่ง และลักษณะของกิจกรรมในการทำงานเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบพื้นที่ รวมไปถึงการควบคุมการดำเนินงานร่วมกับฝ่ายวิศวกรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
2. พนักงานที่ถูกปรับย้าย มีบทบาทในการตรวจรับพื้นที่หลังจากการปรับย้าย รวมถึงการขนย้ายกล่องเอกสารซึ่งเป็นทรัพย์สินของตนเองและหน่วยงานในขั้นตอนของการดำเนินการปรับย้าย
3. ฝ่ายอาคาร ประกอบด้วยผู้จัดการอาคาร และพนักงานธุรการเป็นบุคลากรซึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรับข้อมูลเพื่อสามารถเตรียมประสานงานไปยังฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้ราบรื่น
4. ฝ่ายวิศวกรรม ประกอบด้วยผู้จัดการวิศวกรรม หัวหน้างานวิศวกรรม ช่างเทคนิค ปฏิบัติการงานซ่อมบำรุงและงานโครงการ มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนพื้นที่ โดยรับข้อมูลจากผู้บริหารหน่วยงานที่แจ้งความประสงค์เพื่อนำเสนอแบบร่างและประมาณค่าใช้จ่าย ตลอดจนการดำเนินงานเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำปริมาณงานและรายการประกอบแบบ จัดหาผู้ดำเนินงาน วางแผนการปฏิบัติงานให้สำเร็จทันตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้กับเจ้าของโครงการ
5. แผนกไอที มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับระบบเครือข่าย (Network) และอุปกรณ์ไอที ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์, เครื่องพิมพ์ Multifunction, เครื่องคอมพิวเตอร์ และการตั้งค่าอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้กับระบบเครือข่ายของพื้นที่ทำงานใหม่
6. แผนกการเงิน มีหน้าที่ในการตรวจสอบและดำเนินงานเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง

ผู้ให้บริการภายนอก

1. ผู้ให้บริการขนย้าย มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการขนย้ายกล่องเอกสารซึ่งมีสิ่งของส่วนของพนักงาน
2. บริษัทเฟอร์นิเจอร์ มีหน้าที่ในการซื้อ-ประกอบชุดโต๊ะ เก้าอี้ ตู้ และพาร์ติชั่นเดิม รวมถึงการติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ชุดที่ติดตั้งใหม่
3. ผู้รับเหมางานระบบ ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงงานระบบที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับย้ายตำแหน่งดวงโคม เพิ่มโคมไฟฟ้าให้มีความสว่างครอบคลุมพื้นที่ตามผังใหม่ ทำ

การเดินสายงานระบบ ได้แก่ เตารับไฟฟ้าและสื่อสาร ขึ้นในโต๊ะที่ติดตั้งหรือปรับย้าย ตำแหน่งใหม่ นอกจากระบบนี้ก็มีในส่วนของระบบปรับอากาศ โดยการปรับย้ายตำแหน่งของหัวจ่ายและท่อส่งลมซึ่งต่อมาจากเครื่องส่งลมเย็น (A.H.U.) จากระบบปรับอากาศแบบรวมศูนย์ของอาคาร และการเดินสายเชื่อมต่อหรือปรับย้ายอุปกรณ์ในระบบแจ้งเหตุเพลิงไหม้

- ผู้รับเหมางานปรับปรุงพื้นที่ ดำเนินการโดยการรื้อถอนพื้นที่ส่วนสำนักงานเดิม ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรมและงานตกแต่งภายในตามรูปแบบการใช้งานของพื้นที่ใหม่ เช่น งานกั้นผนังยิปซัมบอร์ด, งานทาสี, งานประตู่-หน้าต่างและกระจก, งานปรับปรุงพื้น, งานฝ้าเพดาน, งานตกแต่ง เป็นต้น

ผู้เกี่ยวข้อง	ปรับย้ายโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน			ปรับย้ายโดยมีการปรับผังที่ทำงาน			ปรับย้ายโดยมีการปรับปรุงพื้นที่		
	BM1	BM2	BM3	WR1	WR2	WR3	NF1	NF2	NF3
ผู้บริหารแผนก (DM)	SA BUD CON INF	SA BUD CON INF	SA BUD CON INF	SA BUD CON INF	SA BUD CON INF	SA BUD CON INF	SA BUD CON INF	SA BUD CON INF	SA BUD CON INF
พนักงานที่ถูกปรับย้าย (EMP)	INF	INF SUP	INF SUP	INF	INF SUP	INF	INF SUP	INF	INF SUP
ฝ่ายอาคาร (BLD)	SUP FAC	SUP FAC	SUP FAC	SUP FAC	SUP FAC	SUP FAC	SUP FAC	SUP FAC	SUP FAC
ฝ่ายวิศวกรรม (ENG)	SA BUD CON SUP SP TEN	SA BUD CON SUP SP TEN	SA BUD CON SUP SP TEN	SA BUD CON SUP SP TEN	SA BUD CON SUP SP TEN	SA BUD CON SUP SP TEN	SA BUD CON SUP SP TEN	SA BUD CON SUP SP TEN	SA BUD CON SUP SP TEN
แผนกการเงิน (FIN)	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP
แผนกไอที (IT)	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP
ผู้ให้บริการภายนอก (MV,FUR,SYS,RC)	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP	SUP

บทบาทด้านบริหารจัดการ

SA = จัดสรรพื้นที่ (Space allocation)

BUD = วางแผนควบคุมค่าใช้จ่าย (Budgeting)

CON = ควบคุมการดำเนินงาน (Controlling)

บทบาทด้านปฏิบัติการ

INF = ให้ข้อมูล (Informant)

SUP = ปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องตามหน้าที่ (Supporting)

FAC = อำนวยความสะดวกประสานงาน (Facilitating)

SP = ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ (Space planning)

TEN = จัดหาผู้ดำเนินการ (Tendering)

ตารางที่ 14 แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ

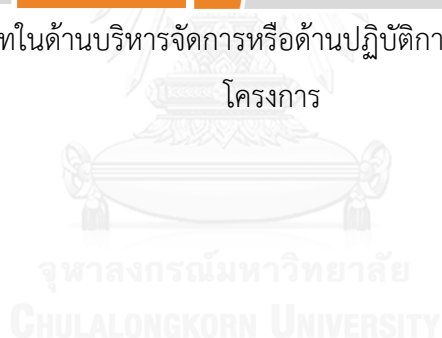
จากตารางยังสามารถวิเคราะห์ประเด็นในส่วนของบทบาทด้านการบริหารและบทบาทด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงผลได้ดังนี้

- ผู้บริหารแผนก และฝ่ายวิศวกรรมมีบทบาทมากที่สุดทั้งด้านบริหารจัดการและปฏิบัติการ
- ฝ่ายอาคารมีบทบาทที่แตกต่างกับหน่วยงานอื่นๆ ในการอำนวยความสะดวกและประสานงาน

- ฝ่ายวิศวกรรมมีบทบาทที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ในการออกแบบ/วางแผนพื้นที่ และการจัดหาผู้ดำเนินการ

ฝ่ายวิศวกรรม	บทบาท ด้านบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> จัดสรรพื้นที่ วางแผนควบคุมค่าใช้จ่าย ควบคุมการดำเนินงาน
	บทบาท ด้านปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติงานส่วนสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องตามหน้าที่ ออกแบบ/วางแผนพื้นที่ จัดหาผู้ดำเนินการ
ผู้บริหารแผนก	บทบาท ด้านบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> จัดสรรพื้นที่ วางแผนควบคุมค่าใช้จ่าย ควบคุมการดำเนินงาน
	บทบาท ด้านปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> ให้ข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนพื้นที่
ฝ่ายอาคาร	บทบาท ด้านปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> อำนวยความสะดวก/ประสานงานกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานส่วนสนับสนุนดำเนินงานที่เกี่ยวข้องตามหน้าที่
พนักงานที่ถูกปรับย้าย	บทบาท ด้านปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> ให้ข้อมูลประกอบการส่งมอบ/ปรับแก้พื้นที่ ปฏิบัติงานส่วนสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง
แผนกการเงิน	บทบาท ด้านปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติงานส่วนสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องตามหน้าที่
แผนกไอที		
ผู้ให้บริการภายนอก		

ตารางที่ 15 แสดงบทบาทในด้านบริหารจัดการหรือด้านปฏิบัติการของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล

โครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน บริษัทดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด นั้นเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การเตรียมการเพื่อตอบสนองในด้านพื้นที่สำนักงาน ให้มีสถานที่ทำงานและมีทรัพยากร ภายภาพอย่างเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน โดยโครงการที่เกิดขึ้นอาจต้องมีการ ปฏิบัติงานทั้งในด้านของการตกแต่งภายใน การปรับปรุงระบบประกอบอาคาร การขนย้ายสิ่งของหรือ เฟอร์นิเจอร์ในระหว่างที่มีการเปิดใช้อาคารซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ใช้งานพื้นที่สำนักงาน จึงต้องมี การเตรียมการให้สามารถดำเนินได้โดยราบรื่น และส่งผลกระทบต่อกิจกรรมซึ่งเป็นธุรกิจหลักของ องค์กรโดยน้อยที่สุด ตลอดจนการบริหารจัดการพื้นที่สำนักงานที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถรองรับ จำนวนคนที่มีการปรับเปลี่ยนตามการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

5.1.1 กระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน

ผลจากการศึกษากระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน กรณีศึกษาของบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าเป็นการดำเนินโครงการในช่วงของการใช้อาคารโดยเป็นลักษณะของการ ปรับเปลี่ยน ปรับปรุงทรัพยากรกายภาพ ซึ่งในที่นี้คือพื้นที่ทำงานและตำแหน่งที่ทำงานของพนักงาน ในองค์กร โดยยังเกี่ยวข้องกับการวางแผน กำหนด และจัดสรรพื้นที่ทำงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับ แผนกหรือระดับองค์กร

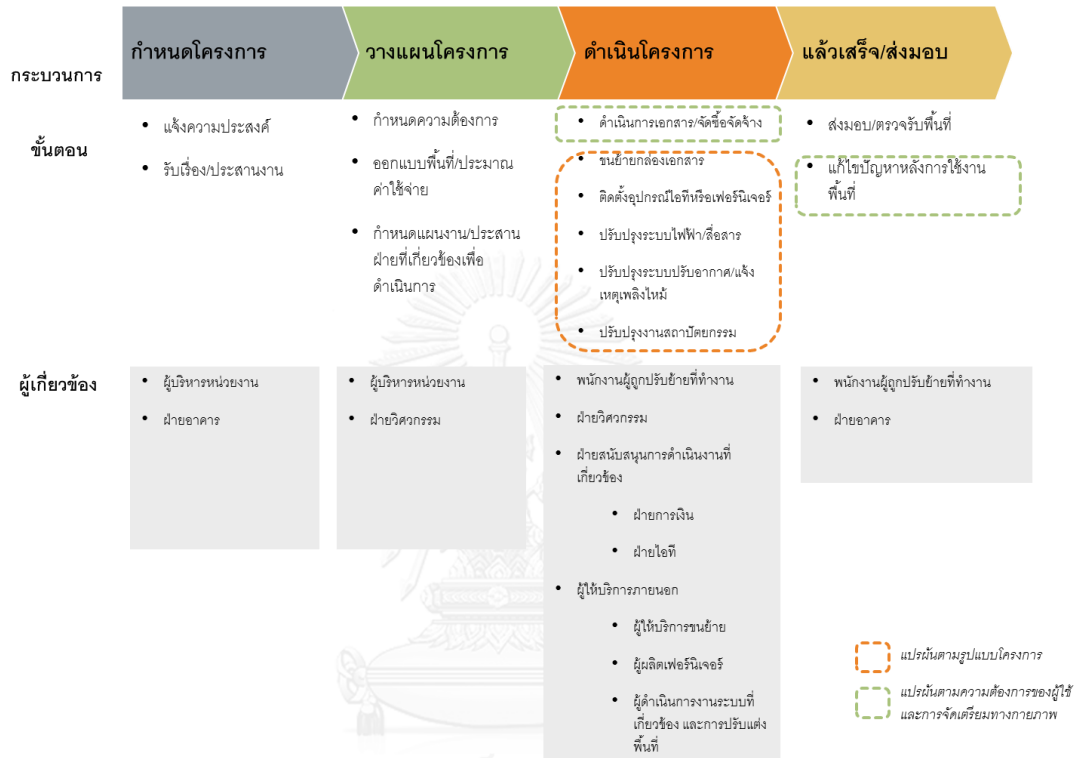
ในส่วนของกระบวนการสามารถแบ่งได้เป็น 4 ช่วง ได้แก่

1. กระบวนการกำหนดโครงการ เป็นการรับความต้องการจากเจ้าของโครงการ เป็นการ หารือในเรื่องของวัตถุประสงค์ แนวทางดำเนินการและความเป็นไปได้ ประกอบด้วย ขั้นตอนของการแจ้งความประสงค์และการรับเรื่องประสานงาน โดยผู้บริหารแผนกจะ เป็นผู้แจ้งไปยังฝ่ายอาคารเพื่อหารือในเบื้องต้น และฝ่ายอาคารจะทำหน้าที่ในการ ประสานงานไปยังฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป
2. กระบวนการวางแผนโครงการ เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตและโครงสร้างของการ จัดการโครงการ มีการรับข้อมูลความต้องการเพื่อจัดทำแบบร่าง และนำเสนอพื้นที่ ประมาณการงบประมาณให้อนุมัติ ในกระบวนการนี้ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือฝ่ายวิศวกรรม เนื่องจากประกอบด้วยขั้นตอนที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะในการดำเนินงาน เช่น การออกแบบ พื้นที่ การประเมินราคาในส่วนของงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เจ้าของโครงการซึ่งในที่นี้คือ

ผู้บริหารแผนกที่แจ้งความประสงค์ในการปรับย้าย เตรียมการในด้านงบประมาณหรือ ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการดำเนินโครงการต่อไป

3. กระบวนการดำเนินโครงการ เป็นขั้นของการปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนและออกแบบไว้ ในกระบวนการนี้จำเป็นต้องมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่การดำเนินงานในเรื่องของเอกสารและการจัดซื้อจัดจ้างนั้นแผนกการเงินจะเข้ามาเกี่ยวข้องในเรื่องของการอนุมัติและตรวจสอบเอกสารก่อนดำเนินงานปรับย้าย ในขณะที่ฝ่ายวิศวกรรมยังมีส่วนในการจัดทำปริมาณงาน และจัดหาผู้ดำเนินการเพื่อประกวดราคา โดยฝ่ายสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ จะเป็นผู้ดำเนินการที่เกี่ยวข้องตามหน้าที่ของตน เช่น แผนกไอที จะปฏิบัติงานในส่วนของ การติดตั้ง/ตั้งค่าระบบ Network อุปกรณ์ไอที หรือระบบสื่อสาร เป็นต้น สำหรับผู้ให้บริการภายนอกประกอบไปด้วยผู้ให้บริการขนย้าย ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ ผู้ให้บริการงานระบบที่เกี่ยวข้องหรือการปรับแต่งพื้นที่ จะเป็นผู้ปฏิบัติการตามกิจกรรมที่ต้องการในแต่ละขั้นตอนการปรับย้าย ซึ่งแปรผันตามรูปแบบของโครงการดังนี้
 - การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในการปรับย้ายพื้นที่ 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การขนย้ายกล่องเอกสาร และการติดตั้งอุปกรณ์ไอทีหรือเฟอร์นิเจอร์ ตามลำดับ
 - การย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการปรับผังที่ทำงาน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในการปรับย้ายพื้นที่ 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที, การปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร, การขนย้ายกล่องเอกสาร ตามลำดับ
 - การปรับย้ายที่นั่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในการปรับย้ายพื้นที่ 5 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การขนย้ายกล่องเอกสาร การติดตั้งอุปกรณ์ไอทีหรือเฟอร์นิเจอร์ การปรับปรุงงานสถาปัตยกรรมตามการใช้งานพื้นที่รูปแบบใหม่, ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์ไอที, ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร, และการขนย้ายกล่องเอกสาร ตามลำดับ
4. กระบวนการแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลจากการดำเนินงาน มีการทดสอบและส่งมอบให้กับผู้ใช้งานพื้นที่หลังจากดำเนินโครงการเสร็จสิ้น ในกระบวนการนี้พนักงานผู้ถูกปรับย้ายจะเป็นฝ่ายที่ให้ข้อมูลกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักในการดำเนินโครงการ คือฝ่ายอาคารและฝ่ายวิศวกรรม ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้งานและการจัดเตรียมทรัพยากรกายภาพได้อย่างเพียงพอเหมาะสม โดย

หากต้องมีการดำเนินงานในการปรับแก้ หรือเปลี่ยนแปลงพื้นที่ ในส่วนนี้ฝ่ายวิศวกรรม หรือฝ่ายอาคารจะเป็นผู้ดำเนินงานเองในเบื้องต้น แต่หากต้องมีการสั่งซื้อเพิ่มเติมก็จะเข้าสู่ขั้นตอนของการอนุมัติตามกระบวนการต่อไป



รูปที่ 53 แผนภาพแสดงกระบวนการดำเนินการปรับย้ายพื้นที่ทำงานและผู้เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้จากผลการศึกษาศาสามารถสรุปกิจกรรมในกระบวนการดำเนินโครงการแต่ละรูปแบบของการปรับย้ายพื้นที่ได้ตามลำดับขั้น ดังนี้

กระบวนการ	รูปแบบโครงการ		
	ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยไม่มี การปรับผังที่ทำงาน	ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการ ปรับผังที่ทำงาน	ย้ายตำแหน่งที่นั่งโดยมีการ ปรับปรุงพื้นที่
กำหนดโครงการ	แจ้งความประสงค์ผ่านทาง อีเมลล์หรือโทรศัพท์	แจ้งความประสงค์ผ่านทาง อีเมลล์หรือโทรศัพท์	แจ้งความประสงค์ผ่านทาง อีเมลล์หรือโทรศัพท์
	รับเรื่องประสานงานไปยัง/ ฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง	รับเรื่องประสานงานไปยัง/ ฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง	รับเรื่องประสานงานไปยัง/ ฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง
วางแผนโครงการ	รับทราบข้อมูลโครงการเพื่อ	รับทราบข้อมูลโครงการเพื่อ	รับทราบข้อมูลโครงการเพื่อ

	ออกแบบวางแผนพื้นที่/	ออกแบบวางแผนพื้นที่/	ออกแบบวางแผนพื้นที่/
	จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อขออนุมัติ	จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อขออนุมัติ	จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อขออนุมัติ
	พิจารณาอนุมัติโครงการ/กำหนดแผนงาน	พิจารณาอนุมัติโครงการ/กำหนดแผนงาน	พิจารณาอนุมัติโครงการ/กำหนดแผนงาน
ดำเนินโครงการ	-	จัดทำแบบร่าง	จัดทำแบบร่าง
	-	กำหนดปริมาณงาน และรายการประกอบแบบ	กำหนดปริมาณงาน และรายการประกอบแบบ
	จัดหาผู้ให้บริการ ได้แก่ ผู้ให้บริการขนย้ายบริษัท , เฟอร์นิเจอร์	จัดหาผู้ให้บริการ ได้แก่ ผู้ให้บริการขนย้ายบริษัท , บริษัทรับเหมา , เฟอร์นิเจอร์งานระบบ	จัดหาผู้ให้บริการ ได้แก่ ผู้ให้บริการขนย้ายบริษัท , บริษัทรับเหมา , งานระบบงาน/งานตกแต่งภายในสถาปัตยกรรม
	ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารการสั่งซื้อ(ถ้ามี)	ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารการสั่งซื้อ(ถ้ามี)	ตรวจสอบและอนุมัติเอกสารการสั่งซื้อ(ถ้ามี)
	ขนย้ายกล่องเอกสาร	-	ปรับปรุงงานสถาปัตยกรรม/ตกแต่งภายใน
	ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์อุปกรณ์/ไอที	ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์อุปกรณ์/ไอที	ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์อุปกรณ์/ไอที
	-	ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร	ปรับปรุงระบบไฟฟ้า/สื่อสาร
	-	ขนย้ายกล่องเอกสาร	ขนย้ายกล่องเอกสาร
แล้วเสร็จส่งมอบ/โครงการ	ตรวจรับพื้นที่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆของการใช้งาน	ตรวจรับพื้นที่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆของการใช้งาน	ตรวจรับพื้นที่ในรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆของการใช้งาน
	ปรับแก้ตามความต้องการหลังเข้าใช้พื้นที่	ปรับแก้ตามความต้องการหลังเข้าใช้พื้นที่	ปรับแก้ตามความต้องการหลังเข้าใช้พื้นที่

ตารางที่ 16 แสดงกิจกรรมในกระบวนการดำเนินโครงการแต่ละรูปแบบการปรับย้ายพื้นที่



รูปที่ 54 แผนภาพแสดงขั้นตอนและกระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน

5.1.2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องและบทบาทหน้าที่ในการดำเนินโครงการ

สำหรับในด้านของบทบาทหน้าที่ของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายวิศวกรรมและผู้บริหารแผนกมีบทบาทมากที่สุดในการดำเนินโครงการโดยมีบทบาททั้งในส่วนบริหารจัดการและส่วนปฏิบัติการ และยังมีบทบาทในการออกแบบพื้นที่ ซึ่งเป็นขั้นตอนในกระบวนการของการวางแผนโครงการ อันถือเป็นกระบวนการสำคัญและมีระยะเวลาดำเนินงานเป็นสัดส่วนมากที่สุดในการดำเนินโครงการ จึงควรพิจารณาเป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญในการสรรหาบุคลากรในฝ่ายวิศวกรรมนั้นนอกเหนือจากทักษะในทางวิศวกรรม

ในขั้นตอนของการดำเนินโครงการ ฝ่ายวิศวกรรมยังมีบทบาทในการจัดหาผู้ดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็นหน้าที่ในส่วนเพิ่มเติมที่ควรพิจารณาในการสรรหาบุคลากรในฝ่ายนี้เช่นกัน หากองค์กรต้องดำเนินโครงการปรับย้ายพื้นที่ทำงานบ่อยครั้ง

หน่วยงานบริหารทรัพยากรกายภาพ ทั้งฝ่ายอาคารที่มีบทบาทในการประสานงานฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่น โดยเฉพาะการติดต่อกับผู้บริหารแผนกในขั้นตอนกำหนดโครงการ และการประสานงานกับพนักงานทั่วไปซึ่งถูกปรับย้ายที่ทำงานจำนวนมาก รวมไปถึงฝ่ายวิศวกรรมซึ่งมีส่วนในการวางแผนโครงการ จึงถือเป็นการแสดงบทบาทสำคัญของหน่วยงาน FM ให้ปรากฏในองค์กร

5.1.3 ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการปรับย้ายพื้นที่ทำงาน

รูปแบบโครงการมีผลต่อกระบวนการดำเนินโครงการ โดยมีขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่มากขึ้นตามระดับความซับซ้อนของรูปแบบการปรับย้าย อันส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการจัดหาผู้ให้บริการจากภายนอกเข้ามาดำเนินงานที่เกี่ยวข้องหากบุคลากรภายในองค์กรไม่สามารถดำเนินงานนั้นได้ เช่น บริษัทขนย้าย บริษัทเฟอร์นิเจอร์ ผู้รับเหมางานระบบไฟฟ้าและสื่อสาร ผู้รับเหมางานปรับปรุงพื้นที่

ตลอดจนเสียระยะเวลาในการดำเนินโครงการที่มากขึ้นหากถึงระดับที่ต้องทำการปรับปรุงพื้นที่ ซึ่งย่อมส่งผลถึงการสะดุดติดขัดในการปฏิบัติหน้าที่หลักของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นการพิจารณาถึงการจัดพื้นที่ทำงานให้เอื้อประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบที่ทำงาน หรือการกำหนดระดับมาตรฐานพื้นที่ทำงานตามตำแหน่งโดยไม่ให้ความหลากหลายซับซ้อนมาก จะมีส่วนในการลดขั้นตอนการดำเนินงาน ค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในกรณีที่ต้องมีการปรับย้ายพื้นที่ทำงานในอนาคต

ลักษณะการปรับย้ายอันมีสถานที่เข้ามาเป็นส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ การปรับย้ายต่างชั้นกันหรือการย้ายต่างอาคารกัน จะส่งผลในการพิจารณาจัดจ้างผู้ให้บริการภายนอก ได้แก่ ผู้ให้บริการขนย้ายซึ่งส่งผลกระทบต่องบประมาณในการดำเนินงานด้วยเช่นกัน สำหรับปัจจัยด้านงบประมาณดำเนินการพบว่า การปรับย้ายในรูปแบบที่ไม่มีการปรับผังที่ทำงานทุกโครงการจะใช้งบประมาณที่ต่ำกว่า 50,000 บาท ส่วนโครงการปรับย้ายโดยมีการปรับผังที่ทำงานจะใช้งบประมาณตั้งแต่ต่ำกว่า 50,000 บาท ไปจนถึง 100,000 บาท และโครงการปรับย้ายโดยมีการปรับปรุงพื้นที่จะใช้งบประมาณตั้งแต่ 100,001 บาท จนถึงมากกว่า 1,500,000 บาท อย่างไรก็ตามสำหรับปัจจัยอื่นๆ เช่น ขนาดพื้นที่ หรือจำนวนผู้ถูกปรับย้าย พบว่าอาจไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยแต่จะขึ้นอยู่กับบริบทและความต้องการของโครงการนั้นๆ เป็นสำคัญ

การสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์มีผลต่อระยะเวลาในการดำเนินโครงการอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะอยู่ในช่วงของการดำเนินโครงการ และแล้วเสร็จ/ส่งมอบโครงการ โดยในกรณีศึกษาจะใช้ระยะเวลาในขั้นตอนการสั่งซื้อและรอการผลิตเป็นเวลานานกว่า 30 วัน ซึ่งอาจแตกต่างกันไปในองค์กรอื่นๆ ดังนั้นการพิจารณาถึงรูปแบบเฟอร์นิเจอร์สำนักงานที่ใช้ เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ ตู้เอกสาร หากคัดเลือกรูปแบบซึ่งสามารถจัดหาได้ทั่วไปโดยไม่ต้องรอการผลิตตามคำสั่ง ย่อมช่วยลดระยะเวลาในการดำเนินงานปรับย้ายพื้นที่ลงได้มาก ทั้งนี้ในรูปแบบที่มีการปรับย้ายโดยไม่มีการปรับผังที่ทำงาน และรูปแบบของการปรับย้ายโดยมีการปรับผังที่ทำงาน พบว่าในบางโครงการจะมีทั้งการสั่งเฟอร์นิเจอร์ใหม่และการใช้เฟอร์นิเจอร์เดิม อันเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งจะแปรผันตามความต้องการของผู้ใช้งานพื้นที่เป็นสำคัญ ส่วนการปรับย้ายที่มุ่งโดยมีการปรับปรุงพื้นที่พบว่ามีความต้องการเฟอร์นิเจอร์ใหม่ในทุกกรณีศึกษา

การจัดเตรียมทรัพยากรกายภาพได้อย่างเพียงพอ การวางแผนพื้นที่ทำงานให้เหมาะสมกับอุปสงค์หรือความต้องการพื้นที่อาคารในระยะยาว มีการวิเคราะห์แผนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอันมีความสัมพันธ์ต่อทรัพยากรกายภาพที่ต้องการในอนาคตทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพร่วมกับผู้บริหารระดับสูง จะช่วยลดความถี่และค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการปรับย้ายพื้นที่ ตลอดจนระยะเวลา/การใช้ทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงานโครงการ ซึ่งถือเป็นการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวและไม่ได้เป็นการดำเนินการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กร อีกทั้งยังสามารถกำหนดแนวทางหรือจัดทำแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรกายภาพหรืออาคารตามต้องการอย่างเพียงพอและเหมาะสม

5.2 ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษา

1. สามารถใช้เป็นกรณีศึกษาเพื่ออธิบายกระบวนการและขั้นตอนของปรับย้ายพื้นที่ทำงานในแต่ละรูปแบบที่เกิดขึ้นในอาคารสำนักงาน ทราบถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องและบทบาทหน้าที่ในการดำเนินโครงการ อันจะเป็นประโยชน์กับองค์กรที่มีพื้นที่สำนักงานเช่นเดียวกันกับกรณีศึกษา
2. ผู้บริหารทรัพยากรกายภาพนำไปใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการ สามารถดำเนินการปรับย้ายพื้นที่ทำงานได้อย่างราบรื่น
3. ทราบถึงปัจจัยที่มีผลและควรพิจารณาเมื่อมีการดำเนินงานปรับย้ายพื้นที่ทำงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษากระบวนการปรับย้ายพื้นที่ทำงานของ บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ครั้งนี้ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อการทำงานที่ โดยระยะเวลาถือเป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินโครงการอันเป็นปัจจัยที่อาจควบคุมได้หากองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีพอในระดับนโยบาย ดังนี้

- การกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการปรับย้าย โดยจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure) เพื่ออธิบายในภาพรวมของการดำเนินโครงการปรับย้ายพื้นที่ทั่วไปและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- การประมูผลผู้ดำเนินงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำราคากลาง อันจะสามารถประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการได้อย่างแม่นยำ และช่วยลดระยะเวลาของการดำเนินการเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- จิระดำเกิง, วิสูตร. 2549. การบริหารต้นทุนงานก่อสร้าง (โรงพิมพ์วรรณกิจ: กรุงเทพฯ).
- โชติพานิช, เสริชย์. 2553. การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี (โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ).

ภาษาอังกฤษ

- Bruno Sidler, and Steven Ferraby. 2014. "Future Operating Model: serving our clients and customers even better." In. Bangkok: DKSH.
- Christersson, Matti, Barry Haynes, and Peggie Rothe. 2012. 'Impacts of organizational relocation: a conceptual framework', *Journal of Corporate Real Estate*, 14: 226-43.
- DKSH. 2015. 'Corporate website', DKSH. <http://www.dksh.com/th-th/home>.
- Kaya, Sezgin, and Bernard Williams. 2005. 'Effective churn management for business', *Journal of Corporate Real Estate*, 7: 154-63.
- Pickard, Martin. 2010. "Churn." In *Facilities Management from A to Z*. The FM Lexicon.
- Queensland, Government. 2012. "Management of office churn and management of change." In, edited by Department of Housing and Public works.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก.

ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์

1. คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารแผนกของ บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

วันที่สัมภาษณ์

1. ขอให้อธิบายถึงนโยบายและวัตถุประสงค์หลักในการริเริ่มโครงการ
2. ขอให้อธิบายถึงแนวทางในการดำเนินโครงการว่ามีขั้นตอนและวิธีการอย่างไรบ้าง
3. ขอให้อธิบายถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและการแก้ไขในระหว่างดำเนินการโครงการ

2.คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ดำเนินโครงการฝ่ายอาคารและฝ่ายวิศวกรรม
บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

วันที่สัมภาษณ์

1. ขอให้อธิบายถึงแนวทางในการดำเนินโครงการว่าขั้นตอนและวิธีการอย่างไรบ้าง
2. ขอให้อธิบายข้อมูลโครงการเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินโครงการ งบประมาณ ขนาดพื้นที่ ระยะเวลาในการดำเนินงาน และจำนวนพนักงานที่ถูกโยกย้าย
3. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการคือใครบ้างและมีบทบาทหน้าที่อย่างไร
4. ขอให้อธิบายถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและการแก้ไขในระหว่างดำเนินการโครงการ

3.คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการฝ่ายอื่นๆ
บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

วันที่สัมภาษณ์

1. ขอให้อธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของท่านที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการนี้
2. ขอให้อธิบายถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและการแก้ไขในระหว่างดำเนินการโครงการ



ภาคผนวก ข.

ผู้ให้ข้อมูล

ชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท	วันที่สัมภาษณ์
คุณบรรยง เทอดกิติวรารงค์	Sr. Executive manager, CCC surgical	DKSH (Thailand) Limited	3 มี.ค.2559
คุณอนุชิต สันประเสริฐ	Assistant General Manager, Client management HECA	DKSH (Thailand) Limited	3 มี.ค.2559
คุณธันวดี โยธินปริทัศน์	Director, SHE & General Administration	DKSH (Thailand) Limited	10 มี.ค. 2559
คุณวิภาวดี เอี่ยมวงศ์นุกูล	Sr. Executive manager, Client management HECA	DKSH (Thailand) Limited	10 มี.ค. 2559
คุณขวัญชัย อัสনী	General manager, Business development FMCG	DKSH (Thailand) Limited	10 มี.ค. 2559
คุณภูมินทร์ นิลเหลือง	General manger, Luxury & Lifestyle	DKSH (Thailand) Limited	10 มี.ค. 2559
คุณอริสรา สาสินาค	Assistant manager, Building & General administration	DKSH (Thailand) Limited	17 มี.ค. 2559
คุณธวัชสร สุทธิบงกช	Manager, Building & General administration	DKSH (Thailand) Limited	17 มี.ค. 2559

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นายวีรภัทร วงศ์ปัญญา

เกิดวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2527

การศึกษา

- ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนพิจิตรพิทยาคม
- ระดับอุดมศึกษา วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (อาชีวอนามัยและความปลอดภัย) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เข้าศึกษาหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2557
- ปัจจุบันทำงานที่บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ตำแหน่งผู้จัดการงานบำรุงรักษาอาคาร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY