

การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการสำหรับสำนักงานบริหารบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นายฉัตรินทร์ วุฒิชชาติ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE IMPROVEMENT OF OPERATION PROCESS FOR PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICE
AT CHULALONGKORN UNIVERSITY



Mr. Thacharin Wuttichat

ศูนย์วิทยทรัพยากร
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering
Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการสำหรับสำนักงานบริหาร

บุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

นายรัชรินทร์ วุฒิมชาติ

สาขาวิชา

วิศวกรรมอุตสาหการ


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

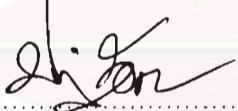
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์

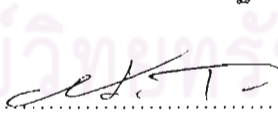
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

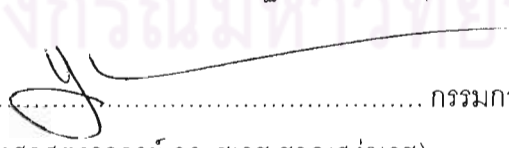

..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญสม เลิศศิริวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย)


..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเวช ชาญสง่าเวช)

อิทธิฤทธิ์ วุฒิมหาติ : การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการสำหรับสำนักงานบริหารบุคคล
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (THE IMPROVEMENT OF OPERATION PROCESS FOR
PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICE AT CHULALONGKORN UNIVERSITY)
อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงศ์, 219 หน้า.

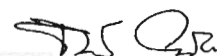
วัตถุประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้ คือ การปรับปรุงรอบระยะเวลาในการดำเนินการในสำนักงานซึ่งมี
ลักษณะเป็นงานเอกสาร เพื่อสร้างข้อตกลงที่ว่าด้วยระดับการบริการ กรณีศึกษาได้มีการดำเนินการ ณ ส่วน
บริหารงานบุคคล สำนักงานบริหารบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยศึกษาถึงกระบวนการว่าจ้างบรรจุ
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย การดำเนินงานวิจัย
เริ่มต้นจากการประยุกต์ใช้แบบสอบถามในการสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานผู้รับบริการ จำนวน 61
หน่วยงาน เพื่อศึกษาปัจจัยคุณภาพที่ควรนำมาปรับปรุง ทั้งนี้จากผลการตอบแบบสอบถามกลับมาจาก 44
หน่วยงาน พบว่าระยะเวลาในการดำเนินการ ได้ถูกพิจารณาเป็นปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไขโดยการใช้
เทคนิคและเครื่องมือทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม อาทิ แผนผังการไหลของกระบวนการ แผนผังสายธารคุณค่า
แผนผังกลุ่มเครือญาติ และเทคนิคอื่นที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์ใช้ตั้งแต่การสำรวจสภาพปัญหา การเก็บข้อมูล
อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ การกำหนดแนวทางแก้ไข และกวดติดตามอย่างต่อเนื่อง ผลจาก
การดำเนินงานวิจัยแสดงถึงการปรับปรุงกระบวนการสามารถลดระยะเวลาในการดำเนินการของกระบวนการ
ว่าจ้างบรรจุจาก 35.5 วันทำการเหลือ 28 วันทำการ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จาก 38 วันทำการ
เหลือ 35 วันทำการ และกระบวนการเลิกจ้างจาก 16.7 วันทำการเหลือ 12.2 วันทำการ และร้อยละ 71 ของ
หน่วยงานที่ตอบแบบสอบถามหลังการปรับปรุงเห็นว่าความรวดเร็วในการดำเนินการดีขึ้น ทั้งนี้สรุปได้ว่าการใช้
เทคนิคและเครื่องมือทางวิศวกรรมอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการสำหรับงานสำนักงาน
สามารถดำเนินการได้จริงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย นอกจากนี้ยังมีการพิจารณาถึงประเด็นการจัดการ
กระบวนการ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการจัดการกระบวนการแบบรวมอำนาจที่การดำเนินการถูกควบคุม
โดยส่วนกลาง กับการกระจายอำนาจที่ให้อิสระกับหน่วยงานในการดำเนินการ ผ่านการวิเคราะห์หาปัจจัย
สำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาและแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น 3 องค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรภาคผลิต ภาค
บริการ และภาคการศึกษา ตามลำดับ เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการดำเนินการและข้อเสนอแนะ
สำหรับส่วนบริหารบุคคล

ภาควิชา.....วิศวกรรมอุตสาหกรรม

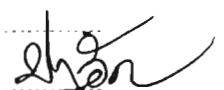
สาขาวิชา.....วิศวกรรมอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา..... 2553

ลายมือชื่อนิสิต



ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก



5070297021 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEYWORDS : OFFICE MANAGEMENT / PERSONNEL ADMINISTRATION / QUALITY CONTROL

THACHARIN WUTTICHAT : THE IMPROVEMENT OF OPERATION PROCESS FOR PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICE AT CHULALONGKORN UNIVERSITY.

ADVISOR : ASST.PROF.PRASERT AKKHARAPRATHOMPHONG , 219 pp.

The objective of this research is to improve the office operation process, which is mostly performed by paperwork, by reducing service duration to create service level agreement. A case study has been intensively conducted at Personnel Administration Office, Chulalongkorn University, to study employment processes, performance appraisal processes, redundancy and leaving processes of university officers. Customer satisfaction questionnaire was applied to investigate quality factors that should be developed. As the result of this surveys, which were replied from 44 out of 61 offices, service duration has been considered an important issue that should be resolved by using IE techniques and tools, such as flow process chart, value stream mapping, affinity diagram, as well as the others relating to apply through DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control). The contributions of this research illustrate the significant improvements in reduction of time consuming of employment process from 35.5 to 28 working days, performance appraisal processes from 38 to 35 working days, redundancy and leaving process from 16.7 to 12.2 working days. About 71 percent of offices recognized that the service duration improvement is better than previous. It is concluded that IE techniques and tools can be used to improve office operation process. Moreover, process management is also studied to be a guideline to design and suggest for improving an operation process for personel administration office by comparing between centralization and decentralization. The study is conducted by analyzing factors and good operation of other three organizations which are in manufacturing sector, service sector and education sector respectively.

Department : Industrial Engineering

Student's Signature

Field of Study : Industrial Engineering

Advisor's Signature

Academic Year 2010



กิตติกรรมประกาศ

ในโอกาสที่วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณบุคคลหลายท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เริ่มต้นจาก ผศ.ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางความรู้ทางวิชาการ โอกาสต่างๆที่ทำให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ และคำสอนที่เป็นกำลังใจที่ดี ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศ.ดร. ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ รวมทั้งคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร. ณ์ฐูชา ทวีแสงสกุลไทย และรศ.ดร. ชูเวช ชาญสง่าเวช ที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของเนื้อหาในวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณส่วนประกันคุณภาพ คุณจินตนา หัตถโกศล คุณ อุ่นใจ ช่างฉ่า และส่วนบริหารงานบุคคล คุณนุชรา ปานกรุด ทีมงานผู้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยทุกท่าน คุณนุชรา ดิสเทศน์ คุณอนุตร ภู่อารีย์ และคุณจรรยา ปัญญา สำหรับการสละเวลาให้สัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนๆ นิสิตปริญญาโท ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ทุกคนสำหรับคำแนะนำ คำปรึกษา ความช่วยเหลือ

ท้ายสุดนี้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ ผู้ที่มีพระคุณอันยิ่งใหญ่และเคารพรักของข้าพเจ้า นายสุรเดช และนางอัญชลีพร วุฒิชชาติ บิดา มารดา ผู้ซึ่งสั่งสอนอบรมเลี้ยงดูข้าพเจ้า รวมทั้งความรักที่แท้จริงแก่ข้าพเจ้าตลอดมา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1: บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	4
1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2: ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 งานบริการ (Service Business)	9
2.1.1 ความหมายของการบริการ	9
2.1.2 ลักษณะเฉพาะของบริการ	9
2.1.3 คุณภาพของการบริการ	10
2.1.4 งานสำนักงาน	13
2.2 การบริหารงานบุคคล	16
2.2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล	16
2.2.2 ระบบราชการกับการบริหารงานบุคคล	16
2.2.3 หน้าที่และขอบเขตของการบริหารงานบุคคล	17
2.2.4 การสรรหาพนักงาน	18
2.2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	21
2.2.6 การพัฒนสภาพ	23

	หน้า
2.3	แนวคิดการจัดการกระบวนการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 24
2.3.1	รายละเอียดเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 24
2.3.2	เกณฑ์หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ..... 27
2.3.3	เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการกระบวนการ 29
2.4	ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ ลีน และลีน ซิกซ์ ซิกม่า 30
2.4.1	แนวคิดลีน (Lean) 30
2.4.2	แนวคิดลีน ซิกซ์ ซิกม่า (Lean Six Sigma)..... 34
2.5	เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ..... 37
2.5.1	แบบสอบถาม..... 37
2.5.2	Value Stream Mapping 39
2.5.3	การระดมสมอง 40
2.5.4	ECRS..... 40
2.5.5	แผนผังกลุ่มเครือญาติ Affinity Diagram..... 41
2.5.6	การวิเคราะห์ Why-Why..... 42
2.6	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 42
2.6.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล 42
2.6.2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการ 44
บทที่ 3:	ลักษณะสภาพทั่วไปหน่วยงานและกระบวนการดำเนินการ 47
3.1	ลักษณะองค์กรและหน่วยงาน 47
3.1.1	ลักษณะองค์กร 47
3.1.2	รายละเอียดหน่วยงาน : ส่วนบริหารงานบุคคล..... 48
3.1.3	ผู้รับบริการจากหน่วยงาน 51
3.1.4	รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานมหาวิทยาลัย..... 52
3.2	กระบวนการดำเนินการที่ศึกษา 53
3.2.1	กระบวนการว่าจ้าง-บรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย 54
3.2.2	กระบวนการเลิกจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัย 57
3.2.3	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัย 63

3.3	การสำรวจความพึงพอใจต่อกระบวนการดำเนินการ	69
3.3.1	การออกแบบแบบสอบถาม.....	70
3.3.2	การนำแบบสอบถามไปใช้.....	74
3.3.3	ผลการประเมินความพึงพอใจจากแบบสอบถาม	74
3.3.4	การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินความพึงพอใจ	81
บทที่ 4: การศึกษาระยะเวลาดำเนินการ และการวิเคราะห์		86
4.1	การจัดตั้งทีมงานและการนิยามปัญหา	86
4.2	การเก็บข้อมูล ศึกษาระยะเวลาดำเนินการ.....	87
4.2.1	ระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกระบวนการ.....	87
4.2.2	ศึกษาความเร็วและความแปรผันของระยะเวลาดำเนินการ.....	89
4.3	แนวทางการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ.....	96
4.3.1	รูปแบบการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ.....	97
4.3.2	เนื้อหาระวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	98
4.4	การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการ	99
4.5	การวิเคราะห์ความแปรผันของกระบวนการ	109
บทที่ 5: แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ		117
5.1	ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี	114
5.2	กำหนดมาตรการปรับปรุงกระบวนการ.....	117
5.3	การปรับปรุงกระบวนการ	132
5.4	การติดตามผล.....	135
5.4.1	ระยะเวลาดำเนินการ.....	135
5.4.2	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	140
5.5	สรุปบทเรียนที่ได้รับ	142
5.6	การจัดทำคู่มือ.....	142

5.7	การศึกษาแนวทางการออกแบบกระบวนการ.....	147
5.7.1	แนวทางการออกแบบกระบวนการตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	148
5.7.2	ข้อกำหนด.....	152
5.7.3	ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการรวมและการกระจาย อำนาจดำเนินการ.....	153
5.7.4	ศึกษาแนวทางการดำเนินการขององค์กรอื่น.....	156
5.7.5	กระบวนการที่เหมาะสมและแนวทางการพัฒนา.....	163
บทที่ 6:	สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	171
6.1	สรุปผลการวิจัย.....	171
6.2	ปัญหาและอุปสรรค.....	175
6.3	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....	176
	รายการอ้างอิง.....	178
	ภาคผนวก.....	181
	ภาคผนวก ก รายชื่อหน่วยงานตามกลุ่มงาน.....	182
	ภาคผนวก ข แบบสอบถามต่างๆที่ใช้ในงานวิจัย.....	185
	ภาคผนวก ค รายละเอียดการคำนวณแบบสอบถาม.....	190
	ภาคผนวก ง รายชื่อสมาชิกในกลุ่ม.....	195
	ภาคผนวก จ ตารางบันทึกการเก็บข้อมูลระยะเวลาดำเนินการ.....	197
	ภาคผนวก ฉ คู่มือบริหารงานบุคคล.....	202
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	219

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	เปรียบเทียบสิ้นและซิกซ์ ซิกม่า 35
3.1	การสร้างคำถามในแบบสอบถาม 73
3.2	จำนวนแบบสอบถามที่แจกจ่ายแก่กลุ่มงาน 74
3.3	รายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม 75
3.4	ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ : กระบวนการว่าจ้าง..... 76
3.5	ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ : กระบวนการเลิกจ้าง 78
3.6	ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ : กระบวนการประเมินผล..... 79
3.7	ผลการประเมินความสำคัญของคุณลักษณะการบริการ 80
3.8	ผลการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว 81
3.9	สรุปปัจจัยคุณภาพของแต่ละกระบวนการที่ควรนำมาปรับปรุง 85
4.1	ผลการเก็บข้อมูลระยะเวลาการดำเนินการของแต่ละกระบวนการ..... 88
4.2	ระยะเวลาเฉลี่ยของกระบวนการว่าจ้าง..... 90
4.3	เวลาเฉลี่ย เวลาดำเนินการ เวลารอ ของกระบวนการว่าจ้าง 91
4.4	ระยะเวลาเฉลี่ยของกระบวนการเลิกจ้าง 92
4.5	เวลาเฉลี่ย เวลาดำเนินการ เวลารอ ของกระบวนการเลิกจ้าง 93
4.6	ปฏิทินดำเนินงานกระบวนการประเมินผลประจำปี เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน..... 95
4.7	กรอบการวิเคราะห์โดยใช้ 5W-1H และ ECRS 99
4.8	วิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการว่าจ้าง-บรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย 101
4.9	การวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานลาออก 104
4.10	การวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน 106
5.1	แนวปฏิบัติที่ดีจากการศึกษา..... 118
5.2	การกำหนดระดับคะแนนประสิทธิภาพของมาตรการแก้ไข 121
5.3	การกำหนดระดับคะแนนระยะเวลาดำเนินการของมาตรการแก้ไข 121
5.4	การกำหนดระดับคะแนนความเป็นไปได้ของมาตรการแก้ไข 121

ตารางที่	หน้า
5.5	การกำหนดระดับคะแนนการลงทุนของมาตรการแก้ไข 121
5.6	มาตรการแก้ไขและผลประเมินความเหมาะสม..... 122
5.7	ระยะเวลาการดำเนินการก่อน-หลัง กระบวนการที่วิเคราะห์และปรับปรุง 136
5.8	เปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยกระบวนการว่าจ้าง 137
5.9	เปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยกระบวนการเลิกจ้าง..... 138
5.10	เปรียบเทียบระยะเวลากระบวนการประเมินผล 139
5.11	ระยะเวลาการดำเนินการก่อน-หลัง กระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง 139
5.12	ผลประเมินความพึงพอใจต่อการปรับปรุงของส่วนบริหารงานบุคคล 141
5.13	รายละเอียดการควบคุมกระบวนการว่าจ้าง 144
5.14	เปรียบเทียบการรวมกับการกระจายอำนาจ ของกระบวนการ 155
5.15	การดำเนินการกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรอื่น 161
5.16	ข้อกำหนดและปัจจัยที่นำมาพิจารณา 164
5.17	เปรียบเทียบการดำเนินการกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร 169

สารบัญภาพ

รูปที่		หน้า
2.1	กระบวนการบริหารงานบุคคล (หลัก 12 R's)	18
2.2	แผนภาพเชื่อมโยงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	26
2.3	แนวคิดการผลิตแบบลีน	31
2.4	ชุดเครื่องมือของลีน	34
2.5	ผลลัพธ์ที่ได้จาก ลีน ชิกซ์ ซิกม่า	36
2.6	Value Stream Mapping ในกระบวนการผลิต	40
2.7	แผนผังกลุ่มเครือญาติ	41
2.8	การวิเคราะห์ Why-Why	42
3.1	โครงสร้างการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	48
3.2	โครงสร้างการบริหารสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	49
3.3	โครงสร้างการแบ่งกลุ่มงานของส่วนบริหารงานบุคคล	51
3.4	แผนผังการไหลของกระบวนการว่าจ้างบรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย	56
3.5	แผนผังการไหลของกระบวนการเล็กจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานเสียชีวิต.....	58
3.6	แผนผังการไหลของกระบวนการเล็กจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก.....	60
3.7	แผนผังการไหลของกระบวนการเล็กจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองงาน.....	62
3.8	แผนผังการไหลของกระบวนการเล็กจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญาจ้าง.....	63
3.9	แผนผังการไหลของกระบวนการประเมินผลการทดลองงาน	65
3.10	แผนผังการไหลของกระบวนการประเมินผลประจำปี เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน	67
3.11	แผนผังการไหลของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญา	69
4.1	แผนผังสายธารคุณค่าของกระบวนการว่าจ้างบรรจุ	91
4.2	แผนผังสายธารคุณค่าของกระบวนการเล็กจ้าง กรณีพนักงานลาออก	94
4.3	บรรยากาศการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ.....	97
4.4	เนื้อหาการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	98

รูปที่	หน้า
4.5	แผนผังกลุ่มเครือญาติหัวข้อเอกสาร 110
4.6	แผนผังกลุ่มเครือญาติหัวข้อบุคลากร 110
4.7	แผนผังกลุ่มเครือญาติหัวข้อการประสานงาน 111
4.8	แผนผังกลุ่มเครือญาติหัวข้อความล่าช้า 111
4.9	แผนผังก้างปลาสำหรับข้อบกพร่องในระบบประเมินผล 112
4.10	แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านเอกสาร 113
4.11	แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านบุคลากร 114
4.12	แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านการประสานงาน 115
4.13	แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านเอกสาร 116
5.1	การปรับปรุง Upload ระเบียบ แบบฟอร์ม ต่างๆบนเว็บไซต์ 135
5.2	แนวทางการวิเคราะห์กระบวนการใหม่ 151
5.3	องค์ประกอบของกระบวนการ 163

บทที่ 1

บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจด้านการบริการมีอัตราการเติบโตสูง โดยในประเทศไทยเองก็มีธุรกิจด้านการบริการ เช่น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม, การขายสินค้า, ภาคการเงิน, การขนส่ง ฯลฯ หรือแม้แต่งานภาครัฐเองก็ถือเป็นงานบริการเช่นกัน โดยสัดส่วนมูลค่าของภาคบริการของประเทศไทยจะอยู่ระหว่าง 40-50% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ซึ่งงานด้านบริการนี้ไม่ได้มีเพียงในอุตสาหกรรมบริการเท่านั้น แต่ในทุกองค์กรก็มีส่วนงานที่เป็นงานบริการอยู่ด้วย กล่าวคือ ในงานด้านการสนับสนุนต่างๆ ส่วนงานสำนักงาน เช่น งานจัดซื้อ, งานซ่อมบำรุง, งานด้านบุคคล ฯลฯ ก็ถือเป็นงานที่มีคุณลักษณะเป็นงานบริการด้วย

จากการที่งานบริการได้กระจายอยู่ในทุกองค์กร และถือเป็นต้นทุนหลักขององค์กร ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ หันมาตระหนักถึงประสิทธิภาพและคุณภาพของงานบริการ ที่จะส่งผลต่อลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กร โดยประเด็นที่มุ่งเน้นส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ ก็ได้ให้ความสำคัญ และทุ่มเทที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชน โดยการมีนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล ที่ให้หน่วยงานราชการต่างๆ ได้ทำการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดระยะเวลาในการบริการและคำนึงถึงคุณภาพในการบริการแก่ประชาชน เพื่อให้การบริหารงานและการบริการประชาชนของภาครัฐดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาประเทศต่อไป

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

งานบริหารบุคคลก็ถือเป็นงานบริการอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในทุกองค์กร เพราะคนถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร และเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับงานบริหารบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การสร้างความผูกพัน การจัดการและการพัฒนาบุคคล ให้บุคคลมีความพึงพอใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน และเนื่องจากงานบริหารบุคคลเป็นงานที่บุคคลทุกคนจะต้องติดต่อ เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆ ซึ่งมีขั้นตอนและกฎ ระเบียบมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคล

ทำให้องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว และสนองตอบความพึงพอใจของบุคคลในองค์กรได้

ในสภาวะที่องค์กรส่วนใหญ่ ได้มุ่งมั่นในการปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จึงทำให้ตระหนักถึงการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ ก็ได้รับนโยบายจากรัฐบาลผ่านการส่งเสริมจากสำนักงานพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน แนวทางหนึ่งซึ่งได้รับการดำเนินการอย่างแพร่หลาย ในองค์กรภาครัฐก็คือ การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชน

ในปัจจุบันได้มีเครื่องมือในการบริหารจำนวนมากสำหรับการปรับปรุงและบริหารองค์กร ในด้านการจัดการคุณภาพ (Quality Management) ที่เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่ TQM, Six Sigma, Lean manufacturing หรือแม้แต่เกณฑ์รางวัลคุณภาพต่างๆ ซึ่งแต่ละแนวคิดก็จะมีรายละเอียด คำจำกัดความที่แตกต่างกัน แต่ถ้าพิจารณาถึงจุดประสงค์แล้ว ต่างก็มุ่งปรับปรุงลดความสูญเปล่า และการใช้ทรัพยากรเพื่อปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าและผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Anderson, Eriksson, and Torstensson, 2006) จึงทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเองมักจะเป็นความสับสนในการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ ทั้งความสับสนในตัวเครื่องมือเอง และความสับสนว่าเมื่อนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้แล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรต่อองค์กร (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549) (นภสร ทานต์พิมาน, 2552)

หลายองค์กรเลือกที่จะแก้ไขปรับปรุงงานโดยการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย แต่ลักษณะงานที่แตกต่างของ การผลิต การบริการและการขาย งานสนับสนุนฝ่ายบริหาร ทำให้ลักษณะการดำเนินกิจกรรมแตกต่างกันออกไป (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2550) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงงานสำนักงานนั้นยังมีไม่มาก ทั้งที่งานลักษณะนี้มีอยู่ในทุกองค์กร เนื่องด้วยลักษณะของงานที่มีการประสานงาน ให้บริการหน่วยงานต่างๆ ทั้งในเรื่องของการสั่งการ พิจารณาอนุมัติ ร้องเรียน แนะนำปรึกษา รวบรวมข้อมูล จึงประกอบไปด้วยเอกสาร แบบฟอร์ม จดหมาย และการดำเนินการส่วนใหญ่จะมีบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการ ด้วยความแตกต่างเหล่านี้จึงเป็นที่น่าสนใจในการนำเครื่องมือและเทคนิคในการจัดการคุณภาพมาใช้ในการปรับปรุงงานสำนักงาน

สำหรับตัวอย่างองค์กรภาครัฐที่มีการนำเทคนิคและเครื่องมือการจัดการคุณภาพมาใช้ปรับปรุงงานกระบวนการของงานสำนักงานและแนวทางการสนับสนุนของก.พ.ร. จะเน้นที่ความเร็วของกระบวนการ คือ มุ่งที่จะวิเคราะห์ศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานและปรับลดขั้นตอนในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า แต่แนวคิดการลดความแปรผันของกระบวนการยังถูกละเลยที่จะนำมาพิจารณา ซึ่งแนวทางของลิน ชิกซ์ ชิกมา (George, 2003) ที่เป็นการประสานแนวทางการลดความแปรผันของกระบวนการกับแนวทางการกำจัดความสูญเปล่าย่อมทำให้ได้ผลลัพธ์ของการ

ปรับปรุงที่ดีกว่าการทำแนวทางอย่างใดอย่างหนึ่งมาใช้ งานวิจัยนี้จึงได้มีการศึกษาถึงการปรับปรุงกระบวนการที่มีลักษณะงานสำนักงานโดยการนำเครื่องมือและเทคนิคต่างๆมาพิจารณาใช้อย่างเหมาะสมในการศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเร็วและความแปรผันของกระบวนการ

นอกจากนี้ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีหน่วยงานอยู่จำนวนมาก สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการดำเนินการก็คือ การออกแบบกระบวนการ โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับการรวมอำนาจการดูแลอยู่กับส่วนกลาง (Centralization) หรือการกระจายอำนาจการดูแล ให้อิสระกับหน่วยงาน (Decentralization) ซึ่งการนำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award มาใช้ในการออกแบบกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ผ่านการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบกระบวนการดำเนินการให้ได้ผลสำเร็จ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยมีดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาความสูญเปล่า ครอบคลุมระยะเวลาการดำเนินการ และประกันรอบระยะเวลาการให้บริการ ของส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อออกแบบกระบวนการดำเนินการ บริหารงานบุคคล จากการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการดำเนินการที่ควบคุมโดยส่วนกลาง กับกระบวนการดำเนินการที่ให้อิสระกับหน่วยงานจากแนวปฏิบัติที่ดี

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของงานวิจัยมีดังนี้

- 1) ทำการศึกษา วิเคราะห์ และปรับปรุงในส่วนของการปรับลดระยะเวลาของกระบวนการบริหารบุคคล จำนวน 3 กระบวนการ คือ กระบวนการว่าจ้างบรรจุ, กระบวนการเลิกจ้าง และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย เฉพาะส่วนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ ของส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2) ทำการศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดระดับคุณภาพการให้บริการ ด้านระยะเวลาดำเนินการ เฉพาะในส่วนของกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข จำนวน 3 กระบวนการ คือ กระบวนการว่าจ้างบรรจุ, กระบวนการเลิกจ้าง และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย เฉพาะส่วนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ ของส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3) ทำการศึกษา และออกแบบกระบวนการดำเนินการ เฉพาะกระบวนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินการที่ควบคุมโดยส่วนกลาง ศึกษาเปรียบเทียบกับ กระบวนการดำเนินการที่ให้อิสระกับหน่วยงาน จากแนวปฏิบัติที่ดีตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- 4) กระบวนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลที่ทำการศึกษาและออกแบบกระบวนการ อาทิ การสรรหาพนักงาน, การคัดเลือก, การทดสอบ, การสัมภาษณ์, การปฐมนิเทศ, การบรรจุ, การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลิกจ้าง การดำเนินการอื่นของการบริหารบุคคลที่ไม่ครอบคลุมในการศึกษา อาทิ การออกแบบและวิเคราะห์งาน, การวางแผนกำลังคน, การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน, การจ่ายผลตอบแทน, การปฏิบัติทางวินัยและร้องทุกข์
- 5) การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการที่ปฏิบัติอยู่เดิมและการออกแบบกระบวนการดำเนินการใหม่ ใช้กรอบการศึกษาและแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวดที่ 6 เรื่อง การจัดการกระบวนการ

1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยมีดังนี้

- 1) ระยะเวลาข้อมูลเบื้องต้น (Preliminary Study)
 - ก. ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับงานบริการ, การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า, การบริหารงานบุคคล, หลักของลีน, แนวทางของ ลีน ซิกซ์ ซิกม่า และการจัดการกระบวนการ
 - ข. ศึกษาลักษณะขององค์กร กระบวนการดำเนินการต่างๆ ของงานบริหารบุคคล กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
 - ค. ศึกษากระบวนการดำเนินการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ
 - ง. ศึกษากรณีศึกษา แนวทางปฏิบัติที่ดี ของงานบริหารงานบุคคล
 - จ. ศึกษาแนวคิดการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- 2) ระยะการนิยามปัญหา (Define; D)
 - ก. จัดตั้งคณะทำงานร่วมกันจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา
 - ข. คณะทำงานพิจารณา ระดมสมองคัดเลือกปัญหาร่วมกันยืนยันปัญหาที่จะนำมาดำเนินการแก้ไขและเป้าหมายกับคณะทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
 - ค. ศึกษาขั้นตอนของกระบวนการบริหารบุคคลที่ได้คัดเลือกมา จัดทำผังการไหลของกระบวนการเพื่อศึกษาถึงขั้นตอนและปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ
 - ง. สัมภาษณ์หน่วยงานต่างๆ ถึงปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ เบื้องต้น
 - จ. จัดทำแบบสอบถามให้กับหน่วยงานต่างๆ ถึงระดับความพึงพอใจ และประเด็นปัญหาต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการบริการ (Critical-To-Quality; CTQs)
 - ฉ. ระบุระดับของความสามารถบริการในปัจจุบัน โดยการจัดทำ Value Stream Mapping (VSM) และทำการเก็บข้อมูลในแต่ละขั้นของกระบวนการ ว่ามีความเร็วและความแปรผันอย่างไร

- 3) ระยะเวลาวัดสภาพปัจจุบัน (Measure; M)
 - ก. พิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ และกำหนดมาตรวัด (Metric) ให้สอดคล้องกับปัจจัยนั้น
 - ข. กำหนดแผนในการเก็บข้อมูลมาตรวัด (Metric)
 - ค. เก็บข้อมูลตามแผนที่ได้กำหนดให้ตรงกับมาตรวัด (Metric) ที่ต้องการ

- 4) ระยะเวลาวิเคราะห์ปัญหา (Analyze; A)
 - ก. สรุปข้อมูลที่ได้จากระยะการวัดสภาพปัจจุบัน เพื่อระบุถึงปัญหาและตัวแปรที่มีผลต่อระยะเวลาในการดำเนินการของกระบวนการ และคุณภาพของการให้บริการของกระบวนการ
 - ข. จัดประชุมคณะทำงานเพื่อแสดงผลที่ได้จากการสรุปข้อมูล ผลการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อระดมสมองหาสาเหตุที่เป็นไปได้ของแต่ละประเด็นปัญหา
 - ค. สรุปประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่จะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

- 5) ระยะเวลาปรับปรุงแก้ไข (Improve; I)
 - ก. จัดประชุมคณะทำงาน เพื่อหาแนวทางการแก้ไข
 - ข. ทำการรวบรวมแนวทางการแก้ไขทั้งหมดจากการระดมสมอง และแนวทางการแก้ไขที่เป็นไปได้จากการศึกษาทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการนำแนวทางการแก้ไขต่างๆ ไปดำเนินการ
 - ค. ประชุมกับคณะผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบกระบวนการเพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และขอคำปรึกษาในการนำแนวทางการแก้ไขที่ได้กำหนดไว้ไปใช้ดำเนินการถึงผลกระทบและอุปสรรคต่างๆ
 - ง. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อกำหนดความรับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
 - จ. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข โดยเป็นลักษณะของ Pilot Test ที่ต้องมีการติดตามผลการดำเนินการเป็นระยะ เพื่อดำเนินการทบทวนแก้ไขให้ผลการดำเนินเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

- 6) ระยะเวลาควบคุม (Control; C)
- ก. พิจารณาหาแนวทางป้องกันการผิดพลาด โดยจัดทำ Mistake-Proof ให้กับกระบวนการ
 - ข. ทำการวัดผลและสรุปผลการแก้ไข
 - ค. จัดทำมาตรฐานการดำเนินงานให้กับกระบวนการ
 - ง. จัดทำข้อตกลงการรับประกันระดับการบริการ (Service Level Agreement)
- 7) ระยะเวลาออกแบบกระบวนการดำเนินการ (Design Operation Process)
- ก. จัดทำข้อกำหนด ความต้องการของกระบวนการดำเนินการที่สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร ความสัมพันธ์กับพันธกิจของสำนักทรัพยากรบุคคล
 - ข. สัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินการ
 - ค. สัมภาษณ์ผู้บริหารงานด้านบุคคลจากองค์กรอื่นถึงแนวทางและปัจจัยสำคัญในการดำเนินการกระบวนการบริหารบุคคลในองค์กรนั้นๆ
 - ง. ศึกษาผลดี และผลเสีย จากแนวความคิดออกแบบกระบวนการดำเนินการที่ควบคุมโดยส่วนกลาง และแนวความคิดออกแบบกระบวนการดำเนินการที่ให้อิสระกับหน่วยงานจากแนวปฏิบัติที่ดี
 - จ. ออกแบบกระบวนการดำเนินการที่เหมาะสมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 8) ระยะเวลาสรุปผลและข้อเสนอแนะ (Summary and Recommendation)
- 1) จัดประชุมคณะทำงาน เพื่อทำการสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันทำงานปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ
 - 2) จัดทำรายงาน และวิทยานิพนธ์
 - 3) นำเสนอผลการดำเนินงาน และวิทยานิพนธ์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังนี้

- 1) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินการ ของส่วนบริหารงานบุคคล สำนักทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยสามารถลดรอบระยะเวลา การดำเนินการของกระบวนการลงได้
- 2) สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการจากส่วนงานบุคคลของหน่วยงาน ต่างๆ ในการรับบริการ จากการประกันรอบระยะเวลาการให้บริการที่เป็นข้อตกลง ร่วมกับผู้รับบริการ ของส่วนบริหารงานบุคคล สำนักทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
- 3) ทราบถึงผลดี ผลเสีย ของการออกแบบกระบวนการดำเนินการบริหารงานบุคคล จากทั้งกระบวนการดำเนินการที่ควบคุมโดยส่วนกลาง และกระบวนการดำเนินการ ที่ให้อิสระกับหน่วยงาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับในการทำวิทยานิพนธ์นี้ ที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการสำหรับสำนักงานบริหารบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.1 งานบริการ (Service Business)

2.1.1 ความหมายของการบริการ

การบริการ คือ กิจกรรมหรือชุดของกิจกรรมที่โดยทั่วไปมีอาจจับต้องได้ ซึ่งตามปกติ มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีการติดต่อกันระหว่างลูกค้ากับพนักงานผู้ให้บริการ และ/หรือกับทรัพยากรที่มีตัวตนหรือสินค้า และ/หรือระบบของผู้ให้บริการนั้น ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาให้กับลูกค้านั่นเอง (Gronroos, 1990)

การบริการ คือ สิ่งที่สัมผัสจับต้องได้ยาก และสูญสลายไปได้ง่าย การบริการสามารถสร้างขึ้นโดยผู้ให้บริการทำเพื่อส่งมอบบริการหนึ่งๆ ให้แก่ผู้รับบริการ การบริโภคหรือการใช้บริการจะเกิดขึ้นในทันทีที่มีการให้บริการนั้นๆ หรือเกือบทันทีทันใดที่มีการให้บริการเกิดขึ้น (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541)

การบริการ คือ กิจกรรมหรือผลประโยชน์ซึ่งฝ่ายหนึ่งสามารถนำเสนอให้กับอีกฝ่ายหนึ่งได้ โดยที่กิจกรรมหรือผลประโยชน์เหล่านั้นไม่มีตัวตน และไม่ก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของใดๆ ทั้งสิ้น (ธีรภักดิ์ นวรัตน์ ณ อยุธยา, 2547)

2.1.2 ลักษณะเฉพาะของการบริการ

เมื่อกล่าวถึงลักษณะของงานบริการ นักวิชาการมักอธิบายเปรียบเทียบกับลักษณะของสินค้า และใช้คุณสมบัติของ “การสัมผัสจับต้องได้” เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะในองค์กรธุรกิจ กิจกรรมบริการมักจะแฝงอยู่ในกระบวนการต่างๆ และแฝงอยู่ในตัวสินค้าที่ผู้ใช้บริการจ่ายเงินเพื่อแลกเปลี่ยน บริการมีลักษณะเฉพาะตัวต่างจากสินค้า เป็นกิจกรรมที่ทำ

ให้เกิดการเพิ่มมูลค่าทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจกับสิ่งที่ไม่อาจสัมผัสจับต้องได้ โดยบริการมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1) ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility)

บริการโดยทั่วไปมีลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม ไม่มีตัวตน ไม่มีรูปร่าง ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าไม่สามารถใช้ประสาทสัมผัสใดในการรับรู้ก่อนที่จะได้ทดลอง

2) คุณภาพไม่คงที่ (Variability/ Heterogeneity)

คุณภาพของการบริการโดยทั่วไปมีความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง เนื่องจากมักจะขึ้นกับพนักงานที่ให้บริการ เวลาที่ให้บริการ สถานที่ที่ให้บริการ และวิธีการในการให้บริการ

3) ไม่สามารถแยกการผลิตออกจากการบริโภคได้ (Inseparability)

โดยทั่วไปบริการมักถูกเสนอขายก่อนและหลังจากนั้นการผลิตและการบริโภคบริการจะเกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกัน หรือเกิดขึ้นพร้อมกัน โดยที่ลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อบริการมักจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตบริการนั้นด้วย

4) ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability)

การบริการไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ แม้ว่าการบริการจะไม่เน่าเสียเหมือนกับอาหารหรือผลไม้ แต่เมื่อองค์กรเสนอการบริการให้ลูกค้าหรือผู้ให้บริการแล้ว จะไม่สามารถรอหรือเลื่อนไปใช้บริการในเวลาอื่นได้ ซึ่งต่างจากสินค้าที่สามารถผลิตเก็บไว้ในรูปแบบของสินค้าคงคลังได้

2.1.3 คุณภาพของการบริการ

คุณภาพของการบริการ คือ ลักษณะหรือคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับข้อกำหนด หรือความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้ใช้บริการอันจะนำมาซึ่งความรู้สึกพึงพอใจทุกครั้งที่ใช้บริการ (Corral and Brewurton, 1999)

โดยทั่วไปบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการมักจะมีเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพและบริการ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายในเรื่องคุณภาพดังกล่าวนั้นมักจะเป็นเรื่องที่กระทำภายในบริษัท โดยที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมักเป็นผู้กำหนดว่า “คุณภาพ” ที่บริษัทต้องการคืออะไร ซึ่งทำให้คุณภาพที่ถูกระบุมานั้นเป็นคุณภาพที่ไม่ตรงการคุณภาพที่เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ทำให้การปรับปรุงคุณภาพส่วนมากจะเกิดความล้มเหลว เพราะผู้รับบริการหรือลูกค้าไม่พอใจ หรือไม่ต้องการคุณภาพที่ผู้ให้บริการกำหนดมาและดำเนินการให้

ดังนั้นการกำหนดคุณภาพของการบริการจึงควรที่จะถูกกำหนดโดยความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ไม่ใช่เป็นคุณภาพที่ผู้ให้บริการหรือบริษัทเป็นผู้กำหนด หรือการรับฟังเสียงจากลูกค้า (Voice of Customer) นั้นเอง ปัจจุบันนิยมใช้พิจารณาบริการเพื่อระบุนความมี

คุณภาพในทัศนะของผู้รับบริการ สามารถสรุปได้ 10 องค์ประกอบ (Parasuraman and Berry, 1991) ได้แก่

- 1) ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ความเชื่อถือและไว้วางใจในด้านความถูกต้อง และความสม่ำเสมอของการให้บริการ
- 2) ความสามารถ (Competence) หมายถึง การมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการให้บริการอย่างเชี่ยวชาญ และเหมาะสมกับผู้ให้
- 3) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการหรือความรู้สึกของผู้ใช้ ทั้งในด้านเวลาและความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล
- 4) การเข้าถึง (Access) หมายถึง ความสะดวกสำหรับผู้ใช้ในการใช้บริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการทั้งในด้านเวลา สถานที่ และขั้นตอนในการใช้บริการ
- 5) ความสุภาพ (Courtesy) หมายถึง ความสุภาพ อ่อนน้อม และความมีมารยาทของผู้ให้บริการ
- 6) การสื่อสาร (Communication) หมายถึง ความชัดเจนและความสมบูรณ์ในการสื่อความกับผู้ให้
- 7) ความเข้าใจ (Understanding) หมายถึง ความเข้าใจ หรือการรู้จักผู้ใช้บริการ การรู้จักเอาใจผู้ให้แต่ละคนมาใส่ใจตน
- 8) ความเป็นที่เชื่อถือได้ (Credibility) หมายถึง ความไว้วางใจ และความเชื่อถือในตัวผู้ให้บริการและแหล่งสารสนเทศ ในด้านชื่อเสียงขององค์กร ความพร้อมในการให้บริการ และคุณลักษณะหรือมาตรฐานของบริการ
- 9) ความปลอดภัย (Security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยจากอันตรายและความเสี่ยงต่างๆ เมื่อใช้บริการ
- 10) ส่วนที่สัมผัสได้ (Tangibles) หมายถึง ส่วนของบริการที่สามารถสัมผัสได้ หรือรับรู้ได้ทางกายภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยคาดการณ์คุณภาพในงานบริการได้อย่างถูกต้อง

เป็นที่สังเกตว่าองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบนั้นมีเพียง 2 องค์ประกอบเท่านั้นที่ลูกค้าสามารถประเมินได้ก่อนการซื้อ (Search Quality) คือ ความเป็นที่เชื่อถือได้ (Credibility) และ ส่วนที่สัมผัสได้ (Tangibles) ส่วนองค์ประกอบที่เหลือส่วนใหญ่ 6 องค์ประกอบ คือ ความเชื่อถือได้ (Reliability) การตอบสนอง (Responsiveness) การเข้าถึง (Access) ความสุภาพ

(Courtesy) การสื่อสาร (Communication) ความเข้าใจ (Understanding) เป็นองค์ประกอบที่ลูกค้าสามารถประเมินได้ภายหลังการซื้อบริการ (Experience Quality) ทั้งสิ้น ส่วนองค์ประกอบความสามารถ (Competence) และความปลอดภัย (Security) นั้น อาจจะถูกจัดเป็นคุณภาพที่ลูกค้าอาจจะไม่สามารถประเมินคุณภาพตามองค์ประกอบดังกล่าวได้ทันทีถึงแม้ว่าจะได้ซื้อหรือบริโภคบริการไปแล้วก็ตาม (Credence Quality)

งานวิจัยต่อมาจึงปรับองค์ประกอบในการประเมินคุณภาพของบริการใหม่ให้เหลือองค์ประกอบอย่างกว้างขวางทั้งหมดรวม 5 องค์ประกอบ เรียกใหม่ว่า ServQual Dimensions (Parasuraman and Berry, 1991) ดังต่อไปนี้

- 1) ความไวใจหรือความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการในระดับหนึ่งที่ต้องการอย่างถูกต้อง และไว้วางใจได้ ซึ่งประกอบไปด้วย จัดหางานบริการให้ตามสัญญา มีการติดตามในการจัดการปัญหาของลูกค้า บริการลูกค้าถูกตั้งแต่ครั้งแรก ให้บริการในเวลาตามที่สัญญา คอยติดตามให้ข้อมูลความคืบหน้าในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง
- 2) สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Tangibles) หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สภาพแวดล้อม เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย มีเครื่องมือที่ทันสมัย มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกที่ดึงดูดสายตา พนักงานมีความเป็นระเบียบ การตกแต่งมีความเข้ากันกับบริการ สามารถอำนวยความสะดวกในเวลาเร่งด่วน
- 3) การตอบสนองของลูกค้า (Responsiveness) หมายถึง ความเร็วที่ได้รับจากการบริการ ความเต็มใจที่จะให้บริการทันที (Promptness) และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี (Helpfulness) ซึ่งประกอบไปด้วย ความพร้อมที่จะบริการลูกค้า ความกระตือรือร้นเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า และความพร้อมที่จะตอบรับคำขอร้องขอของลูกค้า
- 4) ความมั่นใจ (Assurance) หมายถึง ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริการ (Competence) มีความสุภาพและเป็นมิตรกับลูกค้า (Courtesy) มีความซื่อสัตย์และมีความสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าได้ (Credibility) และความมั่นคงปลอดภัย (Security)

- 5) ความใส่ใจ (Empathy) หมายถึง สามารถเข้าถึงได้สะดวกและสามารถติดต่อได้ง่าย (Easy Access) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Good Communication) และเข้าใจลูกค้า (Customer Understanding)

2.1.4 งานสำนักงาน

เมื่อพิจารณาความหมายและองค์ประกอบของงานบริการ จะพบว่างานสำนักงานก็ถือเป็นงานบริการอย่างหนึ่ง แต่ผู้รับบริการหรือลูกค้าจะเป็นบุคคลภายในองค์กรเดียวกัน องค์กรจะต้องมีลักษณะงานสำนักงาน ทำให้ความสำคัญของการบริหารสำนักงานจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณา

2.1.4.1 ความหมาย

สำนักงาน (Office) ตามความหมายของพจนานุกรมอังกฤษ คือ ศูนย์สั่งการของธุรกิจหรือองค์การต่างๆ สถานที่ที่ใช้ในการบริหารงานหรือสั่งการของทั้งธุรกิจ รัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจก็ถือว่าเป็นสำนักงานตามความหมายนี้

สำนักงาน (Office) เป็นที่สำหรับบริหารงาน เป็นที่จัดการเกี่ยวกับเอกสาร ที่ซึ่งพนักงานทำงาน เป็นที่ซึ่งมีกิจกรรมการโต้ตอบด้านเอกสาร และการเก็บเอกสาร เป็นสถานที่ที่ทำงานซึ่งมีรูปแบบที่แน่นอน เป็นที่ที่เกี่ยวข้องกับบัญชี การสั่งการ การจ่ายค่าแรงคนงาน ตลอดจนการทำให้บริษัทดำเนินงานได้

นอกจากนี้สำนักงานยังทำหน้าที่เฉพาะอย่าง เช่น ถ้าเป็นสำนักงานในโรงงานก็จะทำกิจกรรมเกี่ยวกับการวางแผนด้านการผลิตและการควบคุมการผลิต ถ้าเป็นสำนักงานซึ่งทำเกี่ยวกับคลังสินค้าก็จะมีกิจกรรมในการเก็บและจัดหาสินค้าใหม่ๆ ถ้าเป็นสำนักงานเกี่ยวกับการควบคุมด้านการขั้บรถก็จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการลงบันทึกประจำวันด้านการนำรถเข้าออกจากสำนักงาน เป็นต้น

2.1.4.2 ขอบเขตการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

งานบริหารสำนักงาน ในองค์การบางองค์การจะบริหารงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือหน่วยงานเดียว ซึ่งการบริหารแบบนี้ว่า “การรวมอำนาจ” แต่ถ้ามีการมอบหมายงานให้บริหารโดยฝ่ายต่าง ๆ ก็จะใช้คำว่า “การกระจายอำนาจ” บางครั้งกิจการอาจจะใช้แบบผสมระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการจัดองค์กรสำนักงานนี้ จะต้องทำให้เหมาะสมกับลักษณะของงานว่า ควรใช้การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ การจัดสำนักงานอาจทำได้ในกรณีใดกรณีหนึ่งต่อไปนี้

- 1) สถานที่ตั้งอยู่รวมกันและการจัดองค์กรแบบรวมอำนาจ
- 2) สถานที่ตั้งแยกกัน และการจัดองค์กรแบบรวมอำนาจ
- 3) สถานที่ตั้งแยกกัน และการจัดองค์กรแบบกระจายอำนาจ
- 4) สถานที่ตั้งอยู่รวมกันและการจัดองค์กรแบบกระจายอำนาจ

ซึ่งการจัดโครงสร้างสำนักงานโดยเลือกการจัดสำนักงานแบบหนึ่งแบบใดข้างต้นนี้มีอิทธิพลต่อโครงสร้างระบบสารสนเทศสำนักงานเป็นอย่างมาก ตลอดจนประเด็นพิจารณาในเรื่องของอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานการที่จะจัดองค์กรสำนักงานแบบรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจนั้นอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

การจัดองค์กรสำนักงานแบบรวมอำนาจ (Centralization)

หมายถึง การรวมกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งปฏิบัติอยู่ในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรหนึ่งๆ ให้อยู่ภายใต้การควบคุม การสั่งการ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบของบุคคลหรือหน่วยงานเดียว

การจัดองค์กรสำนักงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

หมายถึง การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การควบคุมและการตัดสินใจให้หน่วยงานต่าง ๆ

การจัดองค์กรสำนักงานแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization)

หมายถึง การผสมผสานการรวมกิจกรรมและมอบหมายอำนาจ หน้าที่ โดยเป็นการออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะมีลักษณะการจัดองค์กรแบบนี้

2.1.4.3 รูปแบบการจัดองค์กรสำนักงาน

รูปแบบการจัดองค์กรสำนักงานจะต้องพิจารณา 2 ด้าน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารสำนักงาน และส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริการฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการจัดองค์กรงานบริหารสำนักงาน จะแตกต่างกันตามขนาดและลักษณะงานของแต่ละกิจการ รูปแบบการจัดองค์กรมีดังนี้

- 1) การจัดงานสำนักงาน ในรูปแบบบริการสำนักงาน (Office service arrangement) งานบริการสำนักงาน จะเกี่ยวข้องกับจดหมายและรายงาน บริการไปรษณีย์และการติดต่อสื่อสาร การบันทึก การจัดทำสำเนา การจัดเก็บเอกสาร ในกรณีนี้จะจัดงานบริการเหล่านี้ให้อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละแผนก เป็นการจัดงานสำนักงาน แบบงานหลัก (line agency) ซึ่งจะจัดโครงสร้างงานบริการแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจก็ได้
- 2) การจัดงานสำนักงาน ในรูปแบบ ระบบและกระบวนการปฏิบัติ (The system and procedure arrangement) การจัดในรูปแบบนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานสำนักงาน โดยกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านงานสำนักงานจะถืออยู่ในงานที่เป็นระบบและกระบวนการปฏิบัติขององค์การ
- 3) การจัดงานสำนักงานในรูปแบบงานบริการ การบริหาร (The administrative services arrangement) ฝ่ายงานบริการการบริหาร ทำหน้าที่การจัดการข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การ โดยจัดเป็นสายงานหลักสายหนึ่งขององค์การ
- 4) การจัดงานสำนักงาน ในรูปแบบงานบริการ การบริหารแบบที่ปรึกษา (The top staff administrative services) มีลักษณะการจัดเหมือนรูปแบบงานบริการ การบริหาร ต่างกันที่หน่วยงานบริการการบริหารก็ได้เป็นหน่วยงานหลัก แต่เป็นหน่วยงานที่ปรึกษา ทำหน้าที่เป็นฝ่ายวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการปฏิบัติขององค์การทั้งหมดเพื่อให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ประธานบริษัท

การจัดโครงสร้างใน งานสำนักงาน แต่ละแห่งอาจแตกต่างกันไป ตามประเภทของงาน ความสามารถของผู้บริหาร แต่ละส่วนงาน จำนวนบุคลากร ตลอดจนรูปแบบการบริหาร แต่ละคน ดังนั้นการออกแบบโครงสร้าง ให้สามารถรองรับการทำงานที่ได้นั้นต้องดูที่ความเหมาะสมของงานสำนักงาน แต่ละประเภทเป็นสำคัญ แล้วเลือกแบบที่สามารถทำให้ งานสำนักงาน แห่งนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพบางอย่างจนทำให้โครงสร้างองค์การไม่เหมาะสมหรือล้าสมัย ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีขึ้น

2.2 การบริหารงานบุคคล

2.2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ ในองค์การใด องค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครอง บังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากพนักงานและการจ่ายบำนาญเมื่อ ออกจากงานไปแล้ว (สุกิจ จุลละนันท์, 2510 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะ ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

2.2.2 ระบบราชการกับการบริหารงานบุคคล

ระบบราชการนั้นเป็นระบบที่เน้นถึงรูปแบบขององค์การการใช้กฎระเบียบข้อบังคับเป็นหลักในการบริหาร การปฏิบัติราชการจึงต้องดำเนินการไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ โดยเคร่งครัด การฝ่าฝืนกฎหมายและระเบียบข้อบังคับจะมีความผิดทางวินัย และบางกรณี อาจจะมีผลทางอาญาด้วย อีกประการหนึ่งระบบราชการมีลำดับการบังคับบัญชาหลายชั้นตอน และมีสายการบังคับบัญชายาว ข้าราชการจึงตกอยู่ในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาหลายคน

เมื่อพิจารณาถึงระบบราชการแล้วพบว่า พฤติกรรมในการบริหารแสดงออกในรูปของการปฏิบัติที่มีความถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบแบบแผนเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและนำความปลอดภัยมาสู่ตน ซึ่งอาจก่อให้เกิดการไม่อะลุ่มอล่วยต่อกรวินิจฉัยสั่งการใดๆ และ กระทบกระเทือนต่อสิทธิเสรีภาพของประชาชน ดังที่ศาสตราจารย์ Harold J.Laski กล่าวว่า “ระบบราชการนั้นเป็นระบบที่งานราชการตกอยู่ในเงื้อมมือของข้าราชการโดยเด็ดขาด ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติงานประจำวันของข้าราชการที่ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนตายตัว ไม่มีการยืดหยุ่น ผ่อนสั้นผ่อนยาว ซึ่งเป็นลักษณะของระบบราชการโดยแท้”

สำหรับประโยชน์ของระบบราชการที่มีต่องานบุคคลนั้น ประการแรกน่าจะได้แก่ระบบ ราชการจะช่วยสร้างความรู้ความชำนาญในการบริหารงานให้แก่เจ้าหน้าที่ในองค์การ ประการที่สอง ระบบราชการเป็นระบบที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สถาบันราชการโดยจะแยกงานราชการ

นอกจากงานส่วนตัวได้อย่างเด็ดขาด ประการที่สาม ระบบราชการถือหลักความรู้ความสามารถของข้าราชการเป็นหลักในการสรรหา โดยมีมาตรการวัดความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะบรรจุให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ

ลักษณะของระบบราชการจะมีอยู่ทั้งในวงราชการและธุรกิจเอกชน แต่ความโน้มเอียงจะมามากในวงราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานของรัฐที่มีขนาดใหญ่ การจัดระบบงาน สลับซับซ้อนและเป็นงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบ เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม

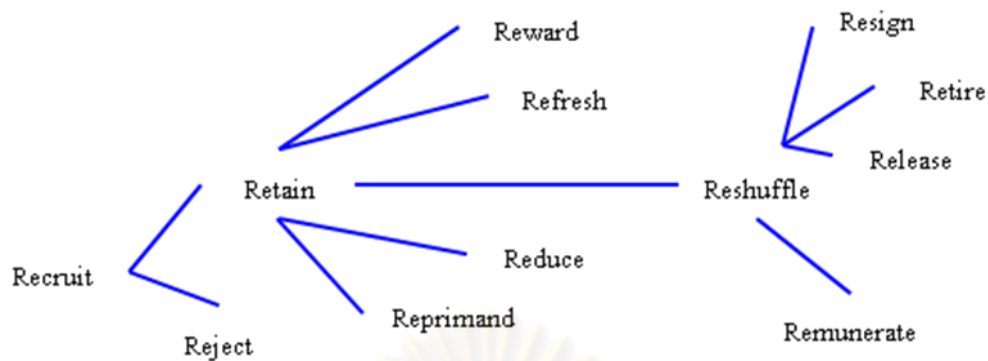
2.2.3 หน้าที่และขอบเขตของการบริหารงานบุคคล

โดยทั่วไปแล้วองค์การย่อมหวังในผลประการหนึ่ง คือ การผลิตและการจำหน่ายสินค้าและบริการให้ได้กำไรสูงคุ้มค่าในหลายๆ ด้าน ซึ่งการจะสัมฤทธิ์ผลตามความหมายประการสำคัญเหล่านี้ได้ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ครบถ้วนทั้ง 4 แง่มุม คือ

- 1) ความต้องการทางเศรษฐกิจ ที่มีต่อสินค้าหรือบริการ หรือประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้าและบริการนั้นๆ ได้มีอยู่อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ตรงกัน
- 2) สภาพการจ้างทำงานสำหรับพนักงานขององค์การดีพอที่จะสามารถตอบสนองให้ความพึงพอใจให้กับแต่ละคนได้ ซึ่งจะเป็นแรงดึงดูดใจให้คนงานทำงานให้กับหน่วยงานด้วยใจรัก
- 3) มีการบริหารการใช้ทรัพยากร ทั้งด้านกำลังคนและวัตถุโดยได้ประสิทธิภาพสูงทั้งสองอย่าง
- 4) การสามารถดำเนินธุรกิจโดยต่อเนื่องและไม่สะดุดหยุดอยู่กับที่หรือชะงักงัน

งานบริหารงานบุคคลเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของหน้าที่งานทางด้านบริหาร และยังเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องไปในงานทุกด้านขององค์การ

จากความสำคัญข้างต้น ทำให้การบริหารงานบุคคล จะต้องพยายามแสวงหาให้ได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นกำลังในการผลิตในหน่วยงาน ตลอดจนการดูแลรักษา ทำนุบำรุง พัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของหน้าที่ของพนักงาน และขององค์กร ซึ่งงานบริหารงานบุคคลจะเห็นได้ชัดมากขึ้นจากแบบ 12 R's ของรองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา (คำบรรยายวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537)



รูปที่ 2.1 กระบวนการบริหารงานบุคคล (หลัก 12 R's)

Recruit	หมายถึง การสรรหาพนักงานซึ่งรวมถึงการคัดเลือก
Retain	หมายถึง การรับพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นพนักงาน
Reject	หมายถึง การปฏิเสธ หรือไม่รับผู้ไม่ผ่านการคัดเลือก
Reward	หมายถึง การให้รางวัลพนักงานที่ปฏิบัติงานดี
Refresh	หมายถึง การพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นเสมอ
Reduce	หมายถึง การลดพนักงานเมื่อถึงคราวจำเป็น
Reprimand	หมายถึง การว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษ
Reshuffle	หมายถึง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถที่มี และไม่ให้เกิดความจำเจในการปฏิบัติงาน
Resign	หมายถึง การลาออกของพนักงาน
Retire	หมายถึง การเกษียณอายุของพนักงาน
Release	หมายถึง การให้พนักงานออกจากงาน ด้วยความประพฤติที่ไม่เหมาะสม
Remunerate	หมายถึง การให้ผลประโยชน์ตอบแทน เช่น เงินเดือนค่าจ้าง เป็นต้น

2.2.4 การสรรหาพนักงาน

การสรรหาพนักงานถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังเช่น

การสรรหา หมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการโดยใช้เอกสารประกาศและประชาสัมพันธ์ที่ชวนสนใจ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันภายในและภายนอกวงการขององค์กร และการบรรจุบุคคล

เข้าทำงานให้เหมาะกับงาน ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Stahl, 1962: 52 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 136)

การสรรหาบุคคล คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร้าให้เข้ามาสมัครทำงานในองค์กร (Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for jobs in the organization) (Flippo, 1971: 210 อ้างถึงใน สุภาพร พิศลยบุตร, 2546: 15)

การสรรหา ได้แก่ กลุ่มของกิจกรรมที่องค์กรใช้เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเจตคติที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (Ivancevich, 1986: 190 อ้างถึงใน สุภาพร พิศลยบุตร :15)

การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่องค์กร (สุภาพร พิศลยบุตร ,2546: 15)

จากความหมายต่างๆ ของการสรรหาบุคคล ซึ่งเกิดจากสาเหตุและความจำเป็นขององค์กร คือ การหมุนเวียนของการเข้าออกของพนักงาน (Employee Turnover), ลักษณะงานเปลี่ยนไปจากเดิม ไม่ว่าจะเพิ่มมีหน้าที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนไป และการเจริญเติบโตขององค์กรทำให้ต้องเพิ่มกำลังคน

หลักการสรรหาบุคคลที่ได้รับความนิยม ประกอบด้วย 2 ระบบ คือ

- 1) ระบบคุณธรรม(Merit System) คือ ระบบที่มีการบรรจุบุคคลในตำแหน่งของงานรัฐบาลโดยวิธีการสอบแข่งขันในระหว่างบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการโดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง ซึ่งระบบคุณธรรมนี้จะมีลักษณะถือหลักเกณฑ์ 4 ประการ อันประกอบไปด้วย หลักความเสมอภาค, หลักความสามารถ, หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง โดยระบบคุณธรรมเป็นระบบที่มุ่งมั่นที่จะจัดระบบอุปถัมภ์
- 2) ระบบอุปถัมภ์(Patronage System) คือ ระบบที่มีปฏิบัติการในประการต่างๆ เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคล ความหมายอาจรวมถึง ระบบชู้เลี้ยง ระบบเล่นพวก และระบบชอบพอ ซึ่งระบบอุปถัมภ์นี้มีที่มาจากระบบการปกครองสมัยก่อนที่พระมหากษัตริย์จะแต่งตั้งบุคคลตามพระราชหฤทัย แล้วต่อเนืองมาใช้ในวงการการเมือง ที่พรรคการเมืองจะสรรหาบุคคลตามการช่วยเหลือหรือสนับสนุนของกลุ่ม

กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมีหลายขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ ขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และการวางแผนองค์กร การวิเคราะห์งานเป็นการจำแนกวิเคราะห์ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานภายในหน่วยงานว่ามีปริมาณมากน้อยเพียงใด และต้องการคนที่มีคุณภาพสูงต่ำขนาดไหน โดยมี การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน และกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การกำหนดมาตรฐานของงาน และวิธีการทำงาน ในแต่ละตำแหน่ง
- 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะช่วยให้ องค์กรมีประสิทธิภาพและสมรรถภาพสูงสุดในการใช้บุคลากรในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยให้มีประสิทธิภาพใน การว่าจ้าง ฉะนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรด้วย สำหรับขั้นตอนในการวางแผน ประกอบด้วย การหากำลังบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันและพยากรณ์กำลังคนใน อนาคต ซึ่งจะต้องจัดเตรียมแผนไว้ก่อนการเปลี่ยนแปลงใดๆในองค์กร
- 3) การสรรหา (Recruitment) ได้แก่ การเสนอความต้องการกำลังคนเข้าทำงาน ผู้บริหารจะต้องเตรียมแผนงานการปฏิบัติงานและการควบคุมเพื่อหาผู้ที่จะ แสวงหาบุคคลที่ต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้มาสมัครงานที่องค์กร ต้องการ
- 4) การกั้นกรองผู้สมัครขั้นต้น (Initial Screening) ซึ่งเป็นงานขั้นแรกของ กระบวนการ “การคัดเลือก” ผู้ทำหน้าที่จะเป็นหัวหน้างาน หรือเจ้าหน้าที่ บุคคล ซึ่งจะกั้นกรองจากบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติ ซึ่งอาจเกิดความ ผิดพลาดได้ ผู้ทำหน้าที่กั้นกรองผู้สมัครทุกคนมีการตัดสินใจที่ผิดพลาด มาแล้วถึงแม้ว่าการสรรหาและคัดเลือกคนเป็นศิลปะมากกว่าที่จะเป็น วิทยาศาสตร์แต่ควรมีความแม่นยำที่เป็นระบบ เพื่อลดอัตราความเสี่ยง
- 5) การคัดเลือก (Selection) คือ การเลือกสรรคนที่มีลักษณะถูกต้องเหมาะสม ตามเกณฑ์ที่กำหนดเข้าทำงาน กระบวนการคัดเลือกนี้จะเป็นขั้นตอนต่อจาก การกั้นกรองผู้สมัครและมีขั้นตอนในการคัดเลือกที่อาจทำได้หลายวิธี เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ การให้ทดลองปฏิบัติงานหรือการสืบประวัติ แล้ว เชิญชวนเข้ามาทำงาน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับระดับของงานที่จะให้ผู้สมัคร ปฏิบัติงาน

- 6) การปฐมนิเทศ (Orientation) โดยส่วนรวมไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชนหรือรัฐบาลก็ตามเมื่อบุคคลได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกในหน่วยงานแล้ว หน่วยงานหรือส่วนราชการจะทำการปฐมนิเทศสมาชิกใหม่ สาระในการปฐมนิเทศอาจจะเป็นการแนะนำให้รู้จักกับหน่วยงาน สมาชิก วัฒนธรรม องค์การ สิทธิที่พึงมีพึงได้และบทบาทของสมาชิกใหม่ต่อองค์การ เป็นต้น
- 7) การบรรจุ (Placement) ถ้าหากเป็นระบบราชการผู้ผ่านการคัดเลือกจะได้รับการบรรจุเข้าเป็นราชการ แลได้รับการแต่งตั้งให้เข้าดำรงตำแหน่งหรือได้รับการคัดเลือกเข้ามาในธุรกิจเอกชน จะได้รับการแต่งตั้งให้เข้าดำรงตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา พร้อมกับระบุเงินเดือน สำหรับในบางบริษัทอาจจะระบุอัตราค่าตอบแทนอื่นๆ ไปด้วย เช่น เงินรางวัลเมื่อสิ้นปี เป็นต้น

นอกจากนี้ การวัดประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหา Effective Recruiting หรือ วิธีการวัดประสิทธิภาพของโปรแกรมการสรรหา สามารถพิจารณาจากระยะเวลาที่ใช้, อัตราความคงอยู่, อัตราการเข้า-ออก, ต้นทุนการจ้าง, จำนวนผู้สมัคร, ประสิทธิภาพของงานของการจ้างงานใหม่, ผลกระทบที่แตกต่างกัน, ต้นทุนรวมของการสรรหา, ระยะเวลาเฉลี่ยของการจ้างงาน

2.2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากต่อระบบของการพัฒนาองค์กร มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังเช่น

การประเมินผล หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคล ในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดี ความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่บุคลากร (Kingsbury, 1957: 54 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2548: 249)

ระบบการประเมินผล เป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งข้อดี ข้อด้อยของผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานข้อมูลเหล่านี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล การศึกษาวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล การทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคต และกำหนดเป้าหมายในการอบรมเพิ่มเติม (Cascio, 1978 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2548: 250)

การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติในแง่ของผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก

และประเมินผลโดยหัวหน้างานบนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2848: 250)

ความสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Accountability) ซึ่งระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับควรจะเป็นระบบที่ผลัดกัน และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากถ้าบุคลากรขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารระดับสูงคงไม่สามารถที่จะผลัดกันให้ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผลได้ ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์นั้น ควรจะต้องผูกกระบบในการประเมินผลในทุกระดับขององค์การให้เข้ากับยุทธศาสตร์

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ 8 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมิน เป็นขั้นตอนเริ่มแรก และสำคัญของกระบวนการ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงแบบและลักษณะของงาน ตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน เช่น การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งต้องเลือกเทคนิควิธีที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานและ/หรือพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในเชิงเปรียบเทียบให้เห็นได้อย่างชัดเจน
- 2) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมิน เพื่อเป็นการทบทวนถึงขอบเขตของงานว่า มีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใดอย่างไร และมีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง
- 3) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (set goal) หรืออีกนัยหนึ่งคือ มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (set criteria) ซึ่งหมายถึง การกำหนดค่าของคะแนนในการที่จะประเมินว่าคุณภาพของระดับใดได้คะแนนเป็นเท่าใด โดยเกณฑ์ในการประเมินที่ดีควรมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ เป็นหน่วยวัดที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
- 4) กำหนดความถี่หรือเวลาของการประเมิน เช่น ทุกปี ทุกครึ่งปี หรือทุกสามเดือน แล้วแต่ลักษณะและวงจรของงานที่ประเมิน

- 5) กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมิน โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน และในอีกกรณีหนึ่งคือคณะกรรมการซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย
- 6) แจ้งผลการประเมินและหารือถึงผลของการปฏิบัติงาน ให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในความเห็นขององค์การ จุดเด่นที่ควรเร่งพัฒนา หรือจุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
- 7) ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับการประเมิน เป็นขั้นตอนที่นำมาผลการประเมินไปใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส หรือการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ
- 8) ติดตามผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์การหากมีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เพื่อดูว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนมีการพัฒนาการขึ้นหรือไม่ อย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาควรจัดทำผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บไว้เป็นแฟ้มประวัติเพื่อศึกษาถึงพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและเพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการประเมินผลครั้งต่อไป

2.2.6 การพ้นสภาพ

การพ้นจากราชการ คือ การที่ข้าราชการคนหนึ่งคนใดออกจากราชการไป จะด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ได้ การออกจากราชการด้วยความสมัครใจนั้น อาจมีสาเหตุส่วนตัวที่ข้าราชการไม่ประสงค์จะปฏิบัติราชการหรือยึดอาชีพราชการต่อไปก่อนกำหนด เกษียณอายุ ส่วนการออกจากราชการด้วยความไม่สมัครใจ คือ การที่ข้าราชการถูกบังคับให้ออกจากราชการ ซึ่งอาจจะเป็นผลจากการกระทำความผิด ออกเพราะการลดจำนวนข้าราชการหรือยุบส่วนราชการ หรือมีเหตุจำเป็นอื่นๆ บังคับให้ต้องออกจากราชการไป

กระบวนการฟื้นฟูสภาพไม่ถือว่ามีความยุ่งยาก ซับซ้อน และมีประเด็นให้พิจารณามากเท่ากระบวนการสรรหา และกระบวนการประเมินผล ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุของการฟื้นฟูสภาพ ซึ่งหากพิจารณาเหตุแห่งการฟื้นฟูสภาพจะมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การฟื้นฟูสภาพบุคลากรด้วยความสมัครใจของบุคลากรเอง ซึ่งก็คือการลาออก บุคลากรสามารถขอให้ตนเองฟื้นฟูสภาพการเป็นพนักงานหรือข้าราชการได้อย่างอิสระ ตามเหตุผลของตนเอง
- 2) การฟื้นฟูสภาพตามเงื่อนไข หรือเงื่อนไขที่กำหนด กรณีนี้ได้แก่ การเกษียณ การหมดวาระในสัญญาจ้าง
- 3) การฟื้นฟูสภาพเนื่องจากการเลิกหรือยุบตำแหน่งหรือกำลังคน การฟื้นฟูสภาพลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดและการชดเชยรายได้ให้กับผู้ที่ถูกฟื้นฟูสภาพ
- 4) การฟื้นฟูสภาพเนื่องจากเหตุของตัวบุคลากรเอง ซึ่งอาจมาจากกรณีที่ตัวบุคลากรไม่อยู่ในฐานะที่จะปฏิบัติราชการได้ เช่น การตาย ต้องโทษจำคุกป่วย ขาดคุณสมบัติ และกรณีที่บุคลากรนั้นมีเหตุเสียหาย เช่น ประพฤติตนไม่เหมาะสม มีมลทินมัวหมอง ผิดวินัยหรือข้อบังคับ ประสิทธิภาพการทำงานไม่น่าพอใจ

กระบวนการฟื้นฟูสภาพจะเกี่ยวข้องกับ ระบบสวัสดิการและค่าตอบแทน แผนอัตรากำลังคน เงื่อนไขทางกฎหมาย การติดตามชดใช้ผลอันเกิดจากความเสียหาย ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับสาเหตุแห่งการฟื้นฟูสภาพ

2.3 แนวคิดการจัดการกระบวนการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.3.1 รายละเอียดเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน

ต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิต และการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณ ด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินการไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐาน ทางด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ สหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบ รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) จะมีการกำหนดหัวข้อ การให้คะแนนออกเป็น 7 หมวด ซึ่งมีคะแนนในแต่ละหมวดไม่เท่ากัน คะแนนเต็มเท่ากับ 1,000 คะแนน องค์กรจะได้รับการประเมินการให้คะแนนจากรายงานที่องค์กรได้จัดทำและส่งมาให้ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้พิจารณา

หมวด 1 การนำองค์กร

- 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง
- 1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

- 2.1 การจัดทำกลยุทธ์
- 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

- 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
- 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
- 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 ความผูกพันของบุคลากร

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 การออกแบบระบบงาน

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร



รูปที่ 2.2 แผนภาพเชื่อมโยงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.3.2 เกณฑ์หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2551 ได้อธิบายว่า ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

หัวข้อ 6.1 การออกแบบระบบงาน

คำถาม : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

รายละเอียด : ให้อธิบายวิธีการที่ใช้ในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร การออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นและการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความสามารถพิเศษ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความสามารถพิเศษเหล่านี้มีอะไรบ้าง และมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และแผนปฏิบัติการอย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวม รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตัดสินว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวมทั้งหมดเป็นกระบวนการภายในองค์กร(กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กับความสามารถพิเศษอย่างไรรวมทั้งมีผลอย่างไรต่อการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า สร้างกำไร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ (*) และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ของ

องค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

หัวข้อ 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

คำถาม : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

รายละเอียด : ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติจัดการ และปรับปรุงอย่างไรเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1) องค์กรนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด ของการออกแบบองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบคุณค่า และคู่ความร่วมมือมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ คืออะไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดค่าใช้จ่ายในการประกันผลิตภัณฑ์ หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร

2.3.3 เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการกระบวนการ

พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์(2551) ได้ทำการศึกษา รวบรวม และสรุป การนำเครื่องมือในการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ ที่ได้บริหารจัดการองค์กรตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาประยุกต์ใช้ตามหมวดต่างๆ ซึ่งพบว่าในแต่ละหมวดจะต้องอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งหากมองในมุมกลับ แต่ละองค์ความรู้ก็สามารถที่จะนำไปใช้ในการจัดการได้หลายหัวข้อเช่นกัน ซึ่งไม่ได้หมายความว่า ต้องใช้เครื่องมือทุกเครื่องมือในการบริหารจัดการแต่ละหมวด แต่ละหัวข้อ

ในส่วนของหมวด 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management) องค์ความรู้ในการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ที่เกี่ยวข้องคือ

- Advance Product Quality Planning
- Re-Engineering
- Benchmarking
- Six Sigma/Statistical Process Control
- Best Practices & TQA Challenges

สำหรับเครื่องมือที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในการจัดการกระบวนการ ได้แก่

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| • 7 Wastes | • HA, JCIA |
| • Activity Based Costing (ABC) | • Innovation Process |
| • Cost of Quality | • Internal Quality Audit (IQA) |
| • Design of Experiment (DOE) | • ISO 16949 |
| • Downsizing | • ISO 9001/14001 |
| • FMEA, OEE | • Just in Time (JIT) |
| • GMP, HACCP | • Kaizen |

- Lean Production
- OHSAS 18001
- Organization Assessment
- POKA-YOKE
- QC Story
- QCC, 5S, SS, SPC
- Quality Function Deployment (QFD)
- Re-Engineering
- Six Sigma
- Total Preventive Maintenance (TPM)
- Total Quality Management (TQM)
- Value Engineering (VE)
- VisualControl

2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ ลีน และลีน ซิกซ์ ซิกม่า

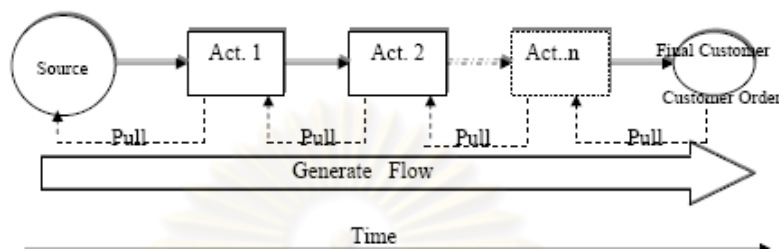
2.4.1 แนวคิดลีน (Lean)

2.4.1.1 ประวัติการผลิตแบบลีน

แนวคิดของการผลิตที่เริ่มขึ้นทศวรรษที่ 1940s โดยบริษัทผลิตรถยนต์โตโยต้าตามแนวความคิดในสายการผลิตของ Taichi Ono และ Shigeo Shigeo วิศวกรของบริษัท ที่เรียกกันว่า ระบบทันเวลาพอดี (Just-In-Time: JIT) หรือระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS) เป็นวิธีการของการผลิตมีเป้าหมายที่การใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดโดยการผลิต ผลิตภัณฑ์ขึ้นเดี๋ยวจึงเสร็จตลอดสายการผลิต และสร้างกระบวนการผลิตโดยโฟกัสไปที่ระบบที่มีการจำแนกและกำจัดของเสียทั้งหมดตลอดกระบวนการผลิต โดยได้แนวความคิดการกำจัดของเสียที่ได้พัฒนาโดยบริษัท Ford ของ Herry Ford ในช่วงปี ค.ศ.1900 ต่อมา John Craffic นักวิจัยชาวอเมริกันได้สนใจระบบการผลิตแบบโตโยต้า และพัฒนามาสู่ปรัชญาการผลิตซึ่งเรียกว่า การผลิตแบบลีน หรือ Lean Manufacturing ลงในวารสาร “Sloan Management Review” ปี ค.ศ. 1988 จนกระทั่งในปี ค.ศ.1990 Jim Womack สนใจในเรื่องการตั้งชื่ออย่างประหยัด พร้อมกับเห็นว่าญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในเรื่องการกำจัดความสูญเปล่า จึงได้ศึกษาอย่างละเอียดและทำอย่างเป็นระบบจนประสบความสำเร็จในเรื่องการกำจัดสิ่งสูญเปล่าจะช่วยสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นด้วย โดยเสนอออกไปในหนังสือ “Machine that Changed the World” โดยให้หลักการของการผลิตแบบลีนไว้ 5 ประการ (Womack, Jone, and Roos, 1990) คือ

- 1) ระบุเน้นที่คุณค่า
- 2) การกำหนดสายธารคุณค่า (Value Stream)
- 3) การไหล (Flow)

- 4) ระบบดึง(Pull System)
- 5) ความสมบูรณ์แบบ(Perfection)



รูปที่ 2.3 แนวคิดการผลิตแบบดึง

2.4.1.2 มุมมองของลีน (Lean Perspective)

หลักประการหนึ่งของการผลิตแบบลีน คือ ระบุเน้นไปที่คุณค่า และกำหนดสายธารคุณค่ามุมมองของการผลิตแบบลีน ก็คือการพิจารณากิจกรรมไปตลอดสายของกระบวนการผลิต โดยมีการจำแนกกิจกรรมออกเป็น 3 ลักษณะ

- 1) กิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณค่า (Value Added Activity: VA) ในมุมมองของลูกค้าขั้นสุดท้าย คือกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า ให้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการ คิดเป็น 5% ของกิจกรรมทั้งหมด
- 2) กิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่า (Non Value Added Activity: NVA) คือกิจกรรมที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ กิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็นต่อกระบวนการ คิดเป็น 60% ของกิจกรรมทั้งหมด
- 3) กิจกรรมที่มีความจำเป็นแต่ไม่ทำให้เกิดคุณค่า (Necessary Non Value Added) คือ กิจกรรมที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ หรือบริการ แต่มาสามารถหลีกเลี่ยงได้ คิดเป็น 35% ของกิจกรรมทั้งหมด

ในการปรับปรุงกระบวนการแบบดั้งเดิม(Tradition Process Improvement) มิได้มีมุมมองไปที่คุณค่า การปรับปรุงก็คือการลดการปฏิบัติการ (Operation) ลงทั้งหมดเพื่อลดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นคือกิจกรรมที่สร้างคุณค่าก็ลดลงไปด้วยแต่แนวคิดแบบลีน พยายามสร้างมุมมองที่ให้เห็นถึงกิจกรรมที่ทำทั้งหมดตลอดกระบวนการและจำแนกคุณค่าให้เห็นถึงกิจกรรมที่ทำคุณค่าและกิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่าแล้วกำจัดมันออกไปให้เหลือน้อยที่สุด

แนวคิดแบบลีน ได้จำแนกสิ่งไร้ค่า หรือ Waste ซึ่งในภาษาญี่ปุ่นคือ Muda ออกเป็น 7 ประเภท คือ

- 1) การผลิตที่มากเกินไป (Overproduction) ความต้องการของลูกค้า หมายถึง ทุกๆอย่างที่ผลิตขึ้นมากเกินไปไม่ว่าจะเป็น Safety stock งานระหว่างกระบวนการ (Work-In-Process) สินค้าคงคลังเป็นต้น ทรัพยากรแรงงาน และวัตถุดิบถูกใช้ไปโดยไม่ได้สนองตอบความต้องการของลูกค้า
- 2) การรอคอย (Waiting) รวมทั้งหมดไม่ว่าจะรอคอยวัตถุดิบ ข้อมูลข่าวสาร อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ ในระบบของลีน นั้นต้องการที่จะจัดหาและรองรับการผลิตหรือการบริการแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time) ไม่มาเร็วกว่า หรือช้ากว่าเวลาที่กำหนด
- 3) การขนส่ง (Transportation) วัตถุดิบต้องส่งถึงในตำแหน่งที่ต้องการจะใช้ หมายถึง การทดแทนวัตถุดิบที่ถูกส่งจากผู้จัดหาไปสู่บริเวณรับสินค้า ผ่านกระบวนการผลิต เคลื่อนย้ายสู่ โกดังเก็บสินค้า รวมถึงการขนส่งขึ้นส่วนในสายการผลิต ระบบลีนมีความต้องการที่จะให้วัตถุดิบผ่านโดยตรงจากผู้จัดหาไปสู่สายการผลิตที่จะใช้โดยทันที
- 4) กระบวนการที่ทำแล้วไม่เกิดคุณค่า (Non Value Added Processing) ยกตัวอย่างเช่น งานที่ถูกนำกลับมาทำใหม่ (Reworking) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใดๆก็ตามที่ไม่สำเร็จถูกต้องภายในครั้งเดียว ชิ้นประกอบที่ทำออกมาแล้วคู่ประกอบรวมยังไม่ได้ผลิตออกมา (Debarring) การตรวจสอบ (Inspecting) ชิ้นส่วนที่ผลิตออกมาโดยใช้วิธีการควบคุมทางสถิติเพื่อให้จำนวนการตรวจสอบน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย
- 5) สินค้าคงคลังที่มากเกินไป (Excess Inventory) ประกอบไปด้วยวัตถุดิบ งานระหว่างกระบวนการ และสินค้าสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับการผลิตที่มากเกินไป
- 6) ของเสีย (Defects) หรือ บริการผิดพลาดที่เกิดขึ้นทำให้เสียแหล่งวัตถุดิบใน 4 ลักษณะคือวัตถุดิบ แรงงานที่ผลิตหรือให้บริการไปหากครั้งแรกไม่ผ่านแรงงานที่ต้องทำงานใหม่อีกครั้งแรงงานที่ต้องอยู่เพื่อรอรับการร้องเรียนที่กำลังจะตามมาจกลูกค้า

- 7) การเคลื่อนไหวที่มากเกินไป (Excess Motion) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นมีสาเหตุมาจากเส้นทางการไหลของงานที่แย่, ผังโรงงานที่ไม่ดี การดูแลรักษาสถานที่ทำงาน และวิธีการทำงานที่ขัดกันโดยไม่ได้มีเอกสารอธิบายไว้

2.4.1.3 หลักการผลิตแบบลีน

ในหนังสือ “Machine that Changed the World” ที่เขียนขึ้นโดย James Womack และคณะได้ อธิบายหลักการของการผลิตไว้ 5 ประการดังที่กล่าวไว้ข้างต้น และแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่ดีขึ้นในการจัดการองค์กรที่มีการผลิตมากๆ และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจ และทางThe Nation Institute of Standard and Technology Extension Partnership’s Lean Network ได้ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบลีนไว้ว่า “ A systematic approach to identifying and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the pull of customer in the pursuit of perfection”

2.4.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการผลิตแบบลีน (Lean Tools)

เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตแบบลีน (Lean Tools) ซึ่ง Green (2000) ได้พัฒนา Toolkit ของการผลิตแบบลีน รวบรวมเครื่องมือไว้ทั้งหมด 27 ชนิด และจำแนกเครื่องมือออกเป็น 4 ประเภทตามผลลัพธ์ที่ได้จากเครื่องมือ นั้นๆ คือ

- 1) เครื่องมือปรับปรุงอัตราการไหล (Flow) ได้แก่ Pull Production Scheduling หรือKanban, One piece Flow, 5s, Standard work, method sheet, Visual control, Total preventivemaintenance, Reliability maintenance, Preventive maintenance, Predictive maintenance
- 2) เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในกระบวนการ (Flexibility) ได้แก่ Set up reduction, Mixed model production, Smoothed production, Cross Trained workforce
- 3) เครื่องมือที่ลดเวลาในการทำงาน (Throughput rate) ได้แก่ Flow cell, Point of used storage, Autonomation, Mistake Proofing, Self check Inspection, Successive check Inspection, Line stop
- 4) เครื่องมือที่ใช้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ได้แก่ Kaizen, Design of Experiment, Root cause Analysis, Statistical process control, Team Based Problem Solving

5S	Point-of-Use Material	Design of Experiments
Setup Reduction	Pull Scheduling	Root Cause Analysis
Produce to Takt time	Cross-Trained Workers	Statistical Process Control
Standard Work	Mistake-Proofing	Team-Based Problem Solving
Methods Sheets	Autonomation	Lean “Kaizen” Events
Flow Cells	Line Stop	Preventive Maintenance
Visual Controls	Self-Check Inspection	Predictive Maintenance
One-Piece Flow	Successive Check Inspection	Reliability Centered Maintenance
Mixed-Model Production	Smoothed Production Schedule	Total Productive Maintenance

รูปที่ 2.4 ชุดเครื่องมือของลีน

2.4.2 แนวคิดลีน ชิکش ชิคม่า (Lean Six Sigma)

แนวคิดของลีน ชิکش ชิคม่า (Lean Six Sigma) โดยมีการนำเอาจุดเด่นของทั้งสองแนวคิด คือ ลีนจะเน้นที่ความเร็วของกระบวนการ และ ชิکش ชิคม่า จะเน้นที่คุณภาพ ลดความแปรผันของกระบวนการมาผสมเข้าด้วยกัน ความสำเร็จของโมโตโรล่า ในการนำเอาชิکش ชิคม่า ไปปฏิบัติ และความสำเร็จของโตโยต้าในการนำลีน ไปปฏิบัติ ทำให้แนวคิดทั้งสองได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางในองค์กรต่างๆ (Andersson, Eriksson, and Trostensson ,2006)

ลีน ชิکش ชิคม่า เป็นวิธีการในการปรับปรุงธุรกิจ ที่มุ่งเพิ่มผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้น โดยการปรับปรุง ความพึงพอใจของลูกค้า, ต้นทุน, คุณภาพ, ความเร็วของกระบวนการ และการลงทุน ที่ให้ผลอย่างรวดเร็ว (George, 2003)

แนวคิดของลีน (Lean) และ ชิکش ชิคม่า (Six Sigma) นั้นต่างเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ในการเป็นวิธีการที่ดีในการปรับปรุงประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยอมรับในหลักการและลักษณะเฉพาะของทั้งสองแนวคิด ลีน หมายถึงการใช้ให้น้อยทำให้มาก โดยการพิจารณาคุณค่าที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมจะทำการแบ่งแยกกระบวนการที่สร้างคุณค่า ออกจากกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า และทำลายความสูญเปล่าจนกระทั่งเหลือเพียงแต่กิจกรรมที่สร้างคุณค่าในกระบวนการเท่านั้น ต่างกับชิکش ชิคม่าที่จะมุ่งเน้นไปที่ข้อบกพร่องที่ส่งผลต่อคุณภาพ และมุ่งเน้นไปที่การลดความผันแปรของกระบวนการ

นอกจากแนวคิดข้างต้น ยังมีแนวคิดที่เสนอถึงความแตกต่างระหว่าง ลีน(Lean) และ ชิکش ชิคม่า (Six Sigma) ดังนี้ ลีน (Lean) เป็นแนวคิดที่มุ่งกำจัดความสูญเปล่าและการลดกิจกรรมที่

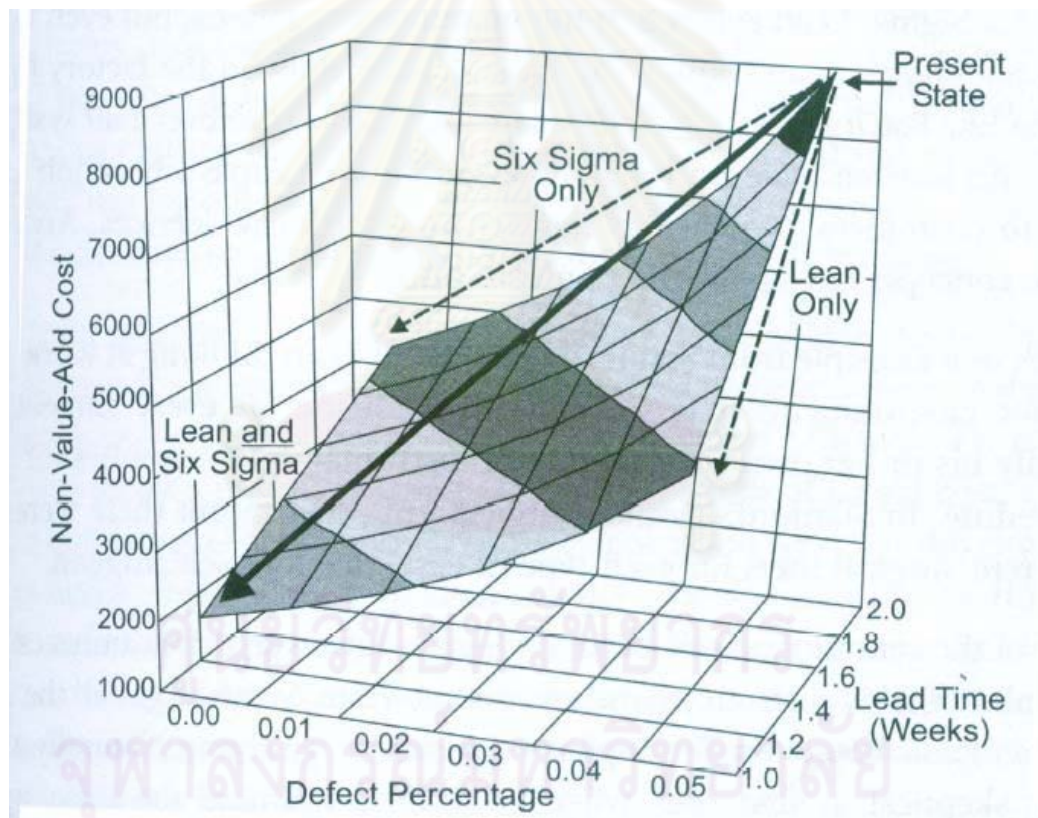
ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า สำหรับแนวคิดของ ซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma) จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการควบคุมความผันแปรให้อยู่ในมาตรฐาน จะเห็นได้ว่าถึงแม้แนวคิดจะมุ่งไปที่จุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ในทางตรงกันข้ามการรวมเอาหลักการเบื้องต้นของทั้งสองแนวคิดนั้นทำให้ การนำปรัชญาด้านปรับปรุงมาประยุกต์รวมกันเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาและการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงรูปแบบการปรับปรุง ได้รวดเร็วและต้นทุนที่ต่ำกว่า

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบลีนและซิกซ์ ซิกม่า

	ซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma)	ลีน (Lean)
แนวคิด	ลดความผันแปร (Variation)	กำจัดความสูญเปล่า (Waste)
แนวทาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบุปัญหา (Define) 2. วัดปัญหา (Measure) 3. วิเคราะห์ปัญหา (Analyze) 4. แก้ไขปรับปรุง (Improve) 5. ควบคุมให้คงไว้ (Control) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบุค่าของสินค้า (Value) 2. แสดงผังคุณค่า (Value Stream) 3. ทำให้คุณค่าไหล (Flow) 4. ให้ลูกค้าเป็นผู้ดึงคุณค่า (Pull) 5. กำจัดความสูญเปล่าและเพิ่มคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Perfection)
มุ่งเน้น	ปัญหา	การไหลของงาน
สมมุติฐาน	ปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ให้ความสำคัญกับตัวเลขและสถิติ การปรับปรุงระบบทำได้โดยการลดความผันแปรในกระบวนการผลิต	การกำจัดความสูญเปล่าจะทำให้ธุรกิจดีขึ้น การปรับปรุงที่มีผลดีขึ้นเล็กน้อยแต่ทำมาๆ ดีกว่าการวิเคราะห์ระบบ (Many Small Improvements are Better Than System Analysis)
ผลที่ได้รับโดยตรง	<ul style="list-style-type: none"> • สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • การไหลของงานดีขึ้น
ผลที่ได้รับโดยอ้อม	<ul style="list-style-type: none"> • ความผันแปรลดลง • สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น • สินค้าคงคลังลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> • ความสูญเปล่าน้อยลง • มีงานออกจากกระบวนการผลิตมากขึ้น สินค้าคงคลังลดลง

การนำแนวคิดของ ลีน หรือ ซิกซ์ ซิกม่า ไปใช้ในการปรับปรุงองค์กร เพียงอย่างเดียวอมให้ผลลัพธ์ที่ไม่สูงสุด ทั้งในอุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมบริการ เนื่องจากแนวคิดทั้ง

สองมีจุดอ่อน จุดแข็งที่แตกต่างกันออกไป บริษัท เจนเนอรัล อิเล็กทริก หรือ GE ได้ดำเนินการปรับปรุงองค์กรโดยอาศัยแนวคิดของ ชิکش ชิคม่า มาเป็นเวลาระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งได้ผลเป็นอย่างดีในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ แต่ในส่วนของความเร็วของกระบวนการก็ยังคงล่าช้าอยู่อย่างเดิม ทั้งนี้เนื่องจากการออกแบบกระบวนการให้เข้าจะสามารถทำให้ค่าชิคม่า มีระดับที่สูงขึ้นจากรูปที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายที่ไม่สร้างมูลค่า (Non-Value-Add Cost) สามารถประหยัดได้ทั้งการดำเนินการปรับปรุงจากทั้งสองแนวคิด การใช้แนวคิดลีนเพียงอย่างเดียวก็สามารถลดทั้ง Non-Value-Add Cost และ Lead Time การใช้แนวคิดชิکش ชิคม่า เพียงอย่างเดียวก็สามารถลด Non-Value-Add Cost ได้เป็นอย่างดี แต่การผสมผสานทั้งสองแนวคิดเข้าด้วยกัน หรือที่เรียกว่า ลีน ชิکش ชิคม่า (Lean Six Sigma) นั้นสามารถให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า



รูปที่ 2.5 ผลลัพธ์ที่ได้จาก ลีน ชิکش ชิคม่า

2.5 เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ

2.5.1 แบบสอบถาม

2.5.1.1 การจัดทำแบบสอบถาม

การจัดทำแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้สำหรับศึกษาและค้นหาปัญหา ในช่วงของการนิยามปัญหา ทั้งยังเป็นเครื่องมือที่สามารถให้ความเชื่อถือทางด้านสถิติอีกด้วย

การสร้างแบบสอบถามและการจัดทำแบบสอบถามอาจไม่ใช่เรื่องยาก แต่การออกแบบแบบสอบถามที่สามารถให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการจัดทำแบบสอบถามนั้นเป็นสิ่งที่ยาก

การจัดทำแบบสอบถามต้องประกอบด้วยขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม การแปลคำตอบมาเป็นค่าหรือคะแนน การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม และการเสนอผลวิเคราะห์ ซึ่งแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ดี (อุทุมพร จามรมาน, 2530) ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วย

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม
- 2) กำหนดหมวดหรือประเด็นหลักของเนื้อหา
- 3) แจกแจงประเด็นหลักเป็นประเด็นย่อย
- 4) กำหนดจำนวนข้อคำถาม
- 5) กำหนดประเภทของคำถาม
- 6) กำหนดรูปแบบของคำถาม
- 7) ตรวจสอบความสอดคล้อง
- 8) จัดทำแบบสอบถามฉบับร่าง

เมื่อรวบรวมคำตอบจากแบบสอบถามที่ได้จำเป็นต้องมีการแปลผลจากแบบสอบถามออกมาเป็นค่าหรือคะแนน เพื่อสรุปข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย การแปลคำตอบออกมาเป็นค่าหรือคะแนน แบ่งออกเป็น

- 1) แบบสอบถามแบบปลายเปิด จะทำการรวบรวมคำตอบที่ได้ จำแนกตามกลุ่มที่มีคำตอบคล้ายกัน หรืออยู่ในพวกเดียวกัน แง่เน้น และรายงานโดยบรรยายสาระคำตอบเหล่านั้น
- 2) แบบสอบถามแบบปลายปิด จะจำแนกคำตอบออกเป็น 2 ประเภท คือ คำตอบในทางที่ดีหรือบวก เช่น เรียบร้อยดี พอใจมาก สนใจมาก ฯลฯ โดยกำหนดค่าให้เป็นข้อละ บวก 1 คะแนน (+1) ส่วนคำตอบที่แสดงแนวโน้ม

ในทางลบ หรือปฏิเสธ เช่น สับสน ไม่พอใจมาก ไม่สนใจมาก กำหนดค่าให้เป็นข้อลบ 1 คะแนน (-1)

- 3) แบบสอบถามแบบประมาณค่า ถ้าเป็นการประมาณค่าแบบ 3 ช่อง คือ 3,2,1 ค่า 3,2,1 เป็นคะแนนที่ผู้ตอบได้รับ แล้วรวบรวมนำค่าที่ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินมาวิเคราะห์ข้อมูล

2.5.1.2 การหาขนาดตัวอย่างทางสถิติในการสุ่มเก็บแบบสอบถาม

ในการกำหนดการสุ่มเก็บแบบสอบถาม จะต้องกำหนดความเชื่อมั่น ระดับนัยสำคัญ และขนาดประชากร เพื่อให้ผลการทำแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือตามที่กำหนด ตัวอย่างเช่น กำหนดผลลัพธ์ที่ได้ต้องมีความเชื่อมั่น 95% และระดับนัยสำคัญที่ 5% จะหมายความว่า ในการสุ่มเก็บแบบสอบถาม 100 ครั้ง จะได้ผลที่ตรงกัน 95 ครั้ง

การคำนวณหาขนาดของตัวอย่าง โดยอาศัยสูตร

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 s^2}{D^2}$$

โดยที่ $Z_{\alpha/2}$ = ค่าคงที่ Z ซึ่งหาได้จากตาราง เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญเท่ากับ α
 S = ค่าประมาณของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 D = ระดับของความแตกต่างที่ยินยอมให้เบี่ยงเบนไปจากค่าเฉลี่ย

2.5.1.3) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามควรพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังนี้ คือ

- 1) ลักษณะของข้อมูลเป็นอย่างไร
- 2) จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ ซึ่งแยกได้ 2 แบบ คือ
 - ก. เพื่อบรรยายข้อมูล
 - ข. เพื่อสรุปจากกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ไปยังประชากร (Population) ซึ่งทางสถิติศาสตร์เรียกว่า Inferential Statistics (สถิติสรุปอ้างอิง)
- 3) ตัวแปร (Variable) ที่เกี่ยวข้องในการวิจัยมีอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด
- 4) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เช่น บุคคล 1 กลุ่ม หรือ ศึกษามากกว่า 1 กลุ่มขึ้นไป ในการศึกษาที่มากกว่า 2 กลุ่ม สามารถทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างได้

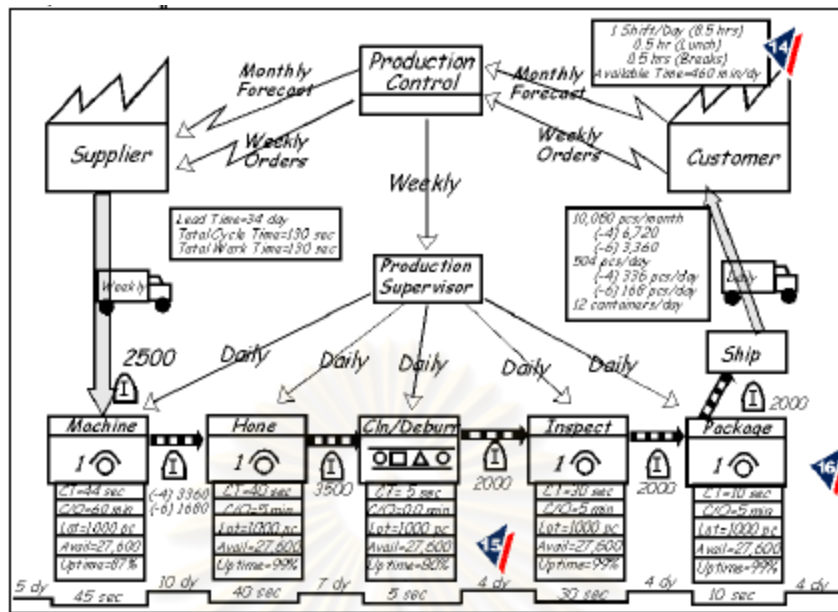
2.5.1.4) การเสนอผลวิเคราะห์

ในการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามไม่นิยมเสนอผลวิเคราะห์รายข้อ หากแต่นิยมเสนอผลวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการสร้างแบบสอบถาม และตามประเด็นหลักของการสร้าง ดังนั้นการย้อนกลับไปหาวัตถุประสงค์ของการสร้างและประเด็นหลักในการสร้างจึงเป็นความจำเป็นและถ้าผู้สร้างสามารถกำหนดคำถามต่างๆ ภายในแต่ละประเด็นให้มีรูปแบบเดียวกันตั้งแต่ต้น การวิเคราะห์ก็จะง่ายและสะดวกในการเสนอผล

2.5.2 Value Stream Mapping

Value Stream Mapping (VSM) การสร้างแผนภาพแสดงกิจกรรมทั้งหมดของกระบวนการด้วย ระยะเวลา (Cycle times) เวลาที่หยุดกระบวนการ (Down times) วัสดุคงคลังในกระบวนการ (In-process inventory) การเคลื่อนย้ายวัสดุ (Material moves) เส้นทางการไหลของข้อมูล (Information flow path) จะช่วยแสดงให้เห็นถึงสถานะปัจจุบัน (Current state) ของกิจกรรมในกระบวนการ และช่วยนำทางให้ในการสร้างสถานะที่ต้องการในอนาคต (Future desired state) VSM เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร, การวางแผนทางธุรกิจ และ เครื่องมือที่ช่วยในการจัดการการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Womack, Jones, and Roos, 1990)

กระบวนการประกอบไปด้วย แผนภาพทางกายภาพของ “Current state” จะชี้ชัดให้เห็นถึงที่ไหนที่เราต้องการจะเป็นหรือแผนภาพของ “Future state” ที่จะจัดเตรียมพื้นฐานสำหรับกลยุทธ์ต่างๆของการปรับปรุงกระบวนการในแนวทางของ Lean Value Stream Mapping จะเป็นจุดเริ่มต้นในการช่วยเชิงของการจัดการ วิศวกร ผู้ช่วยในการผลิต (Production associate) ผู้จัดทำตารางการดำเนินงาน (Operation schedulers) Supplier และลูกค้า (Customer) แสดงให้เห็นถึงสิ่งไร้ค่า (Waste) จำแนกถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นได้เป้าหมายคือการจำแนก (Identify) และกำจัด (Eliminate) สิ่งไร้ค่าในกระบวนการ สิ่งไร้ค่าที่มีอยู่ในกระบวนการ ไม่ว่าจะในกิจกรรมใดๆ ก็ตามจะไม่เพิ่มคุณค่าไปจนถึงสิ้นสุดการผลิตหรือบริการ



รูปที่ 2.6 Value Stream Mapping ในกระบวนการผลิต

2.5.3 การระดมสมอง

การระดมสมอง คือ การแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างสมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา และในพจนานุกรมได้ให้ความหมายว่า เป็นการคิดแบบไร้แบบแผน (Free-Form Thinking)

สิ่งสำคัญในการระดมสมองก็คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้เข้าร่วมควรรับฟังความคิดเห็น ไม่ควรซักค้าน วิจารณ์หรือปะทะคารม เนื่องจากการได้ปริมาณความคิดเห็นยิ่งมากยิ่งช่วยให้ประสบความสำเร็จ ผู้ควบคุมควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็นออกมา และทำการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้เพื่อไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2.5.4 ECRS

ECRS คือ ตัวย่อจากภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ E:Eliminate, C:Combine, R:Rearrange, S:Simplify ที่ใช้เป็นหลักในการปรับปรุงงาน ซึ่งสร้างขึ้นจากการตรวจพิจารณาจุดประสงค์ของงานเป็นสำคัญแล้วทำการปรับปรุงงานตามหลักดังกล่าว ดังนี้

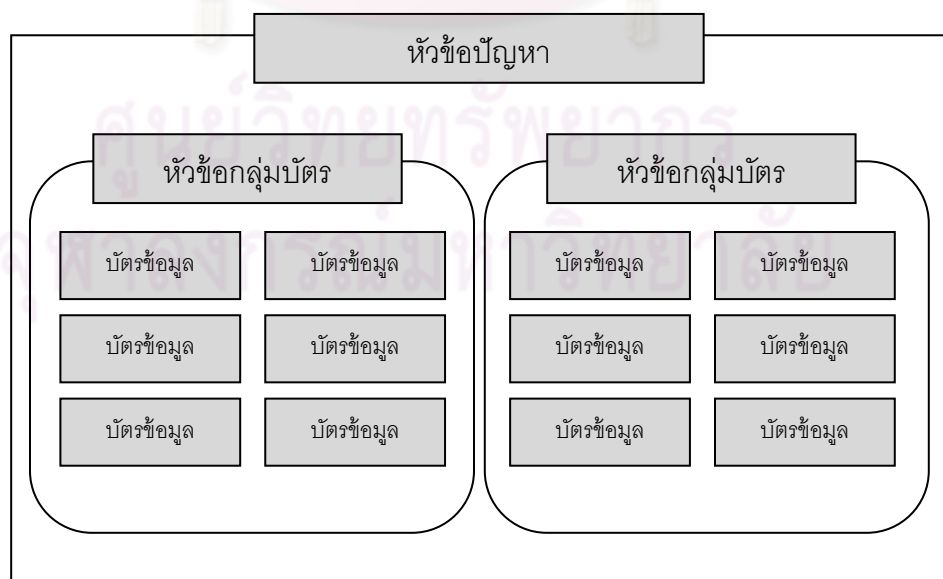
- 1) E:Eliminate การกำจัด คือ การกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งส่งผลให้ได้รับประสิทธิผลสูงสุดในการปรับปรุงงาน

- 2) C:Combine การผสมผสาน คือ การนำองค์ประกอบของงานที่สามารถทำร่วมกันได้เข้าด้วยกัน ช่วยลดขั้นตอนของงานบางส่วนและทำให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อน
- 3) R:Rearrange การจัดลำดับใหม่ คือ การโยกย้ายสับเปลี่ยนลำดับขององค์ประกอบงาน อาจสร้างโอกาสกำจัดงานบางส่วนหรือโอกาสผสมผสานใหม่
- 4) S:Simplify ทำให้ง่าย คือ เมื่อพิจารณาทั้งสามข้อข้างต้นอย่างรอบคอบแล้วควรจัดองค์ประกอบของงานที่เหลืออยู่ให้เป็นงานที่ง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.5.5 แผนผังกลุ่มเครือญาติ Affinity Diagram

แผนผังกลุ่มเครือญาติ หรือแผนผังกลุ่มเชื่อมโยงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูง สำหรับช่วยแก้ไขความสับสนและการนำปัญหามาสร้างเป็นภาพที่ชัดเจน แผนผังนี้ทำได้โดยการรวบรวมข้อเท็จจริงทั้งหลายความเห็นและความคิดเห็น แล้วทำการสังเคราะห์ความคิดเห็นเหล่านั้น จัดเป็นหมวดหมู่เข้าด้วยกันเป็นแผนผังเดียว

ขั้นตอนการทำเริ่มจากการกำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการจะระดมความคิด จากนั้นให้เขียนประโยคสั้นๆ เป็นคำพูด ที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหานั้นลงในกระดาษ เป็นบัตรคำ เพื่อใช้ในการรวบรวมความคิดเห็นไปติดบนบอร์ด เมื่อข้อมูลมากเพียงพอแล้ว จึงทำการจัดกลุ่มบัตรคำที่มีความใกล้เคียงกันมาอยู่ด้วยกัน แล้วเขียนหัวข้อของบัตรคำเหล่านั้น

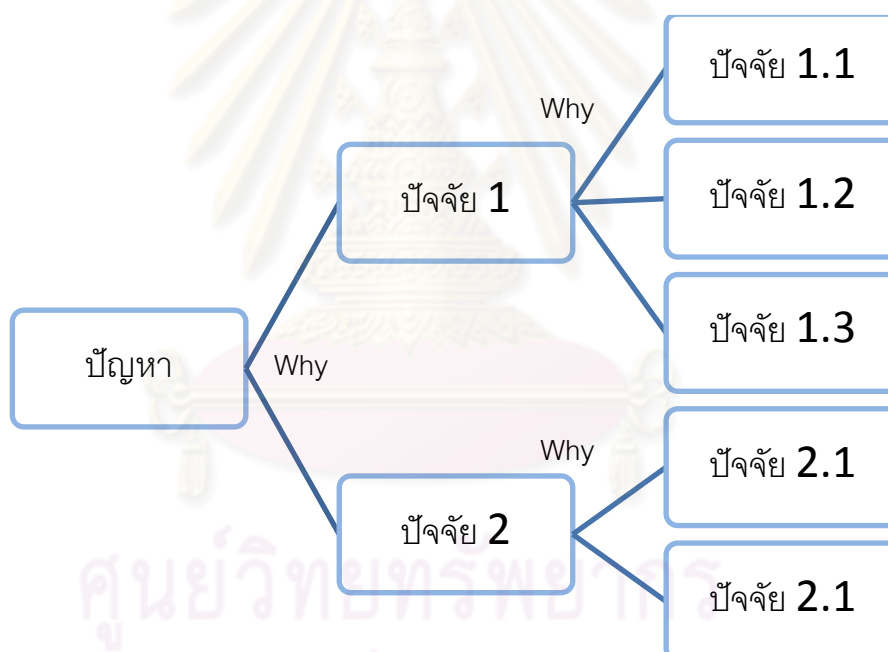


รูปที่ 2.7 แผนผังกลุ่มเครือญาติ

2.5.6 การวิเคราะห์ Why-Why

การวิเคราะห์โดยการตั้งคำถาม Why หรือทำไม เป็นเทคนิคในค้นหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา เนื่องจากปัญหาต่างๆจะมีสาเหตุมากมาย การถามทำไมจะทำให้เราคิดถึงสาเหตุของปัจจัยนั้นๆเรื่อยๆ ทำให้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา และใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

เพื่อให้การวิเคราะห์ Why-Why ทำให้เกิดการระดมความคิดได้อย่างชัดเจน การเขียนปัญหาลงในบัตรคำแล้วถาม “ทำไม” เมื่อได้คำตอบปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาก็เขียนใส่บัตรคำแล้วทำไปติดทางด้านขวา แล้วจึงถาม “ทำไม” เพื่อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดปัจจัยทางด้านซ้าย การดำเนินการลักษณะนี้เมื่อทำการขีดเส้นเชื่อมปัจจัย จะพบว่ามียุทธศาสตร์คล้ายต้นไม้ที่แตกกิ่งก้านสาขาออกมา จึงเรียกแผนผังลักษณะนี้ว่าแผนผังต้นไม้ (Tree Diagram)



รูปที่ 2.8 การวิเคราะห์ Why-Why

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล

ศศิพรรณ ทศนะเทพ (2540) ได้ศึกษากระบวนการบริหารบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2539 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : แนวการศึกษาเปรียบเทียบเป็นการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล

ระบบราชการและของภาคเอกชน ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานบุคคลลูกจ้างชั่วคราวเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน กับกระบวนการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย และสร้างตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกจ้างตามกรอบแนวคิดด้านการบริหารบุคคล ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลลูกจ้างชั่วคราวเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน พ.ศ.2516 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น เป็นลักษณะการบริหารงานบุคคลระบบราชการ แตกต่างกับกระบวนการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2539 ทั้งในขั้นตอนการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การกำหนดอัตราค่าจ้าง ตลอดจนการให้สวัสดิการและผลประโยชน์ ซึ่งได้รับการปรับเข้าสู่การบริหารงานบุคคลระบบใหม่ โดยความพึงพอใจของลูกจ้างชั่วคราว จะได้รับแรงจูงใจจากความมั่นคงในระบบเดิม ทำให้ลูกจ้างเห็นว่าระบบใหม่ด้อยกว่าระบบเดิม

สุรัชย์ ขวัญเมือง (2549) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย จากการศึกษาดูงาน ทั้งสิ้น 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่ The University of Sydney, The University of Technology, Sydney และ Newcastle University ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายในด้านการบริหารบุคคล โดยการบริหารบุคคลเป็นการบริหารงานที่มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยมีหน่วยงานที่เรียกว่า Personnel Service ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและทรัพยากร ทำหน้าที่ให้บริการและให้คำแนะนำทางด้านวิชาชีพ ด้านความสัมพันธ์ของการจ้างงาน สำหรับบุคลากรโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัย และบุคลากรของภาควิชา ได้แก่ การรับสมัคร การคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน การใช้สิทธิการลา ระยะเวลาในการศึกษาเฉพาะสำหรับเจ้าหน้าที่ทั่วไป โปรแกรมการศึกษาเฉพาะสำหรับเจ้าหน้าที่ทางด้านวิชาการ การสับเปลี่ยนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกหรือปลดเกษียณ ข้อมูลเกี่ยวกับภาระงาน เงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและอื่นๆของเจ้าหน้าที่งานทั่วไปและเจ้าหน้าที่ทางด้านวิชาการ สำหรับการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยชนิดนี้ ได้แก่ การรับสมัครงานจะรับสมัครบุคลากรทางเว็บไซต์ ทั้งภายในและภายนอก โดยมีหน่วยงาน Union ทำหน้าที่ดูแลด้านแรงงาน เช่น สัญญาจ้าง ลักษณะการจ้างงานจะมีทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาว ขึ้นกับความจำเป็นของงาน มีการจ้างเป็นรายชั่วโมง และการจ้างตามระยะเวลาที่กำหนด การพัฒนาบุคลากรมีการจัดหลักสูตรต้อนรับและเข้าสู่งาน ของบุคลากรใหม่ มีหลักสูตรการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจธุรกิจ นโยบาย และขั้นตอนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การพัฒนาบุคลากรมีการจัดคลินิกให้คำปรึกษาระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงานแบบตัวต่อตัว เพื่อสอบถามถึงผลงานที่ผ่านมาและแผนงานในอนาคต

มีการให้พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการ

Thomas Pyzdek (2000) จากบทความเรื่อง Six Sigma and Lean Production เกิดจากผู้เขียนมักถูกถามจากลูกค้าอยู่เสมอว่าเขาเหล่านั้นควรเลือกวิธีการใดระหว่าง Six Sigma หรือ Lean Production ดีจึงจะเหมาะสมในการช่วยในการพัฒนากระบวนการดำเนินการ ผู้เขียนจึงได้แนวทางทำความเข้าใจว่า Lean Production คือ วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการมีความคล่องตัวสูง โดยลดความสิ้นเปลือง ณ จุดหรือการดำเนินการต่างๆที่เกี่ยวข้อง หรือที่เรียกว่า Muda ในภาษาญี่ปุ่น และการดำเนินการเพื่อให้ลด Muda ที่เกิดขึ้นในกระบวนการนั้นๆ จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขจุดที่พบความสูญเสียหรือสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้น โดยการเก็บข้อมูลพร้อมหาคำตอบด้วยเหตุและผล หากมีการประมวลผลที่ยากสลับซับซ้อนเกิดขึ้น การใช้โปรแกรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อหาค่าเฉลี่ยของการปรับปรุง ซึ่งก็คือวิธีการ Six Sigma บทความนี้จึงกล่าวไว้ว่า Lean Production เป็นต้นกำเนิดของการค้นหาปัญหาในกรณีผลิตภัณฑ์หลากหลาย และ Six Sigma เป็นเครื่องมือที่แก้ปัญหาเหล่านั้นแต่อย่างไรก็ตาม วิธีการ 2 แบบนี้มีความแตกต่างกันอย่างมาก เพราะฉะนั้นเมื่อการดำเนินงานมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและพบปัญหา ควรเร่งรีบแก้ไขเสียด้วยวิธีการ Lean Production และเมื่อต้องการพัฒนาการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไป Six Sigma จะเป็นตัวเลือกที่เหมาะสม

Roland Calori, Charles Baden-Fuller and Brian Hunt. (2000) ได้ทำการศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมโนโวเทล ซึ่งคณะวิจัยทำการเก็บข้อมูลในการจัดการเปลี่ยนแปลงโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การศึกษาจากเอกสาร และทำการวิเคราะห์อย่างระมัดระวังพบว่า กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่จำเป็น ส่วนแผนงานของการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอน ดังนี้ 1)การตระหนักถึงความต้องการของลูกค้า 2)จัดตั้งทีมรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง โดยแต่งตั้งประธานร่วม 2 คน ซึ่งมีความชำนาญและรูปแบบในการทำงานที่ต่างกัน 3)กำหนดให้เป็นโครงการการเปลี่ยนแปลง 4)พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เนื่องจากเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์กรก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นบุคลากรก็ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถซึ่งทำได้โดยการฝึกอบรม ซึ่งจากการศึกษาพบว่าพนักงานต้อนรับจะต้องมีความชำนาญในงานหลายด้าน เพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถในการให้บริการลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ 5)กระจายอำนาจและเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง โดยจะเพิ่มอำนาจ

ให้กับผู้จัดการระดับกลาง และพนักงานระดับล่าง อีกทั้งให้อำนาจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มีความสำคัญและผู้ที่มีทัศนคติที่ดีกับโครงการ 6) ออกแบบกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยให้มีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว และมีการจัดประชุมตามความเหมาะสม

ภาสกร จันทมงคล (2546) ได้ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพคุณภาพในงานบริการ กับสหกรณ์ออมทรัพย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด โดยทำการศึกษาแบบจำลองปัจจัยคุณภาพบริการ แล้วออกแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในการปรับคุณภาพ ได้สร้างแนวทางในการแก้ไขปัญหาในแต่ละปัจจัยคุณภาพ โดยการประยุกต์ความรู้จากทฤษฎี, สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน และพิจารณาจากแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรที่อื่นๆ ซึ่งสามารถนำเทคนิคและวิธีการต่างๆ มาปรับปรุงคุณภาพการบริการ

Peerapatana Ketboonchoo (2006) ได้ศึกษา การปรับปรุงระยะเวลาในการให้บริการในอุตสาหกรรมบริการ ตามแนวทางลีน ซิกซ์ ซิกมา โดยการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด ในการค้นหาโอกาสและ ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการตามหลักสถิติ ทั้งนี้กรณีศึกษาได้มีการดำเนินการ ณ คลินิกศูนย์แพทย์ พัฒนา ซึ่งเป็นธุรกิจในกลุ่มการให้บริการทางการแพทย์ โดยในปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินงาน วิจัยเริ่มต้นจากการประยุกต์ใช้แบบสอบถาม ในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อที่จะค้นหาโอกาส ในการปรับปรุง ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคาดหวังของลูกค้าต้องการ และความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในมุมมองต่างๆ ที่จำเป็นในธุรกิจการบริการ ทั้งนี้ ระยะเวลาในการให้บริการ ได้ถูกพิจารณาอย่างรอบคอบให้เป็นปัญหาสำคัญ ที่ควรได้รับการแก้ไขตามแนวทาง ลีน ซิกซ์ ซิกมา ตั้งแต่การกำหนดสภาพปัญหา การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ การกำหนด

Shivraj Kanungo and Major Alfred A. Hamilton (2008) จากบทความเรื่อง Driving Improvements in Government Service Delivery Using Lean Six Sigma: Defense Leads the Way. ได้ศึกษาการนำกระบวนการปรับปรุงแก้ไขตามแนวทางของ Lean Six Sigma ในหน่วยงานสนับสนุนของกระทรวงกลาโหม (Department of Defense :DoD) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้มีการนำเทคนิคต่างๆ ไปใช้ในหน่วยงาน บริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการสรรหาบุคลากร (Military Recruitment Process) โดยใช้เทคนิคของลีนในการวิเคราะห์กระบวนการและกำจัดความสูญเปล่าในขั้นตอนต่างๆ และใช้เทคนิคของ ซิกซ์ ซิกมา ในการลด

โอกาสการเกิดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการ โดยจุดประสงค์เพื่อมุ่งเน้นที่จะกำจัดความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับกระบวนการสรรหาบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการใช้ ลีน ชิکش ชิคม่าในกระบวนการต่างๆ เช่น กระบวนการสนับสนุนการซ่อมบำรุง, กระบวนการขนส่งเวชภัณฑ์ นอกจากนี้ยังใช้ ลีน ชิکش ชิคม่า ในส่วนของการผลิตเครื่องบิรบ T-38 ซึ่งให้ผลการดำเนินงานเป็นอย่างดี

นภสร ทานต์พิมาน (2552) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจเลือกเทคนิคและเครื่องมือทางคุณภาพ ซึ่งคุณลักษณะของเทคนิคทางคุณภาพ (Quality techniques) กับเครื่องมือทางคุณภาพ (Quality tools) มีความแตกต่างกัน โดยศึกษาเกณฑ์ในการเลือกจากหนังสือ บทความ วารสาร และวิธีการปฏิบัติที่ดีในบริษัทพลังงาน แล้วทำการออกแบบระบบสนับสนุนซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การเลือกเครื่องมือทางคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือ Matrix Diagram และการเลือกเทคนิคทางคุณภาพ โดยได้แบ่งการเลือกออกเป็น 2 วิธี คือ (1) วิธีการ AHP เป็นวิธีการคำนวณแบบพิจารณาความเหมาะสมกับองค์กร (2) วิธีการ SAM เป็นวิธีการคำนวณแบบพิจารณาความเสี่ยงประกอบด้วยปัจจัยทั้งทางด้านโอกาสและอุปสรรค ซึ่งหลักการทั้งหมดพัฒนาบน Microsoft Excel Spreadsheet และ VBA ขั้นสูง แล้วทำการตรวจสอบโดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพทำแบบประเมิน และเก็บข้อมูลจากวิทยานิพนธ์ปริญญาโท ภาควิชาอุตสาหกรรม เปรียบเทียบการนำเทคนิคและเครื่องมือไปใช้กับเกณฑ์ในการเลือก หลังจากนั้นทำการทดสอบระบบสนับสนุนในบริษัทพลังงานและนักศึกษาปริญญาโทภาคนอกเวลาราชการ ภาควิชาอุตสาหกรรม จากผลการตรวจสอบพบว่า ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเลือกเทคนิคและเครื่องมือทางคุณภาพ การตรวจสอบโครงสร้าง ข้อมูลเนื้อหา มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ และจากการทดสอบในบริษัทพลังงาน พบว่า มีความพึงพอใจการใช้งานโดยรวมมากกว่า 80%

บทที่ 3

ลักษณะสภาพทั่วไปของหน่วยงานและกระบวนการดำเนินการ

ในบทนี้จะกล่าวถึงข้อมูลทั่วไปของลักษณะองค์กร และหน่วยงานที่รับผิดชอบกระบวนการดำเนินการจะทำการปรับปรุง เพื่อให้เข้าใจบริบทของกระบวนการดำเนินการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนเนื้อหาอีกส่วนในบทจะกล่าวถึงลักษณะ สภาพการดำเนินการของกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง ซึ่งก็คือ กระบวนการว่าจ้างสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

3.1 ลักษณะองค์กรและหน่วยงาน

3.1.1 ลักษณะองค์กร

องค์กรและหน่วยงานที่ทำการศึกษาคือ ส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งแต่เดิมเป็นมหาวิทยาลัยรัฐ ดำเนินการบริหารงานภายใต้ระบบราชการ จนเมื่อมีการประกาศ พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑ ลงในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551 จึงถือว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

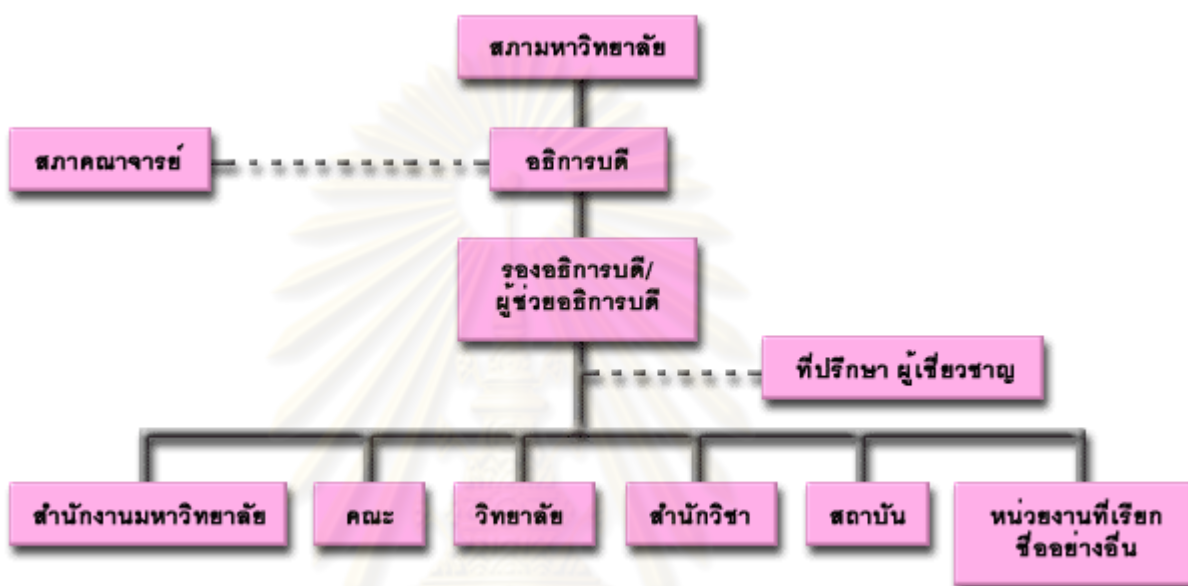
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการบริหารงานภายใต้การกำหนดยุทธศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551-2555 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัยภายใต้วิสัยทัศน์ “เสาหลักของแผ่นดิน” โดยมีผลผลิตที่สำคัญในช่วง 4 ปีนี้ ได้แก่

- 1) เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก
- 2) เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน
- 3) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับ และรวดเร็ว
- 4) เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง

จากผลผลิตข้างต้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักไว้ 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์ “ก้าวหน้า”
- 2) ยุทธศาสตร์ “ยอมรับ”

- 3) ยุทธศาสตร์ “เข้มแข็ง”
- 4) ยุทธศาสตร์ “มั่นคง”
- 5) ยุทธศาสตร์ “เกื้อกูล”
- 6) ยุทธศาสตร์ “เป็นสุข”



รูปที่ 3.1 โครงสร้างการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีอธิการบดีทำหน้าที่การบริหารโดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมการบริหาร โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ จำนวน 65 หน่วยงาน บุคลากรกว่า 8,000 คน ทั้งในส่วนของคณะ วิทยาลัย สำนักวิชา สถาบัน และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่สามารถบริหารงานในส่วนของหน่วยงานนั้นๆ ได้ แต่จะได้รับการควบคุมดูแลโดยหน่วยงานส่วนกลาง หรือ สำนักงานมหาวิทยาลัย

สำนักงานมหาวิทยาลัยประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ จำนวน 27 หน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี เช่น สำนักบริหารแผนและคลัง สำนักบริหารวิชาการ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

3.1.2 รายละเอียดหน่วยงาน : ส่วนบริหารงานบุคคล

ส่วนบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสำนักงานมหาวิทยาลัย ตามลำดับ มีภารกิจ หน้าที่ในการ คัดเลือกสรรหา สร้างโอกาสก้าวหน้า พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้สามารถดำเนินงานสนองพันธกิจของ มหาวิทยาลัยได้อย่างสมบูรณ์



รูปที่ 3.2 โครงสร้างการบริหารสํานักบริหารทรัพยากรมนุษย

สํานักบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 4 สายงาน ดังนี้

1) สายงานบริหารงานบุคคล 1

รับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ปรับวุฒิเปลี่ยนตำแหน่ง โอนย้าย สับเปลี่ยนอัตรา ลาศึกษา ฝึกอบรม เงินประจำตำแหน่ง ลาออกจากราชการ จัดทำบัญชีถือจ่ายของข้าราชการและลูกจ้างประจำเงินงบประมาณแผ่นดิน และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการกิจของ อ.ก.ม.

2) สายงานบริหารงานบุคคล 2

รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำกรอบอัตรากำลัง รับสมัคร จ้าง ประเมินผลการปฏิบัติงาน เลื่อนระดับ ลาออก ลาอุปสมบท ทะเบียนประวัติ บัญชีถือจ่าย ของพนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

3) สายงานทะเบียนและบริการ

รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดเก็บรักษาสมุดประวัติและแฟ้ม ประวัติบุคคล ดำเนินเรื่องเกี่ยวกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เข็มทองคำเกียรติคุณ การเกษียณอายุ บำเหน็จบำนาญ บัตรประจำตัวบุคลากร หนังสือรับรอง ขอพระราชทานเพลิงศพ ขอรับเงินคืน จากกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) รับสมัครสมาชิกและขอรับเงินคืนจากกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพลูกจ้าง (กสจ.) การศึกษาสงเคราะห์บุตรบุคลากร

4) สายงานสวัสดิการ

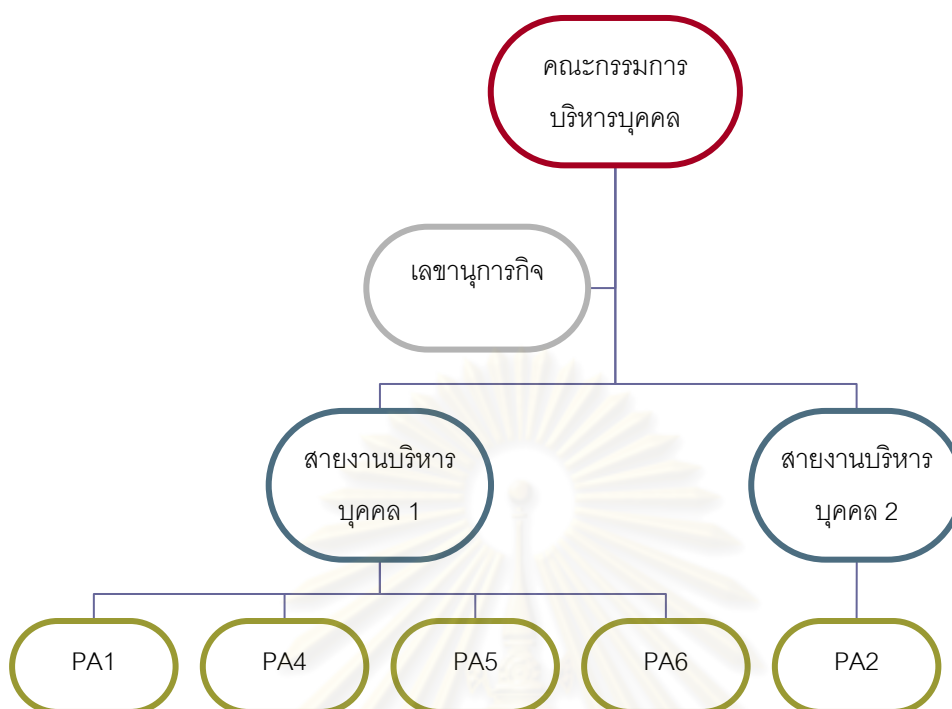
รับผิดชอบเกี่ยวกับสวัสดิการ หอพักวิทยนิเวศน์ หอพักจุฬานิเวศน์ หอพักจุฬานิवास เงินกู้เคหะสงเคราะห์ การตรวจสุขภาพประจำปี โรงเรียนสาธิตจุฬาฯ และเงินอุดหนุน การศึกษาบุตร

จากหน้าที่และความรับผิดชอบข้างต้นของส่วนบริหารงานบุคคล สามารถพิจารณา กระบวนการที่เกี่ยวข้อง เช่น

- กระบวนการว่าจ้าง บรรจุ
- กระบวนการเลิกจ้าง
- กระบวนการขอกรอบอัตราจ้าง
- กระบวนการต่อสัญญา
- กระบวนการประเมินผล
- กระบวนการทดลองงาน
- กระบวนการทำบัตรพนักงาน
- กระบวนการจัดฝึกอบรม
- กระบวนการแต่งตั้ง โยกย้าย

ในส่วนของสายงานบริหารบุคคล 1 และสายงานบริหารบุคคล 2 ในปัจจุบัน มีสภาพการทำงานที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นลักษณะของการให้บริการด้านการดำเนินงานของ กระบวนการบริหารบุคคล ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการว่าจ้างบรรจุ กระบวนการเลิกจ้าง กระบวนการขอกรอบอัตราจ้าง กระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีกรอบแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 5 กลุ่มงาน หรือเรียกว่า PA ในการติดต่อ ประสานงาน แก่หน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น คณะ, สถาบัน, วิทยาลัย ฯลฯ ที่แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบ ซึ่งถือเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นลูกค้า หรือ Customer Oriented Organization เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแล และให้คำแนะนำแก่หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง

นอกจากนี้ในส่วนงานในระดับนโยบาย หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารบุคคล บางอย่างที่ต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษ เช่น การจ้างด้วยเงินเดือนที่สูงกว่าฐานเงินเดือนขั้นต่ำ, การเลิกจ้างประเมินไม่ผ่านการทดลองงาน ฯลฯ จะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบุคคล ซึ่งจะทำการประชุมกันเดือนละ 2 ครั้ง ทุกวันจันทร์ที่ 2 และ 4 ของเดือน โดยมีเลขานุการ กิจ เป็นผู้กำหนดวาระและบันทึกการประชุม



รูปที่ 3.3 โครงสร้างการแบ่งกลุ่มงานของส่วนบริหารงานบุคคล

สายงานบริหารบุคคล 1 มี 4 กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มงาน 1 (PA 1), กลุ่มงาน 3 (PA 3), กลุ่มงาน 4 (PA 4) และ กลุ่มงาน 5 (PA 5) สำหรับสายงานบริหารบุคคล 2 มี 1 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงาน 2 (PA 2) ซึ่งมีการแบ่งหน่วยงานให้แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบโดยพิจารณาจากจำนวนบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ให้แต่ละกลุ่มงานมีปริมาณงานที่ใกล้เคียงกัน สำหรับรายละเอียดของหน่วยงานที่แต่ละกลุ่มงานมีหน้าที่รับผิดชอบ สามารถดูได้จากภาคผนวก ก

3.1.3 ผู้รับบริการจากหน่วยงาน

งานบริหารบุคคลถือเป็นงานที่มีผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก หรือก็คือ บุคลากรที่มีทั้งหมดในมหาวิทยาลัย จากการที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อปีพุทธศักราช 2551 ทำให้สถานภาพของบุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย มีความหลากหลายมากขึ้น กล่าวคือ “ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ และลูกจ้างของส่วนราชการซึ่งปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย หรือพนักงานราชการ และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ซึ่งสถานภาพเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับแหล่งงบประมาณที่ใช้สำหรับจัดจ้างบุคลากรด้วย

อย่างไรก็ดี ในภาพรวมแล้วผู้รับบริการของส่วนบริหารงานบุคคล ก็คือบุคลากร หรือ “ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย” ทั้งหมดที่มีจำนวนกว่า 8,000 คน แต่ส่วนการดำเนินการในกระบวนการดำเนินงานบุคคลจะติดต่อประสานงานเฉพาะกับเจ้าหน้าที่บุคคลในส่วนของบุคคลของหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็น คณะ วิทยาลัย สำนัก ฯลฯ ดังนั้นจึงสามารถจำแนกลูกค้าหรือผู้รับบริการ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ลูกค้าหรือผู้รับบริการโดยตรง หมายถึง เจ้าหน้าที่บุคคล ผู้รับผิดชอบงานด้านบุคคลในคณะ วิทยาลัย สำนักวิชา สถาบัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างอื่น
- 2) ลูกค้าหรือผู้รับบริการโดยอ้อม หมายถึง บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยทั้งหมด

ในส่วนของวิจัยนี้ หน่วยงาน จะหมายถึง คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนักวิชา หรือหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นผู้รับบริการจากส่วนบริหารงานบุคคล โดยผู้ให้บริการจะหมายถึงส่วนบริหารงานบุคคล

3.1.4 รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานมหาวิทยาลัย

งานวิจัยนี้ทำการศึกษา ปรับปรุงกระบวนการดำเนินการเฉพาะในส่วนของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ประกอบด้วยตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์
- 2) พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ แบ่งออกเป็นสี่กลุ่มตำแหน่งงาน ดังนี้
 - กลุ่มงานวิจัย
 - กลุ่มบริหารจัดการ
 - กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ
 - กลุ่มบริการ

ในส่วนของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการจะมีการกำหนดระดับของพนักงาน ออกเป็น ระดับ 1-9 (P1-P9) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับกลุ่มงาน คือ

- กลุ่มงานวิจัย จะเป็นพนักงานระดับ 6-7
- กลุ่มบริหารจัดการ จะเป็นพนักงานระดับ 1-6
- กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ จะเป็นพนักงานระดับ 7-8
- กลุ่มบริการ จะเป็นพนักงานระดับ 9

นโยบายการดูแลพนักงานมหาวิทยาลัย จะบริหารโดย

- คณะกรรมการนโยบายบุคลากรสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการบริหารงานบุคคล

คณะกรรมการบริหารงานบุคคลจะมีหน้าที่หลักในการบริหาร จัดการงานด้านบุคคล โดยเฉพาะในส่วนกระบวนการดำเนินการ ซึ่งจะมีการประชุมกันเดือนละ 2 ครั้ง ทุกวันจันทร์ที่ 2 และ 4 ของเดือน

คณะกรรมการนโยบายบุคลากร สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะเป็นผู้พิจารณาระเบียบข้อบังคับ ต่างๆ เกี่ยวกับนโยบายด้านการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย

3.2 กระบวนการดำเนินการที่ศึกษา

จากกระบวนการต่างๆ ที่ทางส่วนบริหารงานบุคคลรับผิดชอบ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ สอบถามข้อมูลเบื้องต้นกับหน่วยงานระดับคณะ 1 หน่วยงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ภายใต้ สำนักงานมหาวิทยาลัยอีก 1 หน่วยงาน ซึ่งพบว่าหลังจากที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ทำให้การบริหารงานบุคคลมีการปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินการ ต่างๆ รวมถึงการนำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) หรือที่เรียกว่า CU-HR มาใช้ดำเนินการโดยมีตารางการทำงานของระบบที่แน่นอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบบัญชีสำหรับจ่ายเงินเดือนในแต่ละเดือน โดยมีกำหนดการ ดังเช่น

- หน่วยงานตรวจสอบข้อมูลและแก้ไขข้อมูลเงินเดือนภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน
- หน่วยงานจะต้องส่งบันทึกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีส่วนต่อการจ่ายเงินเดือน เช่น การว่าจ้าง บรรจุ การเลิกจ้าง การปรับเงินเดือน การหยุดพักจ่ายเงินเดือน ภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน
- ประมาณวันที่ 20 ของทุกเดือน ระบบ CU-HR จะไม่สามารถเข้าไปแก้ไขได้เนื่องจากต้องทำการประมวลผลและจ่ายเงินเดือน โดยการแก้ไขจะสามารถทำได้ภายหลังที่ระบบจ่ายเงินเดือนดำเนินการเสร็จสิ้น

สาเหตุต่างๆ ข้างต้น ทำให้เจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงานมีความสับสนและเกิดปัญหาเรื่องระยะเวลาในการดำเนินการล่าช้า จากนั้นจึงนำปัญหามาปรึกษากับผู้บริหารของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ แล้วจึงทำการคัดเลือกกระบวนการจำนวน 3 กระบวนการ เพื่อทำการ

ปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ ที่สามารถสนองตอบความพึงพอใจของผู้รับบริการจากหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

- 1) กระบวนการว่าจ้างบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย
- 2) กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย
- 3) กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

3.2.1 กระบวนการว่าจ้างบรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย

กระบวนการว่าจ้างบรรจุพนักงาน สามารถพิจารณาออกเป็นสองกรณีโดยพิจารณาจากเรื่องที่มีความจำเป็นจะต้องเข้าสู่ที่ประชุมกรรมการบริหารบุคคล คือ

- 1) กระบวนการว่าจ้างบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีจ้างขั้นต่ำ ซึ่งในกรณีนี้ไม่ต้องผ่านคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
- 2) กระบวนการว่าจ้างบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ หรือกรณีพิเศษอื่นๆ ซึ่งในกรณีนี้ต้องให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

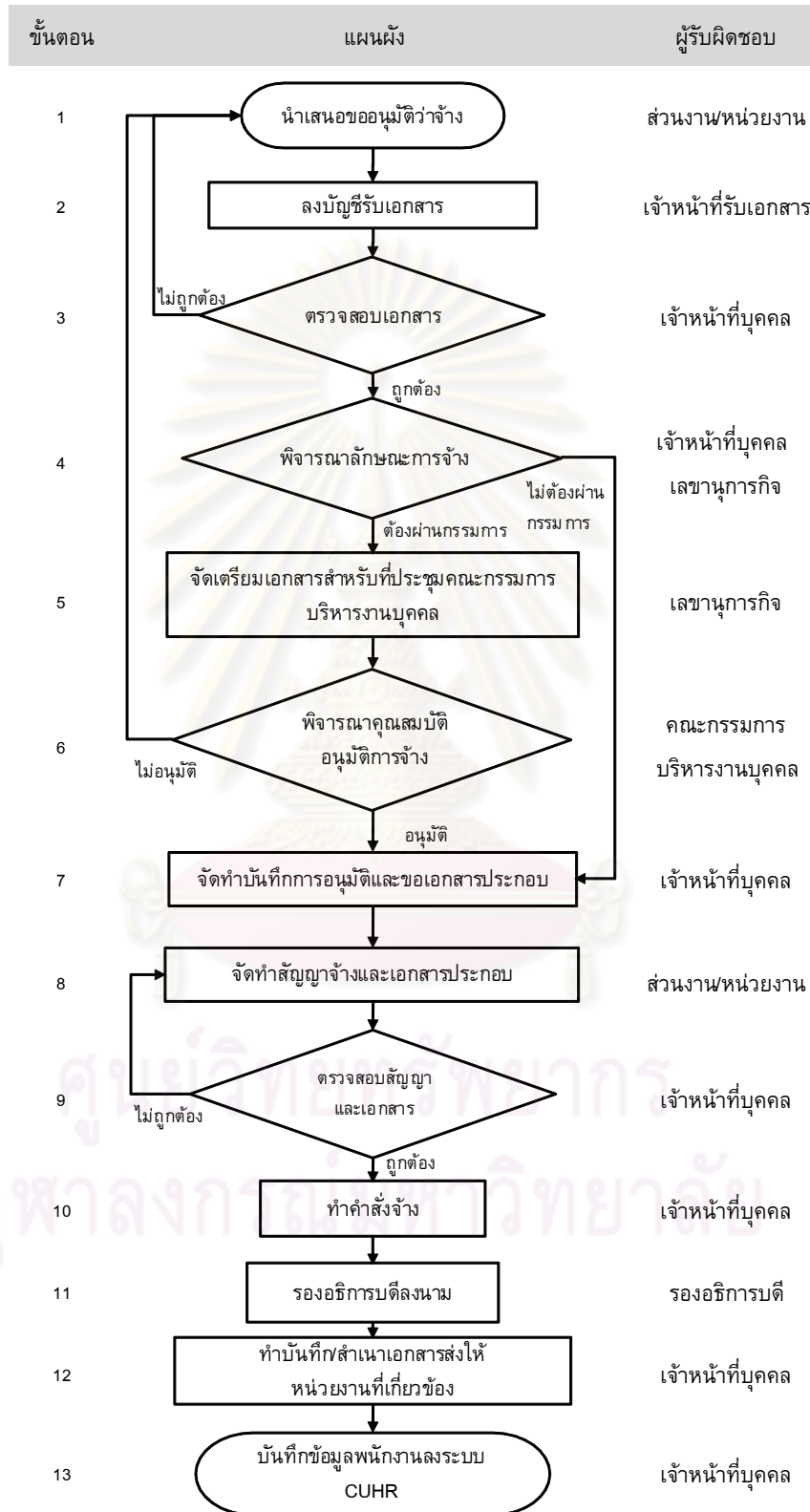
กระบวนการว่าจ้างบรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย จะเริ่มต้นเมื่อหน่วยงานได้ทำการคัดเลือกพนักงานใหม่เสร็จสิ้นแล้ว และต้องดำเนินการเสนอขออนุมัติเพื่อว่าจ้างบรรจุ จนถึงเจ้าหน้าที่บุคคลทำบันทึกคำสั่งจ้างให้กับหน่วยงานที่ร้องขอ และต้องดำเนินการต่อเนื่องในการลงข้อมูลพนักงานลงในระบบ CU-HR ซึ่งรายละเอียดของกระบวนการว่าจ้างบรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย มีรายละเอียดทั้งสิ้น 13 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) หน่วยงานดำเนินการขออนุมัติการว่าจ้างพนักงาน โดยจะทำจดหมายและบันทึกที่ต้องผ่านการอนุมัติเรื่องจากคณะบดี หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน
- 2) หน่วยงานนำเอกสารต่างๆของพนักงานใหม่ที่ผ่านการคัดเลือกมาส่งที่จุดรับเอกสารของส่วนบริหารงานบุคคล
- 3) เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลรับเอกสารแล้วดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วน หรือถูกต้องของเอกสารและหลักฐานต่างๆ
- 4) เจ้าหน้าที่บุคคลทำการพิจารณาการจ้างว่าเป็นเรื่องพิเศษที่จะต้องให้คณะกรรมการพิจารณาหรือไม่ เช่น ให้เงินเดือนสูงกว่าอัตราขั้นต่ำ, คุณสมบัติไม่ตรง, ปรับเปลี่ยนคุณสมบัติ ฯลฯ

- 5) เลขานุการกิจ ดำเนินการจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการพิจารณาของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลที่มีอธิการบดีเป็นประธาน
- 6) ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลทำการพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้ได้รับคัดเลือก ถึงความจำเป็นในการจ้าง
- 7) เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำบันทึกข้อความแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และขอเอกสารประกอบการทำสัญญาจ้างงาน ให้กับหน่วยงาน
- 8) เจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงาน จัดทำสัญญาจ้าง และเอกสารประกอบให้กับผู้ได้รับการคัดเลือกลงลายมือชื่อ และให้คณะบดีหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานอนุมัติ
- 9) เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบความครบถ้วนและถูกต้องของเอกสาร สัญญา
- 10) เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำคำสั่งสัญญาจ้าง
- 11) รองอธิการบดีลงนามในสัญญาจ้าง
- 12) เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำบันทึก และสำเนาเอกสารการว่าจ้างส่งให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 13) เจ้าหน้าที่บุคคลบันทึกข้อมูลประวัติพนักงานลงในระบบ CU-HR

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผังการไหล : กระบวนการว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย



รูปที่ 3.4 แผนผังการไหลของกระบวนการว่าจ้างบรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย

3.2.2 กระบวนการเลิกจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัย

กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย คือ กระบวนการที่ดำเนินการให้พนักงานพ้นจากสภาพการเป็นพนักงาน ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเป็นการดำเนินการที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนไม่ว่าจะเป็นทางด้านกฎหมาย ทางด้านการเงิน สวัสดิการ หนี้สินผูกพันกับทางมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น

กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 กรณี ซึ่งในส่วนของการส่วนบริหารงานบุคคลจะรับผิดชอบใน 4 กรณี ดังนี้

- 1) กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานเสียชีวิต
- 2) กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก
- 3) กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองงาน
- 4) กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญาจ้าง

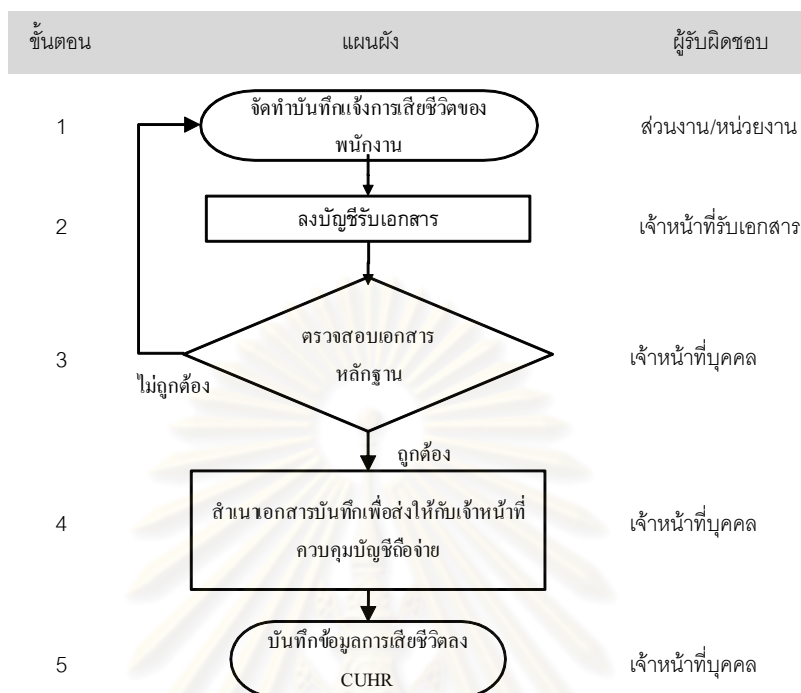
สำหรับในกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานถูกให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่นั้น ส่วนงานนิติการจะเป็นผู้รับผิดชอบ เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย และอาจมีการฟ้องร้องดำเนินคดี

3.2.2.1 กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานเสียชีวิต

กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานเสียชีวิต จะเริ่มต้นเมื่อหน่วยงานได้จัดทำบันทึกแจ้งการเสียชีวิตของพนักงานมหาวิทยาลัย จนถึงการลงข้อมูลพนักงานลงในระบบ CU-HR ซึ่งมีรายละเอียดทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน

- 1) หน่วยงานจัดทำบันทึกแจ้งการเสียชีวิตของพนักงาน พร้อมทั้งแนบรายละเอียดเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) หน่วยงานนำเอกสารต่างๆของพนักงานที่เสียชีวิตมาส่งที่จุดรับเอกสารของส่วนบริหารงานบุคคล
- 3) เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลรับเอกสารแล้วดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วน หรือถูกต้องของเอกสารและหลักฐานต่างๆ
- 4) เจ้าหน้าที่บุคคลสำเนาเอกสารบันทึกแจ้งการเสียชีวิตของพนักงาน ให้กับเจ้าหน้าที่ควบคุมบัญชีถือจ่ายพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อตัดชื่อออกฐานข้อมูลบัญชีถือจ่ายพนักงานมหาวิทยาลัย
- 5) เจ้าหน้าที่บุคคลบันทึกข้อมูลเสียชีวิตของพนักงานลงในระบบ CUHR

ผังการไหล : กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานเสียชีวิต



รูปที่ 3.5 แผนผังการไหลของกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานเสียชีวิต

3.2.2.2 กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก

กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก จะเริ่มต้นเมื่อหน่วยงานได้จัดทำบันทึกแจ้งการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย จนถึงการลงข้อมูลพนักงานลงในระบบ CU-HR ซึ่งมีรายละเอียดทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน

- 1) เมื่อหน่วยงานได้รับแจ้งความประสงค์การลาออกจากพนักงานและได้รับหนังสือขอลาออกแล้ว ให้ทำบันทึกนำเสนอส่งเรื่องการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 2) หน่วยงานนำเอกสารต่างๆของพนักงานที่ลาออกมาส่งที่จุดรับเอกสารของส่วนบริหารงานบุคคล
- 3) เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลรับเอกสารแล้วดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วน หรือถูกต้องของเอกสารและหลักฐานต่างๆ เช่น ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่ง, อัตราเลขที่, เงินเดือนปัจจุบัน, วันที่เริ่มบรรจงาน, วันที่ลาออก, เหตุผลการลาออก

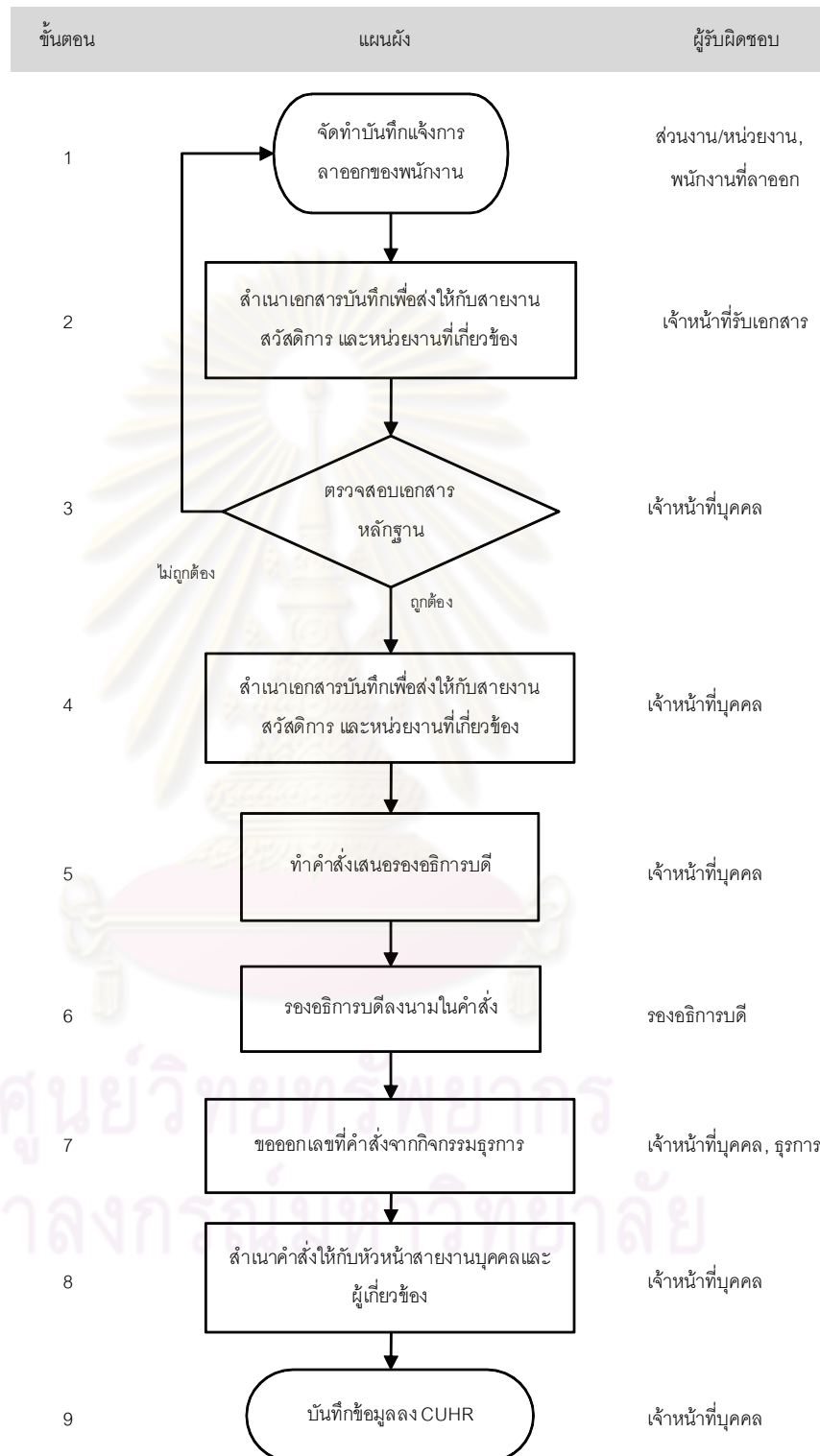
- 4) เจ้าหน้าที่บุคคลสำเนาเอกสารบันทึกแจ้งการลาออกของพนักงาน ให้กับสายงานสวัสดิการ กรณีเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ให้สำเนาทันทีให้กับสำนักบริหารวิชาการและสายงานนิติการ
- 5) เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำคำสั่งการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยเสนอรองอธิการบดี
- 6) รองอธิการบดีลงนามในคำสั่งการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 7) เจ้าหน้าที่บุคคลดำเนินการขอเลขที่คำสั่งจากกิจกรรมธุรการ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 8) เจ้าหน้าที่บุคคลสำเนาคำสั่งจำนวน 4 ชุด ให้กับ หน่วยงาน, ผู้รับผิดชอบบัญชีถือจ่าย, เก็บแฟ้มประวัติ และหัวหน้าสายงานลงลายมือชื่อ
- 9) เจ้าหน้าที่บุคคลบันทึกข้อมูลการลาออกของพนักงานลงในระบบ CUHR

3.2.2.3 กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองงาน

กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองงาน จะมีความพิเศษกว่าการเลิกจ้างในกรณีอื่น เนื่องจากจะต้องได้รับมติการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล โดยกระบวนการของส่วนบริหารงานบุคคลจะเริ่มต้นเมื่อหน่วยงานได้จัดทำบันทึกแจ้งผลไม่ผ่านการประเมินผล ทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จนถึงการลงข้อมูลพนักงานลงในระบบ CU-HR ซึ่งมีรายละเอียดทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน

- 1) เมื่อหน่วยงานพิจารณาผลไม่ผ่านการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยแล้ว จัดทำบันทึกนำเสนอเรื่องไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งจัดเตรียมเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง
- 2) หน่วยงานนำเอกสารต่างๆของพนักงานที่ลาออกมาส่งที่จุดรับเอกสารของส่วนบริหารงานบุคคล
- 3) เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลรับเอกสารแล้วดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วน หรือถูกต้องของเอกสารและหลักฐานต่างๆ และพิจารณาผลคะแนนการประเมิน
- 4) เลขานุการกิจ ดำเนินการจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการพิจารณาของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

ผังการไหล : กระบวนการเบิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีลาออก



รูปที่ 3.6 แผนผังการไหลของกระบวนการเบิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก

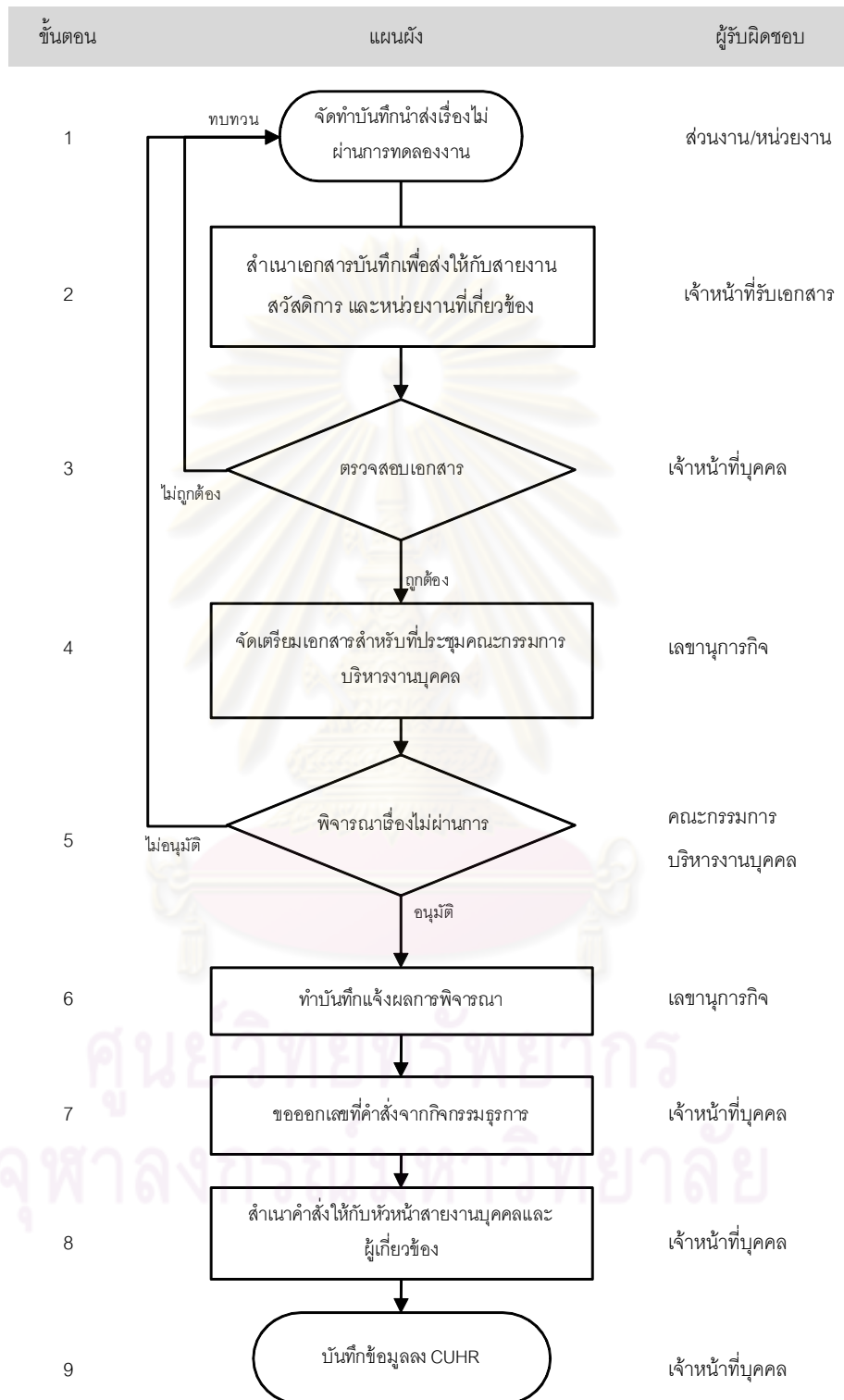
- 5) ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลทำการพิจารณาถึงผลการประเมิน การปฏิบัติงาน ถึงเหตุผลการให้คะแนน, ความโปร่งใสในการให้คะแนน
- 6) เลขานุการกิจ จัดทำบันทึกแจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการ บริหารงานบุคคลส่งให้กับหน่วยงานรับทราบ
- 7) เจ้าหน้าที่บุคคลดำเนินการขอเลขที่คำสั่งจากกิจกรรมธุรการ สำนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์
- 8) เจ้าหน้าที่บุคคลสำเนาคำสั่งจำนวน 4 ชุด ให้กับ หน่วยงาน, ผู้รับผิดชอบ บัญชีถือจ่าย, เก็บแฟ้มประวัติ และหัวหน้าสายงานลงลายมือชื่อ
- 9) เจ้าหน้าที่บุคคลบันทึกข้อมูลการลาออกของพนักงานลงในระบบ CUHR

3.2.2.4 กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานสิ้นสุด สัญญาจ้าง

ในแต่ละเดือนส่วนบริหารงานบุคคลจะทำการแจ้งรายชื่อของพนักงาน มหาวิทยาลัยที่สัญญาจ้างจะสิ้นสุดระยะเวลาการจ้างในเดือนถัดไปให้กับหน่วยงาน ซึ่ง หน่วยงานจะไปดำเนินการเพื่อพิจารณาต่อสัญญาหรือไม่ ในกรณีที่ต่อสัญญาจะเกิด กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญาจ้าง โดยจะเริ่มต้นเมื่อ หน่วยงานได้จัดทำบันทึกเรื่องการสิ้นสุดสัญญาจ้างส่งมาให้ส่วนบริหารงานบุคคล จนถึง การลง ข้อมูลพนักงานลงในระบบ CU-HR ซึ่งมีรายละเอียดทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน

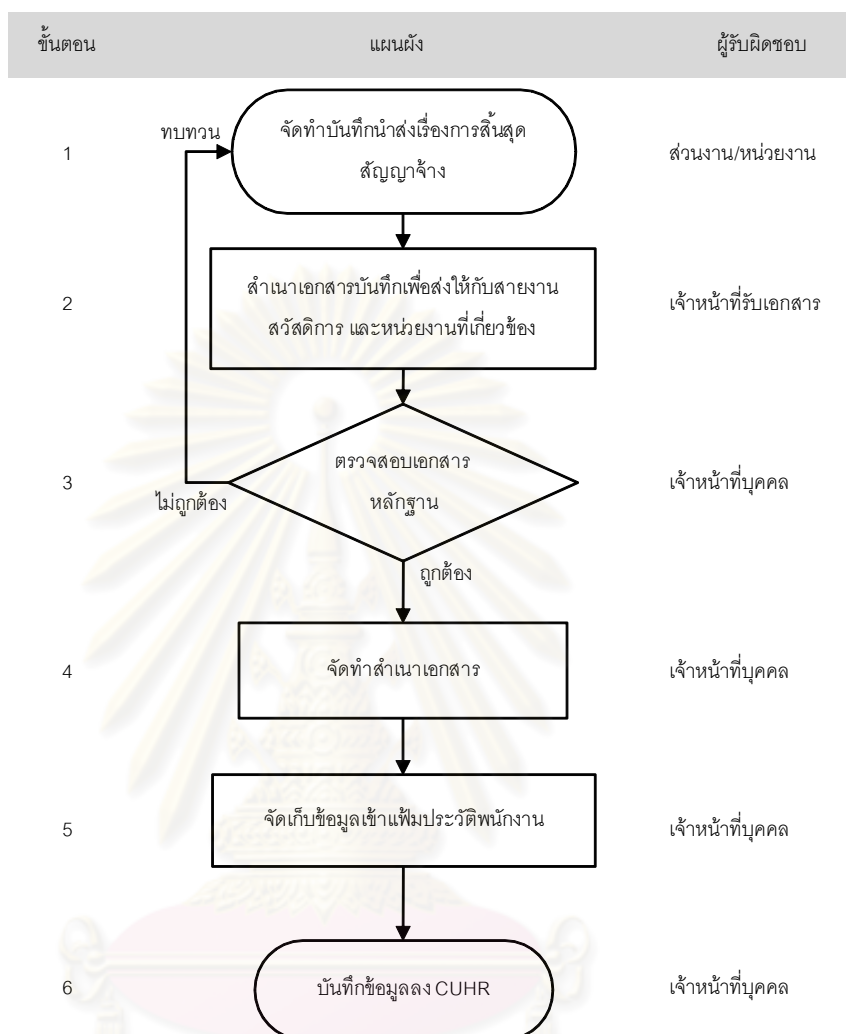
- 1) หน่วยงานจัดทำบันทึกข้อความเรื่องระยะเวลาการสิ้นสุดสัญญาจ้างพนักงาน มหาวิทยาลัย
- 2) หน่วยงานนำเอกสารต่างๆของพนักงานที่ลาออกมาส่งที่จุดรับเอกสารของส่วน บริหารงานบุคคล
- 3) ตรวจสอบข้อมูล ได้แก่ บันทึกนำส่ง แบบหนังสือขอลาออก / สิ้นสุดสัญญาจ้าง จากพนักงานมหาวิทยาลัย
- 4) เจ้าหน้าที่บุคคลทำการสำเนาเอกสารจำนวน 4 ชุดให้กับผู้เกี่ยวข้อง คือ สวัสดิการ, นิติการ, วิชาการ, บัญชีถือจ่าย
- 5) เจ้าหน้าที่บุคคลจัดเก็บข้อมูลเอกสารเข้าแฟ้มประวัติพนักงาน
- 6) เจ้าหน้าที่บุคคลบันทึกข้อมูลการเลิกจ้างของพนักงานลงในระบบ CUHR

ผังการไหล : กระบวนการแจ้งพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีไม่ผ่านการทดลองงาน



รูปที่ 3.7 แผนผังการไหลของกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย
กรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองงาน

ผังการไหล : กระบวนการเบิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญาจ้าง



รูปที่ 3.8 แผนผังการไหลของกระบวนการเบิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญาจ้าง

3.2.3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัย

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัย คือ กระบวนการวัดคุณค่าของพนักงานในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ นอกจากนี้ผลการประเมินยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน และแนวทางการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ถ้าพิจารณาตามวาระของการประเมินผล ดังนี้

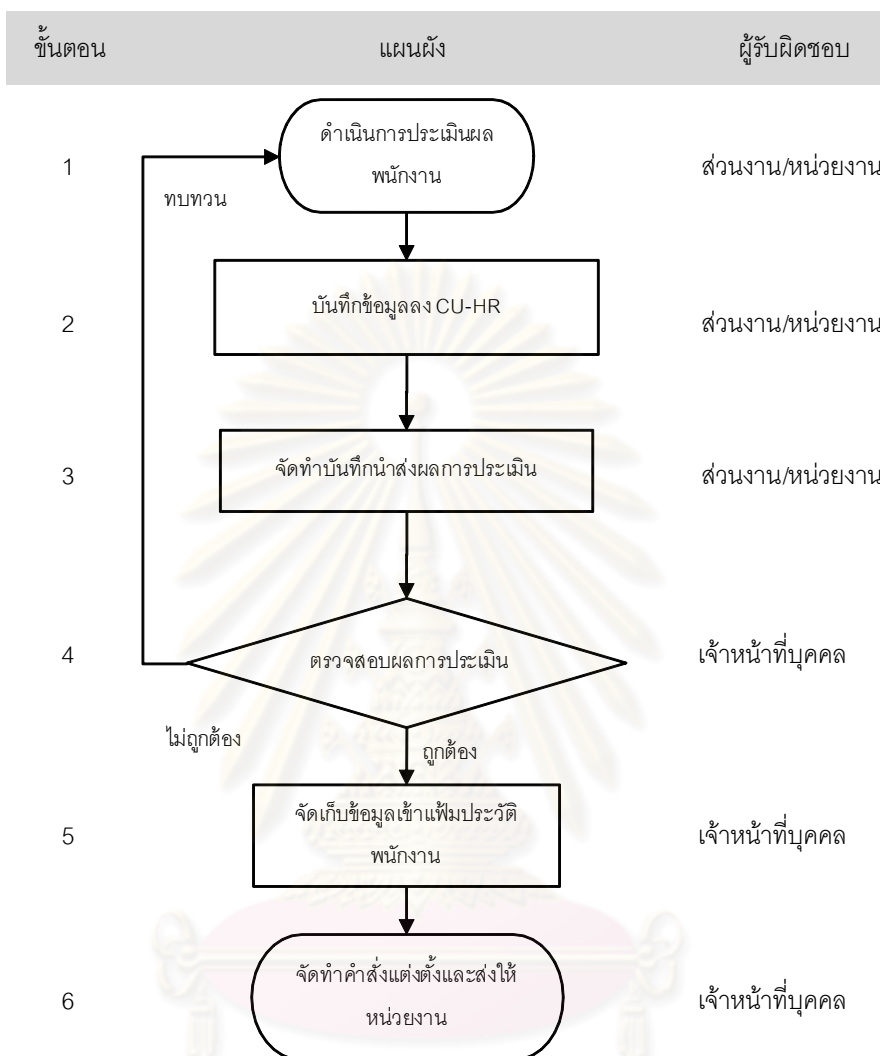
- 1) การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน จะมีการประเมินเมื่อผู้ถูกประเมิน คือ พนักงานซึ่งผ่านการทดลองงานแล้ว 4 เดือน หรือ 12 เดือน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จะมีการประเมินเมื่อผู้ถูกประเมิน คือ บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย ปีละ 2 ครั้ง
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญา จะมีการประเมินเมื่อผู้ถูกประเมิน คือ พนักงานมหาวิทยาลัยที่ระยะเวลาจ้างในสัญญาว่าจ้างสิ้นสุดลง

3.2.3.1 การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน

เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับการบรรจุใหม่ให้เป็นพนักงานทดลองปฏิบัติงาน ได้ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้ว 4 เดือน หน่วยงานจะต้องทำการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงาน คณะกรรมการประเมินผลพิจารณาผลการให้คะแนน ในกรณีที่ไม่ผ่านการประเมินให้ดำเนินการ ทำบันทึกไม่ผ่านการทดลองงานให้ส่วนบริหารงานบุคคลดำเนินการเลิกจ้างต่อไป ในกรณีที่ผ่านการทดลองงานให้ดำเนินการในส่วนนี้ โดยกระบวนการดำเนินการ จะเริ่มต้นเมื่อหน่วยงานได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จนถึงส่วนบริหารงานบุคคลทำคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งมีรายละเอียดทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน

- 1) หน่วยงานจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับสายสนับสนุนจะประเมินผลเมื่อครบ 4 เดือน สำหรับสายวิชาการจะประเมินผลเมื่อครบ 12 เดือน
- 2) บันทึกข้อมูลผลคะแนนประเมินลงในระบบ CU-HR
- 3) หน่วยงานทำบันทึกแจ้งผลการประเมินผ่านการทดลองปฏิบัติงานให้ส่วนบริหารงานบุคคล
- 4) เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบเอกสารผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 5) เจ้าหน้าที่บุคคลจัดเก็บข้อมูลเอกสารเข้าแฟ้มประวัติพนักงาน
- 6) พนักงานที่ปฏิบัติงานครบ 12 เดือน เจ้าหน้าที่บุคคลจะทำคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

ผังการไหล : กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีทดลองงาน



รูปที่ 3.9 แผนผังการไหลของกระบวนการประเมินผลการทดลองงาน

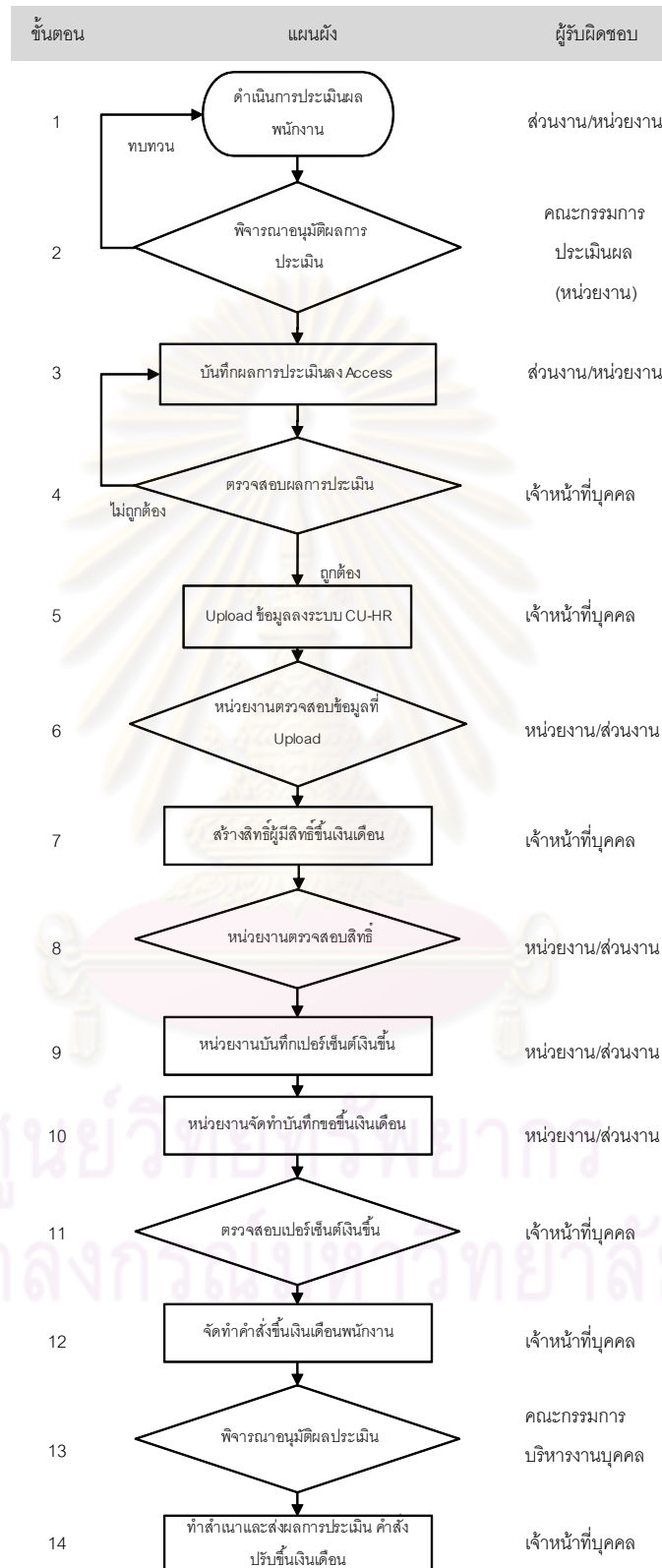
3.2.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

จากข้อบังคับของมหาวิทยาลัย กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง ซึ่งกระบวนการโดยปกติแล้วหน่วยงานจะเป็นผู้รับผิดชอบเองทั้งหมดเนื่องจากได้มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้กับหน่วยงาน มีแต่เพียงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้นที่ใช้แบบประเมินที่จัดทำโดยส่วนกลาง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนบริหารงานบุคคลก็ต่อเมื่อเป็นการประเมินผลเพื่อปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน คือส่วนบริหารงานบุคคลจะเอาผลการประเมินที่คณะได้จัดทำมาใช้เพื่อดำเนินการปรับขึ้นเงินเดือนต่อไป โดยกระบวนการดำเนินการจะเริ่มต้นเมื่อ

หน่วยงานได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จนถึงส่วนบริหารงานบุคคลทำสรุปผลการประเมินและขึ้นเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย ส่งให้หน่วยงาน ซึ่งมีรายละเอียดทั้งสิ้น 14 ขั้นตอน

- 1) หน่วยงานจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) คณะกรรมการประเมินผลพิจารณาผลคะแนน และอนุมัติผลการประเมิน โดยระดับคะแนนที่ได้รับจะมีผลต่อการต่อสัญญาจ้างต่อไป
- 3) บันทึกข้อมูลผลคะแนนประเมินลงในโปรแกรม Access
- 4) หน่วยงานทำบันทึกแจ้งผลการประเมินพร้อมส่งไฟล์ผลการประเมิน จากโปรแกรม Access
- 5) เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบผลการประเมิน และวงเงินงบประมาณ และอัปโหลดเข้าสู่ระบบ CU-HR
- 6) หน่วยงานตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผลการประเมินที่เจ้าหน้าที่บุคคลอัปโหลด
- 7) เจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์ สร้างข้อมูลผู้มีสิทธิขึ้นเงินเดือน
- 8) หน่วยงานตรวจสอบความถูกต้องของผู้มีสิทธิขึ้นเงินเดือน
- 9) หน่วยงานบันทึกเปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนของพนักงานในระบบ CU-HR
- 10) หน่วยงานส่งบันทึกการขอปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 11) เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบความถูกต้องของเงินเดือนที่ปรับขึ้น
- 12) เจ้าหน้าที่บุคคลออกคำสั่งปรับขึ้นเงินเดือน
- 13) คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณาอนุมัติ ผลการประเมินการปฏิบัติงาน และคำสั่งปรับขึ้นเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย
- 14) เจ้าหน้าที่บุคคลทำสำเนาและส่งผลการประเมินและคำสั่งปรับขึ้นเงินเดือนให้หน่วยงาน

ผังการไหล : กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน



รูปที่ 3.10 แผนผังการไหลของกระบวนการประเมินผลประจำปี เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน

3.2.3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญา

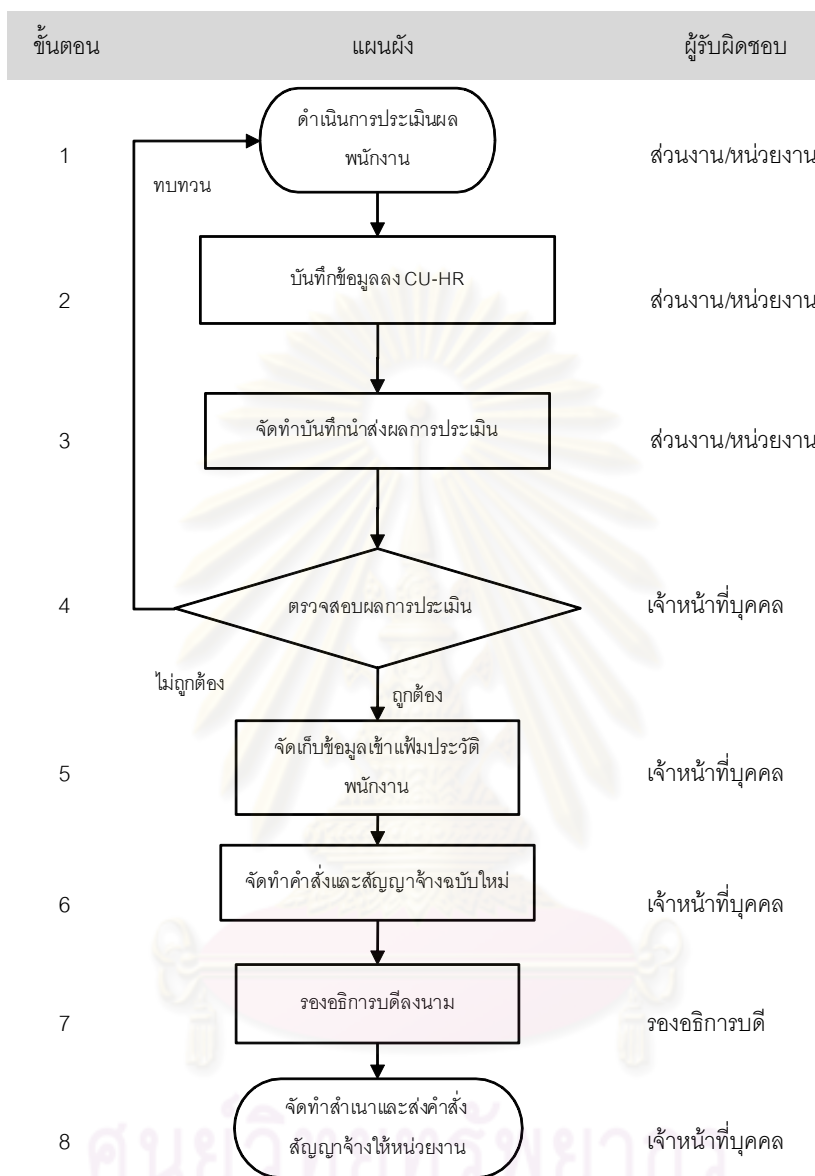
เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานมาแล้วจนครบเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา หน่วยงานจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานล่วงหน้าก่อนครบกำหนดวันที่ระบุไว้ในสัญญา 3 เดือน โดยกระบวนการดำเนินการจะเริ่มต้นเมื่อหน่วยงานได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จนถึงส่วนบริหารงานบุคคลทำสัญญาฉบับใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน

- 1) หน่วยงานจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนอายุสัญญาจ้างพนักงานจะหมดลงล่วงหน้า 3 เดือน
- 2) บันทึกข้อมูลผลคะแนนประเมินลงในระบบ CU-HR
- 3) หน่วยงานทำบันทึกแจ้งผลการประเมินผ่านการปฏิบัติงานให้ส่วนบริหารงานบุคคล พร้อมทั้งแนบสัญญาฉบับเก่า
- 4) เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบเอกสารผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย
- 5) เจ้าหน้าที่บุคคลจัดเก็บข้อมูลเอกสารเข้าแฟ้มประวัติพนักงาน
- 6) เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำสัญญาฉบับใหม่
- 7) รองอธิการบดีลงนามในคำสั่งสัญญาจ้างฉบับใหม่
- 8) จัดทำสำเนาและส่งคำสั่งให้หน่วยงาน

เนื่องจากข้อบังคับฯ พาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551 เพียงจะมีการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญา จึงทำให้การประเมินผลยังใช้กระบวนการดำเนินการ และแบบประเมินผลเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ต่างกันตรงการนำผลการประเมินมาใช้ กล่าวคือ ใช้เพื่อบรรจุ เพื่อขึ้นเงินเดือน หรือเพื่อต่อสัญญาจ้าง

ทั้งนี้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของสายงานปฏิบัติการ ใช้แบบประเมินผลของส่วนกลาง แต่สำหรับสายงานวิชาการ จะใช้แบบประเมินผลที่ทางหน่วยงานออกแบบขึ้นมาใช้ เนื่องจาก การประเมินผลของสายวิชาการจะเป็นการประเมินที่มีคุณลักษณะเฉพาะ ทั้งในส่วนเนื้องานและความรู้ความสามารถของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

ผังการไหล : กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีต่อสัญญา



รูปที่ 3.11 แผนผังการไหลของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญา

3.3 การสำรวจความพึงพอใจต่อกระบวนการดำเนินการ

นอกจากได้มีการศึกษากระบวนการดำเนินการของสภาพการทำงานในปัจจุบันของส่วนบริหารบุคคล และมีการสัมภาษณ์หน่วยงานบางหน่วยงานถึงปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานของกระบวนการบริหารบุคคลทั้ง 3 กระบวนการแล้ว แต่เพื่อให้ได้ประเด็นและแนวทางในการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจึงได้มีการสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงาน

ต่างๆ ที่ต้องมีการดำเนินการกับส่วนบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่จะทำการปรับปรุง ทั้ง 3 กระบวนการ เพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยทางด้านคุณภาพ ที่ผู้รับบริการเห็นว่าควรจะดำเนินการปรับปรุง ให้สามารถตอบสนองของความพึงพอใจของผู้รับบริการได้

3.3.1 การออกแบบแบบสอบถาม

การออกแบบแบบสอบถามวัดระดับความพึงพอใจ และประเด็นปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการบริการ ได้ทำการสร้างคำถามจากปัญหาที่ได้จากการสัมภาษณ์หน่วยงานระดับคณะ 1 หน่วยงานและหน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย 1 หน่วยงานมาผนวกกับการพิจารณาถึงคุณภาพของการบริการ (ServQual) ที่มีอยู่ 5 ประเด็น (Parasuraman and Berry, 1991) ดังนี้

- 1) Tangibility ที่ถามถึงการบริการที่สะดวก สบาย สุภาพ
- 2) Reliability ที่ถามถึงการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ
- 3) Responsiveness ที่ถามถึงการบริการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ
- 4) Assurance ที่ถามถึงการบริการที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ
- 5) Empathy ที่ถามถึงการบริการที่เอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจผู้รับบริการ

การพิจารณาตั้งคำถามจึงคำนึงถึงปัญหาคุณภาพการบริการที่เกิดขึ้นจากปัจจัยในการให้บริการ ได้แก่ คู่มือ เอกสารต่าง ๆ บุคลากรผู้ให้บริการ วิธีการให้บริการ และผลงานที่ได้รับ โดยร่วมกับหน้าส่วนบริหารงานบุคคล ในการคัดเลือกคำถามที่เหมาะสมสำหรับประเด็นปัจจัยคุณภาพต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยแบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 3 ข้อ คือ

ข้อที่ 1 ส่วนข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จะสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้ประเมินตอบแบบสอบถาม ทั้งเพศ อายุ ตำแหน่ง และอายุงาน

ข้อที่ 2 ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคล จะสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการในกระบวนการดำเนินการทั้ง 3 กระบวนการ โดยแบ่งลักษณะการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 มีการประเมินโดยใช้มาตราวัด Likert Scale กระบวนการละ 12 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยมีวิธีการให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	ดีมาก
4	หมายถึง	ดี
3	หมายถึง	พอใช้
2	หมายถึง	ควรปรับปรุง
1	หมายถึง	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง

สำหรับการแปรความหมายของคะแนน จะนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วแปรความหมายจากการพิจารณาอันตรภาคชั้น ที่อยู่ในระดับพอใช้ลงมา ดังนี้

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

เมื่อพิจารณาจาก คะแนนสูงสุด คือ 5 คะแนนต่ำสุดคือ 1 จำนวนชั้น = 5 จะได้ว่าความกว้างอันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.8 พบว่า

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 อยู่ในระดับควรปรับปรุงอย่างยิ่ง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 อยู่ในระดับควรปรับปรุง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 อยู่ในระดับพอใช้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 อยู่ในระดับดี

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 อยู่ในระดับดีมาก

- ส่วนที่ 2 มีการประเมินโดยให้เติมตัวเลข ระยะเวลาการดำเนินการ ที่ผู้รับบริการคาดหวัง (Expect) ในแต่ละกระบวนการ

ข้อที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของการบริการของส่วนบริหารงานบุคคล จะสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่ผู้รับบริการให้ความสำคัญต่อคุณภาพของการบริการ หรือ ServQual ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยมีวิธีการให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

สำหรับการแปรความหมายของคะแนน จะนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วแปรความหมายจากการพิจารณาอันตรภาคชั้น

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80	อยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60	อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40	อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20	อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00	อยู่ในระดับมากที่สุด

จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองประเมินกับเจ้าหน้าที่บุคคลในส่วนบริหารงานบุคคล เพื่อปรับแก้ข้อความให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ทำการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาให้อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแก้ไขเพื่อให้เนื้อหาของแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Pretest) กับหน่วยงานอื่นภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 5 หน่วยงาน เพื่อทดสอบความเข้าใจของคำถาม การสื่อความหมายในแต่ละคำถาม และความเหมาะสมของแบบสอบถาม ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แล้วจึงนำแบบสอบถามไปใช้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.1 การสร้างคำถามในแบบสอบถาม

ServQual	คุณลักษณะ	คำถาม (ความคิดเห็นต่อกระบวนการ)	ปัจจัย
Tangibility	การบริการที่สะดวก สบาย สุภาพ	ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	บุคลากร
		การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	คู่มือ
Reliability	การบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ	ความถูกต้องของเอกสารคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ได้รับ	ผลงาน
		จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอจ้าง	วิธีการ
		ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	วิธีการ
		จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	วิธีการ
Responsiveness	การบริการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ	ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	บุคลากร
		ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	วิธีการ
Assurance	การบริการที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ	ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	บุคลากร
		ผลงานเสร็จทันตามกำหนดการที่ได้วางแผนไว้	ผลงาน
Empathy	การบริการที่เอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจผู้รับบริการ	ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	บุคลากร
		การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	วิธีการ

3.3.2 การนำแบบสอบถามไปใช้

ทางส่วนบริหารงานบุคคลได้ทำจดหมายแจ้งขอความร่วมมือให้กับส่วนงานบุคคลของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ประเมิน ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งก่อนการส่งแบบสอบถาม ได้ทำการกำหนดรหัสแบบสอบถาม โดยการประทับตราเลขกลุ่มงาน(PA) ลงบนแบบสอบถาม เพื่อแยกแบบสอบถามที่ส่งไปแต่ละหน่วยงาน ตามที่กลุ่มงาน (PA) รับผิดชอบ เมื่อแบบสอบถามตอบกลับมาจะสามารถนำไปวิเคราะห์ ดูผลการประเมินของผู้รับบริการที่มีต่อกลุ่มงานแต่ละกลุ่มได้อีกด้วย

ตารางที่ 3.2 จำนวนแบบสอบถามที่แจกจ่ายแก่ตามกลุ่มงาน

PA 1	PA 2	PA 3	PA 4	PA 5	PA 6
32 ชุด	6 ชุด		5 ชุด	3 ชุด	15 ชุด

3.3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจจากแบบสอบถาม

จากการส่งแบบสอบถามให้หน่วยงานจำนวนทั้งสิ้น 61 หน่วยงาน ระหว่างเดือนมิถุนายน – กรกฎาคม พ.ศ. 2552 โดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับงานบริหารบุคคลเป็นผู้กรอกแบบสอบถาม พบว่ามีการกลับคืนของแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 44 หน่วยงาน คิดเป็น 72.13% สามารถสรุปผลการประเมินได้ดังนี้

3.3.3.1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 44 คน ในส่วนของเพศ พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงถึง 86.36% ส่วนของอายุ พบว่าส่วนใหญ่จะอายุระหว่าง 51-60 ปี ส่วนของตำแหน่งส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าหน้าที่บุคคล ส่วนของอายุงาน ส่วนใหญ่จะอายุงานมากกว่า 15 ปีแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่สัมผัสกับบริการของส่วนบริหารงานบุคคลโดยตรง และมีประสบการณ์การรับบริการอย่างยาวนาน

ตารางที่ 3.3 รายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายละเอียด	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
1. เพศ		
1.1 เพศชาย	6	13.64%
1.2 เพศหญิง	38	86.36%
2. อายุ		
2.1 อายุระหว่าง 21-30 ปี	2	4.55%
2.2 อายุระหว่าง 31-40 ปี	9	20.45%
2.3 อายุระหว่าง 41-50 ปี	15	34.09%
2.4 อายุระหว่าง 51-60 ปี	18	40.91%
3. ตำแหน่ง		
3.1 เจ้าหน้าที่บุคคล	25	56.82%
3.1 หัวหน้างาน	19	43.18%
4. อายุงาน		
4.1 อายุงานระหว่าง 0-5 ปี	6	13.64%
4.2 อายุงานระหว่าง 6-10 ปี	2	4.55%
4.3 อายุงานระหว่าง 11-15 ปี	9	20.45%
4.4 อายุงานระหว่างมากกว่า 15 ปี	27	61.36%

3.3.3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการว่าจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ประเมินความพึงพอใจ ปัจจัยคุณภาพต่างๆ โดยพบว่า มีปัจจัยคุณภาพจำนวน 6 ปัจจัยอยู่ในระดับ พอใช้ ปัจจัยคุณภาพจำนวน 6 ปัจจัยอยู่ในระดับ ดี ปัจจัยคุณภาพที่ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจน้อยสุด 3 ปัจจัย คือ

- 1) ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ
- 2) จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ
- 3) คำสั่งจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการที่ได้วางแผนไว้

ค่าเฉลี่ยรอบระยะเวลาการดำเนินการที่ผู้รับบริการพึงพอใจในกรณีการจ้างปกติ คือ 13.58 วันทำการ และกรณีการจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ คือ 21.09 วัน

สำหรับปัจจัยคุณภาพ ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการของกระบวนการว่าจ้างนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจน้อยสุด เนื่องจากมีระยะเวลาในการดำเนินการที่ยาวนาน

โดยจากการสำรวจ เก็บข้อมูล (ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป) พบว่า ระยะเวลาในการดำเนินการของกระบวนการว่าจ้างปกติ เท่ากับ 10.8 วันทำการ และกระบวนการว่าจ้าง กรณีจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ เท่ากับ 35.5 วันทำการ

สำหรับปัจจัยคุณภาพ จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ ของกระบวนการว่าจ้าง นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจน้อยสุดเป็นอันดับรองลงมา เนื่องจากมีขั้นตอนดำเนินการหลายขั้นตอน ซึ่งเป็นเรื่องของการพิจารณาอนุมัติ โดยกระบวนการทั้งหมดสำหรับการว่าจ้างกรณีจ้างสูงกว่าขั้นต้นั้น มีจำนวนขั้นตอนทั้งสิ้น 13 ขั้นตอน โดยขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติของคณะกรรมการบริหารบุคคล ถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ใช้เวลาและผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าไม่จำเป็น

ตารางที่ 3.4 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ : กระบวนการว่าจ้าง

หัวข้อ	ปัจจัยคุณภาพ	คะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ผลต่างจากระดับพอใจ (<3.4)	ลำดับความสำคัญที่ควรปรับปรุง
2.1.1	ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	3.818		12
2.1.2	การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	3.409		7
2.1.3	ความถูกต้องของเอกสารคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ได้รับ	3.318	0.082	4
2.1.4	จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอจ้าง	3.545		8
2.1.5	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	3.047	0.353	1
2.1.6	จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	3.227	0.173	2
2.1.7	ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	3.614		9
2.1.8	ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	3.651		10
2.1.9	ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	3.364	0.036	6
2.1.10	คำสั่งจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการที่ได้วางแผนไว้	3.302	0.098	3
2.1.11	ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	3.674		11
2.1.12	การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	3.326	0.074	5

2.1.13 ระยะเวลาในการรอตั้งแต่ส่งคำขอว่าจ้างจนกระทั่งมีคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง ค่าเฉลี่ย (วันทำการ)

2.1.13.1 กรณีการจ้างปกติ(จ้างขั้นต่ำ k1.2 สายสนับสนุน, k1.7 สายวิชาการ) 13.58

2.1.13.2 กรณีการจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ(การจ้างที่ต้องให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณา) 21.09

3.3.3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ประเมินความพึงพอใจ ปัจจัยคุณภาพต่างๆ โดยพบว่า มีปัจจัยคุณภาพจำนวน 3 ปัจจัยอยู่ในระดับ พอใช้ ปัจจัยคุณภาพจำนวน 9 ปัจจัยอยู่ในระดับ ดี ปัจจัยคุณภาพที่ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจน้อยสุด 3 ปัจจัย คือ

- 1) จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ
- 2) ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ
- 3) บันทึกสิ้นสุดการจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการเลิกจ้างพนักงาน

ค่าเฉลี่ยรอบระยะเวลาการดำเนินการในกระบวนการเลิกจ้างที่ผู้รับบริการพึงพอใจ กรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองงาน คือ 9.94 วันทำการ กรณีพนักงานเสียชีวิต คือ 8.78 วันทำการ กรณีพนักงานลาออก 12.44 วันทำการ กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญา 10.73 วันทำการ

สำหรับปัจจัยคุณภาพ จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ ของกระบวนการว่าจ้างนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจน้อยสุด เนื่องจากมีขั้นตอนดำเนินการหลายขั้นตอน ซึ่งเป็นเรื่องของการส่งเอกสารหลักฐาน และตรวจสอบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทางการเงินของพนักงาน เช่น หนังสือ สวัสดิการ เงินชดเชย โดยกระบวนการการเลิกจ้างที่มีจำนวนขั้นตอนมากที่สุด คือ กระบวนการเลิกจ้างกรณีพนักงานลาออก มีจำนวนขั้นตอนทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน

สำหรับปัจจัยคุณภาพ ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการของกระบวนการเลิกจ้างนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจน้อยสุดเป็นอันดับรองลงมา เนื่องจากมีระยะเวลาในการดำเนินการที่นาน โดยเฉพาะกรณี บางครั้งที่พนักงานลาออกโดยไม่แจ้งล่วงหน้า 30 วันก็จะมีปัญหา ดำเนินการเกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือนไม่ได้ ทำให้หน่วยงานต้อง ติดตามเงินเดือนคืน หรือให้พนักงานเขียนใบลา จนครบกำหนดเดือน โดยจากการสำรวจ เก็บข้อมูล (ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป) พบว่า ระยะเวลาในการดำเนินการของกระบวนการเลิกจ้างกรณีพนักงานเสียชีวิต เท่ากับ 7.30 วันทำการ กรณีพนักงานลาออก 16.7 วันทำการ กรณี ไม่ผ่านการทดลองงานประมาณ 22 วันทำการ กรณี สิ้นสุดสัญญา 9.7 วันทำการ

ตารางที่ 3.5 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ : กระบวนการเบิกจ่าย

หัวข้อ	ปัจจัยคุณภาพ	คะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ผลต่างจากระดับพอใช้(<3.4)	ลำดับความสำคัญที่ควรปรับปรุง
2.2.1	ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	3.810		12
2.2.2	การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	3.512		4
2.2.3	ความถูกต้องของเอกสารบันทึกสิ้นสุดการจ้างที่ได้รับ	3.725		9
2.2.4	จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอเบิกจ่าย	3.550		6
2.2.5	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	3.325	0.075	2
2.2.6	จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	3.308	0.092	1
2.2.7	ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	3.707		10
2.2.8	ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	3.659		8
2.2.9	ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	3.585		7
2.2.10	บันทึกสิ้นสุดการจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการเบิกจ่ายพนักงาน	3.325	0.075	2
2.2.11	ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	3.732		11
2.2.12	การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	3.525		5

2.2.13	ระยะเวลาในการรอตั้งแต่ส่งคำขอเบิกจ่ายจนกระทั่งมีบันทึกสิ้นสุดการจ้าง	ค่าเฉลี่ย (วันทำการ)
2.2.13.1	กรณีพนักงานไม่ผ่านทดลองงาน	9.94
2.2.13.2	กรณีพนักงานเสียชีวิต	8.78
2.2.13.3	กรณีพนักงานลาออก	12.44
2.2.13.4	กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญา	10.73

3.3.3.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ประเมินความพึงพอใจ ปัจจัยคุณภาพต่างๆ โดยพบว่า มีปัจจัยคุณภาพจำนวน 4 ปัจจัยอยู่ในระดับ พอใช้ ปัจจัยคุณภาพจำนวน 8 ปัจจัยอยู่ในระดับ ดี ปัจจัยคุณภาพที่ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจน้อยสุด 3 ปัจจัย คือ

- 1) ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ
- 2) แจ้งผลการประเมินได้ทันตามกำหนดการ
- 3) จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ

ค่าเฉลี่ยรอบระยะเวลาการดำเนินการในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ส่งเอกสารการประเมินจนถึงแจ้งผลการประเมิน 17.70 วันทำการ

สำหรับปัจจัยคุณภาพ ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการของกระบวนการประเมินผลนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจน้อยสุด เนื่องจากมีระยะเวลาในการดำเนินการที่นาน โดยจากการสำรวจ เก็บข้อมูล (ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป) พบว่า ระยะเวลาในการดำเนินการของกระบวนการประเมินผลการทดลองงาน เท่ากับ 15.0 วันทำการ การประเมินผลประจำปี เท่ากับ 38 วันทำการ การประเมินผลเพื่อต่อสัญญา เท่ากับ 14.9 วันทำการ

สำหรับปัจจัยคุณภาพ จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ ของกระบวนการว่าจ้างนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจน้อยสุดรองลงมาในอันดับสาม เนื่องจากมีขั้นตอนดำเนินการหลายขั้นตอน โดยเฉพาะการประเมินผลประจำปีที่จะต้องมีการปรับขึ้นเงินเดือนเกี่ยวข้อง ต้องดำเนินการในระบบ CU-HR ในหลายขั้นตอน ทั้งเป็นเรื่องของการป้อนข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลกลับไปมา ระหว่างหน่วยงานและส่วนบริหารงานบุคคล โดยกระบวนการประเมินผลทดลองงานมีจำนวน 6 ขั้นตอน การประเมินผลประจำปีเพื่อปรับขึ้นเงินเดือนมีจำนวน 14 ขั้นตอน การประเมินผลต่อสัญญามีจำนวน 8 ขั้นตอน

ตารางที่ 3.6 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ : กระบวนการประเมินผล

หัวข้อ	ปัจจัยคุณภาพ	คะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ผลต่างจากระดับพอใจ (<3.4)	ลำดับความสำคัญที่ควรปรับปรุง
2.3.1	ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	3.860		12
2.3.2	การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	3.419		5
2.3.3	ความถูกต้องของเอกสารแสดงผลการประเมิน	3.429		6
2.3.4	จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการประเมิน	3.349	0.051	4
2.3.5	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	3.256	0.144	1
2.3.6	จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	3.310	0.090	3
2.3.7	ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	3.628		9
2.3.8	ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	3.628		9
2.3.9	ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	3.535		8
2.3.10	แจ้งผลการประเมินได้ทันตามกำหนดการ	3.302	0.098	2
2.3.11	ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	3.721		11
2.3.12	การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	3.488		7

ค่าเฉลี่ย (วันทำการ)

2.3.13 ระยะเวลาในการรอตั้งแต่ส่งเอกสารประเมินผลจนกระทั่งแจ้งผลการประเมิน

17.70

3.3.3.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของการบริการ

ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ได้สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพของการบริการ ตาม ServQual เพื่อจะพิจารณาถึงคุณภาพการบริการอะไร ที่ผู้รับบริการให้ความสำคัญ ผลการประเมินจากผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า คุณลักษณะของการบริการทั้ง 5 ที่สอบถามไป ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าให้ความสำคัญมากทุกตัว โดยการบริการที่เอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจผู้รับบริการ มีความสำคัญเป็นอันดับ 1

ตารางที่ 3.7 ผลการประเมินความสำคัญของคุณลักษณะการบริการ

	คุณลักษณะของการบริการ	Mean	S.D.	ลำดับความสำคัญ
3.1	การบริการที่สะดวก สบาย สุภาพ	3.714	0.742	4
3.2	การบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ	3.667	0.902	5
3.3	การบริการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ	3.786	0.813	2
3.4	การบริการที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ	3.738	0.964	3
3.5	การบริการที่เอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจผู้รับบริการ	3.857	0.899	1

3.3.3.6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ในแบบประเมินผู้วิจัยได้ทำช่องว่างสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเขียนข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อเป็นการรับฟังเสียงจากลูกค้า ซึ่งข้อเสนอแนะเหล่านี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอให้กับผู้บริหารของหน่วยงานทั้งหมด ซึ่งข้อเสนอแนะบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำการศึกษา ปรับปรุง มีดังนี้

- 1) ไม่ควรเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบบ่อย
- 2) เมื่อขอคำปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือมักให้ถือสายโทรศัพท์นาน
- 3) ควรมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานหรือคู่มือการดำเนินการเกี่ยวกับการว่าจ้าง เลิกจ้าง การประเมินผล ของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 4) การพิจารณาของคณะกรรมการบริหารบุคคลล่าช้า
- 5) ควรจะปรับปรุงการจ้างสูงกว่าขั้นต่ำให้ระยะเวลาเร็วกว่าเดิม
- 6) ควรตรวจสอบคำสั่งจ้าง บรรจุให้ถูกต้องก่อนถึงคณะ/สถาบัน
- 7) การบรรจุพนักงาน ปรก. ใช้เวลานาน จนผู้สมัครรอไม่ไหวต้องไปทำงานอื่น
- 8) การลาออกควรแจ้งล่วงหน้า 1 เดือน เพื่อให้สามารถสรรหาพนักงานใหม่มาทำงานทดแทนทัน
- 9) เอกสารการประเมินผลหลายหน้า/ใช้ระยะเวลาในการอ่าน

- 10) ควรผลการประเมินควรจะพิจารณาเร็วกว่าเดิม
- 11) เฉพาะ P9 ที่มีพนักงานมาก สำหรับ P7-8 ขึ้นไปไม่ควรใช้เวลาานาน
- 12) ควรปรับปรุงแบบประเมิน หรือให้นิยามความหมายของระดับคะแนน

3.3.4 การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินความพึงพอใจ

หลังจากที่คำนวณผลการประเมินความพึงพอใจโดยรวมแล้ว ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจกับผลการประเมินความพึงพอใจของแต่ละกระบวนการ (ในส่วนคำถามข้อที่ 2 ในแบบสอบถาม) ที่ผู้รับบริการมีต่อกลุ่มงานแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งรายละเอียดผลคะแนนประเมินความพึงพอใจสามารถดูได้จากภาคผนวก ค.

เพื่อศึกษาค่าเฉลี่ยของความพึงใจของผู้รับบริการแต่ละข้อคำถาม บัณฑิตคุณภาพ ซึ่งเป็นตัวแปรตามหรือ ตัวแปรเชิงปริมาณมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญตามตัวแปรอิสระหรือไม่ จึงได้เลือกวิธีการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

เมื่อทำการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว(กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546) โดยใช้โปรแกรมคำนวณทางสถิติ SPSS Statistics 17.0 โดยกำหนดตัวแปรอิสระคือ กลุ่มงาน(PA) แต่ละกลุ่มงาน ตัวแปรตามคือผลคะแนนประเมิน พบว่า เมื่อพิจารณาที่ระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.10$ บัณฑิต

ตารางที่ 3.8 ผลการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว

ข้อ	บัณฑิตคุณภาพ	F	Sig	Accept
กระบวนการว่าจ้างบรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย				
2.1.1	ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	1.373	.261	A
2.1.2	การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	1.268	.299	A
2.1.3	ความถูกต้องของเอกสารคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ได้รับ	1.674	.176	A
2.1.4	จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอจ้าง	.835	.511	A
2.1.5	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	3.803	.011	X
2.1.6	จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	1.210	.322	A
2.1.7	ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	1.653	.181	A
2.1.8	ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	1.323	.279	A
2.1.9	ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	.336	.852	A
2.1.10	คำสั่งจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการที่ได้วางแผนไว้	.527	.717	A
2.1.11	ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	2.025	.110	A
2.1.12	การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	1.526	.214	A

ข้อ	ปัจจัยคุณภาพ	F	Sig	Accept
กระบวนการเลิกจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัย				
2.2.1	ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	1.656	.181	A
2.2.2	การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	.838	.510	A
2.2.3	ความถูกต้องของเอกสารบันทึกสิ้นสุดการจ้างที่ได้รับ	1.021	.410	A
2.2.4	จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอเลิกจ้าง	1.916	.130	A
2.2.5	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	.407	.802	A
2.2.6	จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	.601	.665	A
2.2.7	ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	.990	.425	A
2.2.8	ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	.355	.839	A
2.2.9	ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	.807	.529	A
2.2.10	บันทึกสิ้นสุดการจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการเลิกจ้างพนักงาน	1.484	.228	A
2.2.11	ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	2.112	.100	X
2.2.12	การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	.373	.827	A
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัย				
2.3.1	ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	.786	.541	A
2.3.2	การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	.990	.425	A
2.3.3	ความถูกต้องของเอกสารแสดงผลการประเมิน	1.349	.270	A
2.3.4	จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการประเมิน	1.099	.371	A
2.3.5	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	1.312	.283	A
2.3.6	จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	1.088	.377	A
2.3.7	ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	.674	.614	A
2.3.8	ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	.338	.850	A
2.3.9	ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	.633	.642	A
2.3.10	แจ้งผลการประเมินได้ทันตามกำหนดการ	2.326	.074	X
2.3.11	ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	1.224	.317	A
2.3.12	การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	.424	.790	A

จากตารางที่ 3.8 ปัจจัยคุณภาพที่ค่าเฉลี่ยของผลคะแนนประเมินมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ คือ

กระบวนการว่าจ้าง ข้อ 2.1.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ

กระบวนการเลิกจ้าง ข้อ 2.2.11 ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน

กระบวนการประเมินผล ข้อ 2.3.10 แจ้งผลการประเมินได้ทันตามกำหนดการ

หลังจากนั้นได้ทำการทดสอบหลังการวิเคราะห์ (Post hoc test) โดยวิธีการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple comparison) แบบ LSD หรือ Fisher's Least – Significant Different โดยใช้โปรแกรมคำนวณทางสถิติ SPSS Statistics 17.0 เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า

กลุ่มงาน 6 (PA6) มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำกว่ากลุ่มงานอื่น อย่างมีนัยสำคัญ ในเรื่องของ ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ (กระบวนการว่าจ้าง) และการแจ้งผลการประเมินได้ทันตามกำหนดการ (กระบวนการประเมินผล)

กลุ่มงาน 1 (PA1) มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำกว่ากลุ่มงานอื่น อย่างมีนัยสำคัญ ในเรื่องของ ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน (กระบวนการเลิกจ้าง)

จะเห็นว่าในส่วนของกลุ่มงาน 6 (PA6) จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเร็วของกระบวนการ และในส่วนกลุ่มงาน 1(PA1) จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการดูแล เอาใจใส่ผู้รับบริการ ซึ่งในเบื้องต้นผู้วิจัยได้สอบถามหัวหน้าส่วนบริหารงานบุคคลพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบกลุ่มงาน 6 (PA6) มีภาระหน้าที่เพิ่มเติมจากงานบริหารบุคคล กล่าวคือ จะต้องรับผิดชอบดูแลในเรื่องของบัญชีงบประมาณงานบุคคลด้วย สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบกลุ่มงาน 1(PA1) ซึ่งถือเป็นกลุ่มงานที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่มากที่สุด แต่ส่วนมากเจ้าหน้าที่จะเป็นพนักงานใหม่ อายุไม่มาก ยังขาดความเข้าใจงาน และความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

สำหรับคุณลักษณะการบริการ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญเท่ากันทุกคุณลักษณะ และไม่มีคุณลักษณะใดที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญแตกต่างจากคุณลักษณะอื่น อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นปัจจัยคุณภาพแต่ละปัจจัยจึงมีความสำคัญเท่ากันสำหรับการพิจารณาแก้ไข ปรับปรุงกระบวนการ

ปัจจัยคุณภาพที่ผู้วิจัยเลือกนำมาปรับปรุง ก็คือ ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ พอใช้ (ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.40) จะเห็นได้ว่าเรื่องระยะเวลาในการดำเนินการถือเป็นปัจจัยคุณภาพสำคัญ ที่ทำให้ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อย อีกทั้งการแก้ปัญหา ระยะเวลาในการดำเนินการ สามารถกำจัดสาเหตุของปัญหาอื่นที่เกี่ยวข้องกับรอบระยะเวลา เช่น การส่งมอบ จำนวนขั้นตอนได้อีกด้วย

ปัญหาหรือระยะเวลาของกระบวนการดำเนินการ จึงเป็นปัญหาสำคัญที่ถูกเลือกมาเป็นหลักในการปรับปรุง แก้ไข เพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคลต่อไป แต่เพื่อไม่ให้ปัจจัยคุณภาพ และข้อเสนออื่นที่ควรปรับปรุง ที่ได้ทำการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์มา ถูกละเอียดไม่ได้นำมาทำการวิเคราะห์ จึงรวบรวมเอาประเด็นเหล่านี้ไว้ตามตารางที่ 3.9 สรุปปัจจัยคุณภาพของแต่ละกระบวนการที่ควรนำมาปรับปรุง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.9 สรุปปัจจัยคุณภาพของแต่ละกระบวนการที่ควรนำมาปรับปรุง

ที่มาของข้อมูล	กระบวนการ			การจัดการของส่วนบริหารบุคคล
	กระบวนการว่าจ้างบรรจุ	กระบวนการเลิกจ้าง	กระบวนการประเมินผล	
การประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับบริการ (แบบสอบถาม)	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	1) กลุ่มงาน 6 มีปัญหาเรื่องระยะเวลาดำเนินการและการส่งมอบ 2) กลุ่มงาน 1 มีปัญหาเรื่องการดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการ
	จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	แจ้งผลการประเมินได้ทันตามกำหนดการ	
	คำสั่งจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการที่ได้วางแผนไว้	บันทึกสิ้นสุดการจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการเลิกจ้างพนักงาน	จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	
	ความถูกต้องของเอกสารคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ได้รับ		จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการประเมิน	
	การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ			
	ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่			
ข้อเสนอแนะจากหน่วยงาน	<ol style="list-style-type: none"> ควรปรับปรุงการจ้างสูงกว่าขั้นต่ำให้ระยะเวลาเร็วกว่าเดิม ควรตรวจสอบคำสั่งจ้าง-บรรจุให้ถูกต้องก่อนถึงคณะ/สถาบัน การบรรจุพนักงาน ปรก. ใช้เวลานาน จนผู้สมัครรอไม่ไหวต้องไปหางานอื่น 	<ol style="list-style-type: none"> การลาออกควรแจ้งล่วงหน้า 1 เดือน เพื่อให้สามารถสรรหาพนักงานใหม่มาทำงานทดแทนทัน 	<ol style="list-style-type: none"> เอกสารการประเมินผลหลายหน้า/ ใช้ระยะเวลาในการอ่าน ควรผลการประเมินควรจะพิจารณาเร็วกว่าเดิม เฉพาะ P9 ที่มีพนักงานมาก สำหรับ P7-8 ขึ้นไปไม่ควรใช้เวลานาน ควรปรับปรุงแบบประเมิน หรือ ให้นิยามความหมายของระดับคะแนน 	<ol style="list-style-type: none"> ไม่ควรเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบบ่อย เมื่อขอคำปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือมักให้ถือสายโทรศัพท์นาน ควรมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การพิจารณาของคณะกรรมการบริหารบุคคลล่าช้า

บทที่ 4

การศึกษาระยะเวลาดำเนินการ และการวิเคราะห์

ในบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการศึกษาระยะเวลาดำเนินการและการวิเคราะห์ปัจจัยของกระบวนการดำเนินการ ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่การจัดตั้งทีมงานและการนิยามปัญหา การเก็บข้อมูลศึกษาระยะเวลาดำเนินการ แนวทางการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการ และการวิเคราะห์ความแปรผันของกระบวนการ ซึ่งความสำคัญของการวิเคราะห์เพื่อให้ได้สาเหตุที่เป็นรากเหง้าของปัญหาที่แท้จริง จึงอยู่ที่การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่บุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ได้แสดงความคิดเห็น ระดมสมองผ่านการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ

4.1 การจัดตั้งทีมงานและการนิยามปัญหา

การดำเนินการวิจัยในส่วนนี้จะต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมาช่วยในการวิเคราะห์สภาพปัญหา และค้นหาสาเหตุ ปัจจัยให้ถึงรากเหง้าของปัญหา จึงต้องมีการจัดตั้งทีมงานซึ่งประกอบไปด้วย เจ้าหน้าที่บุคคลจากทุกกลุ่มงาน จำนวน 12 คน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบคอมพิวเตอร์ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน และปัญหาสำคัญที่ถูกนำมาพิจารณาก็คือ ปัญหาของระยะเวลาดำเนินการ

ในส่วนของ การจัดตั้งทีมงานและการนิยามปัญหานั้นผู้วิจัยได้ขอคำปรึกษาจากผู้บริหารของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้าส่วนบริหารงานบุคคล ในการกำหนดปัญหาและแนวทางการทำกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ จึงกำหนดให้เป็นไปในลักษณะ กลุ่มกิจกรรม (Small Group Activity) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ชื่อกิจกรรม	การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ ส่วนบริหารงานบุคคล
ผู้ควบคุมดูแล	หัวหน้าสายงานบริหารงานบุคคล 2
วัตถุประสงค์	เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ ของส่วนบริหารงานบุคคล ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากขึ้น
เป้าหมาย	ระยะเวลาการดำเนินการของกระบวนการบริหารบุคคลลดลง 20%

ขอบเขต	กระบวนการว่าจ้างบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย กระบวนการเล็ก จ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัย
ระยะเวลา	พฤศจิกายน 2552 ถึง พฤษภาคม 2553
สมาชิก	เจ้าหน้าที่บุคคล จำนวน 12 คน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบคอมพิวเตอร์ จำนวน 2 คน
ขั้นตอนการ	1) จัดตั้งทีมงาน
ดำเนินงาน	2) เก็บข้อมูลระยะเวลาดำเนินการของกระบวนการ 3) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ระดมสมอง ค้นหาสาเหตุ 4) หาแนวทางและปรับปรุงแก้ไข 5) เก็บข้อมูลหลังการปรับปรุง 6) ทบทวนและจัดทำคู่มือ

4.2 การเก็บข้อมูล ศึกษาระยะเวลาดำเนินการ

4.2.1 ระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกระบวนการ

ในการเก็บข้อมูลระยะเวลาดำเนินการนั้น เนื่องจากหน่วยงานไม่เคยจัดเก็บข้อมูลระยะเวลาไว้เลย ผู้วิจัยจึงต้องทำการสุ่มเก็บข้อมูลในอดีตที่เคยดำเนินการในช่วงระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน ปี 2552 จำนวนกลุ่มตัวอย่างละ 30 ข้อมูล มาบันทึกวันที่ประทับตราฉบับที่กหรือเอกสารจากหน่วยงาน วันที่ประชุมหรือดำเนินการพิจารณา และวันที่จดหมายหรือคำสั่งออก เพื่อเก็บข้อมูลระยะเวลาที่คำร้องขออยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานใด

แต่ในส่วนกระบวนการเล็กจ้างกรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานนั้น มีความถี่น้อยมาก โดยในช่วงที่ทำการเก็บข้อมูล ระหว่างเดือน กรกฎาคม-กันยายน พ.ศ. 2552 ไม่พบว่ามี การเล็กจ้างกรณีดังกล่าว ทำให้ข้อมูลระยะเวลาดำเนินการในปัจจุบันนั้น ได้มาจากการ สอบถาม เวลาประมาณการจากเจ้าหน้าที่ผู้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ

นอกจากนี้ในส่วนของการประเมินผลประจำปีของพนักงานในปัจจุบัน ปฏิบัติตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2544 จะกำหนดให้มีการประเมินผลประจำปี 2 ครั้งต่อปีแต่เนื่องจากนโยบายจะมุ่งเน้นให้อำนาจความรับผิดชอบอยู่ที่หน่วยงาน ตั้งแต่การจัดตั้งคณะกรรมการ

ดำเนินการประเมินผล รวมทั้งผลการประเมินจะเก็บอยู่ที่หน่วยงานทำให้ส่วนบริหารงานบุคคลเอง ไม่ทราบข้อมูลระยะเวลาดำเนินการ แต่ผลการประเมินจะถูกเก็บไว้ในระบบ CU-HR

ในการศึกษาระยะเวลาดำเนินการของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จึงทำการศึกษาเฉพาะในส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี หรือ กระบวนการในช่วงของเดือนกันยายน ก่อนที่มหาวิทยาลัยจะปรับเงินเดือนพนักงานขึ้น ณ วันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี ซึ่งกระบวนการในส่วนนี้จะถือเป็นวาระสำคัญของส่วนงานบริหารบุคคล เพราะมีข้อมูลจำนวนมาก มีการใช้ระบบ CU-HR มาเป็นเครื่องมือ ทำให้การศึกษาระยะเวลาดำเนินการได้จากปฏิทินการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.1 ผลการเก็บข้อมูลระยะเวลาการดำเนินการของแต่ละกระบวนการ

กระบวนการ	ความถี่	ระยะเวลาดำเนินการ(วันทำการ)	
	(ครั้ง/เดือน)	ปัจจุบัน	ค่าคาดหวัง
กระบวนการว่าจ้างกรณีจ้างปกติ	32.0	10.8	13.58
กระบวนการว่าจ้างกรณีจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ	18.0	35.5	21.09
กระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานเสียชีวิต	0.3	7.3	8.78
กระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานลาออก	41.7	16.7	12.44
กระบวนการเลิกจ้าง กรณีไม่ผ่านทดลองงาน	0.0	22.0	9.94
กระบวนการเลิกจ้าง กรณีสิ้นสุดสัญญา	5.3	9.7	10.73
กระบวนการประเมินผลทดลองงาน	31.3	15.0	17.7
กระบวนการประเมินผลประจำปี	(ปีละประมาณ 8000 ครั้ง)	38.0	17.7
กระบวนการประเมินผลต่อสัญญา	(ปีละประมาณ 500-800 ครั้ง)	14.9	17.7

จากตาราง เมื่อพิจารณา ค่าเฉลี่ยของระยะเวลาดำเนินการปัจจุบัน กับค่าคาดหวังของผู้รับบริการจากแบบสอบถามความพึงพอใจ และความถี่ของการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงพิจารณาสรุปกระบวนการดำเนินการที่จะมาทำการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

- 1) ในส่วนกระบวนการว่าจ้าง เลือกกระบวนการว่าจ้างกรณีการจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ เนื่องจากระยะเวลาดำเนินการปัจจุบันต่ำกว่าระยะเวลาดำเนินการที่ผู้รับบริการคาดหวัง
- 2) ในส่วนของกระบวนการเลิกจ้าง มีกระบวนการเลิกจ้างกรณีพนักงานลาออก และกรณีไม่ผ่านทดลองงาน ที่ระยะเวลาดำเนินการปัจจุบันต่ำกว่า

ระยะเวลาดำเนินการที่ผู้รับบริการคาดหวัง แต่เมื่อพิจารณาถึงความถี่ที่เกิดขึ้นแต่ละเดือน กรณีพนักงานลาออกจะมีผู้ที่ได้รับผลกระทบมากกว่า ซึ่งตลอดระยะเวลา 3 เดือนที่เก็บข้อมูล ไม่พบว่ามีการเลิกจ้างพนักงานกรณีไม่ผ่านทดลองงานเลย ผู้วิจัยจึงเลือกการเลิกจ้างพนักงานกรณีพนักงานลาออกมาศึกษา

- 3) ในส่วนกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลทดลองงานและประเมินผลต่อสัญญา หน่วยงานและส่วนบริหารงานบุคคล จะทราบล่วงหน้าถึงขอบเขตระยะเวลาจึงทำให้ไม่พบปัญหา แต่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี มีผลกระทบต่อผู้รับบริการจำนวนมาก โดยเฉพาะในกรณีปรับขึ้นเงินเดือน จะใช้เวลาในการดำเนินการนาน จำนวนขั้นตอนมาก ผู้วิจัยจึงเลือกกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาศึกษา

4.2.2 ศึกษาความเร็วและความแปรผันของระยะเวลาดำเนินการ

กระบวนการบริหารงานบุคคลที่ผู้วิจัยได้พิจารณาเพื่อมาศึกษาความเร็วและความแปรผันของระยะเวลาดำเนินการ คือ

- 1) กระบวนการว่าจ้าง บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ
- 2) กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก
- 3) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี

4.2.2.1 กระบวนการว่าจ้าง บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ เพื่อให้การศึกษาระยะเวลาดำเนินการสามารถมองเห็นกระบวนการ ถึงระยะเวลาที่ใช้ในกิจกรรมต่างๆของกระบวนการ ทั้งที่สร้างคุณค่าและไม่สร้างคุณค่าได้อย่างชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เครื่องมือ แผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping)

การจะวาดแผนผังสายธารคุณค่าได้ จะต้องทำการเก็บข้อมูลระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนหรือจากผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นเมื่อมีการส่งมอบ ซึ่งความหมายของเวลาและสัญลักษณ์แสดงได้ ดังนี้

- Standard Time (S/T) คือ ระยะเวลามาตรฐาน หรือระยะเวลาเฉลี่ยที่ผู้รับผิดชอบแต่ละท่านใช้ ได้จากการเก็บข้อมูลการบันทึกเวลาในเอกสาร
- Cycle Time (C/T) คือ ระยะเวลาดำเนินการในขั้นตอนนั้นๆ
- Waiting Time (W/T) คือ ระยะเวลารอ หรือเวลาที่ไม่ได้มีการดำเนินการใดๆ หาได้จากการนำระยะเวลาเฉลี่ย – ระยะเวลาดำเนินการ

สำหรับการเก็บข้อมูล ระยะเวลาเฉลี่ยนั้น ได้ทำการเก็บจากวันที่ซึ่งอยู่ในบันทึก หรือวันที่ประทับตรารับเอกสาร ซึ่งกระบวนการนี้จะมีขั้นตอนที่มีผู้รับผิดชอบที่แตกต่างกัน เหมือนกับเป็น Work Station ที่มีผลผลิตออกมาตามกระบวนการอยู่ 5 จุด คือ เจ้าหน้าที่บุคคล เลขานุการกิจกรรมการบุคคล เจ้าหน้าที่บุคคล รองอธิการบดี ตามลำดับ สามารถบันทึกระยะเวลาดำเนินการที่ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอนใช้ไปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ระยะเวลาเฉลี่ยของกระบวนการว่าจ้าง

	ระยะห่างของเวลาจากกิจกรรมก่อนหน้าที่ผู้รับผิดชอบลงวันที่รับ					รวม
	เจ้าหน้าที่บุคคล	เลขานุการกิจ	กรรมการบุคคล	เจ้าหน้าที่บุคคล	รองอธิการบดี	
ค่าเฉลี่ย	0.50	12.00	17.83	3.13	2.03	35.50
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	0.82	5.43	11.35	1.41	1.13	15.19

จากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอน หรือ Cycle Time (C/T) โดยผู้ปฏิบัติงาน 5 ท่าน (ที่ปฏิบัติงานแต่ละ กลุ่ม PA) ประมาณการเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นเวลาที่สร้างมูลค่า (Value-added Time) ในการคำนวณจะมีการแปลงหน่วยจากนาทีเป็นวัน โดยคิดจาก 1 วันทำการ ใช้เวลา 8 ชั่วโมง หรือ 480 นาที โดยขั้นตอนต่างๆ และระยะเวลาดำเนินการของรับผิดชอบแต่ละท่าน เป็นดังนี้

- 1) ขั้นตอนของเจ้าหน้าที่บุคคล ประกอบด้วย การตรวจสอบเอกสารและพิจารณาการจ้าง ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 120 นาที หรือเท่ากับ 0.25 วันทำการ
- 2) ขั้นตอนของเลขานุการกิจ ประกอบด้วย จัดเตรียมเอกสารและสอบถามเหตุผลประกอบการพิจารณาของการจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 60 นาที หรือเท่ากับ 0.13 วันทำการ
- 3) ขั้นตอนของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การพิจารณาคุณสมบัติการจ้าง โดยใช้เวลาดำเนินการประมาณ 15 นาที หรือ 0.03 วันทำการ

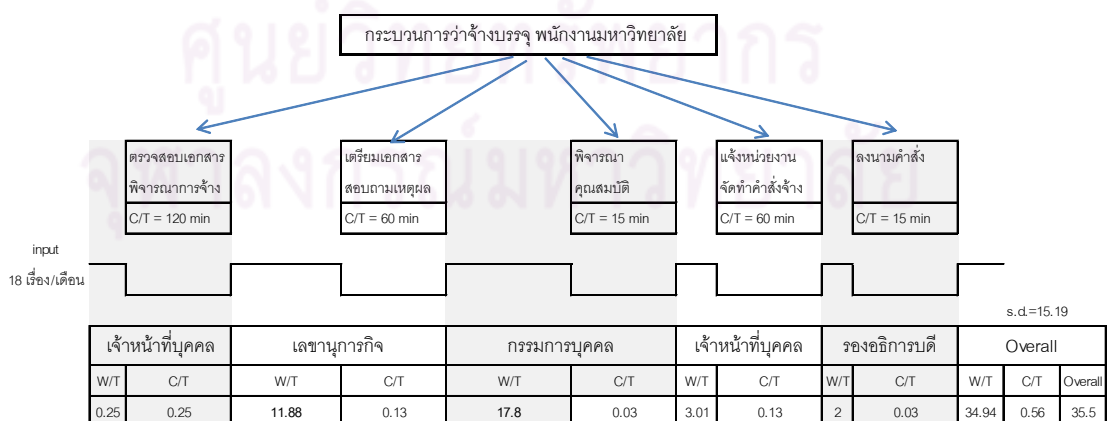
- 4) ขั้นตอนของเจ้าหน้าที่บุคคล ประกอบด้วย การแจ้งหน่วยงาน และทำคำสั่ง สัญญาว่าจ้างพนักงาน โดยใช้เวลาดำเนินการประมาณ 60 นาที หรือ 0.13 วันทำการ
- 5) ขั้นตอนของรองอธิการบดี ประกอบด้วย การลงนามในคำสั่ง สัญญาว่าจ้าง โดยใช้เวลาดำเนินการประมาณ 15 นาที หรือ 0.03 วันทำการ

หลังจากเก็บข้อมูลระยะเวลาเฉลี่ย (S/T) และ ระยะเวลาดำเนินการ (C/T) แล้วจึงนำมา คำนวณหาระยะเวลารอ (W/T) เพื่อทำการวาดแผนผังสายธารคุณค่าต่อไป

ตารางที่ 4.3 เวลาเฉลี่ย เวลาดำเนินการ เวลารอ ของกระบวนการว่าจ้าง

ผู้รับผิดชอบ	เวลาเฉลี่ยที่ใช้ (S/T)	เวลาดำเนินการ (C/T)		เวลารอ (W/T)
	day	min	day	day
เจ้าหน้าที่บุคคล	0.50	120	0.25	0.25
เลขานุการกิจ	12.00	60	0.13	11.88
กรรมการบุคคล	17.83	15	0.03	17.80
เจ้าหน้าที่บุคคล	3.13	60	0.13	3.01
รองอธิการบดี	2.03	15	0.03	2.00
รวม	35.5	270	0.56	34.94

*1 วัน = 8 ชั่วโมง = 480 นาที



รูปที่ 4.1 แผนผังสายธารคุณค่าของกระบวนการว่าจ้างบรรจุ

จากแผนผังสายธารคุณค่าพบว่า ค่าเฉลี่ยระยะเวลาดำเนินการของกระบวนการเท่ากับ 35.5 วันทำการ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระยะเวลาดำเนินการ เท่ากับ 15.19 วันทำการ ซึ่งมีความแปรผันค่อนข้างสูง และเวลาส่วนใหญ่ ของกระบวนการเป็นเวลารอ (Waiting Time) อยู่ระหว่าง 2 ช่วง คือ

- 1) เวลารอ ระหว่างการดำเนินการของเจ้าหน้าที่บุคคล ถึง เลขานุการกิจ ใช้ระยะเวลา 11.88 วันทำการ สูญเสียไปกับ
 - การรอคอยโดยเฉพาะในบางครั้งเอกสารไม่ครบถ้วน หรือไม่ถูกต้องทำให้ต้องเรียกหน่วยงานกลับมารับเอกสารไปดำเนินการใหม่ให้ถูกต้อง
- 2) เวลารอ ระหว่างการดำเนินการของเลขานุการกิจ ถึง กรรมการบุคคล ใช้ระยะเวลา 17.80 วันทำการ จะสูญเสียเวลาไปกับ
 - การรอวันประชุมของคณะกรรมการบริหารบุคคล เนื่องจากในหนึ่งเดือนจะมีการกำหนดประชุมเพียง 2 ครั้ง
 - การรอคอยในบางกรณีในเรื่องที่ได้รับการพิจารณาแล้วมีมติให้หน่วยงานนำเรื่องกลับไปทบทวนอีกครั้ง

สาเหตุแห่งการรอคอยทั้งสามประการจะต้องถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อหามาตรการแก้ไขต่อไป สำหรับเวลาดำเนินการหรือ Cycle Time มีระยะเวลาดำเนินการไม่มาก จึงไม่ได้นำมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการลดเวลาดังกล่าวลง มีเพียงแต่ขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารซึ่งต้องทำการค้นหาแฟ้มประวัติพนักงานจากตู้เก็บเอกสาร ซึ่งบางครั้งก็ใช้เวลาในการหาเอกสารนาน โดยจะนำปัญหานี้ไปวิเคราะห์ต่อไป

4.2.2.2 กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก

การศึกษาระยะเวลาดำเนินการของกระบวนการเลิกจ้าง ก็ทำลักษณะเดียวกับกระบวนการว่าจ้าง โดยกระบวนการนี้จะมีขั้นตอนที่มีผู้รับผิดชอบที่แตกต่าง 3 จุด คือ เจ้าหน้าที่บุคคล รองอธิการบดี และเจ้าหน้าที่บุคคล ตามลำดับ ซึ่งสามารถติดตามระยะเวลาเฉลี่ยของกระบวนการได้จากวันที่ลงรับในบันทึก และวันที่ในคำสั่ง

ตารางที่ 4.4 ระยะเวลาเฉลี่ยของกระบวนการเลิกจ้าง

	ระยะห่างของเวลาจากกิจกรรมก่อนหน้าที่ผู้รับผิดชอบลงวันที่รับ			รวม
	เจ้าหน้าที่บุคคล	รองอธิการบดี	เจ้าหน้าที่บุคคล	
ค่าเฉลี่ย	1.27	12.43	3.00	16.70
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	0.91	5.39	1.76	6.07

จากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอน หรือ Cycle Time (C/T) โดยผู้ปฏิบัติงาน 3 ท่าน (ที่ปฏิบัติงานแต่ละ กลุ่ม PA) ประมาณการเวลา โดยขั้นตอนต่างๆ และระยะเวลาดำเนินการของรับผิดชอบแต่ละท่าน เป็นดังนี้

- 1) ขั้นตอนของเจ้าหน้าที่บุคคล ประกอบด้วย การตรวจสอบเอกสาร สำเนาเอกสาร ให้นำหน่วยงานต่างๆ และจัดทำบันทึก ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 120 นาที หรือเท่ากับ 0.25 วันทำการ
- 2) ขั้นตอนของรองอธิการบดี ประกอบด้วย การลงนามในคำสั่ง ยกเลิกสัญญาจ้าง ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 15 นาที หรือเท่ากับ 0.03 วันทำการ
- 3) ขั้นตอนของเจ้าหน้าที่บุคคล ประกอบด้วย การสำเนาและจัดส่งคำสั่งให้หน่วยงาน โดยใช้เวลาดำเนินการประมาณ 15 นาที หรือ 0.03 วันทำการ

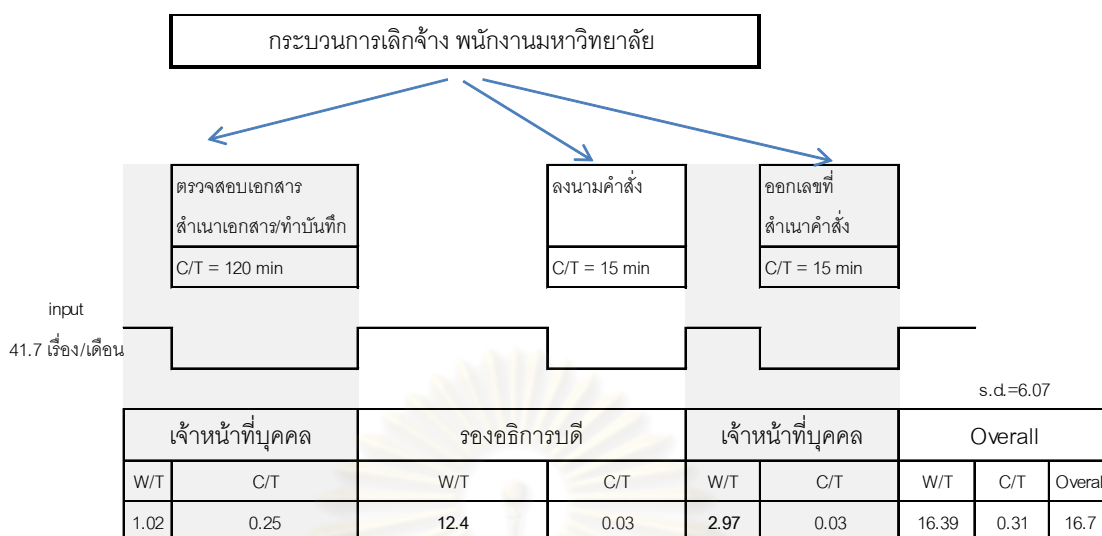
หลังจากเก็บข้อมูลระยะเวลาเฉลี่ย (S/T) และ ระยะเวลาดำเนินการ (C/T) แล้วจึงนำมา คำนวณหาระยะเวลารอ (W/T) เพื่อทำการวาดแผนผังสายธารคุณค่าต่อไป

ตารางที่ 4.5 เวลาเฉลี่ย เวลาดำเนินการ เวลารอ ของกระบวนการเลิกจ้าง

ผู้รับผิดชอบ	เวลาเฉลี่ยที่ใช้ (S/T)	เวลาดำเนินการ (C/T)		เวลารอ (W/T)
	day	min	day	day
เจ้าหน้าที่บุคคล	1.27	120	0.25	1.02
รองอธิการบดี	12.43	15	0.03	12.40
เจ้าหน้าที่บุคคล	3.00	15	0.03	2.97
รวม	16.70	150	0.31	16.39

*1 วัน = 8 ชั่วโมง = 480 นาที

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.2 แผนผังสายธารคุณค่าของกระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานลาออก

จากแผนผังสายธารคุณค่าพบว่า ค่าเฉลี่ยระยะเวลาดำเนินการของกระบวนการเท่ากับ 16.7 วันทำการ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระยะเวลาดำเนินการ เท่ากับ 6.07 วันทำการ ซึ่งมีความแปรผันค่อนข้างสูง เวลาส่วนใหญ่ของกระบวนการเป็นเวลารอ (Waiting Time) อยู่ระหว่างการดำเนินการระหว่างเจ้าหน้าที่บุคคล ถึงรองอธิการบดีลงนาม ใช้เวลารอ 12.4 วันทำการ ซึ่งจะสูญเสียไปกับ

- การรอคอยโดยเฉพาะในบางครั้งเอกสารไม่ครบถ้วน หรือไม่ถูกต้องทำให้ต้องเรียกหน่วยงานกลับมารับเอกสารไปดำเนินการใหม่ให้ถูกต้อง

สำหรับเวลาดำเนินการหรือ Cycle Time มีระยะเวลาดำเนินการไม่มาก จึงไม่ได้นำมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการลดเวลาดังกล่าวลง มีเพียงแต่ขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารซึ่งต้องทำการค้นหาแฟ้มประวัติพนักงานจากตู้เก็บเอกสาร ซึ่งบางครั้งก็ใช้เวลาในการหาเอกสารนาน โดยจะนำปัญหานี้ไปวิเคราะห์ต่อไป

4.2.2.3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี พนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน

กระบวนการนี้มี ลักษณะแตกต่างจาก 2 กระบวนการก่อนหน้านี้ เนื่องจากจะมีเรื่องของงานระบบ CU-HR เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้มีการกำหนดปฏิทิน ตารางเวลาการปฏิบัติงานที่แน่นอน เนื่องจากถือเป็นวาระสำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องมาดำเนินการร่วมกัน เพื่อนที่จะทำให้ภารกิจผ่านไปได้อย่างเรียบร้อย ส่วนบริหารงานบุคคลจึงมีการจัดประชุม อบรมให้กับเจ้าหน้าที่บุคคลในแต่ละหน่วยงานก่อนจะเริ่มดำเนินการจริง ระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงของ

กระบวนการจะมีความแน่นอนเนื่องจากใช้ระบบ CU-HR เป็นตัวควบคุม จะมีการปิดระบบเมื่อถึงกำหนด การศึกษาในส่วนนี้จึงมุ่งเน้นถึงจำนวนขั้นตอนและเอกสารที่ใช้ในการดำเนินการ

สำหรับการดำเนินการในส่วนนี้จะเริ่มตั้งแต่ ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์อัฟโหลดข้อมูลและหน่วยงานทำการบันทึกผลการประเมินลงระบบโดยใช้โปรแกรม Access จนกระทั่งเสร็จสิ้นการดำเนินการเมื่อ ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำการอนุมัติผลการปรับขึ้นเงินเดือนในระบบ CU-HR และแจ้งผลการประเมินปรับขึ้นเงินเดือน กับหน่วยงาน

ตารางที่ 4.6 ปฏิทินดำเนินงานกระบวนการประเมินผลประจำปี เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน

จันทร์	อังคาร	พุธ	พฤหัสบดี	ศุกร์	เสาร์	อาทิตย์
สิงหาคม 2552						
10	11	12	13	14	15	16
สพม. อัฟโหลดข้อมูล/หน่วยงานบันทึกข้อมูลผลการประเมิน						
17	18	19	20	21	22	23
หน่วยงานส่งผล	สพม. ตรวจสอบผลประเมิน/วงเงินงบประมาณ/โหลดเข้าระบบ					
24	25	26	27	28	29	30
หน่วยงานตรวจสอบ/แจ้งแก้ไข	สพม. สร้างข้อมูลผู้มีสิทธิขึ้นเงินเดือน					
31						
หน่วยงานตรวจสอบ	สพม. แก้ไข					
กันยายน 2552						
	1	2	3	4	5	6
	หน่วยงานตรวจสอบ	หน่วยงานบันทึกการขึ้นเงินเดือน				
	สพม. แก้ไข					
7	8	9	10	11	12	13
หน่วยงานบันทึกการขึ้นเงินเดือน				หน่วยงานส่งบันทึก		
14	15	16	17	18	19	20
สพม. ตรวจสอบความถูกต้องผลการขึ้นเงินเดือน			สพม. ออกคำสั่ง			
21	22	23	24	25	26	27
คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ			สพม. ทำการอนุมัติผลการปรับขึ้นเงินเดือน			
28	29	30				
สพม. ทำการอนุมัติผลการปรับขึ้นเงินเดือน						

จากปฏิทินจะพบว่าระยะเวลาดำเนินการของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีเพื่อปรับขึ้นเงินเดือน ใช้ระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 38 วันทำการ โดยกิจกรรมส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการป้อนข้อมูลและอัฟโหลดผ่านระบบ รวมทั้งการตรวจสอบข้อมูลทั้งในส่วนข้อมูลผลการประเมินและข้อมูลของผลการปรับขึ้นเงินเดือน

4.3 แนวทางการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

จากการเก็บข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาปัญหาของกระบวนการ บริหารงานบุคคล พบว่า ปัจจัยคุณภาพเรื่องรอบระยะเวลาการดำเนินการของกระบวนการควรให้ได้รับปรับปรุงมากที่สุด ซึ่งในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ของกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยรอบระยะเวลาการดำเนินการในปัจจุบันต่ำกว่าระยะเวลาดำเนินการที่ผู้รับบริการคาดหวัง สามารถแสดงได้ดังนี้

- กระบวนการว่าจ้าง บรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย กรณีจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ พบว่า ค่าเฉลี่ยระยะเวลาดำเนินการเท่ากับ 35.5 วันทำการ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 15.19 วันทำการ
- กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก พบว่าค่าเฉลี่ยระยะเวลาดำเนินการเท่ากับ 16.7 วันทำการ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 6.07 วันทำการ
- กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี พนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน มีระยะเวลาดำเนินการตามปฏิทินดำเนินงานปี พ.ศ. 2552 เท่ากับ 38 วันทำการ

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ส่วนบริหารงานบุคคล และหน่วยงานต่างๆ พบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลในหลายกระบวนการจะมีขั้นตอน ระยะเวลาในการดำเนินการนาน และยังเป็นปัญหาที่ทำให้หน่วยงานได้รับผลกระทบในการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการว่าจ้าง บรรจุพนักงาน ในกรณีที่ต้องผ่านคณะกรรมการบริหารบุคคลพิจารณาอนุมัติ จะต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน ในการพิจารณาและต้องมีการใช้เอกสารหลักฐานเป็นจำนวนมาก ในบางครั้งถ้าวาระการประชุมมีมาก ก็ต้องรอที่จะได้รับการพิจารณาในการประชุมครั้งต่อไป อีก 2 สัปดาห์

การดำเนินการกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยก็พบปัญหาอีก เช่น กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย ที่จะต้องทำล่วงหน้า 30 วัน แต่พนักงานส่วนมากที่จะขอลาออกก่อน 30 วัน ซึ่งจะกระทบต่อระบบการเงิน ซึ่งกรณีที่พนักงานลาออกก่อน 30 วัน ทางหน่วยงานจะต้องเจรจากับพนักงาน ถ้าพนักงานมีความจำเป็นก็จะร้องขอให้พนักงานเขียนใบลาให้ครบกำหนดที่เงินเดือนออก และอาจต้องขอเงินเดือนพนักงานคืนจากส่วนต่างของวันลาออก กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็จะมีปัญหาในการเรื่องของความสับสนในการกรอกข้อมูล และเอกสาร รวมถึงขั้นตอนต่างๆ

การดำเนินการกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนมากจะไม่มีปัญหาในเชิงผลกระทบในเรื่องระยะเวลาการดำเนินการ เนื่องจากสามารถเตรียมการได้ล่วงหน้า และ

กระบวนการส่วนใหญ่ก็จะอยู่ที่หน่วยงาน ปัญหาของกระบวนการจะเป็นเรื่องปริมาณงานที่จะต้องป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบ CU-HR และทักษะ ความเข้าใจ ในขั้นตอนการทำงานกับระบบฐานข้อมูล CU-HR

4.3.1 รูปแบบการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

ผู้วิจัยได้จัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความคิดในการวิเคราะห์หาสาเหตุ ปัจจัยผ่านการใช้เทคนิคต่างๆ ทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม มาช่วยให้การวิเคราะห์ครอบคลุมครอบคลุมสาเหตุของปัญหาในทุกด้าน ที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การวางแผนการแก้ไข โดยเน้นให้สมาชิกทุกคนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง มีส่วนร่วมในการนำเสนอปัญหาที่มาจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของแต่ละท่าน โดยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการนี้จัดขึ้นทั้งหมด 3 ครั้ง (ระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ.2552-กุมภาพันธ์ พ.ศ.2553)



รูปที่ 4.3 บรรยากาศการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

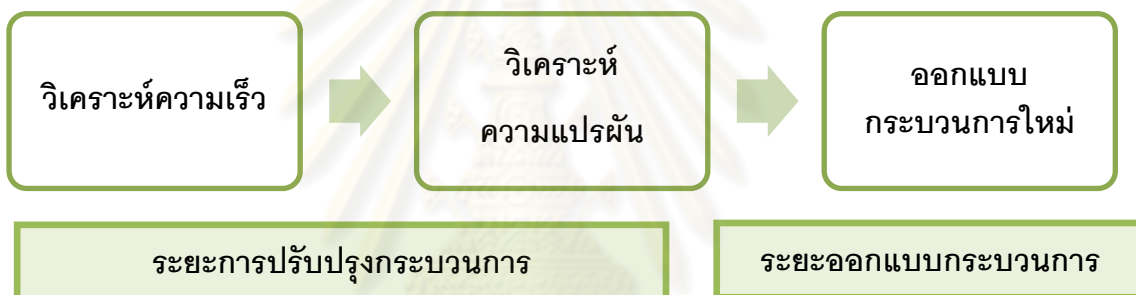
ครั้งที่ 1 มีการเปิดสัมมนา (Kick off) โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนัก และเป็นการทำความเข้าใจกันในภาพรวม ที่มาและความสำคัญการปรับปรุงคุณภาพการวิเคราะห์งาน นำเสนอปัญหาที่พบจากการเก็บข้อมูล

ครั้งที่ 2 ระดมสมองหาสาเหตุ ปัจจัยของปัญหา ผ่านการใช้เทคนิคและเครื่องมือทางวิศวกรรมอุตสาหกรรมรวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อค้นหาสาเหตุ ปัจจัยที่สำคัญ

ครั้งที่ 3 ระดมสมองเพื่อหาวิธีการปรับปรุง แก้ไข และการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นได้ และนำเสนอแนวทางปรับปรุงต่อผู้บริหาร

4.3.2 เนื้อหาการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

เนื้อหาการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการได้พิจารณาสำหรับการปรับปรุงกระบวนการในระยะสั้น โดยมุ่งเน้นที่จะปรับปรุงรอบระยะเวลาดำเนินการเป็นหลัก ทั้งในส่วนของความเร็วของกระบวนการ และความแปรผันของกระบวนการ นอกจากนี้ในระยะยาวก็มีแนวคิดที่จะเสนอแนวทางการออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสนองตอบความต้องการของหน่วยงานผู้รับบริการได้มากขึ้น



รูปที่ 4.4 เนื้อหาการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการ จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อกำจัด ความสูญเปล่าของกระบวนการ และปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การวิเคราะห์ความแปรผันของกระบวนการ จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อกำจัดปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดความแปรผันกระบวนการ อันได้แก่ ความผิดพลาด ข้อบกพร่องต่างๆ ที่ทำให้คุณภาพของผลงานออกมาไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

การวิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางการออกแบบกระบวนการใหม่ เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษากระบวนการโดยภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับส่วนบริหารงานบุคคล และหน่วยงานผู้รับบริการ ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ความคล่องตัว โดยประเด็นสำคัญที่พิจารณาคือ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการรวมอำนาจความรับผิดชอบที่ส่วนกลาง กับการกระจายอำนาจความรับผิดชอบไปให้กับหน่วยงานผู้รับบริการ

4.4 การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการ

ในการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการ จะเป็นการศึกษาขั้นตอนการทำงาน โดยพิจารณาถึงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่า และไม่ก่อให้เกิดมูลค่า ทั้งยังมุ่งเน้นการลดความสูญเปล่า กำจัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็น โดยผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการตั้งคำถาม 5W - 1H (What, Why, Where, When, Who, How) ในการพิจารณาถึงคุณค่าในขั้นตอนต่างๆของกระบวนการตามแผนผังการไหลของกระบวนการ และเทคนิค ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify) ในการหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไข โดยกรอบการพิจารณวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆในกระบวนการ

การวิเคราะห์จะให้สมาชิกร่วมกันวาดผังการไหลของกระบวนการทำงานมาก่อน แล้วพิจารณาถึงลักษณะกิจกรรมที่เกิดขึ้นว่าเป็นกิจกรรมลักษณะใด ได้แก่ การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ การจัดเก็บ การรอคอย และการเคลื่อนย้าย จากนั้นจึงตั้งคำถาม 5W-1H และหาแนวทางการแก้ไขโดยเทคนิค ECRS ต่อไป

ตารางที่ 4.7 กรอบการวิเคราะห์โดยใช้ 5W-1H และ ECRS

ประเด็น	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทาง
1.จุดประสงค์ (What)	ผลงานอะไรที่ คาดหวัง	ทำไมคาดหวัง อย่างนั้น	กำจัดทิ้งได้ไหม:E
2.สถานที่ (Where)	สถานที่ปฏิบัติ งานคือที่ใด	ทำไมปฏิบัติ งานที่นั่น	รวมสถานที่ได้ไหม:C
3.ลำดับขั้น (When)	มีขั้นตอน อย่างไร	ทำไมมีขั้นตอน แบบนั้น	สลับขั้นตอนได้ไหม:R
4.บุคลากร (Who)	ผู้รับผิดชอบ คือใคร	ทำไมให้คนนั้น ปฏิบัติ	คนอื่นทำได้ไหม
5.วิธีการ (How)	มีวิธีการทำงาน อย่างไร	ทำไมปฏิบัติอย่าง นั้น	มีวิธีที่ง่ายกว่าไหม:S

การนำเทคนิค 5W-1H มาใช้ในการตั้งคำถามถึงเหตุผล ความสำคัญ ของขั้นตอนกิจกรรมต่างๆผ่านแผนผังการไหลของกระบวนการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทบทวนและทำความเข้าใจกับกระบวนการได้ดีขึ้น และการวิเคราะห์ดังกล่าว ก็มีความละเอียดเพียงพอที่จะทำให้อค้นพบ ความสูญเปล่า ที่ไม่จำเป็นที่มีอยู่ในงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการอยู่ แต่การหาแนว

ทางการแก้ไขตามหลัก ECRS เป็นเรื่องค่อนข้างยากสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเคยชินกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้พยายามยกตัวอย่างจากแนวปฏิบัติที่ดีจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่จัดขึ้น เพื่อให้สมาชิกได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงกระบวนการที่ตนปฏิบัติงานอยู่

สำหรับกระบวนการที่เลือกมาใช้ในการวิเคราะห์ คือ

- 1) กระบวนการว่าจ้าง บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ
- 2) กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก
- 3) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี

ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการเหล่านี้ ก็สามารถทำให้กรณีอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงไปด้วย



ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการว่าจ้าง บรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย

1. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
นำเสนอขออนุมัติว่าจ้าง	หน่วยงานจัดทำบันทึกเสนอขออนุมัติว่าจ้างส่งมาที่ส่วนบริหารงานบุคคล โดยเจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงานมาดำเนินการหรือให้พนักงานส่งเอกสารของหน่วยงาน	การส่งคำร้องระหว่างหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำบันทึกตามระบบเอกสารของทางมหาวิทยาลัย	- ส่งคำร้องล่วงหน้า ทางอีเมล
ลงบัญชีรับเอกสาร	เมื่อหน่วยงานนำบันทึกมาส่ง พนักงานรับเอกสารของส่วนบริหารบุคคลจะลงบัญชีรับเอกสาร ที่จุดรับเอกสาร ชั้น 4 แล้วทำการแยกเอกสารส่งไปที่โต๊ะทำงานของเจ้าหน้าที่บุคคลแต่ละท่าน	ตามระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยต้องมีการลงบัญชีรับเอกสาร	-
การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร	เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบหลังจากได้รับเอกสารจากเจ้าหน้าที่รับเอกสาร ถ้าเอกสารไม่ครบถ้วนต้องแจ้งหน่วยงานแล้วรอเอกสารเพิ่มเติม	เจ้าหน้าที่บุคคลเท่านั้นที่ทราบว่าต้องใช้เอกสารอะไรบ้าง	- ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกแจ้งให้มีช่อง check list เอกสารเพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบก่อนยื่น - สอนงานให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารขณะที่หน่วยงานนำส่ง
พิจารณาลักษณะการจ้าง	เมื่อตรวจสอบเอกสารเสร็จแล้ว เจ้าหน้าที่บุคคลจะพิจารณาเงินเดือน กับตารางเงินเดือนของมหาวิทยาลัย ถ้ามีอัตราเงินเดือนสูงกว่าอัตราขั้นต่ำจะต้องดำเนินการตามการจ้างสูงกว่าขั้นต้น นอกจากนี้แล้วยังต้องพิจารณาถึงรายละเอียดอื่น	เจ้าหน้าที่บุคคลต้องตรวจสอบหลักฐาน โดยเฉพาะอัตราเงินเดือนของพนักงาน เพราะลักษณะการจ้างพิเศษจะมีการดำเนินการที่ต่างออกไป	- ทำมาตรฐานเงินเดือนให้หน่วยงานถ้าเป็นการจ้างปกติก็สามารถทำหนังสือสัญญามาพร้อม กับจดหมายขออนุมัติว่าจ้างได้เลย

1. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
	ว่าเป็นการจ้างพิเศษหรือไม่		
จัดเตรียมเอกสารสำหรับที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลพิจารณาถึงสถานะการจ้างแล้ว เลขานุการก็จะทำการรวบรวมเอกสาร เหตุผลชี้แจงการจ้างที่ต้องพิจารณาพิเศษ โดยต้องโทรศัพท์ประสานขอเอกสารที่จำเป็นกับเจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงาน	การพิจารณากรณีพิเศษ จะต้องมีเอกสารชี้แจงที่ครบถ้วน	- จัดทำ FAQs สำหรับการเตรียมเอกสารที่ต้องใช้ในกรณีลักษณะการจ้างพิเศษต่างๆ
ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเพื่อพิจารณา	เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลจัดเตรียมเอกสารเสร็จจะนำเรื่องเข้าสู่ที่ประชุม ซึ่งมีการกำหนดให้ประชุมเดือนละ 2 ครั้ง	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัยให้นำเรื่องการจ้างกรณีพิเศษใดๆ เข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	- ควรเพิ่มวันประชุมในแต่ละเดือนเพื่อให้พิจารณาเรื่องได้รวดเร็วขึ้น
จัดทำบันทึกการอนุมัติและขอเอกสารประกอบ	เมื่อที่ประชุมพิจารณาอนุมัติ เลขานุการก็จะทำบันทึกแจ้งคณะ เพื่อขอเอกสารประกอบสำหรับจัดทำสัญญาจ้าง	ระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการทำบันทึกแจ้งหน่วยงาน	- แจ้งผลทางโทรศัพท์ หรืออีเมล เพื่อให้หน่วยงานสามารถเตรียมเอกสารได้ล่วงหน้า
จัดทำสัญญาจ้างและเอกสารประกอบ	เมื่อได้รับบันทึกแจ้งผลการพิจารณาหน่วยงานจะทำการจัดทำสัญญาจ้าง และจัดเตรียมเอกสารประกอบการจ้างมาให้	พนักงานมหาวิทยาลัยต้องมีสัญญาจ้างและหลักฐานสำคัญเก็บในแฟ้มประวัติ	- กรณีการจ้างปกติ หน่วยงานควรจัดทำสัญญาและจัดเตรียมเอกสารหลักฐานส่งมาในคราวเดียว
ตรวจสอบสัญญาและเอกสาร	เมื่อได้รับสัญญาและเอกสารจากหน่วยงาน เจ้าหน้าที่บุคคลจะดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของสัญญา ทั้งอัตราเงินเดือนที่ได้ ระยะเวลาจ้าง	เอกสารสัญญามีความสำคัญทางกฎหมาย	-

1. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
ทำคำสั่งจ้าง	เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำคำสั่งจ้าง เพื่อเสนอแนบสัญญาให้รองอธิการบดีลงนาม	ระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการทำบันทึก	
รองอธิการบดีลงนาม	รองอธิการบดี ผู้กำกับดูแลสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ลงนาม	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย	- ควรมีการมอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้ในกรณีการจ้างปกติ
ทำบันทึกและสำเนาเอกสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เมื่อรองอธิการบดี ลงนามในสัญญาแล้ว เจ้าหน้าที่บุคคลจะทำบันทึกส่งให้หน่วยงาน และสำเนาเอกสารหลักฐานต่างๆ ส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น บัญชี นิติการ	-ระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยต้องมีการทำบันทึก -ต้องส่งเอกสารสำเนาต่างๆให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องเก็บไว้เป็นหลักฐาน	- สามารถจัดทำบันทึกและสำเนาได้ก่อนขั้นตอนที่รองอธิการบดีจะลงนาม
บันทึกข้อมูลพนักงานลงระบบ CU-HR	เจ้าหน้าที่บุคคลทำการบันทึกข้อมูลต่างๆ ของพนักงานลงระบบ CU-HR ให้ทันกำหนดปีระบบเพื่อคำนวณเงินเดือน	มหาวิทยาลัยใช้ระบบ CU-HR ในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆในมหาวิทยาลัย	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการเบิกจ่าย กรณีพนักงานลาออก

2. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเบิกจ่าย กรณีพนักงานลาออก			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
จัดทำบันทึกแจ้งการลาออกของพนักงาน	หน่วยงานจัดทำบันทึกแจ้งการลาออกส่งมาที่ส่วนบริหารงานบุคคล โดยเจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงานมาดำเนินการหรือให้พนักงานส่งเอกสารของหน่วยงาน	การส่งคำร้องระหว่างหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำบันทึกตามระบบเอกสารของทางมหาวิทยาลัย	- ส่งคำร้องล่วงหน้า ทางอีเมล
ลงบัญชีรับเอกสาร	เมื่อหน่วยงานนำบันทึกมาส่ง พนักงานรับเอกสารของส่วนบริหารบุคคลจะลงบัญชีรับเอกสาร ที่จุดรับเอกสาร ชั้น 4 แล้วทำการแยกเอกสารส่งไปที่โต๊ะทำงานของเจ้าหน้าที่บุคคลแต่ละท่าน	ตามระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยต้องมีการลงบัญชีรับเอกสาร	-
การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร	เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบหลังจากได้รับเอกสารจากเจ้าหน้าที่รับเอกสาร ถ้าเอกสารไม่ครบถ้วนต้องแจ้งหน่วยงานแล้วรอเอกสารเพิ่มเติม	เจ้าหน้าที่บุคคลเท่านั้นที่ทราบว่าต้องใช้เอกสารอะไรบ้าง	- ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกแจ้งให้มีช่อง check list เอกสารเพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบก่อนยื่น - สอนงานให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารขณะที่หน่วยงานนำส่ง
ตรวจสอบประวัติเงินเดือนหนี้สิน เงินสวัสดิการชดเชย	เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานว่ามีหนี้สินอยู่กับหน่วยงานสหกรณ์หรือไม่ ตรวจสอบว่ามีสิทธิได้รับสวัสดิการหรือเงินชดเชยเงินสำรอง จากการค้นหาในแฟ้มประวัติพนักงาน	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัยและกฎหมาย	- เพิ่มขอบเขตอำนาจให้เจ้าหน้าที่บุคคลสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลพนักงาน - จัดระบบการเก็บเอกสารในตู้ใหม่โดยแยกกลุ่ม PA และเรียงหมายเลขพนักงานโดยแต่ละกลุ่มจะรับผิดชอบตู้เอกสารของตัวเอง

2. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเบิกจ่าย กรณีพนักงานลาออก			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
ทำสำเนารับบันทึกเพื่อส่งให้ สายงานสวัสดิการและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบประวัติพนักงานแล้ว จะทำบันทึกแจ้งหน่วยงานสวัสดิการเพื่อ ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องเงินชดเชยต่อไป	เนื่องจากข้อมูลพนักงานจะอยู่ที่ส่วน บริหารงานบุคคล จึงต้องทำสำเนาส่งให้ สายงานสวัสดิการ	- พิจารณาใช้ CU-HR ในการเรียกฐานข้อมูล พนักงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้โดยตรง
ทำคำสั่งเสนอรอง อธิการบดีลงนาม	รองอธิการบดี ผู้กำกับดูแลสำนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ เป็นผู้ลงนาม	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย	- ควรมีการมอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้
ขอออกเลขที่คำสั่งจาก กิจกรรมธุรการ	เจ้าหน้าที่บุคคลนำคำสั่งที่รองอธิการบดีลงนาม แล้วมาออกเลขที่กับงานกิจกรรมธุรการ	ระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยต้องมีการ ออกเลขที่คำสั่ง	-
สำเนาและส่งคำสั่งให้กับ หน่วยงาน	เมื่อได้รับเลขที่แล้วเจ้าหน้าที่บุคคลจะสำเนาคำสั่ง ให้หัวหน้างานและเก็บไว้ในแฟ้มประวัติพนักงาน ส่วนคำสั่งเบิกจ่ายส่งให้หน่วยงาน	ต้องมีการเก็บหลักฐานของพนักงาน	- พิจารณาลดปริมาณเอกสารที่ต้องเก็บ อาจเก็บ ที่ส่วนบริหารบุคคลที่เดียวไม่ต้องเก็บที่คณะ
บันทึกข้อมูลพนักงานลง ระบบ CU-HR	เจ้าหน้าที่บุคคลทำการบันทึกข้อมูลต่างๆ ของ พนักงานลงระบบ CU-HR ให้ทันกำหนดปีระบบ เพื่อคำนวณเงินเดือน	มหาวิทยาลัยใช้ระบบ CU-HR ในการ บริหารจัดการทรัพยากรต่างๆใน มหาวิทยาลัย	- ควรจัดทำขั้นตอนนี้หลังจากตรวจสอบหนี้สิน และเงินสวัสดิการพนักงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน

3. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
ดำเนินการประเมินผลพนักงาน	หน่วยงานจะจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และ เงื่อนไขการประเมินผลเอง	นโยบายมหาวิทยาลัยให้กระจายอำนาจให้ หน่วยงานดำเนินการได้โดยอิสระ	-
คณะกรรมการพิจารณาผล และอนุมัติ	คณะกรรมการกลางของหน่วยงานจะพิจารณาผล การประเมิน เพื่อความเป็นธรรมต่อพนักงาน และ ควบคุมการประเมินให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบ ได้ มีเหตุมีผล	นโยบายมหาวิทยาลัยให้กระจายอำนาจให้ หน่วยงานดำเนินการได้โดยอิสระ	-
บันทึกผลการประเมินลง Access	หน่วยงานจะรวบรวมผลการประเมิน แล้วกรอก ข้อมูลใส่โปรแกรม Access เพื่อส่งให้ส่วน บริหารงานบุคคลประมวลผล	จำนวนการข้อมูลการประเมินผลมีมาก ต้องกระจายให้หน่วยงานเป็นผู้ป้อนข้อมูล และหน่วยงานก็สามารถตรวจสอบข้อมูล เบื้องต้นได้	-
ตรวจสอบผลการประเมิน	เมื่อหน่วยงานส่งผลประเมินเป็นไฟล์ Access มา เจ้าหน้าที่บุคคลจะตรวจสอบผลคะแนนที่ หน่วยงานได้ส่งมา เพื่อจะดูความสามารถของ พนักงาน กับประวัติผลการประเมินย้อนหลัง	เพื่อให้ตรงตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ที่ผลการประเมินจะต้องได้รับการพิจารณา ย้อนหลัง	-
Upload ข้อมูลลงระบบ CU-HR	เมื่อตรวจสอบผลการประเมินแล้ว เจ้าหน้าที่บุคคล Upload ข้อมูลจากไฟล์ Access ลง CU-HR	การประมวลผลการขึ้นเงินเดือนจะใช้ CU-HR ในการประมวล	- ควรปรับระบบ CU-HR ให้หน่วยงานเป็นผู้ Upload ข้อมูลได้เอง

3. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
หน่วยงานตรวจสอบข้อมูล ที่ Upload	เมื่อส่วนบริหารงานบุคคล Upload ข้อมูลแล้ว หน่วยงานจะเข้าระบบมาตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อมูลแล้วแจ้งให้ส่วนบริหารงานบุคคลปรับ แก้ไข	เพื่อความโปร่งใสของส่วนบริหารงาน บุคคล และความถูกต้องของข้อมูล	- ควรปรับระบบ CU-HR ให้หน่วยงานเป็นผู้ Upload ข้อมูลได้เอง
สร้างสิทธิผู้มีสิทธิขึ้น เงินเดือน	เจ้าหน้าที่บุคคลจะแจ้งรายชื่อพนักงาน มหาวิทยาลัยที่ลาศึกษา หรือกรณีอื่นใดที่ทำให้ไม่ มีสิทธิขึ้นเงินเดือน กับเจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สร้างสิทธิการขึ้นเงินเดือนเฉพาะกับ พนักงานผู้มีสิทธิขึ้นเงินเดือน	- ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย - เจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์เท่านั้นมีสิทธิ ในการสร้างสิทธิในระบบได้	- ฝึกอบรมพนักงานเพิ่มเติมให้สามารถมีจำนวน ผู้ดูแลระบบคอมพิวเตอร์ได้มากขึ้น
หน่วยงานตรวจสอบสิทธิ	เมื่อเจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์สร้างสิทธิ พนักงานแล้ว หน่วยงานจะตรวจสอบสิทธิของ พนักงาน โดยการเข้าระบบ CU-HR	เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้นภายหลัง	-
หน่วยงานบันทึกเปอร์เซ็นต์ เงินขึ้น	หน่วยงานจะทำการคำนวณการขึ้นเงินเดือนตาม ระเบียบของมหาวิทยาลัย และผลคะแนนการ ประเมิน ตามสัดส่วนงบประมาณที่มหาวิทยาลัย กำหนด	-ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย -การกระจายอำนาจให้หน่วยงานในการ พิจารณาขึ้นเงินเดือน	-
หน่วยงานจัดทำบันทึกขอ ขึ้นเงินเดือน	คณะกรรมการของหน่วยงานจะพิจารณาอนุมัติ ยอดเงินและจำนวนเงินขึ้น แล้วจัดทำบันทึกการ ขอขึ้นเงินเดือนมาที่ส่วนบริหารงานบุคคล	-คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบการ พิจารณา	- หน่วยงานส่งสำเนาการปรับยอดเงินและจำนวน เงินมาให้ส่วนบริการงานบุคคลดำเนินการต่อ

3. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
ตรวจสอบเปอร์เซ็นต์เงินขึ้น	เจ้าหน้าที่บุคคลจะตรวจสอบยอดเงิน และจำนวนเงินขึ้นว่าอยู่ในงบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้อนุมัติไปหรือไม่ และรายละเอียดพนักงานที่มีจำนวนเงินขึ้นสูงกว่าปกติ หรือต่ำกว่าปกติ	เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบและนโยบายของส่วนบริหารงานบุคคล	- หน่วยงานสามารถแจ้งและส่งสำเนามาให้ตรวจสอบได้ก่อน - ระบบ CU-HR ควรมีฟังก์ชันช่วยประมวลผลเงินเดือนและตรวจสอบได้
จัดทำคำสั่งขึ้นเงินเดือนพนักงาน	เมื่อตรวจสอบยอดเงินขึ้นเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำคำสั่งขึ้นเงินเดือนพนักงาน	ตามระเบียบงานด้านเอกสารของมหาวิทยาลัย	-
พิจารณาอนุมัติผลประเมินและคำสั่งขึ้นเงินเดือน	คณะกรรมการบริหารงานบุคคล พิจารณาอนุมัติผลการประเมินและคำสั่งขึ้นเงินเดือนพนักงาน	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย	-
ทำสำเนา ส่งผลการประเมินและคำสั่งขึ้นเงินเดือน	เจ้าหน้าที่บุคคลสำเนาเอกสารที่เกี่ยวข้องเก็บไว้ และส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการประเมิน และคำสั่งขึ้นเงินเดือนพนักงานส่งให้หน่วยงานเพื่อแจ้งผลกับพนักงานได้ทราบต่อไป	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ตามระเบียบงานด้านเอกสารของมหาวิทยาลัย	-

4.5 การวิเคราะห์ความแปรผันของกระบวนการ

จากแผนผังสายธารคุณค่า พบว่ากระบวนการดำเนินการมีระยะเวลาในการรอคอยยาวนานกว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เมื่อได้ทำการวิเคราะห์กระบวนการ ปัญหาที่พบในแต่ละขั้นตอนการนั้นล้วนมีผลต่อความแปรผันของกระบวนการที่เกิดขึ้น จนทำให้เกิดระยะเวลาในการรอคอยยาวนานและไม่แน่นอน อันเนื่องมาจากงานเอกสารส่วนใหญ่จะมีข้อผิดพลาด และความเข้าใจในกฎระเบียบที่คลาดเคลื่อนระหว่างหน่วยงาน ทำให้ในหลายกรณีจะต้องมีการส่งเอกสารกลับไปให้หน่วยงานปรับปรุงแก้ไข หรือทำการปรึกษาหารือทำความเข้าใจกับหน่วยงาน หรือแม้แต่การค้นหาเอกสารเพิ่มประวัติของพนักงานไม่พบ สูญหาย หรือเก็บไม่ถูกที่ ก็ส่งผลให้เวลาดำเนินการ Cycle Time นาน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญให้การดำเนินการไม่สามารถดำเนินไปตามปกติได้ เกิดความแปรผันของกระบวนการ

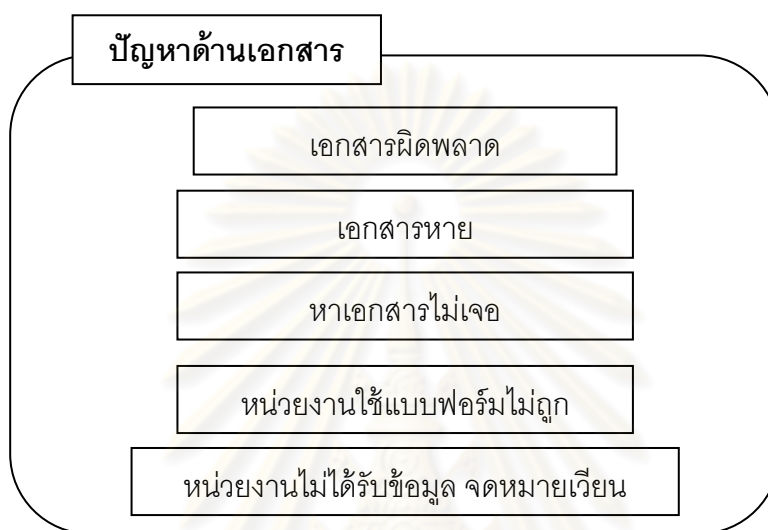
นอกจากนี้ปัญหาคุณภาพอื่นที่ได้รับมาจากการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ สอบถามไปยังผู้รับบริการ ก็ยังพบปัญหาที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องความเร็วของกระบวนการ เช่น ความถูกต้องของเอกสาร การรับข้อร้องเรียน การดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ ประสิทธิภาพของกลุ่มงานไม่เท่ากัน เป็นต้น จึงนำมาวิเคราะห์รวมอยู่ด้วย

ในการวิเคราะห์ที่ได้ให้ทุกคนนำเสนอปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความผิดพลาด ข้อบกพร่องที่ก่อให้เกิดผลงานไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน แต่ละขั้นตอนในแผนผังการไหลของกระบวนการ ผ่านการเขียนบัตรคำ หลังจากนั้นจึงให้กลุ่มพิจารณาจำแนกประเภทปัญหาโดยใช้แผนผังกลุ่มเครือญาติ (Affinity Diagram) และยังนำปัญหาที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถามมาประกอบในการวิเคราะห์ เพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการอีกด้วย

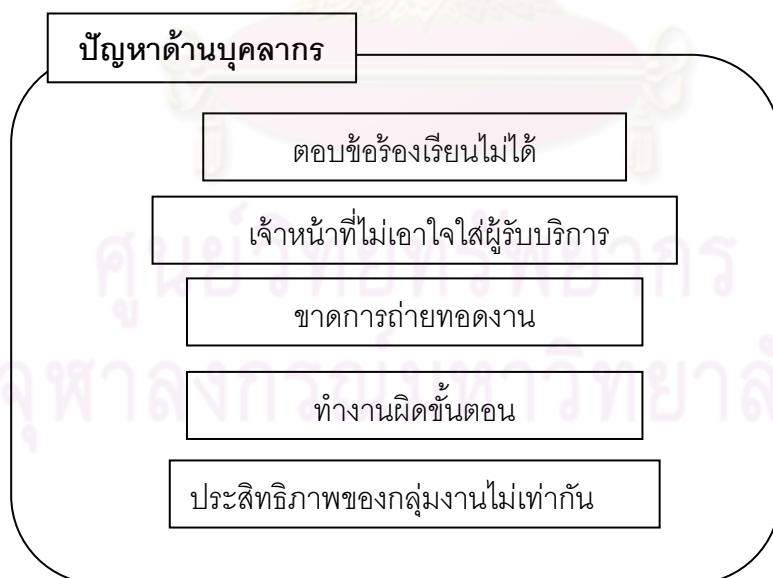
ปัญหาที่สมาชิกได้ทำการเสนอผ่านบัตรคำ ได้แก่

- เอกสารผิดพลาด
- หน่วยงาานไม่เข้าใจระเบียบ
- ตอบข้อร้องเรียนไม่ได้
- ผู้รับบริการไม่ได้รับความสะดวกในการติดต่อ
- เจ้าหน้าที่ไม่เอาใจใส่ผู้รับบริการ
- ค้นหาเอกสารไม่เจอ
- เจ้าหน้าที่ขาดความเข้าใจข้อมูล
- อุปกรณ์สำนักงานไม่เพียงพอ
- ประสิทธิภาพของกลุ่มงานไม่เท่ากัน
- เอกสารหายระหว่างขนส่ง
- หน่วยงานส่งผลคะแนน/บันทึกไม่ตรงกำหนด
- หน่วยงานส่งเอกสารหลักฐานไม่ครบ
- ผู้บริหารลงนามล่าช้า
- ทำงานผิดขั้นตอน

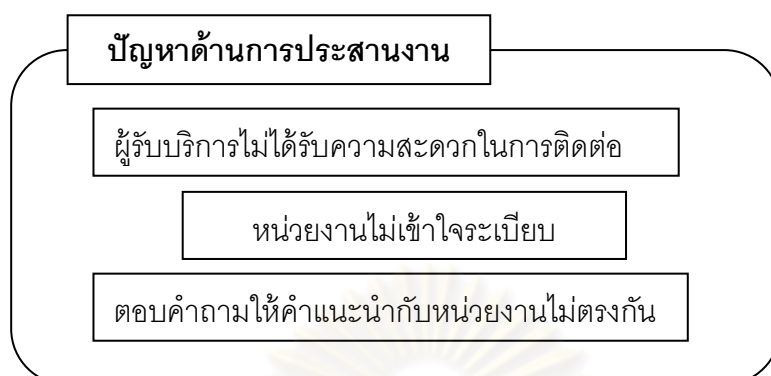
- ตอบคำถามให้คำแนะนำกับหน่วยงานไม่ตรงกัน
- หน่วยงานไม่ได้รับข้อมูล จดหมายเวียน
- หน่วยงานใช้แบบฟอร์มไม่ถูก
- ขาดการถ่ายทอดงาน



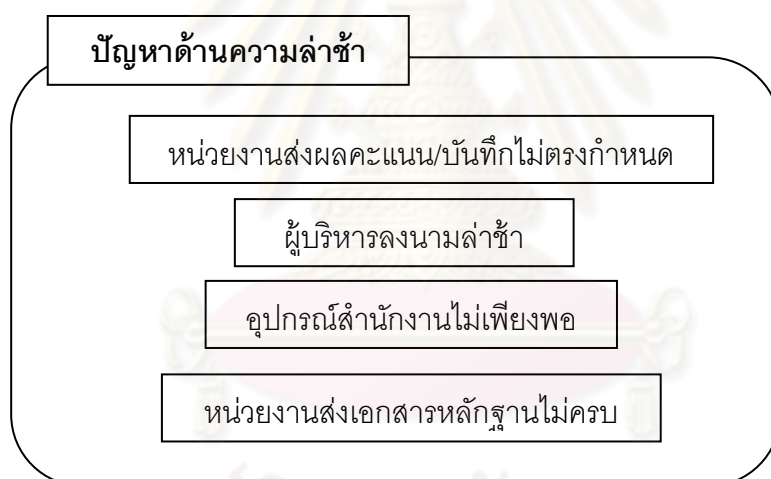
รูปที่ 4.5 แผนผังกลุ่มเครือข่ายมติหัวข้อเอกสาร



รูปที่ 4.6 แผนผังกลุ่มเครือข่ายมติหัวข้อบุคลากร



รูปที่ 4.7 แผนผังกลุ่มเครือข่ายหัวข้อการประสานงาน

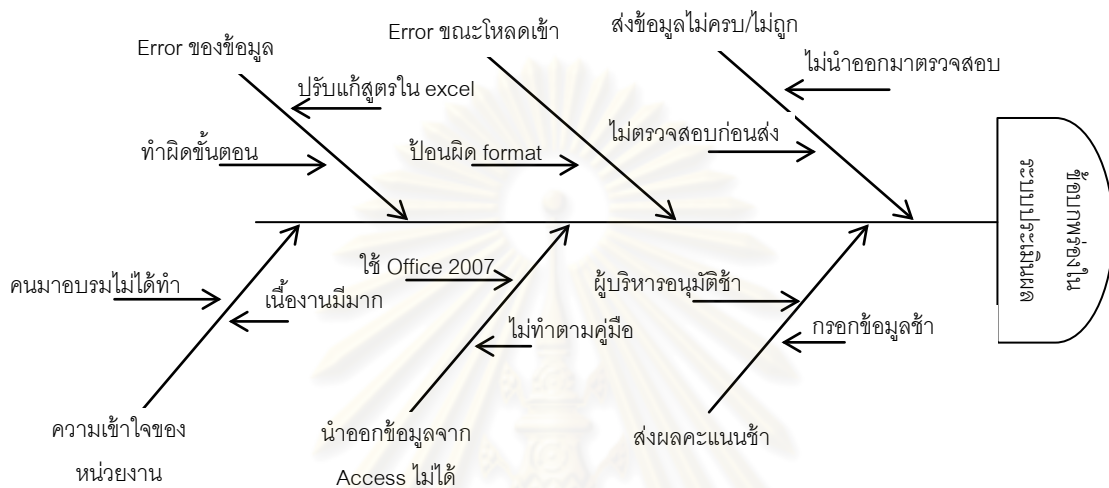


รูปที่ 4.8 แผนผังกลุ่มเครือข่ายหัวข้อความล่าช้า

จากแผนผังกลุ่มเครือข่าย พบว่าหัวข้อปัญหาทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านเอกสาร ด้านบุคลากร ด้านการประสานงาน และด้านความล่าช้า ซึ่งหัวข้อปัญหาดังกล่าว จะมีอยู่ในงานสำนักงานทั่วไป การวิเคราะห์และนำปัญหาเหล่านี้ไปปรับปรุงแก้ไข ย่อมทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินการในสำนักงานโดยภาพรวมอีกด้วย

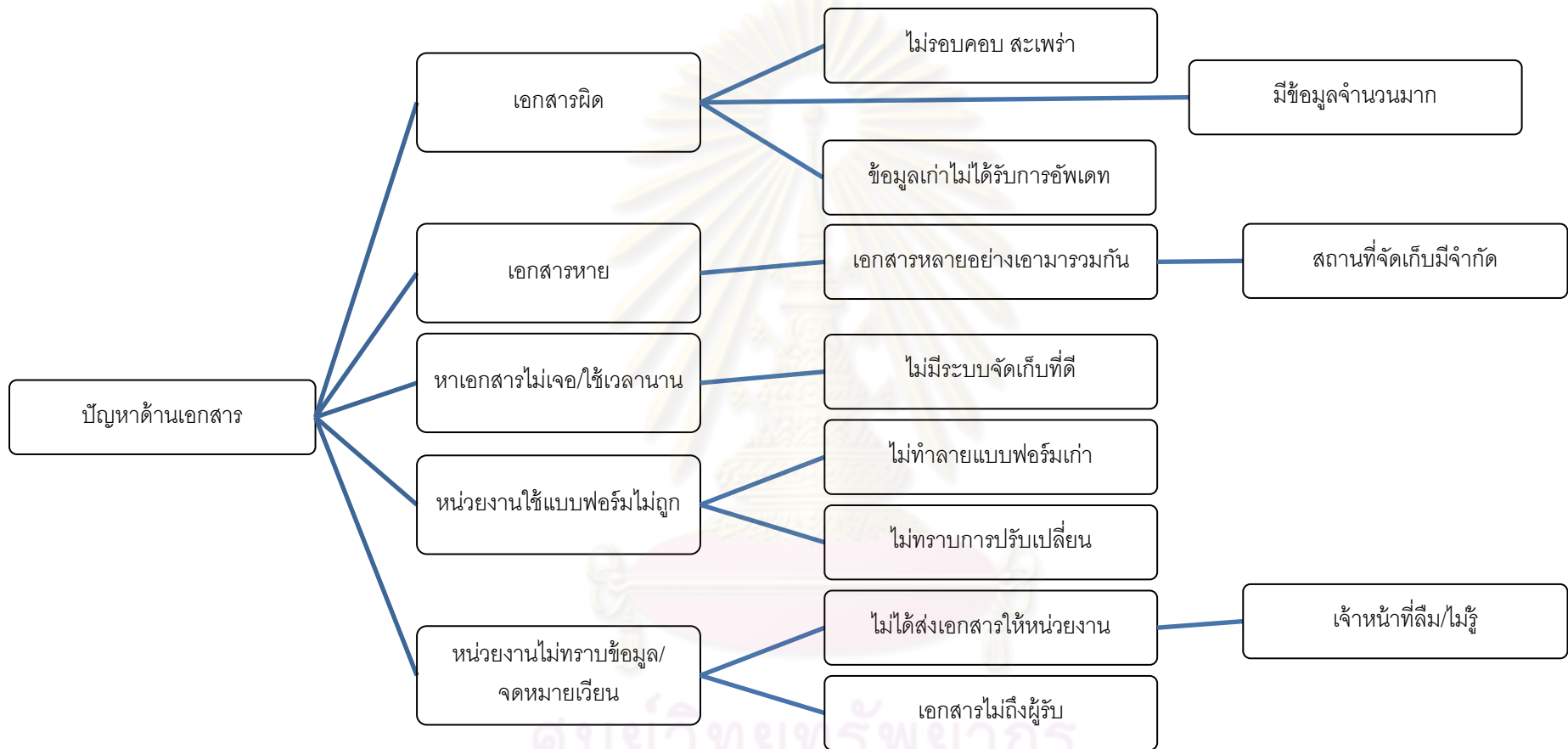
แต่เนื่องจากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยนั้น เป็นกระบวนการที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากกระบวนการงานสำนักงานอื่น กล่าวคือ มีการใช้ระบบ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มารวบรวมและประมวลผล แต่เนื่องจากขอบเขตของ

งานวิจัยนี้ ไม่ได้ศึกษาถึงความบกพร่องของระบบสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยใช้อยู่ ที่มันงานจึงได้ทำการระดมสมองแล้วเลือกใช้เครื่องมือ แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อรวบรวมปัญหาส่งไปให้กับผู้รับผิดชอบดูแลระบบได้นำไปดำเนินการแก้ไขต่อไป

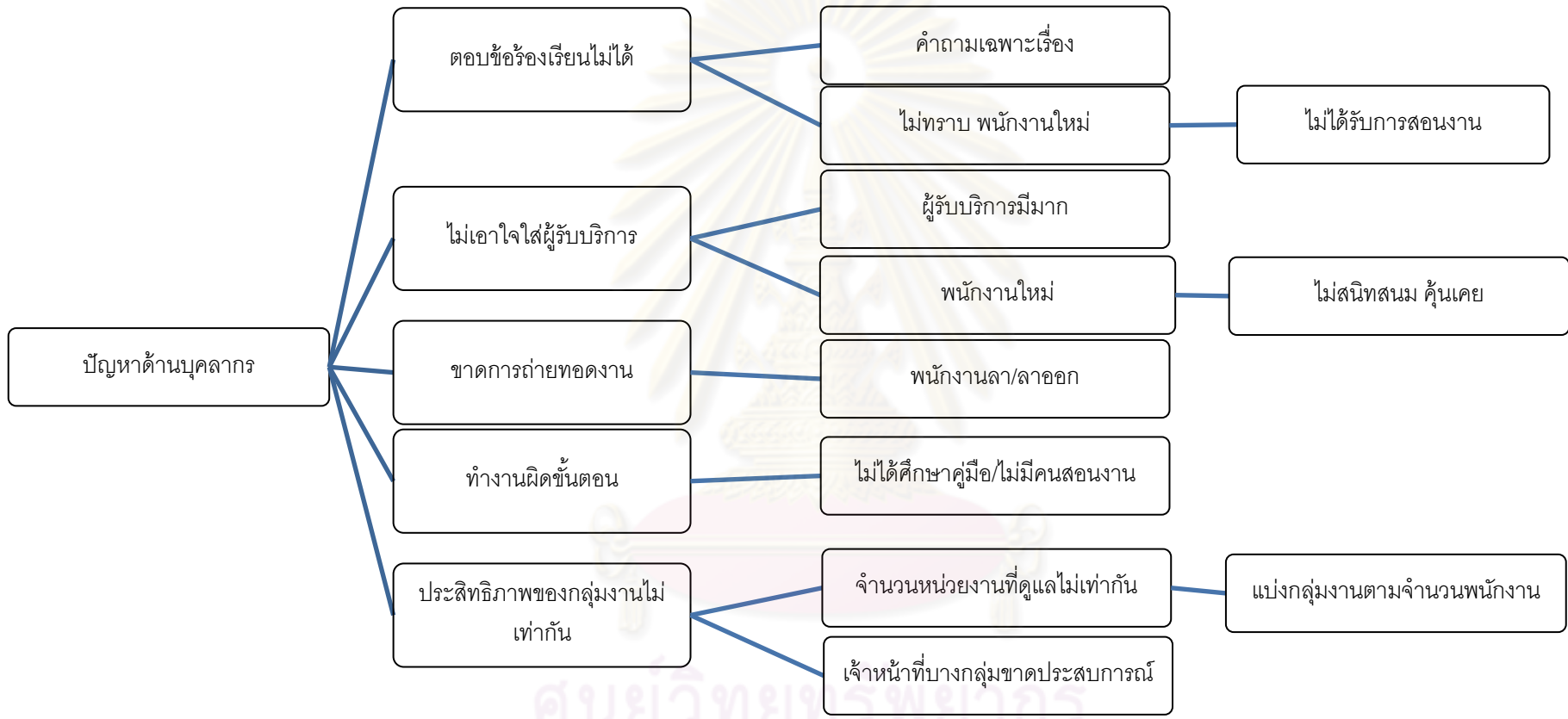


รูปที่ 4.9 แผนผังก้างปลาสำหรับข้อบกพร่องในระบบประเมินผล

สำหรับการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา กระบวนการวิเคราะห์จะใช้เครื่องมือแผนผังต้นไม้ (Tree Diagram) และเทคนิคการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ผ่านการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงาน โดยการตั้งคำถาม “ทำไม ?” ของผู้ดำเนินกระบวนการวิเคราะห์ จนได้สาเหตุที่สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขได้



รูปที่ 4.10 แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านเอกสาร



รูปที่ 4.11 แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านบุคลากร



รูปที่ 4.12 แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านการประสานงาน



รูปที่ 4.13 แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านความล่าช้า

บทที่ 5

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ

ในบทก่อนหน้านี้ได้ทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาคุณภาพ ของกระบวนการ ดำเนินการต่างๆ ของส่วนบริหารงานบุคคลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เนื้อหาในบทนี้จึงเกี่ยวกับการ พิจารณาแนวทางและมาตรฐานปรับปรุงแก้ไข แต่เพื่อให้การปรับปรุงเป็นไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ จึงได้มีการศึกษาจากแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) จากองค์กรอื่น และเน้นการ มีส่วนร่วมของทีมงานในการเสนอแนวทางการปรับปรุง จากนั้นจึงได้ทำการปรับปรุงกระบวนการ ตรวจสอบผล และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ในส่วนสุดท้ายของเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำเสนอผล การศึกษาจากการสัมภาษณ์เก็บข้อมูล จากองค์กรอื่น ที่มีหลายหน่วยงานอยู่ในองค์กร เพื่อนำมา เป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อไป

5.1 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี

แหล่งที่มาสำหรับการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง กระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคลก็คือ

- 1) ศึกษาจาก Good Practice Knowledge Based Search ของส่วนประกัน คุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (www.cu-gp.chula.ac.th)
- 2) จากการสัมภาษณ์องค์กรภายนอก 3 องค์กร ที่อยู่ในภาคผลิต ภาคบริการ และภาคการศึกษา คือ กลุ่มบริษัท ไทย-ยาซากิ บมจ.ธนาคารกรุงไทย และมหาวิทยาลัยมหิดล
- 3) ศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย หรือเว็บไซต์อื่นๆ ที่มีการรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดี ไว้ เช่น เอกสารเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอกสาร เผยแพร่รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน(กพร.) เป็นต้น

การรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาใช้เป็นตัวอย่งในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้ สมาชิกได้เกิดแนวคิด ในการค้นหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ

ปัจจัยคุณภาพที่นำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี เป็นการประยุกต์เอา คุณภาพการบริการ (ServQual) มาพิจารณาเพื่อหาปัจจัยคุณภาพที่เหมาะสมกับกับปัญหาของ กระบวนการที่วิเคราะห์มาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการ

ตารางที่ 5.1 แนวปฏิบัติที่ดีจากการศึกษา

ServQual	ปัจจัยคุณภาพ	แนวปฏิบัติที่ดี	ที่มา
Tangibility	การบริการที่สะดวก สบาย สุภาพ	จัดทำคู่มือสำหรับผู้รับบริการ และแบบฟอร์มต่างๆ เผยแพร่ผ่านทาง Web Site	กองทรัพยากรบุคคล ม.มหิดล
		แจ้งกำหนดการ เปิด-ปิด บริการ ให้แก่ผู้รับบริการทาง Web Site	ศูนย์วิทยบริการ
		กิจกรรม 5 ส. ระบบการจัดเก็บเอกสารโดยเรียงลำดับ ทำสัญลักษณ์ ใช้สีช่วยสื่อความ On Site Visit	องค์กรทั่วไป
Reliability	การบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ	ทำกิจกรรม 5 ส.มองไม่เห็น ลดขั้นตอนในกระบวนการทำงาน	ไทย-ยาซากิ
		มาตรฐานการตอบคำถามที่ถูกถามบ่อย (FAQ) ในรูปแบบบริการข้อมูลออนไลน์, โทรศัพท์ และต่อหน้า	องค์กรทั่วไป
		เทคนิคการวิเคราะห์ลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบ (FMEA)	องค์กรทั่วไป
		เทคนิคการป้องกันความผิดพลาด (Mistake Proofing)	องค์กรทั่วไป
		การให้บริการข้อมูลระหว่างหน่วยงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Visual Private Network:VPN)	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
Responsiveness	การบริการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ	ส่งอีเมลแจ้งเตือนให้กับผู้รับบริการก่อนถึงกำหนดคืนหนังสือ	ศูนย์วิทยบริการ
		ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ดึงดูดใจ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ สร้างกิจกรรมที่มีส่วนร่วมกับลูกค้า	ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง

ServQual	ปัจจัยคุณภาพ	แนวปฏิบัติที่ดี	ที่มา
Assurance	การบริการที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ	สร้างแนวทางการตรวจสอบสถานะของงาน/พัสดุ ไปรษณีย์ จาก การติดตามทางเว็บไซต์ หรือโทรศัพท์สอบถาม	ไปรษณีย์ไทย
		จัดอบรม Cross Training และทบทวนมาตรฐานการทำงาน	องค์กรทั่วไป
		ประชุมกลุ่มย่อย (Chourei) ประมาณ 15 นาทีตอนเช้าก่อนเริ่มต้น สัปดาห์ เพื่อทบทวน แจ้งข่าวสาร กิจกรรมที่ต้องทำในสัปดาห์	ไทย-ยาซากิ
Empathy	การบริการที่เอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจ ผู้รับบริการ	การทักทาย สอบถาม ปรีกษาปัญหาการใช้งาน	องค์กรทั่วไป
		จัดทำระบบ One Stop Service ที่เป็นแคนเตอร์ให้บริการและ คำปรึกษาในทุกเรื่อง	กรมการขนส่ง
		จัดทำระบบ Call Center อำนวยความสะดวกให้พนักงานในการ ติดต่อปัญหาด้านบริหารบุคคล	ธนาคารกรุงไทย
		จัดกิจกรรมรับฟังปัญหาและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ	องค์กรทั่วไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.2 กำหนดมาตรการปรับปรุงกระบวนการ

หลังจากวิเคราะห์ปัจจัยแล้ว ทีมงานได้ทำการระดมสมองพิจารณามาตรการแก้ไข จากแนวคิดของทีมงานและแนวปฏิบัติที่ดีซึ่งได้ทำการศึกษา สำหรับปรับปรุงแก้ไขสาเหตุปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ หลังจากนั้นนำมาตรการแก้ไขเสนอให้กับผู้บริหาร อันได้แก่ หัวหน้าส่วนงาน ผู้อำนวยการสำนัก เพื่อให้คะแนนตามเกณฑ์การคัดเลือก 4 เกณฑ์ อันประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพของมาตรการ ระยะเวลาดำเนินการ ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ การลงทุน แล้วรวมคะแนนเพื่อมาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการแก้ไข

เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

1) ประสิทธิภาพของมาตรการ

ควมมีประสิทธิภาพของมาตรการ พิจารณาถึงความสามารถของมาตรการที่จะช่วยแก้ไข ควบคุม หรือลดปัญหาได้ หากมาตรการแก้ไขใดที่ใช้แล้วได้ผลดี ก็จะได้รับคะแนนสูง

2) ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ พิจารณาถึงระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการตามมาตรการนั้นๆ หากมาตรการแก้ไขใดที่ใช้เวลาในการดำเนินการสั้นก็จะได้รับคะแนนสูง

3) ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ

ความเป็นไปได้ในการดำเนินการตามมาตรการ พิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการโดยกลุ่มสามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเอง ไม่ต้องขออนุมัติหรือต้องให้หน่วยงานอื่นดำเนินการจะได้รับคะแนนสูง

4) การลงทุน

การลงทุนในการดำเนินการตามมาตรการ พิจารณาถึงงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินการ ถ้ามาตรการใดใช้เงินลงทุนไม่มาก สามารถเบิกหรือขออนุมัติได้จากส่วนบริหารงานบุคคลเอง ก็จะได้รับคะแนนสูง

เกณฑ์การให้คะแนนจะแบ่งระดับออกเป็น 3 ระดับ เพื่อความง่ายและสะดวกในการประเมิน แล้วรวมคะแนนโดยการนำผลคูณ จากเกณฑ์และการใช้ผลคูณจะทำให้มาตรการแก้ไขที่มีคะแนนสูงเป็นมาตรการที่กลุ่มสามารถดำเนินการได้ด้วยระยะเวลา งบประมาณที่จำกัด ซึ่งความหมายของเกณฑ์และระดับคะแนนมีดังนี้

ตารางที่ 5.2 การกำหนดระดับคะแนนประสิทธิภาพของมาตรการแก้ไข

ระดับคะแนน	ประสิทธิภาพ	คำอธิบาย
1	น้อย	สามารถลดต้นเหตุของปัญหาได้เล็กน้อย
2	ปานกลาง	สามารถลดต้นเหตุของปัญหาได้ปานกลาง
3	มาก	สามารถลดต้นเหตุของปัญหาได้มาก

ตารางที่ 5.3 การกำหนดระดับคะแนนระยะเวลาดำเนินการของมาตรการแก้ไข

ระดับคะแนน	ระยะเวลาดำเนินการ	คำอธิบาย
1	นาน	ใช้เวลาดำเนินการแก้ไขจนแล้วเสร็จนานกว่า 6 เดือน
2	ปานกลาง	ใช้เวลาดำเนินการแก้ไขจนแล้วเสร็จไม่เกิน 6 เดือน
3	เร็ว	ใช้เวลาดำเนินการแก้ไขจนแล้วเสร็จไม่เกิน 1 เดือน

ตารางที่ 5.4 การกำหนดระดับคะแนนความเป็นไปได้ของมาตรการแก้ไข

ระดับคะแนน	ความเป็นไปได้	คำอธิบาย
1	น้อย	ต้องให้หน่วยงานอื่นเป็นผู้รับผิดชอบแก้ไข
2	ปานกลาง	ต้องให้ส่วนงานอื่นในสำนักฯร่วมปรับปรุงแก้ไข
3	มาก	กลุ่มกิจกรรม(ทีมงาน)สามารถแก้ไขได้เอง

ตารางที่ 5.5 การกำหนดระดับคะแนนการลงทุนของมาตรการแก้ไข

ระดับคะแนน	การลงทุน	คำอธิบาย
1	น้อย	ใช้งบประมาณสูง สำนักต้องตั้งบขออนุมัติ
2	ปานกลาง	ใช้งบประมาณปานกลาง สำนักสามารถอนุมัติได้
3	มาก	ใช้งบประมาณน้อย ส่วนบริหารงานบุคคลอนุมัติได้

ตารางที่ 5.6 มาตรการแก้ไขและผลประเมินความเหมาะสม

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				คะแนนรวม
				พบข้อผิดพลาด	ระบบต้นแบบ	ผู้ปรับปรุงระบบ	แหล่งระบบ	
1	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	ให้หน่วยงานส่งคำร้องล่วงหน้าทางอีเมลล์	หน่วยงานสามารถส่งคำร้องล่วงหน้าโดยสแกนเอกสารแล้วส่งอีเมลล์มาที่เจ้าหน้าที่บุคคลจะได้ดำเนินการให้ก่อนบันทึกจะส่งมา	1	3	1	3	18
2	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกแจ้งให้มีช่อง checklist เอกสาร	ปรับปรุงแบบฟอร์มให้มีช่องเอกสารที่ต้องใช้ประกอบเพื่อหน่วยงานจะได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้นก่อนที่จะนำมาส่ง	3	2	2	3	36
3	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	ให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสาร	สอนงานและจัดทำ Checklist ให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารสามารถตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารขณะที่หน่วยงานนำส่ง ถ้าไม่ครบถ้วนก็ยังไม่ต้องรับเอกสาร	2	2	2	3	24

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				น.ศ.ที่ขาด
				มอบให้ประเมิน	มอบให้ประเมิน	ดีไปเป็นระดับ	หนังสือมอบ	
4	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	ทำมาตรฐานเงินเดือนให้หน่วยงาน	- ทำมาตรฐานเงินเดือนให้หน่วยงานถ้าเป็นการจ้างปกติก็สามารถทำหนังสือสัญญาพร้อมทั้งจดหมายขออนุมัติว่าจ้างได้เลย	1	2	2	2	8
5	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	จัดทำ FAQs สำหรับการจัดเตรียมเอกสาร	- จัดทำ FAQs สำหรับการจัดเตรียมเอกสารที่ต้องใช้ในกรณีลักษณะการจ้างพิเศษต่างๆ	2	2	2	3	24
6	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	เพิ่มวันประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลในแต่ละเดือน	- เพิ่มวันประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเพื่อให้สามารถพิจารณาเรื่องได้รวดเร็วยิ่งขึ้น	2	2	1	2	8
7	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	แจ้งผลทางโทรศัพท์ หรืออีเมล	- แจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลทางโทรศัพท์ หรืออีเมล เพื่อให้หน่วยงานสามารถเตรียมเอกสารได้ล่วงหน้า	1	3	2	3	18

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				ปีงบประมาณ ๒๕๖๒
				แบบชี้แจงประเด็น	แบบประเมินประเด็น	ได้ประเมินแล้ว	หนังสือแบบ	
8	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	ชี้แจงหน่วยงานให้จัดทำสัญญาและเอกสารหลักฐานส่งมาในคราวเดียว	- กรณีการจ้างปกติ หน่วยงานควรจัดทำสัญญาและจัดเตรียมเอกสารหลักฐานส่งมาในคราวเดียว เนื่องจากไม่ต้องผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการ	2	2	2	3	24
9	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	มอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้ในกรณีการจ้างปกติ	- ควรมีการมอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้ในกรณีการจ้างปกติ เพื่อเพิ่มผู้มีอำนาจลงนาม	2	1	1	3	6
10	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเลิกจ้าง	ให้หน่วยงานส่งคำร้องล่วงหน้าทางอีเมล	หน่วยงานสามารถส่งคำร้องล่วงหน้าโดยสแกนเอกสารแล้วส่งอีเมลมาที่เจ้าหน้าที่บุคคลจะได้ดำเนินการให้ก่อนวันที่จะส่งมา	มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า				
11	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเลิกจ้าง	ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกแจ้งให้มีช่อง checklist เอกสาร	ปรับปรุงแบบฟอร์มให้มีช่องเอกสารที่ต้องใช้ประกอบเพื่อหน่วยงานจะได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้นก่อนที่จะนำมาส่ง	มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า				

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				
				มอบให้ประเมิน	มอบให้ประเมิน	ได้ประเมินแล้ว	หนังสือมอบ	นิเทศพิเศษ
12	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเบิกจ่าย	ให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสาร	สอนงานและจัดทำ Checklist ให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารสามารถตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารขณะที่หน่วยงานนำส่ง ถ้าไม่ครบถ้วนก็ยังไม่ต้องรับเอกสาร	มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า				
13	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเบิกจ่าย	เพิ่มอำนาจให้เจ้าหน้าที่บุคคลสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลพนักงาน	- เพิ่มขอบเขตอำนาจให้เจ้าหน้าที่บุคคลสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลพนักงาน เพื่อสามารถตรวจสอบประวัติ เงินเดือน หนี้สิน และสวัสดิการได้จาก CU-HR	2	1	1	2	4
14	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเบิกจ่าย	จัดระบบการเก็บเอกสารในตู้ใหม่	- จัดระบบการเก็บเอกสารในตู้ใหม่โดยแยกกลุ่ม PA และเรียงหมายเลขพนักงานโดยแต่ละกลุ่มจะรับผิดชอบตู้เอกสารของตัวเอง	2	3	2	2	24

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				
				พบเชิงประจักษ์	ระบบต้นแบบ	ต้นแบบ	หนังสือ	นิเทศ
15	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเบิกจ่าย	พิจารณาใช้ CU-HR ในการเรียกฐานข้อมูลพนักงานโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้โดยตรง	- พิจารณาใช้ CU-HR ในการเรียกฐานข้อมูลพนักงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สวัสดิการ เนื่องจากปัจจุบันสวัสดิการต้องรอข้อมูลจากส่วนบริหารงานบุคคล	2	1	1	2	4
16	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเบิกจ่าย	ควรมีการมอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้	- ควรมีการมอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้ เพื่อเพิ่มผู้มีอำนาจลงนาม	มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า				
17	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเบิกจ่าย	พิจารณาลดปริมาณเอกสารที่ต้องเก็บ	- พิจารณาลดปริมาณเอกสารที่ต้องเก็บ อาจเก็บที่ส่วนบริหารบุคคลที่เดียวไม่ต้องเก็บที่คณะ ลดปริมาณสำเนาเอกสารด้วย	1	2	2	3	12
18	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเบิกจ่าย	ป้อนข้อมูลประวัติพนักงานที่ลาออก CU-HR หลังตรวจสอบหนี้สิน	- เจ้าหน้าที่บุคคลสามารถป้อนประวัติพนักงานที่ลาออกได้หลังจากตรวจสอบหนี้สินหรือสวัสดิการ เพื่อจ่ายเงินเดือนเดือนสุดท้ายได้ทันที ไม่ต้องรอให้รองอธิการบดีลงนาม	1	3	2	3	12

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				คะแนน
				มอบให้ประเมิน	มอบให้ประเมิน	ดีเยี่ยม	เหมาะสม	
19	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผล	ควรปรับระบบ CU-HR ให้หน่วยงานเป็นผู้ Upload ข้อมูลได้เอง	- ปัจจุบันหน่วยงานต้องป้อนข้อมูลผ่านโปรแกรม Access แล้วให้เจ้าหน้าที่บุคคล upload เข้าระบบ CU-HR จึงควรให้หน่วยงานป้อนได้โดยตรง	3	1	1	2	6
20	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผล	ฝึกอบรม/รับพนักงานดูแลระบบเพิ่ม	- คอขวดของระบบประเมินจะอยู่ที่การสร้างสิทธิ์พนักงานที่มีสิทธิ์ขึ้นเงินเดือน เนื่องจากมีผู้ปฏิบัติงานไม่มาก	2	1	1	1	2
21	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผล	หน่วยงานส่งสำเนาขอเงินขึ้นมาให้ก่อนคณะกรรมการลงนาม	- การพิจารณาขอเงินขึ้นจะต้องมีคณะกรรมการอย่างน้อย 3 ท่าน ซึ่งใช้เวลาดำเนินการนาน ควรสำเนาเอกสารมาให้เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบก่อน	3	2	2	2	24
22	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผล	ระบบ CU-HR ควร มีฟังก์ชันช่วยประมวลผลเงินเดือนและตรวจสอบได้	- การประมวลผลเงินเดือนควรเป็นระบบอัตโนมัติ หลังจากทำการป้อนคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ควรต้องพิจารณาหลายครั้ง	3	1	1	2	6

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				
				มอบคะแนน	แบบประเมินเฉพาะสาระ	ดีไปเป็นระดับ	หนังสือแบบ	ปีงบประมาณ
23	โทรศัพท์สายไม่ว่าง	เพิ่มคู่สายโทรศัพท์	- เนื่องจากจำนวนเบอร์โทรศัพท์ที่มีจำกัดทำให้หน่วยงานโทรศัพท์ติดต่อไม่ได้	2	1	2	2	8
24		จัดทำกลุ่มอีเมล	- จัดทำกลุ่มอีเมลเพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อ สื่อสาร แจ้งข่าวสาร ให้คำปรึกษา	2	2	2	3	24
25	ไม่ได้รับแจ้งเมื่อเปลี่ยนผู้ดูแล	จัดทำ Contact List ส่งให้หน่วยงาน	- จัดทำบัญชีรายชื่อ เบอร์ติดต่อ และที่อยู่อีเมลของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ดูแลแต่ละหน่วยงาน	2	2	2	3	24
26	ระเบียบเปลี่ยนแปลงบ่อย	Upload ระเบียบ คู่มือ แบบฟอร์ม ลงบน Website	- ปรับปรุงคู่มือ ระเบียบ แบบฟอร์มต่างๆ ให้เป็นปัจจุบันแล้ว Upload ไว้บน Website	2	2	2	3	24
27		ทำกลุ่มอีเมลของเจ้าหน้าที่บุคคลทุกหน่วยงานเพื่อแจ้งข่าว	- จัดทำกลุ่มอีเมลของเจ้าหน้าที่บุคคลทุกหน่วยงาน เพื่อแจ้งข่าวสาร และส่งระเบียบ คู่มือ แบบฟอร์ม ต่างๆที่เป็นปัจจุบันให้หน่วยงาน	มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า				
28	ได้รับการถ่ายทอดข้อมูลไม่ตรงกัน	จัดให้มีการประชุมสัปดาห์ละครั้ง	- จัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่บุคคลกับผู้บริหาร เพื่อแจ้งข่าวสาร ชี้แจงงาน ภารกิจแต่ละสัปดาห์	2	3	3	3	54

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				ปีงบประมาณ
				แบบชี้แจง	แบบประเมิน	ผู้ประเมิน	หนังสือ	
29	คำถามเฉพาะต้องให้ ประสบการณ์	จัดทำคู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล	- จัดทำคู่มือเพื่อรวบรวมองค์ความรู้ของเจ้าหน้าที่ บุคคลแต่ละท่าน ที่เคยพบปัญหาที่เป็นกรณี เฉพาะ และแนวทางแก้ไข	2	2	3	3	36
30	พนักงานใหม่ไม่ได้รับการสอน งาน							
31	ไม่สนิทสนม คู่ในเคย	จัดกิจกรรมอบรมสัมมนา ร่วม	- จัดกิจกรรมอบรมสัมมนาร่วมระหว่างส่วน บริหารงานบุคคลและหน่วยงาน เพื่อชี้แจงทำ ความเข้าใจ และรับข้อร้องเรียนจากหน่วยงาน สร้างความสัมพันธ์	2	2	2	2	16
32	ประสิทธิภาพกลุ่มงานไม่เท่ากัน	ปรับเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานใหม่	- กลุ่มงานจะแบ่งตามจำนวนพนักงานแต่เนื่องจาก บางหน่วยงานมีพนักงานน้อย กลุ่มงานบางกลุ่มจึง ต้องดูแลหลายหน่วยงาน ปริมาณงานมาก	2	2	1	2	8

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				คะแนน
				พบเพียงครั้ง	พบเป็นประจำ	ดีไปเป็นระยะ	หนังสือ	
33	เจ้าหน้าที่บางกลุ่มงานขาดประสบการณ์	จัดอบรมเจ้าหน้าที่บุคคล	- ส่วนบริหารงานบุคคลมีเจ้าหน้าที่ใหม่จำนวนมาก ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจ ในการให้คำตอบดูแลหน่วยงาน และงานผิดพลาด	2	2	2	2	16
34	ไม่ทราบกำหนดการผู้บริหาร	จัดทำกำหนดการของผู้บริหารแต่ละสัปดาห์	- การลงนามเกิดความล่าช้าเนื่องจากไม่ทราบล่วงหน้าถึงกำหนดการของผู้บริหาร	2	3	1	3	18
35	หน่วยงานลืมหักเวลา	แจ้งเตือนหน่วยงานโดยส่งอีเมลล์หรือโทรศัพท์	- การบริหารงานบุคคลปัจจุบันจะใช้ระบบ CU-HR ซึ่งจะมีกำหนดการของระบบที่แน่นอน หากล่าช้ากว่ากำหนดการก็ต้องรอรอบต่อไป	2	3	2	3	36
36	หน่วยงานส่งเอกสารไม่ครบ	ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกแจ้งให้มีช่อง checklist เอกสาร	ปรับปรุงแบบฟอร์มให้มีช่องเอกสารที่ต้องใช้ประกอบ เพื่อหน่วยงานจะได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้นก่อนที่จะนำมาส่ง	มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า				
37	อุปกรณ์สำนักงานไม่พอ	ทำกิจกรรม 5 ส	ขาดผู้รับผิดชอบดูแลอุปกรณ์สำนักงาน	1	2	2	2	8

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				คะแนน
				พบเห็นเป็นประจำ	พบเห็นบ้างบางครั้ง	ดีไปบ้าง	น่าพอใจ	
38	อุปกรณ์สำนักงานไม่พอ	จัดซื้ออุปกรณ์สำนักงานเพิ่ม	เนื่องจากส่วนบริหารงานบุคคลต้องแยกสำนักงานกัน 2 ชั้น จึงต้องใช้อุปกรณ์สำนักงานมากขึ้น และ อุปกรณ์หลายชิ้นก็เก่า อยู่ในสภาพทรุดโทรม	2	1	2	2	8
39	ไม่มีระบบจัดเก็บเอกสารที่ดี	ทำกิจกรรม 5 ส	ทำลายเอกสารเก่าที่ไม่ใช้งานแล้ว เพิ่มพื้นที่จัดเก็บเอกสาร ทำป้ายชี้บ่งเอกสาร ให้ชัดเจน	มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า				
40	เอกสารไม่ถึงหน่วยงาน	จัดส่งเอกสารทางอีเมล	ทำการจัดส่งเอกสารทางอีเมลและแจ้งผู้รับทุกครั้งที่ได้ทำการจัดส่งเอกสาร เพื่อผู้รับจะได้ติดตามเอกสารได้	2	3	3	2	36
41	ข้อมูลในระบบเก่าไม่เป็นปัจจุบัน	รวบรวมปัญหาแจ้งผู้รับผิดชอบระบบ	ข้อมูลของพนักงานในระบบฐานข้อมูล CU-HR บางฐานยังเป็นข้อมูลเก่า รวบรวมปัญหาที่แต่คนพบเพื่อแจ้งให้กับผู้รับผิดชอบระบบในคราวเดียว	1	2	3	3	18

5.3 การปรับปรุงกระบวนการ

เนื่องด้วยข้อจำกัดบางประการ อันได้แก่ งบประมาณ ระยะเวลา ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสารสนเทศ กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย ทำให้ไม่สามารถนำทุกมาตรการแก้ไขมาดำเนินการได้ โดยมาตรการแก้ไขที่ได้รับพิจารณาให้นำมาปรับปรุง มาจากมาตรการที่ได้รับคะแนนการประเมินอยู่ในระดับสูง มากกว่า 18 คะแนน ซึ่งอยู่ในลำดับสูงสุดครั้งแรกของมาตรการทั้งหมด ควบคู่กับการพิจารณาของทีมงาน

มาตรการที่ได้ทำการคัดเลือกมา จะมีทั้งส่วนที่ทุกคนดำเนินการร่วมกัน และมาตรการที่ต้องมีผู้รับผิดชอบ ในส่วนมาตรการที่ทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที มีดังนี้

- แจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลกับหน่วยงานในกรณีเรื่องว่าจ้าง ใดที่ต้องเข้าที่ประชุม เพื่อให้หน่วยงานสามารถเตรียมเอกสารสัญญาจ้างได้ล่วงหน้า
- ชี้แจงหน่วยงานให้จัดทำสัญญาและเอกสารหลักฐานการจ้าง พร้อมกับการส่งบันทึกในคราวเดียว สำหรับกรณีว่าจ้างปกติ
- จัดส่งเอกสาร บันทึก ทางอีเมล
- แจ้งเตือนหน่วยงานให้รีบดำเนินการกระบวนการบริหารบุคคล ก่อนถึงกำหนดการของระบบ CU-HR ทางโทรศัพท์หรืออีเมล

มาตรการที่หัวหน้าส่วนงานเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ มีดังนี้

- จัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในส่วนงานสัปดาห์ละครั้ง สัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง
- นำเรื่องหารือกับผู้บริหารเพื่อลดขั้นตอนการอนุมัติของคณะกรรมการประเมินผลในการพิจารณายอดเงินขึ้น
- นำเรื่องหารือกับผู้บริหารในการปรับปรุงระบบ CU-HR ให้สามารถตอบสนองการใช้งานได้มากขึ้น

มาตรการอื่นได้มีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข โดยทีมงานได้แบ่งกลุ่มตามความถนัดและภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในงานประจำของแต่ละคน เพื่อให้การปรับปรุงกระบวนการเป็นไปได้สำเร็จ จึงกำหนดให้มีการประชุมกลุ่มกันทุกสัปดาห์ สัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง ใน

เดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม พ.ศ. 2553 เพื่อติดตามความก้าวหน้า และแลกเปลี่ยนปัญหาและอุปสรรค ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มได้ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- | | |
|------------|---|
| กลุ่มที่ 1 | ดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงการดำเนินการในกระบวนการบริหารบุคคล มีสมาชิก 8 คน |
| กลุ่มที่ 2 | ดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสาร มีสมาชิก 3 คน |
| กลุ่มที่ 3 | ดำเนินการเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ มีสมาชิก 3 คน |

การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงการดำเนินการในกระบวนการบริหารบุคคล ของกลุ่มที่ 1 เป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงกระบวนการให้มีการดำเนินการที่ลดความสูญเปล่าลง แต่เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินการแต่ละขั้นมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตาม เช่น การว่าจ้างเวลาส่วนใหญ่จะสูญเสียไปกับการรอคณะกรรมการบริหารบุคคลประชุม ซึ่งใช้เวลา 2 สัปดาห์ในการประชุมแต่ละครั้ง มาตรการแก้ไขโดยการเพิ่มจำนวนวันประชุมก็ไม่สามารถดำเนินการได้ สิ่งที่สามารถจะปรับปรุงได้ส่วนมากก็เป็นเพียงการปรับปรุงระบบเอกสารให้สามารถลดความผิดพลาดจนทำให้ต้องเกิดการซ้ำอีกครั้ง สิ่งที่ได้ดำเนินการปรับปรุงในส่วนของกระบวนการบริหารบุคคล ในกระบวนการว่าจ้าง และกระบวนการเลิกจ้าง มีดังนี้

Rearrange : ปรับขั้นตอนการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารมาให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารเป็นผู้ดำเนินการ เนื่องจาก การให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบเอกสารจะสามารถลดความสูญเปล่าจากการที่รับเอกสารที่ไม่สมบูรณ์มาเก็บไว้ การดำเนินการเดิมจะให้เจ้าหน้าที่บุคคลเป็นผู้ตรวจสอบความครบถ้วน เมื่อรับเอกสารที่ไม่สมบูรณ์มาเจ้าหน้าที่รับเอกสารจะนำเอกสารไปให้เจ้าหน้าที่บุคคล ซึ่งใช้เวลาสูญเสียไป เจ้าหน้าที่บุคคลรับเอกสารก็อาจยังไม่ได้นำเอกสารนั้นมาดำเนินการในทัน จนเมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลนำเอกสารนั้นมาดำเนินการจึงพบว่าเอกสารไม่สมบูรณ์ ต้องส่งกลับไปให้หน่วยงานดำเนินการใหม่ การปรับปรุงกระบวนการนี้สามารถทำได้โดย

- อบรมเพิ่มทักษะให้กับเจ้าหน้าที่รับเอกสารรู้ว่าเอกสารอะไรบ้างที่ต้องใช้ในการดำเนินการ
- จัดทำ Checklist เอกสารให้เจ้าหน้าที่รับเอกสาร
- เสนอให้ผู้บริหารปรับปรุงแบบฟอร์มให้มี Checklist ให้หน่วยงานได้เตรียมเอกสารมาให้พร้อม

- จัดทำ FAQs สำหรับตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมเอกสารให้หน่วยงาน

สิ่งที่ได้ดำเนินการปรับปรุงในส่วนของกระบวนการบริหารบุคคล ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การกำหนดให้ มีการสำเนาเอกสารมาให้เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบก่อนการพิจารณาขอเงินขึ้น ซึ่งต้องมีคณะกรรมการอย่างน้อย 3 ใน 5 ท่านลงนามอนุมัติ ทำให้ใช้เวลาดำเนินการนาน แต่เมื่ออนุมัติมาแล้วเกินจากวงเงินที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยกำหนดก็ต้องนำกลับไปทบทวนใหม่อยู่ดี การนำสำเนามาให้ส่วนบริหารงานบุคคลตรวจสอบเบื้องต้นก่อน จึงนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และสามารถช่วยลดระยะเวลาการปฏิบัติงานลงได้

นอกจากนี้กลุ่มที่ 1 ยังมีหน้าที่รวบรวมข้อมูล สำหรับจัดทำคู่มือปฏิบัติงานอีกด้วย

การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงการดำเนินการในกระบวนการบริหารบุคคล ของกลุ่มที่ 2 เป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสาร ซึ่งเจ้าหน้าที่ได้ทำการสำรวจและปรับภูมิทัศน์ สถานที่เก็บเอกสาร มีการเรียงเอกสารในตู้แฟ้มประวัติพนักงาน ทำป้ายชี้บ่งกำหนดผู้รับผิดชอบ

การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงการดำเนินการในกระบวนการบริหารบุคคล ของกลุ่มที่ 3 เป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงโดยการนำระบบสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยอันได้แก่

- รวบรวมรายชื่ออีเมลล์ของเจ้าหน้าที่บุคคลทุกหน่วยงานเพื่อทำกลุ่มอีเมลล์ เพื่อเพิ่มช่องทางในการติดต่อกับผู้รับบริการให้สะดวกยิ่งขึ้น โดยในเบื้องต้นได้ทดลองใช้ที่อยู่ cu_hr@googlegroups.com
- จัดทำบัญชีรายชื่อ การติดต่อเจ้าหน้าที่บุคคล Contact list ให้กับหน่วยงาน
- รวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานของระบบ CU-HR แล้วแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการปรับปรุง
- Upload ระเบียบคู่มือ แบบฟอร์ม ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารบุคคล ลงในเว็บไซต์ <http://personnel2.hrm.chula.ac.th/> และส่งอีเมลล์ให้หน่วยงาน



รูปที่ 5.1 การปรับปรุง Upload ระเบียบ แบบฟอร์ม ต่างๆบนเว็บไซต์

5.4 การติดตามผล

เนื่องจากมีหลายข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการของส่วนบริหารงานบุคคล ทั้งในเรื่องงบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย รวมทั้งต้องการหาจุดวัดผลโครงการหลังจากได้มีการดำเนินกิจกรรมมาได้ระยะหนึ่งแล้ว จึงได้ทำการติดตามผลทั้งในเรื่องระยะเวลาดำเนินการและความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการปรับปรุงที่เกิดขึ้น ทั้งยังเป็น การทบทวนผลงานของกลุ่มสำหรับแนวทางการปรับปรุงในอนาคต

5.4.1 ระยะเวลาดำเนินการ

ในการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการทั้ง 3 กระบวนการ คือ กระบวนการว่าจ้างบรรจุ กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวทางการแก้ไขที่ทางผู้บริหารของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อนุมัติให้ปรับปรุงแก้ไข ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือน มีนาคม พ.ศ. 2553

จากนั้นจึงเก็บผลระยะเวลาดำเนินการของกระบวนการ ในส่วนกระบวนการว่าจ้างสรรหา กระบวนการเลิกจ้าง และกระบวนการประเมินผล ในทุกกรณี ตลอดเดือนเมษายน ถึงเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2553 ซึ่งแยกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) กระบวนการที่ได้รับการวิเคราะห์และปรับปรุงโดยตรง อันได้แก่
 - กระบวนการว่าจ้าง กรณีสูงกว่าขั้นต่ำ
 - กระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานลาออก

- กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- 2) กระบวนการที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่
- กระบวนการว่าจ้าง ปกติ
 - กระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานเสียชีวิต
 - กระบวนการเลิกจ้าง กรณีไม่ผ่านทดลองงาน
 - กระบวนการเลิกจ้าง กรณีสิ้นสุดสัญญาจ้าง
 - กระบวนการประเมินผลการทดลองงาน
 - กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้าง

การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง 30 ตัวอย่าง สำหรับกระบวนการที่มีจำนวนข้อมูลไม่ครบ 30 ข้อมูล ก็ใช้วิธีเก็บข้อมูลทุกข้อมูลคำนวณหาค่าเฉลี่ย สำหรับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อขึ้นเงินเดือนที่ได้ศึกษาไปนั้น สามารถรู้ระยะเวลาดำเนินการได้จากปฏิทินการดำเนินงานใหม่

ตารางที่ 5.7 ระยะเวลาการดำเนินการก่อน-หลัง กระบวนการที่วิเคราะห์และปรับปรุง

กระบวนการ	จำนวนข้อมูลที่เก็บ (เม.ย.-พ.ค.53)	ระยะเวลาดำเนินการ(วันทำการ)		การเปลี่ยนแปลง
		ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง	
กระบวนการว่าจ้างกรณีจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ	21	35.5	28.0	-21.13%
กระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานลาออก	สุ่ม 30 ตัวอย่าง	16.7	12.2	-26.95%
กระบวนการประเมินผลประจำปี	ปฏิทินการทำงาน	38.0	35	-7.89%

จากตารางสามารถสรุปได้ว่าการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคล สามารถลดระยะเวลาการดำเนินการได้ โดย

- กระบวนการว่าจ้างสรรหา กรณีว่าจ้างสูงกว่าขั้นต่ำสามารถลดระยะเวลาลงได้ จากก่อนการปรับปรุง 35.5 วันทำการ เหลือ 28.0 วันทำการ คิดเป็น 21.13 เปอร์เซ็นต์
- กระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานลาออกสามารถลดระยะเวลาลงได้ จากก่อนการปรับปรุง 16.7 วันทำการ เหลือ 12.2 วันทำการ คิดเป็น 12.2 เปอร์เซ็นต์
- กระบวนการประเมินผลประจำปี เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน สามารถลดระยะเวลาลงได้จากก่อนการปรับปรุง 38 วันทำการ เหลือ 35 วันทำการ คิดเป็น 7.89 เปอร์เซ็นต์

เมื่อพิจารณาเพิ่มเติมถึงระยะเวลาการดำเนินการที่เปลี่ยนไปของกระบวนการก่อนการปรับปรุงและหลังการปรับปรุง อย่างละเอียด โดยการศึกษาระยะเวลาของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการ จะสามารถทำให้เห็นประเด็นของความเปลี่ยนแปลงได้ ดังนี้

การเปรียบเทียบระยะเวลาดำเนินการ ก่อน-หลัง ของกระบวนการว่าจ้าง

เมื่อทำการบันทึกเวลาจากวันที่ลงรับเอกสาร และวันที่ของบันทึก โดยการทำการเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการก่อน และหลังการปรับปรุง โดยพิจารณาได้ดังนี้

ตารางที่ 5.8 เปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยกระบวนการว่าจ้าง

		ระยะห่างของเวลาจากกิจกรรมก่อนหน้าที่ผู้รับผิดชอบลงวันที่รับ					รวม
		เจ้าหน้าที่บุคคล	เลขานุการกิจ	กรรมการบุคคล	เจ้าหน้าที่บุคคล	รองอธิการบดี	
ก่อนการปรับปรุง	ค่าเฉลี่ย	0.50	12.00	17.83	3.13	2.03	35.50
	SD	0.82	5.43	11.35	1.41	1.13	15.19
หลังการปรับปรุง	ค่าเฉลี่ย	0.40	7.43	15.60	2.63	1.93	28.00
	SD	0.56	3.24	6.87	1.16	0.98	7.19
ส่วนต่างเวลา		-20.00%	-38.08%	-12.51%	-15.97%	-4.93%	-21.13%

ในแต่ละช่วงของกระบวนการ พบว่า

- 1) ความแปรผันของกระบวนการลดลง ซึ่งสังเกตได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานลดลง จาก 15.19 วันทำการ เหลือ 7.19 วันทำการ
- 2) ระยะเวลาของขั้นตอนระหว่างเจ้าหน้าที่บุคคล กับเลขานุการกิจ ลดลงถึง 38.08 เปอร์เซ็นต์ เป็นผลมาจากระหว่างขั้นตอนนี้มีการปรับปรุงทั้งในส่วนปัญหาระยะเวลาดำเนินการ (Cycle Time) คือ การปรับปรุงเรื่องการจัดเก็บเอกสาร และการปรับปรุงเวลารอ (Waiting Time) คือ การปรับปรุงเรื่องกำหนดจุดตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารที่จุดรับ ทำให้ลดความผิดพลาดที่ต้องเรียกหน่วยงานมารับเอกสารคืนไปปรับปรุง
- 3) ระยะเวลาของขั้นตอนระหว่างเลขานุการกิจกับคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ลดลง 12.51 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งถือว่าไม่มากหากพิจารณาว่าเป็นช่วงที่มีระยะเวลาในการดำเนินการนาน การปรับปรุงจะเน้นไปเรื่องการสื่อสารระหว่างเลขานุการ

กิจกับหน่วยงานในการทำความเข้าใจการจัดเตรียมเอกสารสำหรับให้ที่ประชุมพิจารณา แต่ไม่สามารถเพิ่มจำนวนวันประชุม ซึ่งจะชดเชยระยะเวลาของขั้นตอนนี้ได้มาก

การเปรียบเทียบระยะเวลาดำเนินการ ก่อน-หลัง ของกระบวนการเบิกจ่าย

เมื่อทำการบันทึกเวลาจากวันที่ลงรับเอกสาร และวันที่ของบันทึก โดยการทำการเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการก่อน และหลังการปรับปรุง โดยพิจารณาได้ดังนี้

ตารางที่ 5.9 เปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยกระบวนการเบิกจ่าย

		ระยะห่างของเวลาจากกิจกรรมก่อนหน้าที่ผู้รับผิดชอบลงวันที่รับ			รวม
		เจ้าหน้าที่บุคคล	รองอธิการบดี	เจ้าหน้าที่บุคคล	
ก่อนการปรับปรุง	ค่าเฉลี่ย	1.27	12.43	3.00	16.70
	SD	0.91	5.39	1.76	6.07
หลังการปรับปรุง	ค่าเฉลี่ย	1.07	8.90	2.23	12.20
	SD	0.83	2.48	1.36	2.01
ส่วนต่างเวลา		-15.79%	-28.42%	-25.56%	-26.95%

สำหรับกระบวนการเบิกจ่ายก็ให้ผลคล้ายกัน เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเป็นเรื่องของธุรการสำหรับกระบวนการบริหารบุคคล โดยเพิ่มจุดตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารทำให้ระยะเวลาดำเนินการระหว่างขั้นตอนของเจ้าหน้าที่บุคคลกับรองอธิการบดีลดลง 28.42 เปอร์เซ็นต์

การเปรียบเทียบระยะเวลาดำเนินการ ก่อน-หลัง ของกระบวนการประเมินผล

สำหรับกระบวนการประเมินผลนั้น ได้เก็บข้อมูลหลังการปรับปรุงจากปฏิทินการทำงาน ของกระบวนการประเมินผลเพื่อปรับขึ้นเงินเดือน ของปี พ.ศ.2553 ระยะเวลาดำเนินการลดลงเพียงเล็กน้อย เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานของระบบ CU-HR ซึ่งเวลาที่ลดลงก็เกิดจากการปรับปรุงเรื่องการส่งเอกสารเป็นสำเนามาให้ส่วนบริหารงานบุคคล โดยไม่ต้องรอให้กรรมการของหน่วยงานลงนามอนุมัติครบทุกท่าน ทำให้ขั้นตอนที่หน่วยงานส่งบันทึกใช้เวลาลดลงจาก 7 วัน เหลือ 5 วัน และส่วนบริหารงานบุคคลตรวจสอบความถูกต้องของผลการปรับขึ้นเงินเดือน ใช้เวลาลดลงจาก 3 วัน เหลือ 2 วัน

ตารางที่ 5.10 เปรียบเทียบระยะเวลากระบวนการประเมินผล

ขั้นตอน	ระยะเวลา (วัน)	
	ก่อน	หลัง
1.สพม.อำนวยการ/หน่วยงานบันทึก ข้อมูล	5	5
2.หน่วยงานส่งผลประเมิน	1	1
3.สพม.ตรวจสอบผลประเมิน โหลดเข้าระบบ แจ้งวงเงิน	4	4
4.หน่วยงานตรวจสอบข้อมูลที่สพม.อำนวยการ	2	2
5.สพม.สร้างข้อมูลผู้มีสิทธิขึ้นเงินเดือน	3	3
6.หน่วยงานตรวจสอบข้อมูล	3	3
7.หน่วยงานบันทึกการขึ้นเงินเดือน	7	5
8.สพม.ตรวจสอบความถูกต้องการปรับขึ้นเงินเดือน	3	2
9.สพม.ออกคำสั่งปรับขึ้นเงินเดือน	2	2
10.คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ	3	3
11.สพม.อนุมัติผลการปรับขึ้นเงินเดือนในระบบ	5	5
รวม	38	35

สำหรับข้อมูลระยะเวลาดำเนินการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ได้ทำการวิเคราะห์และปรับปรุงโดยตรง ก็มีการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาที่ลดลงเช่นเดียวกัน โดยพิจารณาได้จากตารางที่ 5.11

ตารางที่ 5.11 ระยะเวลาการดำเนินการก่อน-หลัง กระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการ	จำนวนข้อมูลที่เก็บ (เม.ย.-พ.ค.53)	ระยะเวลาดำเนินการ(วันทำการ)		การเปลี่ยนแปลง
		ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง	
กระบวนการว่าจ้างกรณีจ้างปกติ	สุ่ม 30 ตัวอย่าง	10.8	7.8	-27.78%
กระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานเสียชีวิต	0	7.3	-	-
กระบวนการเลิกจ้าง กรณีไม่ผ่านทดลองงาน	0	22.0	-	-
กระบวนการเลิกจ้าง กรณีสิ้นสุดสัญญา	5	9.7	7.4	-23.71%
กระบวนการประเมินผลทดลองงาน	สุ่ม 30 ตัวอย่าง	15.0	11.2	-25.33%
กระบวนการประเมินผลต่อสัญญา	สุ่ม 30 ตัวอย่าง	14.9	12.1	-18.79%

จากตารางสามารถสรุปได้ว่าการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคล สามารถลดระยะเวลาการดำเนินการได้ โดย

- กระบวนการว่าจ้างสรรหา ปกติสามารถลดระยะเวลาลงได้ จากก่อนการปรับปรุง 10.8 วันทำการ เหลือ 7.8 วันทำการ คิดเป็น 27.78 เปอร์เซ็นต์
- กระบวนการเลิกจ้างกรณีสิ้นสุดสัญญาจ้าง สามารถลดระยะเวลาลงได้ จากก่อนการปรับปรุง 9.7 วันทำการ เหลือ 7.4 วันทำการ คิดเป็น 23.71 เปอร์เซ็นต์
- กระบวนการประเมินผลการทดลองงาน สามารถลดระยะเวลาลงได้ จากก่อนการปรับปรุง 15.0 วันทำการ เหลือ 11.2 วันทำการ คิดเป็น 25.33 เปอร์เซ็นต์
- กระบวนการประเมินผลต่อสัญญา สามารถลดระยะเวลาลงได้ จากก่อนการปรับปรุง 14.9 วันทำการ เหลือ 12.1 วันทำการ คิดเป็น 18.78 เปอร์เซ็นต์

โดยกระบวนการเลิกจ้างกรณีพนักงานเสียชีวิต และกระบวนการเลิกจ้างกรณีไม่ผ่านทดลองงาน ไม่มีข้อมูลหลังการปรับปรุงเนื่องจากช่วงที่เก็บข้อมูลไม่ได้มีการทำงานในกระบวนการดังกล่าว

5.4.2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

หลังจากได้มีการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ ส่วนบริหารงานบุคคลแล้ว ได้มีการจัดทำแบบสอบถาม ประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับบริการ ต่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคล โดยสำรวจจากปัจจัยคุณภาพที่ได้ทำการปรับปรุงไป ผู้รับบริการได้สัมผัส รับรู้ถึง การปรับปรุงอย่างไร เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยปัจจัยคุณภาพที่ทำการสำรวจ คือ

- 1) ความรวดเร็วในการดำเนินการ
- 2) ความถูกต้องของผลงาน
- 3) จำนวนขั้นตอนและเอกสาร
- 4) การให้ข้อมูล ช่างสาร
- 5) แบบฟอร์ม และคู่มือต่างๆ
- 6) การตอบคำถามของเจ้าหน้าที่
- 7) การรับแจ้งปัญหา ข้อร้องเรียน
- 8) การดูแลเอาใจใส่ ให้คำแนะนำ
- 9) สภาพพื้นที่สำนักงาน จุดรับเอกสาร
- 10) ภาพรวม

แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจ ได้ถูกส่งไปให้กับเจ้าหน้าที่บุคคล หรือหัวหน้างาน บุคคลของหน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 61 หน่วยงาน มีผู้ตอบกลับแบบสอบถามจำนวน 38 หน่วยงาน คิดเป็น 62.30 เปอร์เซ็นต์ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 5.12 ผลประเมินความพึงพอใจต่อการปรับปรุงของส่วนบริหารงานบุคคล

ความพึงพอใจต่อการปรับปรุงของส่วนบริหารงานบุคคล	ดีขึ้น		ไม่เปลี่ยนแปลง		ควรปรับปรุง	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
1) ความรวดเร็วในการดำเนินการ	27	71%	8	21%	3	8%
2) ความถูกต้องของผลงาน	22	58%	11	29%	5	13%
3) จำนวนขั้นตอนและเอกสาร	19	50%	4	11%	5	13%
4) การให้ข้อมูล ข่าวสาร	27	71%	11	29%	0	0%
5) แบบฟอร์ม และคู่มือต่างๆ	27	71%	10	26%	1	3%
6) การตอบคำถามของเจ้าหน้าที่	31	82%	6	16%	1	3%
7) การรับแจ้งปัญหา ขอร้องเรียน	25	66%	9	24%	4	11%
8) การดูแลเอาใจใส่ ให้คำแนะนำ	24	63%	10	26%	4	11%
9) สภาพพื้นที่สำนักงาน จุติรับเอกสาร	22	58%	10	26%	6	16%
10) ภาพรวม	27	71%	10	26%	1	3%

ทุกปัจจัยคุณภาพที่ทำการปรับปรุง หน่วยงานผู้รับบริการเกิน 50 เปอร์เซ็นต์ มีความคิดที่ดีขึ้น โดยปัจจัยคุณภาพที่ผู้รับบริการจำนวนมากคิดว่าดีขึ้น เรียงตามลำดับดังนี้

- 1) การตอบคำถามของเจ้าหน้าที่ จำนวน 31 คน คิดเป็น 82 เปอร์เซ็นต์
- 2) ความรวดเร็วในการดำเนินการ การให้ข้อมูลข่าวสาร แบบฟอร์มคู่มือ และ ภาพรวม รวม 4 ปัจจัย มีจำนวนเท่ากัน คือ 27 คน คิดเป็น 71 เปอร์เซ็นต์
- 3) การรับแจ้งปัญหา ขอร้องเรียน มีจำนวน 25 คน คิดเป็น 66 เปอร์เซ็นต์
- 4) การดูแลเอาใจใส่ ให้คำแนะนำ มีจำนวน 24 คน คิดเป็น 63 เปอร์เซ็นต์
- 5) ความถูกต้องของผลงาน และสภาพพื้นที่สำนักงาน จุติรับเอกสาร รวม 2 ปัจจัย มีจำนวนเท่ากัน คือ 22 คน คิดเป็น 58 เปอร์เซ็นต์
- 6) จำนวนขั้นตอนและเอกสาร มีจำนวน 19 คน คิดเป็น 50 เปอร์เซ็นต์

จึงสามารถสรุปได้ว่าการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการที่เกิดขึ้นได้เพิ่มระดับความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้

5.5 สรุปบทเรียนที่ได้รับ

ผู้วิจัยได้ใช้โอกาสในการประชุมกลุ่ม เพื่อจะสอบถามความคิดเห็นของสมาชิก หรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติแต่ละท่าน ในการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ ในลักษณะรูปแบบนี้ ซึ่งสมาชิกได้สะท้อนมุมมอง และความคิดเห็นในส่วนของกระบวนการกลุ่ม ดังนี้

- 1) การนำเครื่องมือมาใช้ในการวิเคราะห์สามารถช่วยให้เห็นปัญหาได้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการระดมความคิดกับผู้ร่วมงานทำให้ได้รับแนวคิดใหม่ๆ
- 2) การให้ตัวอย่าง แนวทางการปรับปรุงจากที่อื่น จะช่วยให้เกิดแนวคิด หรือแนวทางที่สามารถประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนได้
- 3) เมื่อเริ่มทำกิจกรรมคิดว่าเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น เพราะต้องทำงานประจำอยู่แล้ว ต้องมาทำกิจกรรมตรงส่วนนี้อีก แต่เมื่อผ่านไปเกิดความภาคภูมิใจ และคิดว่าได้รับผลงานที่ดีกลับมา
- 4) ทำให้เข้าใจการทำงานของเพื่อนร่วมงานมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าอยู่คนละส่วนงานก็จะคิดว่างานไม่น่าเกิดปัญหาได้ แต่พอมาทำความเข้าใจระหว่างการวิเคราะห์ก็จะเห็นเหตุผลของอีกฝ่าย
- 5) ระยะเวลาจัดกิจกรรมไม่ควรจะนานเกินไป เพราะจะทำให้เหนื่อย หมดกำลังใจ ควรใช้เวลากระชับแล้วเกิดผลงานที่เห็นได้ชัดเจน
- 6) การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ค่อนข้างใช้เวลานาน และเป็นภาระแก่ผู้บันทึก ซึ่งก็ไม่นำมาใช้สำหรับการวิเคราะห์มากนัก

นอกจากผลการสรุปบทเรียนข้างต้นจากสมาชิกในกลุ่ม ผู้วิจัยยังสังเกตเห็นว่า สมาชิกได้นำเอาเครื่องมือ เช่น แผนผังก้างปลา ไปใช้ในการวิเคราะห์งานของตนอีกด้วย

5.6 การจัดทำคู่มือ

หลังจากปรับปรุงกระบวนการ ได้มีการเก็บข้อมูลหลังการแก้ไขเบื้องต้น เป็นที่น่าพึงพอใจของผู้บริหารและทีมงาน จึงได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการรวบรวมประเด็นสำคัญทางด้านคุณภาพของกระบวนการเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการของกระบวนการที่ได้ทำการปรับปรุง และสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการได้ทำการศึกษาเบื้องต้น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน

การจัดทำคู่มือ ได้พิจารณาถึงการใช้งาน สำหรับกลุ่มผู้ใช้งานที่ต่างกัน โดยแบ่งคู่มือ ออกเป็นสองส่วน คือ คู่มือสำหรับผู้รับบริการ และคู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคลของส่วน บริหารงานบุคคลซึ่งได้ทำตามแบบระบบเอกสารของมหาวิทยาลัย ที่มีการควบคุมเอกสาร คุณภาพต่างๆ ตามเอกสารในภาคผนวก ข

ในส่วนของคู่มือสำหรับผู้รับบริการนั้น ได้แบ่งประเภทตามกลุ่มผู้ใช้ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- 1) คู่มือสำหรับผู้รับบริการทั่วไป ซึ่งเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัย มีการกำหนดเนื้อหา ทั่วไปที่พนักงานมหาวิทยาลัยควรทราบ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะ ประเภทของ พนักงานมหาวิทยาลัย กฎ ระเบียบ การดำเนินการสำหรับกระบวนการบริหาร บุคคลต่างๆ แล้วทำการอัปเดตใส่เว็บไซต์เพื่อให้พนักงานสามารถเข้ามาหาข้อมูล ได้โดยง่าย
- 2) รายละเอียดการดำเนินการของกระบวนการสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงาน ผู้รับบริการ จะเป็นการสร้างข้อตกลงการรับประกันระดับการบริการ (Service Level Agreement) ในเรื่องของการประกันรอบระยะเวลาการดำเนินการ กับส่วน บริหารงานบุคคล ซึ่งถือเป็นการประกันคุณภาพการบริการให้กับผู้รับบริการของ ส่วนบริหารงานบุคคล โดยรายละเอียดประกอบด้วย แผนผังขั้นตอนการทำงาน ผู้รับผิดชอบ กิจกรรม ผู้รับมอบ(เสนอต่อ) ระยะเวลาดำเนินการ ปัญหาหรือ ความเสี่ยง แนวทางแก้ไข คำแนะนำ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำรายละเอียด การควบคุมกระบวนการว่าจ้างเป็นต้นแบบ เพื่อให้ส่วนบริหารงานบุคคล พิจารณาในการขยายผลไปสู่กระบวนการอื่น

การจัดทำคู่มือได้จากการศึกษาระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ อันประกอบด้วย ข้อบังคับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๑ และระเบียบจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๕๒ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่บุคคล

ตารางที่ 5.13 รายละเอียดการควบคุมกระบวนการว่าจ้าง

ที่	แผนผัง	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	เสนอต่อ	ระยะเวลา	ปัญหา/ความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข	คำแนะนำ
1		หน่วยงาน	1. ทำจดหมายและบันทึก 2. ขออนุมัติเรื่องจาก คณบดี 3. จัดเตรียมเอกสาร หลักฐาน	ส่วนบริหารงาน บุคคล	ก่อนวันที่ 5 ของ เดือน	1. ส่งเอกสารหลักฐานไม่ ครบถ้วน 2. เอกสารคุณสมบัติพิเศษ ของผู้ได้รับการคัดเลือกไม่ ถูกต้อง	1. ตรวจสอบเอกสารก่อนส่ง จากคู่มือ 2. ปรึกษาเลขานุการกิจถึง เอกสารคุณสมบัติพิเศษที่ต้อง เตรียม	เอกสารที่ใช้คือ <ul style="list-style-type: none"> • บันทึกนำส่งเรื่องขออนุมัติ จ้างพนักงานมหาวิทยาลัย • แบบคำขอว่าจ้าง • สำเนาสมุดบัญชี, ใบ ลดหย่อนภาษี
2		เจ้าหน้าที่รับ เอกสาร	ลงวันที่รับเอกสาร และ ตรวจสอบความครบถ้วน ของเอกสาร	เจ้าหน้าที่บุคคล	ไม่เกิน 1 วัน	ความผิดพลาดในการ ตรวจสอบเอกสาร	ตรวจสอบเอกสารตามใบ บันทึกตรวจสอบ(Checklist)	<ul style="list-style-type: none"> • แบบแสดงภาระงาน(JD) • ข้อตกลงภาระงาน(AS) • ใบสมัครพนักงาน, วุฒิ การศึกษา, สำเนาทะเบียนบ้าน , ทะเบียนสมรส, ใบผ่านทหาร • เอกสารคุณสมบัติพิเศษ เช่น ใบรับรองอายุงาน ใบประกาศ
3		เจ้าหน้าที่ บุคคล	1. ตรวจสอบความถูกต้อง ของเอกสารและหลักฐาน ต่างๆ 2. พิจารณาลักษณะการ จ้าง	เลขานุการกิจ	ไม่เกิน 5 วัน	1. หน่วยงานให้ข้อมูลผิด 2. เอกสารไม่ถูกต้อง 3. ทำงานผิดพลาด	1. โทรศัพท์สอบถามหน่วยงาน 2. รีบแจ้งหน่วยงานให้แก้ไข 3. ศึกษาคู่มือ ระเบียบ	ควรจัดทำบัญชีบันทึกเรื่อง สำหรับติดตามงาน ส่งมอบให้เลขานุการกิจ ล่วงหน้าก่อนประชุม คณะกรรมการ

ที่	แผนผัง	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	เสนอต่อ	ระยะเวลา	ปัญหา/ความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข	คำแนะนำ
4		เลขานุการกิจ	จัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการพิจารณาของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	ไม่เกิน 5 วัน	1.ขาดเอกสารหลักฐานจนไม่สามารถให้ที่ประชุมพิจารณา 2.จัดเตรียมเอกสารไม่ครบถ้วน	จัดทำแนวปฏิบัติในการเตรียมเอกสาร	กระจายงาน สื่อสารให้เจ้าหน้าที่บุคคลรับรู้ถึงแนวปฏิบัติเพื่อให้ประสานกับหน่วยงานล่วงหน้า
5		คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	1.พิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้ได้รับคัดเลือก	เลขานุการกิจ/เจ้าหน้าที่บุคคล	1 วัน	ที่ประชุมพิจารณาวาระอื่นจนหมดเวลาการประชุม ทำให้ต้องเลื่อนไปพิจารณาครั้งต่อไป	จัดลำดับความสำคัญของเรื่องโดยอาจพิจารณาการจ้างตำแหน่งอาจารย์หรือระดับสูงก่อน	หลังจากทราบผลควรรีบแจ้งหน่วยงาน ทางโทรศัพท์หรืออีเมลเพื่อดำเนินการต่อไป
6		เจ้าหน้าที่บุคคล	1.เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำบันทึกข้อความแจ้งผลและขอเอกสารประกอบการทำสัญญาจ้างงาน	หน่วยงาน	1 วัน			อาจทำบันทึกขอไว้ก่อน คณะกรรมการบริหารงานบุคคลจะประชุม
7		หน่วยงาน	จัดทำสัญญาจ้าง และเอกสารประกอบให้กับผู้ได้รับการคัดเลือก ปลายมือชื่อ และให้คนละปดิลงนาม	เจ้าหน้าที่บุคคล	ไม่เกิน 5 วัน			ควรติดตามหน่วยงาน สอบถามถึงวันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ

ที่	แผนผัง	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	เสนอต่อ	ระยะเวลา	ปัญหา/ความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข	คำแนะนำ
8		เจ้าหน้าที่บุคคล	1.ตรวจสอบความครบถ้วนและถูกต้องของเอกสาร สัญญา 2.จัดทำคำสั่งสัญญาจ้าง	รองอธิการบดี	ไม่เกิน 3 วัน	สัญญาที่หน่วยงานทำมาไม่ถูกต้อง ผิดแบบฟอร์ม	จัดทำ Template ให้กับหน่วยงาน	พิจารณารายละเอียดในสัญญาให้แน่ชัด เพราะเป็นเอกสารที่มีความสำคัญ
9		รองอธิการบดี	ลงนามในคำสั่งและสัญญาจ้าง	เจ้าหน้าที่บุคคล	ไม่เกิน 3 วัน	รองอธิการบดีไม่อยู่	ติดตามกำหนดการ และอาจรวบรวมเอกสารส่งให้รองอธิการบดีเห็นต้นออกสถานที่	
10		เจ้าหน้าที่บุคคล	1.จัดทำบันทึกแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย 2.สำเนาเอกสารการว่าจ้างส่งให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3.จัดทำแฟ้มประวัติพนักงาน	หน่วยงาน/ หัวหน้าส่วน	ไม่เกิน 3 วัน			การจัดเก็บแฟ้มประวัติต้องปฏิบัติตาม วิธีที่ส่วนบริหารงานบุคคลกำหนดไว้ เพื่อให้สะดวกในการสืบค้น
11		เจ้าหน้าที่บุคคล	เจ้าหน้าที่บุคคลบันทึกข้อมูลประวัติพนักงานลงในระบบ CU-HR	-	ไม่เกิน 1 วัน	1.ระบบ CU-HR เกิดการขัดข้อง 2.การป้อนข้อมูลในระบบผิด	1.ติดต่อเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ 2.ตรวจสอบข้อมูลหลังป้อนและแจ้งปัญหาแก่ผู้ดูแลระบบให้แก้ไข	สามารถดำเนินการได้ตั้งแต่ให้รองอธิการบดีลงนาม

หมายเหตุ : ระยะเวลาดำเนินการรวมทั้งกระบวนการไม่เกิน 28 วันทำการ

5.7 การศึกษาแนวทางการออกแบบกระบวนการ

ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคลที่ได้จัดทำไปนั้น เป็นการปรับปรุงกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนบริหารงานบุคคล ทำให้การปรับปรุงที่เกิดขึ้นนั้น เป็นการปรับปรุงที่มีขอบเขตจำกัดอยู่ในกระบวนการเดิม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจจะไม่มาก เท่ากับการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่

การบริหาร จัดการกระบวนการมีการดำเนินการในทุกองค์กร มีเครื่องมือ เทคนิค ต่างๆ จำนวนมากเช่น ซิกซ์ ซิกมา (Six Sigma) รีเอนจิเนียริง (Reengineering) การบริหารเป้าหมาย (Management by Objective) การวิเคราะห์วิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering) เป็นต้น การพิจารณา นำเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้มาช่วยในการจัดการกระบวนการก็จะช่วยให้กระบวนการมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ในหลายองค์กรได้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อที่จะศึกษาวิเคราะห์ถึงสภาพกระบวนการปัจจุบันที่ได้ดำเนินการ และหาแนวทางในการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการจะมีขีดจำกัดของกระบวนการ เมื่อมีการปรับปรุงจนถึงระดับหนึ่ง ประสิทธิภาพของกระบวนการจะไม่สามารถเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิมได้ หรือเพิ่มขึ้นได้โดยยาก การศึกษาเพื่อออกแบบกระบวนการทำงานใหม่จะสามารถเพิ่มขีดจำกัดทางด้านประสิทธิภาพเหล่านี้ให้กับกระบวนการได้

สิ่งสำคัญสำหรับการศึกษากระบวนการ คือ ความคิดของเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) หรือผู้บริหารกระบวนการ จะต้องมีความคิดเชิงกระบวนการ (Process Thinking) ไม่คิดเพียงแต่ขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบ ควรคิดให้เกิดความเชื่อมโยงกันในกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เกิดกระบวนการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เพื่อเป้าหมายซึ่งเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการ ซึ่งการทำงานร่วมกันของสมาชิกในกระบวนการต้องการการทำงานที่สอดคล้องกัน (Synchronization) ทั้งข้อมูล และสารสนเทศ ในสถานะของการไหลของงานในกระบวนการ รวมทั้งมาตรฐานของกระบวนการก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในกระบวนการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน

การจัดการกระบวนการสำหรับความเป็นเลิศของกระบวนการต้องมีขั้นตอนของการวิเคราะห์ (Analysis) การสร้างแบบจำลอง (Model) การออกแบบใหม่ (Redesign) และการปรับปรุง (Improve) เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการกระบวนการ โดยแต่ละองค์การอาจมีการใช้เครื่องมือและเทคนิคที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม

5.7.1 แนวทางการออกแบบกระบวนการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

แนวทาง เครื่องมือ เทคนิค ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการมีอยู่จำนวนมาก ซึ่งหนึ่งในนั้น คือ แนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ TQA ซึ่งมีการกำหนดนิยามและข้อความที่เกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการไว้ ดังนี้

หัวข้อ 6.1 การออกแบบระบบงาน

คำถาม : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

รายละเอียด : ให้อธิบายวิธีการที่ใช้ในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร การออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นและการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความสามารถพิเศษ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความสามารถพิเศษเหล่านี้มีอะไรบ้าง และมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และแผนปฏิบัติการอย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวมรวมทั้งวิธีการที่ใช้ตัดสินว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวมทั้งหมดเป็นกระบวนการภายในองค์กร(กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กับความสามารถพิเศษอย่างไรรวมทั้งมีผลอย่างไรต่อการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า สร้างกำไร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ (*) และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ วิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

จากเกณฑ์คำถามและข้อกำหนดข้างต้นอาจทำให้เกิดความสับสนในการตีความหมายซึ่งหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ก็จะเป็นการให้นิยาม รวมทั้งกำหนดกระบวนการบริหารจัดการโดยองค์กรเป็นผู้กำหนด จึงไม่ได้ชี้แจงถึงรายละเอียดของกิจกรรมที่องค์กรจะต้องดำเนินการ ซึ่งอาจจะต่างจากเครื่องมือ เทคนิค แนวทางอื่น ที่จะบอกถึงขั้นตอนหรือกระบวนการที่ต้องดำเนินการอยู่พอสมควร

แต่อย่างไรก็ตาม รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ก็ได้มีข้อกำหนดหนึ่งของผู้ที่เข้าประกวดและได้รับรางวัล คือ ต้องเผยแพร่กระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ให้กับสาธารณะ

ในส่วนของการออกแบบกระบวนการ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาศไทย จำกัด ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Awards : TQA ประจำปีพุทธศักราช 2546 ได้มีแนวปฏิบัติกรรมการดำเนินการ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์กระบวนการที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสามารถกำหนดกระบวนการออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) กระบวนการที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- 2) กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ

กระบวนการที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร ก่อนที่จะถ่ายทอดต่อไปยังกระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจบรรลุผลสำเร็จ กระบวนการที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 กระบวนการ ได้แก่

- 1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- 2) กระบวนการสร้างและพัฒนาลูกค้า
- 3) กระบวนการขยายการลงทุน

กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ ได้แก่

- 1) กระบวนการสร้างคุณค่า
- 2) กระบวนการสนับสนุน

โดยกระบวนการบริหารงานบุคคล ของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด จัดอยู่ใน กระบวนการสนับสนุน ทำหน้าที่สนับสนุนกระบวนการหลัก ทั้งกระบวนการขาย กระบวนการผลิต รวมทั้งสนับสนุนกระบวนการซ่อมบำรุง

บริษัท เริ่มต้นการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ ซึ่งแบ่งออกเป็นข้อกำหนดพื้นฐาน และข้อกำหนดเพื่อการปรับปรุง โดยข้อกำหนดเหล่านี้มาจากการศึกษาความต้องการของลูกค้า และการบริหารนโยบายของทางบริษัท จากนั้นมาพิจารณาถึงการออกแบบกระบวนการ ว่าเป็น ขั้นตอนี่หน่วยงานทำโดยลำพัง หรือทำแบบข้ามสายงาน หลังจากนั้นก็เลือกขั้นตอนการ ออกแบบกระบวนการตามขั้นตอนของ Task Achieving QC Story หรือ Problem Solving QC Story

ขั้นตอน Task Achieving QC Story

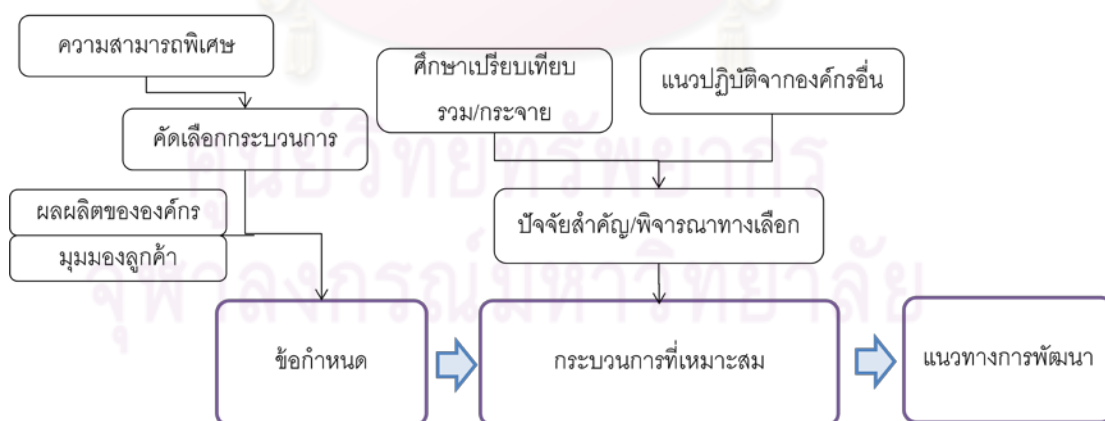
- 1) ทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า
- 2) กำหนดภาระงาน
- 3) พัฒนาวิธีดำเนินการโดยทำรายงานทางเลือกทั้งหมดที่เป็นไปได้ รวมทั้ง วิเคราะห์และคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสม
- 4) กำหนดรายละเอียดสิ่งที่จะต้องดำเนินการ
- 5) นำไปปฏิบัติ
- 6) ตรวจสอบผล
- 7) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 8) กำหนดแผนงานสำหรับอนาคต

ขั้นตอน Problem Solving QC Story

- 1) กำหนดเรื่องที่ต้องการดำเนินการ
- 2) สืบหาสาเหตุปัจจุบัน
- 3) วิเคราะห์หาสาเหตุ
- 4) กำหนดแนวทางแก้ไข
- 5) นำไปปฏิบัติ
- 6) ตรวจสอบผล
- 7) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 8) กำหนดแผนงานสำหรับอนาคต

กล่าวโดยสรุปสำหรับการพิจารณานำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการของส่วนบริหารบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ

1. การคัดเลือกกระบวนการที่นำมาศึกษาเพื่อออกแบบกระบวนการใหม่ โดยพิจารณาถึงกระบวนการที่มีความสำคัญกับความสามารถพิเศษขององค์กร มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินการที่ส่วนบริหารงานบุคคล รับผิดชอบ
2. ขั้นตอนการศึกษา ออกแบบกระบวนการจะต้องมีการศึกษาถึงข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่มาจากความต้องการของผู้รับบริการของส่วนบริหารงานบุคคล และทำการวิเคราะห์ถึงทางเลือกต่างๆ โดยเฉพาะการศึกษาเกี่ยวกับการรวมและกระจายอำนาจดำเนินการ
3. การพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม มีปัจจัยหลายด้านที่นำมาพิจารณา เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ เช่น รอบระยะเวลาดำเนินการ คุณภาพของผลงาน และการควบคุมต้นทุน
4. สรุปแนวทางที่ควรดำเนินการในอนาคต จากการพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และกระบวนการดำเนินการใหม่ที่ได้จากการศึกษา เพื่อเสนอแนะต่อส่วนบริหารงานบุคคล



รูปที่ 5.2 แนวทางการวิเคราะห์กระบวนการใหม่

5.7.2 ข้อกำหนด

เมื่อพิจารณาถึงความสามารถพิเศษขององค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่เก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย ดำเนินนโยบายภายใต้วิสัยทัศน์ “เสาหลักของแผ่นดิน” โดยมีผลผลิตที่สำคัญในช่วงปี พ.ศ. 2551-2555 ได้แก่

- 1) เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก
- 2) เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน
- 3) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับ และรวดเร็ว
- 4) เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง

ในส่วนของการระดมทุนของส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสายงานสนับสนุนกระบวนการต่างๆ ของทางมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการดำเนินนโยบายด้านบุคคล ที่มีส่วนสำคัญในการหนุนเสริมให้เกิดผลผลิตข้างต้นได้ เมื่อพิจารณาถึงความเป็นองค์กรทางภาคการศึกษาที่มีความเป็นเลิศ ที่สามารถเป็นหลักทางด้านวิชาการทั้งการสอนและงานวิจัย จนเป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน ความมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก บุคลากรย่อมมีส่วนสำคัญต่อความสามารถพิเศษดังกล่าวขององค์กร

กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงเป็นกระบวนการสนับสนุนหลักของมหาวิทยาลัย ในการสรรหาและรักษาไว้ซึ่ง บุคลากรที่มีความรู้ในระดับประเทศ ที่เป็นทั้งเป็นคนดี และคนเก่ง รวมทั้งการบริหารจัดการที่คล่องตัว ก็ถือเป็นข้อกำหนดที่สำคัญที่การออกแบบกระบวนการจะต้องคำนึงถึง

ข้อกำหนดของกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร หรือกระบวนการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษ วิสัยทัศน์ นโยบายขององค์กร อีกส่วนของข้อกำหนดจากการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งก็คือหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความคาดหวังต่อกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเฉพาะบุคลากรในสายวิชาการ หรือสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในสถาบันต่างๆ ของมหาวิทยาลัย โดยควรได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะในสาขาต่างๆ อยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศ
2. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการทำงานที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจทางภาษา และการใช้คอมพิวเตอร์ในสายงานปฏิบัติการ

3. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ควรเป็นผู้มีคุณธรรม ความดีงาม
4. การคัดเลือกบุคลากรในสายงานวิชาชีพเฉพาะ เช่น พยาบาล บรรณารักษ์ ควรใช้ ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพนั้นในการทดสอบ คัดเลือก พนักงาน
5. กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการที่รวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการการใช้บุคลากรของหน่วยงาน มีกระบวนการที่มีความคล่องตัว

5.7.3 ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการรวมและการกระจายอำนาจดำเนินการ

ในการพิจารณาทางเลือกสำหรับการออกแบบกระบวนการ ของส่วนบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัย การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการรวมและการกระจายอำนาจดำเนินการ ของกระบวนการ จะทำให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการออกแบบกระบวนการ ในองค์กรที่มีหลายหน่วยงานการกระจายอำนาจย่อมส่งผลที่ดีต่อความคล่องตัวขององค์กรในบริหารจัดการได้ผลผลิตในเชิงปริมาณที่สูงขึ้น แต่ก็อาจจะมีผลในเชิงคุณภาพ กล่าวคือ การกระจายอำนาจอาจส่งผลให้ผลผลิตไม่ได้ตรงตามนโยบายมาตรฐาน ที่องค์กรปรารถนาไว้

การจัดการกระบวนการโดยพิจารณาถึงโครงสร้างขององค์กร มีส่วนสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กรที่จะทำให้กระบวนการมีประสิทธิภาพและสนองตอบข้อกำหนดต่างๆของกระบวนการได้ ซึ่งการศึกษาการจัดองค์กรสำนักงานในลักษณะที่มีการรวม และการกระจายอำนาจนั้น มีข้อดีข้อเสีย แตกต่างกันไปดังนี้

การจัดองค์กรสำนักงานแบบรวมอำนาจ (Centralization)

หมายถึง การรวมกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งปฏิบัติอยู่ในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรหนึ่งๆ ให้อยู่ภายใต้การควบคุม การสั่งการ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบของบุคคลหรือหน่วยงานเดียว

ข้อดี

- 1) ทำให้วิธีการปฏิบัติงานและการบริหารงานสามารถกำหนดเป็นรูปแบบเดียวกันทำให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 2) ต้นทุนในการปฏิบัติงานบริหารสำนักงานลดลง เช่น ต้นทุนในการบริหาร ค่าใช้จ่ายในด้านเครื่องจักรสำนักงาน วัสดุ และบุคลากรจะลดลง เนื่องจากลดการทำงานซ้ำซ้อน สามารถใช้ร่วมกันได้

- 3) บุคลากรเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง
- 4) ทำให้มีการประสานงานได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสีย

- 1) การบริหารงานล่าช้าเพราะมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาก
- 2) ไม่สามารถสนองความต้องการของผู้ติดต่อได้ทันทั่วทั้งที่ เนื่องจากต้องรอขอความเห็นชอบจากส่วนกลาง
- 3) ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถควบคุมกิจการได้ทั่วถึง ในกรณีที่มีปริมาณงานมาก

จะเห็นได้ว่าการจัดองค์กรที่มีการรวมอำนาจนั้น จะทำให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและความง่ายในการจัดการทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร งบประมาณ ทั้งยังส่งผลที่ดีต่อการประสานงานกันภายในหน่วยงานที่ทำงานลักษณะเดียวกัน

การจัดองค์กรสำนักงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

หมายถึง การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การควบคุมและการตัดสินใจให้หน่วยงานต่าง ๆ

ข้อดี

- 1) การปฏิบัติงานและการบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละอย่าง เนื่องจากเป็นการปฏิบัติงานและการตัดสินใจโดยบุคคลที่รู้รายละเอียดของงานเป็นอย่างดี
- 2) เป็นการแบ่งเบาภาระของงานส่วนกลางให้ลดลง
- 3) บุคลากรมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทางด้านต่าง ๆ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง การบริหารงาน และการตัดสินใจ
- 4) สามารถลดงานบางประเภทลงได้ เช่น งานติดต่อที่ไม่จำเป็น

ข้อเสีย

- 1) ถ้ากระจายอำนาจมากเกินไป ทำให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง อาจทำให้เกิดผลเสียหายได้
- 2) ต้นทุนในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ต้นทุนเกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องใช้ และวัสดุต่าง ๆ จะเพิ่มขึ้น
- 3) รูปแบบวิธีปฏิบัติงานและการบริหารงานจะแตกต่างกัน และบางหน่วยงานไม่มีมาตรฐานที่ดีพอ

สำหรับข้อดี ข้อเสียของการจัดองค์กรแบบรวม หรือกระจายอำนาจนั้นมี ประเด็นสำคัญ คือ ความคล่องตัว มาตรฐานการทำงาน ทักษะความชำนาญ ค่าใช้จ่าย การสื่อสาร ความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะหน่วยงาน ซึ่งแต่ละประเด็นก็มีข้อได้เปรียบที่แตกต่างกัน ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการก็คือ ความคล่องตัวของกระบวนการ และการควบคุมมาตรฐานของกระบวนการ ซึ่งจะแปรผกผันกัน กล่าวคือ กระบวนการที่มีความคล่องตัว มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ก็จะสูญเสียเรื่องการควบคุมมาตรฐาน ซึ่งถ้าต้องการให้มาตรฐานเหมือนเดิมก็ต้องเพิ่มทรัพยากรไปกับการควบคุมมาตรฐาน เป็นต้น ประเด็นเหล่านี้เป็นการ Trade off กันระหว่างปัจจัยแต่ละอย่าง เป็นข้อได้เปรียบเฉพาะปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณา

ตารางที่ 5.14 เปรียบเทียบการรวมกับการกระจายอำนาจ ของกระบวนการ

ปัจจัย	ข้อได้เปรียบ		เหตุผล
	การรวมอำนาจ	การกระจายอำนาจ	
ความคล่องตัว		✓	การกระจายอำนาจการตัดสินใจกับหน่วยงานทำให้ลดขั้นตอนลงได้
มาตรฐานการทำงาน	✓		การรวมอำนาจจะทำให้การควบคุมมาตรฐานการทำงานได้ง่าย ทั้งในแง่ของการตรวจสอบ และทักษะความชำนาญ
ทักษะความชำนาญ	✓		เกิดทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
ค่าใช้จ่าย	✓		สามารถลงทุนอุปกรณ์ สถานที่ บุคลากร สามารถรวมไว้ที่ส่วนกลางที่เดียวกัน
การสื่อสาร	✓		การสื่อสารเฉพาะงานสามารถทำได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพกับคนที่ทำงานเฉพาะ การกระจายอำนาจทำให้ต้องสื่อสารไปหลายหน่วยงาน
ความเหมาะสมกับหน่วยงาน		✓	กระบวนการทำงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยเฉพาะ

5.7.4 ศึกษาแนวทางการดำเนินการขององค์กรอื่น

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานด้านบุคคล ขององค์กรอื่น เพื่อศึกษาถึงแนวทางการดำเนินการของกระบวนการบริหารงานบุคคล ขององค์กรที่มีหลายหน่วยงาน เหมือนกับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้เห็นปัจจัยสำคัญที่แต่ละหน่วยงานใช้พิจารณาในการออกแบบกระบวนการ ให้เป็นกระบวนการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ในขั้นตอนใดของกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำการสัมภาษณ์เน้นในส่วนของการได้มาซึ่งบุคลากร เนื่องจากต้องการนำแนวปฏิบัติมาใช้ประกอบการออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมของส่วนบริหารงานบุคคล ส่วนกระบวนการพัฒนาและการประเมินผลก็ได้สอบถามมาแต่ไม่ได้อธิบายในที่นี้ เพียงแต่ทำสรุปไว้ โดยหน่วยงานที่ได้สัมภาษณ์ คือ

กลุ่มไทย-ยาสากิ (TYG) เป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการภาคการผลิต โดยผลิตภัณฑ์ของบริษัท คือ สายไฟฟ้า อุปกรณ์ชิ้นส่วนรถยนต์ มีบริษัทภายในกลุ่มอยู่ 4 บริษัท มีโรงงานสาขาระบายอยู่ 5 โรงงาน จำนวนพนักงานประมาณ 18,000 คน

บมจ. ธนาคาร กรุงไทย (KTB) เป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการภาคการบริการทางการเงิน โดยบริการรับฝาก-ถอน และธุรกรรมทางการเงินต่างๆ การบริหารสำนักงานมีลักษณะเป็นระบบราชการอยู่บางส่วน เนื่องจากเคยเป็นรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังดูแล ซึ่งทำให้มีส่วนคล้ายกับการบริหารสำนักงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย มหิดล (MU) เป็นองค์กรที่ดำเนินการภาคการศึกษา เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเช่นเดียวกับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีบุคลากรประมาณ 21,000 คน มีหน่วยงานในกำกับจำนวนมาก กระจายอยู่ในสถานที่ตั้งต่างๆ เช่น โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลรามาริบัติ

การสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านงานบุคคลขององค์กรต่างๆข้างต้น ผู้วิจัยได้ถามถึงขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการดำเนินการบริหารบุคคล กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร โดยแนวคำถามจะเน้นไปที่ ปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญในการตัดสินใจจัดการกระบวนการ และแนวทางปฏิบัติที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันของกระบวนการบริหารบุคคล

แนวทางดำเนินการบริหารบุคคล กลุ่มไทย-ยาซากิ (TYG)

(บุสรา ดิสเทสส์, **สัมภาษณ์**, 17 มีนาคม 2553)

การบริหารงานบุคคลของกลุ่มไทย-ยาซากิ เน้นที่การกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานภายในเครือ โดยฝ่ายโรงงานทุกโรงงานจะมีสำนักงานบุคคล มีผู้จัดการแผนกที่ดูแลงานด้านบุคคล เกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ ให้พนักงาน

สำหรับกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร ได้มีการแบ่งกระบวนการออกเป็น 2 แบบ คือ กระบวนการคัดเลือกพนักงานในวุฒิระดับปริญญาตรี ขึ้นไป และกระบวนการคัดเลือกพนักงานในระดับวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี เนื่องจากความสำคัญอยู่สองประการ คือ

- 1) พนักงานที่มีวุฒิระดับปริญญาตรี บริษัทต้องการได้พนักงานที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความชำนาญ ทำให้ต้องมีการทดสอบหลายขั้นตอน โดยส่วนกลาง จึงทำให้มีการกำหนดกระบวนการหลายขั้นตอน โดยผู้รับผิดชอบจะเป็นส่วนกลาง
- 2) พนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี เนื่องจากการแข่งขันภาคแรงงานค่อนข้างสูงในภาคอุตสาหกรรมของบริษัท ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานมีอยู่สูง และระบบการผลิตก็มีความต้องการพนักงานทดแทนอย่างรวดเร็ว กระบวนการคัดเลือกพนักงานจึงกระจายให้กับโรงงาน เพื่อความคล่องตัว

สำหรับแนวปฏิบัติของกลุ่มไทย-ยาซากิ ที่น่าสนใจในกระบวนการดำเนินการได้มาซึ่งพนักงานในระดับปริญญาตรี มีดังต่อไปนี้

- อำนาจการอยู่ที่ส่วนกลาง ในการกำหนดค่าจ้าง คุณสมบัติต่างๆ ของผู้สมัคร โดยในตำแหน่งที่ต้องใช้ความสามารถและเป็น specialist เช่น ล่าม วิศวกร บัญชี จะมีแบบทดสอบความรู้เฉพาะ
- ส่วนกลางจะเป็นผู้พิจารณาและกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของพนักงาน โดยพนักงานวุฒิปริญญาตรีก็จะมีคุณสมบัติหลายด้าน แต่พนักงานในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจะกำหนดเฉพาะลักษณะกายภาพทั่วไป เช่น อายุ เพศ โดยให้โรงงานกำหนดคุณสมบัติอื่นเพิ่มเติม
- มีนโยบายสรรหา ที่มุ่งเน้นไปที่บัณฑิตจบใหม่เป็นหลัก เพราะสามารถยอมรับเงินเดือนในอัตราแรกเข้า ได้เนื่องจากไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อย โดยออกงานนัดพบแรงงานที่จัดตามมหาวิทยาลัย
- ในกรณีที่ตำแหน่งงาน ต้องการคนที่มีประสบการณ์ 2-3 ปี หรือเป็นงานในสาขาขาดแคลนและมีคนมาสมัครน้อย ก็อาจจะพิจารณาอัตราเงินเดือนให้มากกว่าอัตราเงินเดือนแรกเข้า เป็นรายกรณี

- การสัมภาษณ์ผู้สมัคร ส่วนกลางโดยเจ้าหน้าที่บุคคลกับหัวหน้างาน จะร่วมกัน สัมภาษณ์และกำหนดแบบข้อสอบ โดยจะนัดสัมภาษณ์ที่โรงงาน สถานที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้สมัครได้เห็นสภาพแวดล้อมการทำงาน การเดินทาง
- ระยะเวลาดำเนินการ ตั้งแต่ได้รับคำร้องให้สรรหาพนักงานจากโรงงาน จากนั้นจะมีการประกาศรับสมัคร ลงโฆษณา ประมาณ 15 วัน หลังจากนั้นจะเรียกผู้สมัครมา สอบข้อเขียน สัมภาษณ์ เปรียบเทียบเงินเดือน จัดทำสัญญาจ้าง รวมทั้งหมดแล้วใช้เวลา ประมาณ 1 เดือน

แนวทางดำเนินการบริหารบุคคล บมจ.ธนาคาร กรุงไทย

(อนุตร ภู่อารีย์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2553)

บมจ.ธนาคารกรุงไทย เป็นภาคบริการทางการเงินทำให้มีหน่วยงานหรือ สาขา กระจายอยู่ ทั่วประเทศ การบริหารบุคคลจึงมีความจำเป็นต้องกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปให้ภูมิภาค ซึ่งจะต้องออกแบบถึงลำดับขั้นของอำนาจหน้าที่เป็นระดับ (Level) โดยทำการแยกประเภท ความสำคัญของกระบวนการบริหารบุคคลออกมา

การกำหนดนโยบายบริหารงานด้านบุคคลจะมีคณะกรรมการพนักงาน โดยฝ่ายบุคคลจะ แต่งตั้งจากผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีการตั้ง คณะอนุกรรมการพนักงานของแต่ละหน่วยงานอีกด้วย

คณะกรรมการพนักงานที่แต่งตั้งโดยส่วนกลางจะทำการพิจารณางานบุคคล เรื่องการ อนุมัติจ้าง การสรรหาผู้บริหารจากบุคคลภายนอก การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น สำหรับ คณะอนุกรรมการของแต่ละหน่วยงานจะพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย ของหน่วยงาน เป็น ต้น

ในส่วนของกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร มีการดำเนินการดังนี้

- การรับสมัครจะทำผ่านเว็บไซต์ของธนาคารเท่านั้น ผู้สมัครจะต้องมากรอกข้อมูลใน ฐานข้อมูลของผู้สมัครงาน
- ส่วนกลางมีการจัดสอบข้อเขียน และสัมภาษณ์เบื้องต้น โดยข้อสอบจะมีการ ออกแบบจากผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงาน จากหลายแหล่ง และในการจัดสอบแต่ละครั้ง จะทำการสุ่มข้อสอบโดยถือเป็นความลับ
- ในส่วนการคัดเลือก และกลั่นกรองผู้สมัครจะเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง โดยหน่วยงานจะพิจารณาคัดเลือกผู้สมัคร โดยดูจากคุณสมบัติที่อยู่ในฐานข้อมูล

- เนื่องจากลักษณะขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเงิน ทำให้ต้องมีกำบังกันการทุจริตอันมาจากพนักงาน โดยหน่วยงานในระดับพื้นที่จะกำหนดให้แต่ละสาขาที่มีความต้องการพนักงานมาคัดเลือกพนักงานร่วมกัน เพื่อป้องกันเรื่องเส้นสาย ความสนิทกับพื้นที่ทำงาน เมื่อคัดเลือกพนักงานได้แล้วหน่วยงานจะพิจารณาพนักงานใหม่แต่ละคนให้ปฏิบัติหน้าที่ในสาขาได้นั้นโดยการสุ่ม
- คำสั่ง สัญญาจ้างของพนักงานใหม่จะได้รับการอนุมัติจากส่วนกลาง ผ่านคณะกรรมการพนักงานชุดใหญ่ ซึ่งมีมติต้องผ่านความเห็นชอบจากกรรมการผู้จัดการ แต่ได้ทำการมอบอำนาจให้กับผู้บริหารสายงานบุคคลดำเนินการแทน
- มีการประกันเวลาการดำเนินการรับพนักงานใหม่ต้องไม่เกิน 30 วัน ตั้งแต่การเริ่มสอบข้อเขียน จนถึงบรรจุพนักงาน แต่สำหรับพนักงานใหม่ที่อยู่ในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ทำงานมาก่อนจะใช้เวลาไม่เกิน 60 วัน ความล่าช้าเกิดขึ้นอันเนื่องมาจาก พนักงานต้องลาออกจากที่ทำงานเดิม และการเจรจาต่อรอง
- ในตำแหน่งที่มีความสำคัญกับการอนุมัติสินเชื่อ หรือมีส่วนได้เสีย ผลประโยชน์ จะต้องหน่วยงานตรวจสอบประวัติพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องของความเคลื่อนไหวทางการเงินของพนักงานมีความผิดปกติหรือไม่

การให้บริการกับหน่วยงานของฝ่ายบุคคลกลางมีการจัดโครงสร้างภายในให้สอดคล้องกัน โดยแบ่งตามหน้าที่ของหน่วยงาน และตาม Area Sponsor ซึ่งก็จะมีปัญหาในเรื่องของมาตรฐานจากการที่ได้กระจายอำนาจไป โดยส่วนกลางแก้ปัญหาตรงนี้โดยการกำหนดให้มีหัวหน้างานแต่ละระดับ(Layer) ในการควบคุมเบื้องต้นก่อนที่จะส่งเรื่องต่างๆเข้ามาที่ส่วนกลาง

แนวทางดำเนินการบริหารบุคคล มหาวิทยาลัย มหิดล

(จรรยา ปัญญา, **สัมภาษณ์**, 12 เมษายน 2553)

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดล จะเน้นที่การกระจายอำนาจให้กับหน่วยงาน อันเนื่องมาจากข้อจำกัดของพื้นที่ซึ่งหน่วยงานจะกระจายอยู่หลายแห่ง และลักษณะของหน่วยงานที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล สถาบันวิจัย วิทยาลัย เป็นต้น ทำให้ลักษณะของความรู้ ความชำนาญ คุณสมบัติของบุคลากรในหน่วยงานมีความแตกต่างกัน

การกระจายอำนาจของมหาวิทยาลัยเป็นในการให้อิสระกับหน่วยงานค่อนข้างสูง ส่วนกลางจะมีหน้าที่กำหนดนโยบาย เก็บบันทึกประวัติ รวบรวมสถิติ สถานการณ์ปัจจุบันของบุคลากรในมหาวิทยาลัย สำหรับเป็นข้อมูลให้ผู้บริการพิจารณาวางแผนงานด้านการบริหารบุคคล

ในส่วนของกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร มีการดำเนินการดังนี้

- การประกาศรับสมัคร ประชาสัมพันธ์ ส่วนกลางจะเป็นผู้รับผิดชอบ โดยหน่วยงานจะส่งความต้องการบุคลากรในตำแหน่งต่างๆมาให้ โดยเฉพาะในส่วนของการสนับสนุน สำหรับสายงานวิชาการหน่วยงานจะรับผิดชอบในการสรรหาเองเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากสามารถประชาสัมพันธ์ได้ในวงวิชาการอยู่แล้ว
- มหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำ ศูนย์ข้อมูลผู้สมัครงาน โดยเริ่มต้นตอนปี พ.ศ. 2552 สำหรับให้ผู้สมัครมากรอกคุณสมบัติ และหน่วยงานสามารถมาดึงข้อมูลผู้สมัครเพื่อไปพิจารณาคัดเลือกในเบื้องต้นได้
- ในส่วนของการทดสอบ สัมภาษณ์ คัดเลือก จะให้หน่วยงานรับผิดชอบดูแล เนื่องจากหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีความเป็นอิสระทางด้านการบริหารองค์กร สามารถกำหนดคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรได้ การมอบให้หน่วยงานดำเนินการ จะทำให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานมากกว่า
- การบรรจุจะพิจารณาแยกกันในเรื่องของงบประมาณที่จ้างพนักงาน โดยงบประมาณที่เป็นเงินรายได้ของหน่วยงาน จะให้หน่วยงานบรรจุ ทำสัญญาจ้างกับพนักงานใหม่ได้โดยตรง ผู้ที่ลงนามในสัญญาคือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน แต่สำหรับงบประมาณที่เป็นของมหาวิทยาลัย หรือได้รับการจัดสรรมาจากเงินแผ่นดิน ส่วนกลางจะเป็นผู้รับผิดชอบ
- ระยะเวลาในกระบวนการที่ส่วนกลางรับผิดชอบ ตั้งแต่การเรียกพนักงานใหม่มา รายงานตัว จัดทำและเซ็นสัญญา ทำคำสั่งทดลองงาน สามารถดำเนินการให้เสร็จโดยเร็วที่สุด 1 วันทำการ อย่างช้าคือ 15 วันทำการ

อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของส่วนงานบุคคลของหน่วยงานจะมีอยู่สูง หน่วยงานจะได้รับความไว้วางใจในเรื่องของการบริหารองค์กร ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานจะได้รับการกระจายอำนาจไปจากอธิการบดี แต่จุดอ่อนก็คือ การควบคุมมาตรฐาน และความเหลื่อมล้ำกันในเรื่องการเงินเดือน และสวัสดิการของพนักงาน

การบริหารบุคคลของส่วนกลางจะใช้บุคลากรในสำนักงานเพียง 30-40 คน ซึ่งมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้มากยิ่งขึ้น เช่น การทำศูนย์ข้อมูลผู้สมัคร การใช้ระบบ ERP ในการบริหารงานบุคคล ส่วนกลางจะทำหน้าที่ในการติดตามข้อมูลด้านบุคคลที่แต่ละหน่วยงานกำกับดูแล โดยจะมีการอบรม พบปะ กับหัวหน้างานบุคคล(Line Manager) อยู่ประจำเพื่อสื่อสารนโยบาย และควบคุมมาตรฐานการทำงานด้านบริหารบุคคล

สำหรับแนวปฏิบัติในกระบวนการดำเนินการบริหารบุคคล ของทั้ง 3 องค์กร ได้สรุป เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของการจัดการกระบวนการ ที่ให้ส่วนกลางดำเนินการ และหน่วยงาน ดำเนินการ ไว้ในตารางที่ 5.13

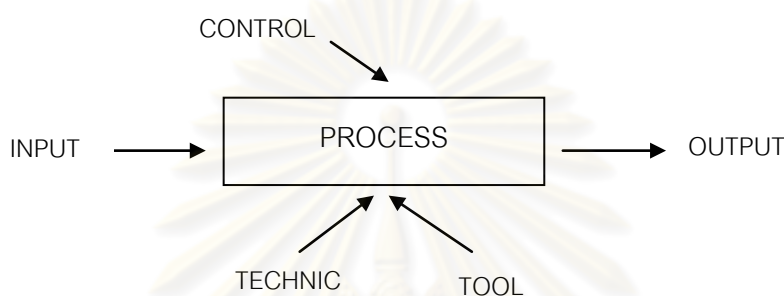
ตารางที่ 5.15 การดำเนินการกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรอื่น

กระบวนการ/ขั้นตอน	ส่วนกลางดำเนินการ	หน่วยงานดำเนินการ
สรรหาพนักงาน	TYG- พนักงานระดับปริญญาตรี ส่วนกลางเป็นผู้สรรหา KTB-ส่วนกลางสรรหาพนักงาน ทุกระดับ เนื่องจากให้ ความสำคัญกับการป้องกัน ทุจริต	MU-ให้หน่วยงานสรรหา พนักงานโดยอาศัยฐานข้อมูล ผู้สมัครของมหาวิทยาลัย ยกเว้นในตำแหน่งผู้บริหารให้ ส่วนกลางสรรหา
คัดเลือก	TYG-พนักงานระดับปริญญาตรี ส่วนกลางทำการสอบสัมภาษณ์ คัดเลือกให้หน่วยงาน โดย หน่วยงานมาร่วมสอบสัมภาษณ์ ด้วย	KTB-หน่วยงานในระดับกลุ่ม พื้นที่เป็นผู้คัดเลือก โดย ส่วนกลางจะส่งพนักงานไป ร่วมด้วย MU-หน่วยงานจัดสอบและ คัดเลือกพนักงานได้เอง ไม่ต้อง มีการสัมภาษณ์จากส่วนกลาง
บรรจุ	TYG-ส่วนกลางทำสัญญาจ้าง และบรรจุพนักงาน KTB-ส่วนกลางทำสัญญาจ้าง บรรจุพนักงาน	MU-หน่วยงานทำสัญญาจ้าง และบรรจุพนักงาน แล้วแจ้ง เรื่องมาให้ส่วนกลางบันทึก ข้อมูล

กระบวนการ/ขั้นตอน	ส่วนกลางดำเนินการ	หน่วยงานดำเนินการ
การฟื้นฟูสภาพ	<p>TYG-พนักงานสามารถแจ้งลาออกกับส่วนกลางได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านหัวหน้างาน</p> <p>KTB-ส่วนกลางเป็นผู้อนุมัติการฟื้นฟูสภาพ โดยต้องตรวจสอบสวัสดิการและเงื่อนไขต่างๆก่อน</p>	<p>MU-หน่วยงานดำเนินการฟื้นฟูสภาพของพนักงานได้เลย เมื่อเรื่องเสร็จแล้วถึงแจ้งที่ส่วนกลาง</p>
ประเมินผล		<p>KTB-หน่วยงานเป็นผู้ประเมินผลโดยใช้แบบฟอร์มของส่วนกลางในระบบคอมพิวเตอร์แล้วส่วนกลางใช้ข้อมูลในการวางแผนพัฒนาพนักงาน</p> <p>TYG-หน่วยงานเป็นผู้ประเมินโดยส่งผลการประเมินมาที่ส่วนกลางใช้ในการพิจารณาเงินเดือนและโบนัส</p> <p>MU-หน่วยงานเป็นผู้ประเมินผลโดยกำหนดวัตถุประสงค์แบบฟอร์มการประเมินเอง ส่วนกลางเก็บผลการประเมินไว้ติดตามการทำงานของหน่วยงาน</p>

5.7.5 กระบวนการที่เหมาะสมและแนวทางการพัฒนา

ในการศึกษาออกแบบกระบวนการ จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทั่วไปของกระบวนการ สำหรับกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร สามารถพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการได้ ดังนี้



รูปที่ 5.3 องค์ประกอบของกระบวนการ

ปัจจัยนำเข้า(Input) ของกระบวนการคือ กลุ่มคนที่สนใจจะสมัครงานกับทางมหาวิทยาลัย ที่มีคุณสมบัติและสถานภาพที่แตกต่างกัน โดยมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามเผยแพร่ข่าวสารให้กับกลุ่มคนเหล่านี้

การควบคุมกระบวนการ (Control) คือ การกำหนดกฎ เกณฑ์ ในการควบคุมให้ได้ บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามต้องการ อาจเป็นการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของแต่ละตำแหน่งงาน (Competency) รวมถึงค่านิยมพนักงานมหาวิทยาลัย ที่มหาวิทยาลัยต้องการ

เทคนิคและเครื่องมือ (Technic&Tool) คือ การใช้เทคนิคและเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ได้ พนักงานมหาวิทยาลัยได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ จัดกลุ่มสัมภาษณ์ สัมมนา

ผลผลิต (Output) คือ พนักงานมหาวิทยาลัย ที่หน่วยงานผู้ใช้บุคลากรต้องการสามารถทำงานในตำแหน่ง ภาระ หน้าที่นั้นได้

สำหรับกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร (Process) หรือก็คือพนักงานมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนหลัก อยู่ 3 ขั้นตอน นั่นก็คือ

- 1) การสรรหา
- 2) การคัดเลือก
- 3) การบรรจุและแต่งตั้ง

สำหรับการพิจารณากระบวนการที่เหมาะสมนั้น จะต้องนำเอาข้อกำหนดของกระบวนการซึ่งได้มาจากการนำผลผลิตที่มหาวิทยาลัยต้องการ กับความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการนี้ โดยปัจจัยที่จะต้องพิจารณาประกอบ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.16 ข้อกำหนดและปัจจัยที่นำมาพิจารณา

ข้อกำหนด	ปัจจัย
<p>1. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเฉพาะบุคลากรในสายวิชาการ หรือสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในสถาบันต่างๆของมหาวิทยาลัย โดยควรได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะในสาขาต่างๆ อยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศ</p> <p>2. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการทำงานที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจทางภาษา และการใช้คอมพิวเตอร์ในสายงานปฏิบัติการ</p> <p>3. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ควรเป็นผู้มีคุณธรรม ความดีงาม</p> <p>4. การคัดเลือกบุคลากรในสายงานวิชาชีพเฉพาะ เช่น พยาบาล บรรณารักษ์ ควรใช้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพนั้นในการทดสอบ คัดเลือกพนักงาน</p> <p>5. กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการที่รวดเร็ว สามารถตอบสนองของความต้องการการใช้บุคลากรของหน่วยงาน มีกระบวนการที่มีความคล่องตัว</p>	<p>1. ความคล่องตัว</p> <p>2. มาตรฐานการทำงาน</p> <p>3. ทักษะความชำนาญ</p> <p>4. ค่าใช้จ่าย</p> <p>5. การสื่อสาร</p> <p>6. ความเหมาะสมกับหน่วยงาน</p>

ซึ่งกระบวนการดำเนินการที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณาจากข้อกำหนดและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการที่มีการรวมหรือการกระจายอำนาจความ

รับผิดชอบให้กับส่วนกลาง หรือหน่วยงานแล้ว รวมทั้งแนวปฏิบัติขององค์กรที่ได้ทำการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

กระบวนการสรรหา

กระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการสำคัญในการทำให้เกิดตัวเลือกสำหรับไปคัดเลือกต่อไป เพื่อให้ได้พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะการมีความรู้หรือความเป็นเลิศทางวิชาการ พร้อมทั้งให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ควรจะดำเนินการดังนี้

1. ส่วนบริหารงานบุคคลควรทำการประกาศ ประชาสัมพันธ์แบบเชิงรุก กล่าวคือ ควรทำการประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงค่าใช้จ่าย เช่น

- เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย ถือเป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องลงทุนเพิ่ม โดยการทำหน้าประกาศรับสมัครงาน เชื่อมโยงกับหน้าแรกของเว็บไซต์
- หนังสือโฆษณาจ้างงาน โดยควรจะทำกรรวมความต้องการ ตำแหน่งว่างจากหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย แล้วประกาศ ประชาสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อลดค่าใช้จ่าย
- วิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งถือเป็นสื่อที่มีความกว้างขวาง แต่จะต้องใช้เวลาในการประชาสัมพันธ์ที่กระชับ ดังนั้นจึงควรประกาศเฉพาะตำแหน่งที่มีความสำคัญ เช่น ผู้บริหาร อาจารย์ โดยอาจขอความร่วมมือใช้สื่อวิทยุของมหาวิทยาลัย หรือสถานีโทรทัศน์ของภาครัฐ
- เว็บไซต์สำหรับสมัครงาน ถือเป็นแหล่งประชาสัมพันธ์ที่มีค่าใช้จ่ายไม่สูงนัก และมีฐานของผู้สมัครที่กว้างขวาง ในบางเว็บไซต์มีการฐานข้อมูลของผู้สมัครให้เลือกใช้ได้เลย

2. ในสายงานเฉพาะด้านงานวิจัย อันได้แก่ สถาบันวิจัยต่างๆ ในกำกับของมหาวิทยาลัย ที่ต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำทางความคิดในศาสตร์เฉพาะ มีความสามารถทางวิชาการสูง ให้หน่วยงานดำเนินการเอง โดยอาจลดขั้นตอนในการคัดเลือกบางประการ เพื่อสร้างการแข่งขันที่นับวันจะมีสูงขึ้นในการแย่งชิงนักวิชาการของตลาดแรงงาน

3. สำหรับตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักขององค์กรสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีอันดับทางวิชาการอยู่ในลำดับต้นๆ ของประเทศ ส่วนบริหารงานบุคคลควรสนับสนุนให้หน่วยงาน พิจารณา

ประชาสัมพันธ์กับนิสิตที่มีผลการเรียนดี หรือให้ทุนการศึกษาสำหรับกลับมาเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังสามารถใช้โอกาสงานสัมมนา ประชุมวิชาการ ในการติดต่อประชาสัมพันธ์ เพื่อสรรหาบุคลากรได้อีกด้วย

4. ในสายปฏิบัติการ สนับสนุน ซึ่งทุกหน่วยงานจะมีความต้องการบุคลากรคล้ายคลึง ส่วนบริหารงานบุคคลควรดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลกลางสำหรับผู้มาสมัครงานกับทางมหาวิทยาลัย เพื่อที่หน่วยงานสามารถเรียกผู้สมัครจากฐานข้อมูลของทางมหาวิทยาลัยได้อีกทางหนึ่ง และฐานข้อมูลนี้สามารถสร้างโอกาสให้มหาวิทยาลัยมีตัวเลือกผู้สมัครมากขึ้น ซึ่งอาจจะทำได้โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ต รับสมัครพนักงานผ่านทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย

กระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนการดำเนินงานหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการที่นำมาใช้ ซึ่งจะเป็นตัวที่จะทำให้เกิดคุณภาพของกระบวนการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับหน่วยงาน และความต้องการเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน โดยแนวทางที่นำเสนอ มีดังนี้

1. การออกแบบกระบวนการควรแยกตามประเภทของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ต้องการ ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่ม ก็มีคุณสมบัติที่หน่วยงาน หรือมหาวิทยาลัยต้องการแตกต่างกัน เช่น พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการควรได้รับการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ได้คุณภาพของพนักงานที่มหาวิทยาลัยต้องการ พนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มบริการ การคัดเลือกอาจไม่ต้องเข้มเข้หนัก เพียงแต่กำหนดคุณสมบัติพื้นฐาน

2. ควรมีการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของพนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งต่างๆ แล้วพิจารณาคัดเลือกเบื้องต้น เช่น ในตำแหน่งที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ทางภาษา ก็ให้ผู้สมัครยื่นผลคะแนนการทดสอบทางภาษา

3. การดำเนินการทดสอบสำหรับพนักงานสายปฏิบัติการ สนับสนุน ส่วนกลางควรเป็นผู้จัดการทดสอบ โดยแบบทดสอบอาจมาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรืออาจมีการทดสอบทัศนคติ (Aptitude Test) เพื่อให้ได้พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีบุคลิกที่มหาวิทยาลัยต้องการ มีคุณธรรมและความดีงาม

4. การทดสอบเบื้องต้นต่างๆ ที่ส่วนกลางดำเนินการ เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดสอบ และเป็นการควบคุมมาตรฐานอีกทางหนึ่ง โดยส่วนกลางควรทำฐานข้อมูลของผู้ที่เข้าทำการทดสอบ เพื่อให้หน่วยงานสามารถเลือกผู้ผ่านการทดสอบแล้วแต่ยังไม่มีหน่วยงานไหนเรียกตัวไปบรรจุได้ดำเนินการต่อ

5. การสัมภาษณ์พนักงานมหาวิทยาลัย ในตำแหน่งงานทั่วไป เช่น พนักงานรักษาความปลอดภัย เจ้าหน้าที่ธุรการ อาจมีการแยกกฎระเบียบการพิจารณาให้มีความคล่องตัวมากขึ้น โดยอาจกำหนดคณะกรรมการที่พิจารณาสอบสัมภาษณ์มีจำนวนไม่มากนัก แต่สำหรับพนักงานในตำแหน่งอื่น ควรพิจารณาถึงความจำเป็น และมอบอำนาจให้กับหน่วยงานในการพิจารณาความเหมาะสม เนื่องจากหน่วยงานเป็นผู้ใช้งานพนักงานคนนั้น รวมถึงเป็นผู้ร่วมงานด้วย ซึ่งถ้าส่วนกลางต้องการควบคุมมาตรฐาน ป้องกันเรื่องความทุจริตหรือ เส้นสาย ส่วนกลางอาจกำหนดให้ส่วนกลางเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในการสัมภาษณ์

6. ในตำแหน่งที่มีความสำคัญ ควรกำหนดให้อยู่ในกลยุทธ์ขององค์กร ในการพัฒนาศักยภาพด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องมีการวางแผนในการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยล่วงหน้า โดยวางแผนกำหนดกรอบอัตราการจัดจ้างไว้เป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวตามความเหมาะสม และจัดกระบวนการคัดเลือกที่รอบด้านและหลากหลาย เช่น การจัดกลุ่มสัมภาษณ์เพื่อดูบุคลิกภาพ การจัดแข่งขันทดสอบความสามารถของผู้มาคัดเลือกผ่านการนำเสนอโครงการ เป็นต้น

7. เพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปได้อย่างมีคุณภาพ และมาตรฐานที่ดี ควรแต่งตั้งคณะกรรมการของหน่วยงาน ควรมีการตรวจสอบประวัติพนักงาน โดยอาจมีการตั้งหน่วยงานที่มีความรู้ความชำนาญในการสืบประวัติของผู้มาคัดเลือกย้อนหลัง เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณธรรม

กระบวนการคัดเลือกสามารถออกแบบโดยพิจารณาทั้งการรวมหรือการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานหรือส่วนกลาง ตามความเหมาะสมของตำแหน่ง ซึ่งทั้งหมดนี้ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติ(Competency) ของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง และออกแบบกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกัน

โดยกระบวนการที่มีการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะ เช่น อาจารย์ นักวิจัย บรรณารักษ์ ควรกระจายอำนาจให้หน่วยงานในการคัดเลือก แต่สำหรับพนักงานทั่วไปก็อาจรวมการคัดเลือกที่ส่วนกลาง หรือหน่วยงานรับผิดชอบก็ได้

กระบวนการบรรจุ แต่งตั้ง

กระบวนการนี้เป็นส่วนสุดท้ายที่อาจไม่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานหรือคุณภาพของการได้มาซึ่งบุคลากรใหม่ แต่เป็นการทำให้บุคลากรใหม่มีผลสมบูรณ์ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย หรือตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งถ้าพิจารณาแล้วกระบวนการบรรจุ แต่งตั้งควรมี

การดำเนินการที่รวดเร็ว เพราะอาจกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non Value Added)

ข้อจำกัดของกระบวนการ บรรจุ แต่งตั้งที่สำคัญคือ กฎ ระเบียบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งเรื่องแหล่งงบประมาณการจ้าง ซึ่งอาจมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. เพื่อเพิ่มความคล่องตัวของกระบวนการ ควรมีการกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานสามารถดำเนินการบรรจุ หรือแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยได้ โดยทำการมอบอำนาจให้จากอธิการบดีให้กับผู้บริหารของหน่วยงาน อันได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน เป็นต้น พิจารณานุมัติการจ้างได้ โดยเฉพาะการจ้างปกติที่เป็นไปตามมาตรฐานเงินเดือนที่ส่วนกลางกำหนด หรือการจ้างจากแหล่งงบประมาณรายได้ของหน่วยงานเอง

2. เมื่อมีการกระจายอำนาจให้กับส่วนงานในการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยแล้ว แต่ในส่วนของกระบวนการบรรจุ แต่งตั้ง มารวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง จะส่งผลให้เกิดปัญหาในเรื่องของการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่บุคคลของส่วนกลางและหน่วยงาน เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวควรมีการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร ผ่านการประชุมร่วมเพื่อทำความเข้าใจระเบียบ ต่างๆ

3. กระบวนการดำเนินการจะมีประสิทธิภาพ อย่างมากในเรื่องความถูกต้องและความเร็วของกระบวนการ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการข้อมูล ถึงแม้ว่าปัจจุบันจะมีการนำระบบ CU-HR มาใช้ แต่ก็ยังมีขอบเขตที่จำกัด โดยเน้นไปที่งานบัญชี การเงิน ควรพิจารณาขยายขอบเขตให้มากขึ้น ถึงฐานข้อมูลประวัติพนักงาน เพื่อให้หน่วยงานและส่วนกลางได้ใช้ฐานข้อมูลจากแหล่งเดียวกัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานข้อมูล นอกจากนี้ฐานข้อมูลพนักงาน ยังสามารถใช้กับกระบวนการพัฒนาพนักงานได้อีกด้วย

4. ในการเพิ่มความคล่องตัวหากพิจารณาให้หน่วยงานรับผิดชอบกระบวนการบรรจุ แต่งตั้ง อาจกระทบต่อมาตรฐานของมหาวิทยาลัย เช่น ความเสมอภาคของอัตราเงินเดือนที่ได้รับของแต่ละหน่วยงาน ส่วนกลางควรพิจารณากำหนดมาตรฐาน ซึ่งอาจดูความเหมาะสมจากอัตราเงินเดือนในสายงานวิชาชีพนั้นให้สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน จากผู้บริหารของหน่วยงานในการพิจารณาการบริหารบุคคล ซึ่งคณะกรรมการบริหารบุคคลของหน่วยงานควรได้รับการสื่อสาร ทำความเข้าใจจากคณะกรรมการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยด้วย

5. เมื่อมีการเรียกพนักงานใหม่มาลงนามในสัญญา ควรมีการจัดการอบรมให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย งานบริหารบุคคล สวัสดิการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยให้กับพนักงานใหม่ โดยอาจจัดทำเป็นวิดีโอ หรือการนำเสนอแบบอื่น

การนำเสนอแนวทางการดำเนินการ ของกระบวนการได้มาซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัย เหล่านี้ เป็นการรวบรวมเอาแนวคิด หลักการ มาวิเคราะห์ ประมวลออกมาเป็นแนวทางที่ได้เสนอ ไป เพื่อสร้างกระบวนการดำเนินการที่เหมาะสม และสร้างคุณค่าด้านการบริการ รวมถึง ประสิทธิภาพให้กับกระบวนการ

สำหรับแนวทางดำเนินการเพื่อให้กระบวนการที่ออกแบบมาเป็นจริงได้ จะต้องทำการ เปรียบเทียบกับกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาช่องว่างที่จะต้องทำการ พัฒนาเพิ่มเติม

ตารางที่ 5.17 เปรียบเทียบการดำเนินการกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร

กระบวนการ/ ขั้นตอน	การดำเนินการปัจจุบัน	แนวทางดำเนินการใหม่
สรรหาพนักงาน	<p><u>ส่วนกลาง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการประกาศและสรรหาพนักงาน ในส่วนของสำนักงานมหาวิทยาลัย เท่านั้น รับสมัครสรรหาพนักงานสายสนับสนุน ในระดับจัดการ (ผู้บริหาร) กำหนดให้มีการตั้งคณะกรรมการ คัดเลือกพนักงานเพื่อกำหนดเกณฑ์ ต่างๆ โดยประกาศให้ทราบล่วงหน้า 15 วัน <p><u>หน่วยงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> รับสมัครสรรหาพนักงานสายวิชาการ และสายสนับสนุนยกเว้นระดับจัดการ ประชาสัมพันธ์ ประกาศ ตามช่องทาง ต่างๆของหน่วยงาน 	<p><u>ส่วนกลาง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> จัดทำระบบฐานข้อมูลของผู้สมัคร เพื่อ เพิ่มตัวเลือกให้หน่วยงาน และลด ค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ เช่น เว็บไซต์ วิทยุ โทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ การ ประชุมวิชาการ ฯลฯ ปรับกระบวนการ ลดขั้นตอนให้กับ พนักงานบางกลุ่ม เช่น ระดับบริการ(P9) หรือผู้ทรงคุณวุฒิ <p><u>หน่วยงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> จัดทำคำร้องขอให้ดำเนินการสรรหา พนักงานใหม่ พิจารณาช่องทางในการติดต่อ ประชา สัมพันธ์การสรรหาพนักงานสายวิชาการ
คัดเลือก	<p><u>ส่วนกลาง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> จัดทดสอบ สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ พนักงานในส่วนสำนักงานมหาวิทยาลัย <p><u>หน่วยงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> จัดทดสอบ สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ พนักงานของหน่วยงาน 	<p><u>ส่วนกลาง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> จัดสอบข้อเขียน และทดสอบเบื้องต้น เพื่อรวมไว้ในฐานข้อมูลผู้สมัคร กำหนดคุณสมบัติ ของ ผู้สมัคร ใน ตำแหน่งต่างๆ พิจารณาวางแผนอัตรากำลัง

กระบวนการ/ ขั้นตอน	การดำเนินการปัจจุบัน	แนวทางดำเนินการใหม่
		<ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มช่องทางและวิธีการคัดเลือก เช่น การ สัมภาษณ์กลุ่ม สัมมนา ประกวด โครงการ • ร่วมสัมภาษณ์ผู้สมัครในบางตำแหน่งกับ <u>หน่วยงาน</u> • พิจารณาแผนงานในอนาคตและเสาะหา พนักงานในสายงานเฉพาะที่มีความ จำเป็นกับหน่วยงาน • จัดตั้งคณะกรรมการบุคคลคัดเลือก ผู้สมัคร • จัดการสอบสัมภาษณ์ คัดเลือก
บรรจุ	<p><u>ส่วนกลาง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • พิจารณาทบทวนและทำสัญญาจ้างที่มีการลงนามโดยอธิการบดี(รองอธิการบดีปฏิบัติการแทน) <u>หน่วยงาน</u> • จัดทำบันทึก คำขอว่าจ้างและจัดเตรียมเอกสารต่างๆของผู้สมัคร • จัดทำสัญญา 	<p><u>ส่วนกลาง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ดำเนินการบรรจุพนักงาน บางตำแหน่งที่ใช้งบประมาณมหาวิทยาลัยหรืองบประมาณดิน โดยให้รองอธิการบดีลงนาม <u>หน่วยงาน</u> • ดำเนินการบรรจุพนักงาน บางตำแหน่งที่ใช้งบประมาณรายได้ของหน่วยงาน โดยให้คณะบดีลงนามแทนอธิการบดี • ประเมินเทคโนโลยีให้ข้อมูลพนักงาน

การจะดำเนินการให้ได้กระบวนการที่เหมาะสมตามที่ได้เสนอไปจะมีการศึกษา และพัฒนา รวมถึงการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ของมหาวิทยาลัย เช่น ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 ข้อ 8 ที่ให้อำนาจ คณะกรรมการบริหารบุคคลพิจารณาอนุมัติการจ้าง โดยแก้ไขให้มีการกระจายอำนาจให้กับ หัวหน้าส่วนงานปฏิบัติการแทนได้ ซึ่งไม่ได้ขัดกับข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการ บริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551 นอกจากนี้ควรมีการพิจารณา ทบทวน จากผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ใน กระบวนการ ก่อนกำหนดแผนการดำเนินงานร่วมกันต่อไป

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงบทสรุปในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ สำหรับส่วนบริหารบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมไปถึงข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 สรุปผลการวิจัย

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสูญเสียเปล่า ลดรอบระยะเวลาการดำเนินการ ของส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากนี้วัตถุประสงค์อีกข้อหนึ่ง คือ การศึกษาแนวทางการออกแบบกระบวนการดำเนินการ จากการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการดำเนินการที่ควบคุมโดยส่วนกลาง กับกระบวนการดำเนินการที่ให้อิสระกับหน่วยงานจากแนวปฏิบัติที่ดี

กระบวนการวิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการดำเนินการและสำนักงาน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ และออกแบบกระบวนการทำงาน รวมทั้งศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เช่น เอกสารตำรา การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์ต่างๆ จากนั้นได้ดำเนินการศึกษากระบวนการดำเนินการเบื้องต้นของส่วนบริหารบุคคล โดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บุคคลของส่วนงาน และเจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงาน ผู้รับบริการ แล้วจึงกำหนดกระบวนการดำเนินการที่ต้องศึกษา วิเคราะห์ เพื่อปรับปรุง ร่วมกับผู้บริหารของส่วนบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการว่าจ้าง สรรหา พนักงานมหาวิทยาลัย กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย

จากนั้นทำการจัดทำแบบสอบถามวัดความพึงพอใจของหน่วยงานผู้รับบริการจากส่วนบริหารงานบุคคล จำนวน 61 หน่วยงาน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 44 หน่วยงาน คิดเป็น 72.13 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งผลจากแบบสอบถามสรุปได้ว่า ปัญหาระยะเวลาการดำเนินการ เป็นปัญหาที่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจน้อยที่สุดทั้ง 3 กระบวนการที่ได้ทำการศึกษา นอกจากนี้ปัจจัย

คุณภาพอื่นที่รับคะแนนความพึงพอใจจากผู้รับบริการน้อยก็ล้วนแต่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเร็วในการดำเนินการของกระบวนการ เช่น จำนวนขั้นตอนการดำเนินการ การส่งมอบผลงานได้ตรงตามกำหนด

การดำเนินการปรับปรุงกระบวนการนั้นได้เริ่มต้นขึ้นด้วยการนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มาคืนข้อมูลให้กับเจ้าหน้าที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนบริหารงานบุคคล ผ่านการจัดกิจกรรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ที่นำเอาหลักการและแนวคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากำหนดเป็นภารกิจสำคัญ จนเกิดเป็นกลุ่มกิจกรรมขึ้นมาเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารบุคคล

กลุ่มกิจกรรมประกอบด้วยบุคลากรของส่วนบริหารบุคคลจำนวน 14 ท่าน โดยมีหัวหน้าส่วนบริหารบุคคลเป็นผู้ดูแล โดยเริ่มต้นจากการระบุปัญหาจากผลของการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ การวัดสถานะของกระบวนการในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาเขียนเป็นแผนผังการไหลของกระบวนการ แผนผังสายธารคุณค่า เพื่อให้เห็นกระบวนการทำงานออกมาเป็นแผนภาพ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการต่อไป

จากนั้นจึงร่วมกัน ระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ แต่เพื่อให้การแก้ปัญหาเป็นไปได้อย่างสมบูรณ์ จึงได้มีการนำมุมมองของ ลีน ชิซูกะ ชิคุมะ ที่ประสานกันระหว่างการกำจัดความสูญเปล่า และแนวทางการลดความแปรผันมาพิจารณาร่วมกัน โดยการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการจะทำการวิเคราะห์ผังการไหลแล้วใช้มาตรฐานตั้งคำถาม 5W-1H และเทคนิค ECRS ในการหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข สำหรับการวิเคราะห์ความแปรผันของกระบวนการ มีการนำแผนผังกลุ่มเครือญาติ และ Why-Why Analysis มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ร่วมกันของทีมงาน

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาแล้ว การดำเนินการต่อไปคือการค้นหามาตรการแก้ไข แต่เนื่องจากเจ้าหน้าที่บุคคลจะคุ้นเคยกับกระบวนการทำงานประจำ จึงอาจจะทำให้คิดมาตรการแก้ไขยาก ผู้วิจัยจึงได้นำแนวปฏิบัติที่ดี ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการมานำเสนอให้ทีมงานได้เกิดแนวคิดต่างๆ ซึ่งทีมงานได้ทำการนำเสนอมาตรการแก้ไขจำนวนมาก แต่ด้วยข้อจำกัดหลายประการจึงต้องทำการคัดเลือกมาตรการแก้ไขบางมาตรการมาใช้ โดยเกณฑ์การพิจารณา คือ ประสิทธิภาพ ระยะเวลา ความเป็นไปได้ และการลงทุน ซึ่งมาตรการปรับปรุงแก้ไขที่ทีมงานได้เลือกมาดำเนินการ ผ่านการจัดกลุ่มย่อย 3 กลุ่มรับผิดชอบการดำเนินการ

กลุ่มที่ 1 ได้ทำการการปรับกระบวนการดำเนินการให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารเบื้องต้น จัดทำ Checklist เอกสาร คู่มือการทำงานต่างๆ

กลุ่มที่ 2 ปรับปรุงพื้นที่จัดเก็บเอกสาร ระบบการจัดเก็บเอกสาร

กลุ่มที่ 3 ได้จัดสร้างกลุ่มอีเมล ที่รวบรวมจากเจ้าหน้าที่บุคคลทุกหน่วยงาน สำหรับเพิ่มช่องทางการติดต่อและแจ้งข่าวสาร และได้ทำการอัปเดตโหมดแบบฟอรัม คู่มือการทำงานต่างๆ บนเว็บไซต์เพื่อให้หน่วยงานสามารถโหลดไปใช้งานได้สะดวก

นอกจากนี้ยังได้มีการทบทวน ทำความเข้าใจ แนวทางปฏิบัติที่ทุกคนสามารถดำเนินการได้เอง เป็นการแบ่งปันเทคนิคการทำงานของพนักงานแต่ละคน เช่น การส่งเอกสารทางอีเมล การโทรแจ้งเตือนผู้รับบริการ ก่อนวันครบกำหนดการ เป็นต้น สำหรับการดำเนินการที่เกินจากอำนาจหน้าที่ของทีมงาน หัวหน้าส่วนงานได้นำไปดำเนินการต่อ เช่น การจัดประชุมประจำสัปดาห์ และแนวทางการจัดอบรม รับฟังข้อคิดเห็น ของผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคลจากทั้งมหาวิทยาลัย

การติดตามผลการปรับปรุงกระบวนการ พบว่า กระบวนการที่ได้พิจารณามาวิเคราะห์ และปรับปรุงกระบวนการ ทั้ง 3 กระบวนการมีระยะเวลาการดำเนินการลดลง กล่าวคือ

- กระบวนการว่าจ้างสรรหา กรณีว่าจ้างสูงกว่าขั้นต่ำสามารถลดระยะเวลาลงได้ จากเดิมใช้เวลาดำเนินการ 35.5 วันทำการ ลดลงเหลือ 28.0 วันทำการ คิดเป็น 21.13 เปอร์เซ็นต์
- กระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานลาออกสามารถลดระยะเวลาลงได้ จากเดิมใช้ระยะเวลาดำเนินการ 16.7 วันทำการ ลดลงเหลือ 12.2 วันทำการ คิดเป็น 26.95 เปอร์เซ็นต์
- กระบวนการประเมินผลประจำปี สามารถลดระยะเวลาลงได้ จากเดิมใช้ระยะเวลาดำเนินการ 38 วันทำการ ลดลงเหลือ 35 วันทำการ คิดเป็น 7.89 เปอร์เซ็นต์

นอกจากนี้กระบวนการดำเนินการอื่น ที่มีความเกี่ยวข้องกัน อันเนื่องมาจากมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่คล้ายกันหรือเหมือนกัน เพียงแต่มีรายละเอียดบางอย่างที่ต่างกันออกไป ก็สามารถลดระยะเวลาดำเนินการลงได้ กล่าวคือ

- กระบวนการว่าจ้างสรรหา ปกติสามารถลดระยะเวลาลงได้ จากเดิมใช้เวลาดำเนินการ 10.8 วันทำการ ลดลงเหลือ 7.8 วันทำการ คิดเป็น 27.78 เปอร์เซ็นต์
- กระบวนการเลิกจ้างกรณีสิ้นสุดสัญญาจ้าง สามารถลดระยะเวลาลงได้ จากเดิมใช้เวลาดำเนินการ 9.7 วันทำการ ลดลงเหลือ 7.4 วันทำการ คิดเป็น 23.71 เปอร์เซ็นต์

- กระบวนการประเมินผลการทดลองงาน สามารถลดระยะเวลาลงได้ จากเดิมใช้เวลาดำเนินการ 15.0 วันทำการ ลดลงเหลือ 11.2 วันทำการ คิดเป็น 25.33 เปอร์เซ็นต์
- กระบวนการประเมินผลต่อสัญญา สามารถลดระยะเวลาลงได้ จากเดิมใช้เวลาดำเนินการ 14.9 วันทำการ ลดลงเหลือ 12.1 วันทำการ คิดเป็น 18.78 เปอร์เซ็นต์

ระยะเวลาดำเนินการที่ลดลงนี้ ถือได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายเริ่มต้นเมื่อทำการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรม ซึ่งคาดหวังผลของการลดลงของระยะเวลาประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ มีเพียงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อปรับขึ้นเงินเดือนที่ไม่สามารถลดระยะเวลาดำเนินการได้ตามเป้าหมาย อันเนื่องมาจาก กระบวนการดังกล่าวมีโครงสร้างการทำงานใหญ่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานจำนวนมาก จึงทำให้การนำระบบสารสนเทศมาใช้ก่อนแล้ว ขั้นตอนการทำงานก็ถูกออกแบบไว้ล่วงหน้าและเป็นแบบแผนที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นการยากที่จะเข้าไปปรับปรุงกระบวนการ

ในส่วนของผลของระยะเวลาหลังการปรับปรุงแก้ไขนั้น ถึงแม้จะลดลงจนเป็นที่น่าพอใจของผู้บริหารของส่วนบริหารงานบุคคล แต่เมื่อเปรียบเทียบกับค่าคาดหวังที่ได้จากผลการประเมินความพึงพอใจตั้งแต่เริ่มต้นกิจกรรมนั้น ยังถือว่าไม่สามารถทำได้ตามความคาดหวังของหน่วยงานผู้รับบริการ จึงควรพิจารณาศึกษาหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ โดยการนำความคาดหวังของหน่วยงานผู้รับบริการมาเป็นโจทย์หลักในการปรับปรุง

จากการออกแบบสอบถามวัดความพึงพอใจต่อการปรับปรุงกระบวนการของส่วนบริหารงานบุคคล ของหน่วยผู้รับบริการ ยังพบว่าทุกปัจจัยคุณภาพที่ผู้รับบริการประเมิน จะให้ความคิดเห็นที่ดีขึ้น เกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยประเด็นการปรับปรุงที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าดีขึ้นมากที่สุด คือ การตอบคำถามของเจ้าหน้าที่ ตามด้วยความรวดเร็วในการดำเนินการ การให้ข้อมูลข่าวสาร แบบฟอร์มและคู่มือต่างๆ และภาพรวม ที่มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นว่าการปรับปรุงดีขึ้นเท่ากัน

จากนั้นได้ดำเนินการจัดทำคู่มือที่รวบรวมหลักการ กฎ ระเบียบ และแนวทางการดำเนินกระบวนการบริหารบุคคลไว้ เพื่อจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานของส่วนบริหารงานบุคคลต่อไป พร้อมทั้งสร้างข้อตกลงที่ว่าด้วยระดับการบริการผ่านการประกันรอบระยะเวลาการทำงานไว้ในคู่มือสำหรับหน่วยงานและเจ้าหน้าที่บุคคล ของส่วนบริหารงานบุคคล

เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการที่ได้ดำเนินการมีระยะเวลาและข้อจำกัดหลายประการ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาแนวทางเพื่อออกแบบกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคลใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงในอนาคต โดยการนำแนวทางของเกณฑ์รางวัล

คุณภาพแห่งชาติ ที่มีการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดการจัดการ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้เกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ โดยคำนึงถึงความสามารถพิเศษขององค์กร ความต้องการของลูกค้า มากำหนดเป็นข้อจำกัดที่กระบวนการจะต้องสามารถตอบสนองได้

ในการออกแบบกระบวนการได้คัดเลือกกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร หรือการสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัยมาศึกษา เนื่องจากว่าถือเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อ มหาวิทยาลัยในการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย เนื่องจากการเพิ่ม ประสิทธิภาพให้กับกระบวนการนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยได้บุคลากรที่มีความสามารถ มีทักษะ ความรู้ หนุนเสริมให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกได้ นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงความรวดเร็ว คล่องตัว ของกระบวนการ ผ่านการศึกษาเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย ของการจัดกระบวนการให้มี ลักษณะการควบคุมดูแลโดยส่วนกลาง หรือการกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานรับผิดชอบเอง

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบริหารบุคคล ซึ่งเป็นผู้บริหารของส่วนงาน บุคคลขององค์กรอื่น 3 องค์กร ที่มีการดำเนินงานในภาคผลิต ภาคบริการ และภาคการศึกษา เพื่อศึกษาถึงประเด็นสำคัญ ปัจจัยสำคัญ ในการพิจารณาออกแบบกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร ขององค์กรนั้นๆ แล้วนำมาพิจารณาออกแบบกระบวนการของส่วนบริหารงานบุคคล จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยให้เหมาะสม และนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพ สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการเป็น สำคัญ

6.2 ปัญหาและอุปสรรค

1. การเก็บข้อมูลเชิงตัวเลข เป็นเรื่องยากเนื่องจากหน่วยงานไม่ได้มีระบบการจัดเก็บ ข้อมูลอยู่ก่อน การทำวิจัยจึงต้องใช้การสุ่มทางสถิติมาใช้ ซึ่งก็มีโอกาสที่ข้อมูลจะคลาดเคลื่อนจาก ความเป็นจริงของประชากรทั้งหมด แต่อย่างไรก็ดีลักษณะของปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งที่ ทีมงานทราบอยู่แล้วดังนั้นการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสมจึงทำให้เกิดการแก้ไขที่ตรงจุด กับปัญหาและได้ผลลัพธ์ที่ดี

2. การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงแก้ไขต้องอาศัยเวลางานประจำในการดำเนิน กิจกรรมทำให้เจ้าหน้าที่บุคคลไม่มีเวลาร่วมทำกิจกรรมมากเท่าที่ควร และเป็นเหตุให้มาตรการ หลายนโยบายไม่สามารถนำมาดำเนินการได้

3. ระเบียบ ข้อบังคับ ของการดำเนินการในกระบวนการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก ทั้งยังมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วน เช่น ทางกฎหมาย นิติการ ระบบบัญชี ระบบการประมวลผล CU-HR ทำให้เป็นข้อจำกัดในการนำมาตรการต่างๆมาปรับปรุงแก้ไข

4. การดำเนินกิจกรรมกลุ่มลักษณะนี้ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมกิจกรรม ซึ่งทีมงานบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร อันเนื่องมาจากติดภารกิจงานประจำ คิดว่าการดำเนินกิจกรรมเป็นการเพิ่มภาระงาน และไม่มีแรงจูงใจหรือผลได้จากการดำเนินกิจกรรม

5. งานวิจัยนี้ใช้ความรู้พื้นฐานในการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก ทำให้ผู้วิจัยต้องศึกษาเพิ่มเติมด้านงานบริหารบุคคล ซึ่งต้องใช้มุมมองที่หลากหลายในการวิเคราะห์และถือเป็นความรู้ความชำนาญเฉพาะซึ่งมีรายละเอียด ทฤษฎี จำนวนมาก

6.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ขอบเขตของงานควรครอบคลุมถึงเนื้อหาที่จำเป็น เพื่อให้ผู้ร่วมกิจกรรมการปรับปรุงมีความรู้สึกถึงความสำเร็จ เกิดความภาคภูมิใจ และเห็นความสำคัญว่าการร่วมกิจกรรมปรับปรุงการทำงานเป็นประโยชน์แก่ตัวเจ้าหน้าที่เอง ถ้าขอบเขตงานมากเกินไปอาจทำให้เกิดความท้อแท้ หหมดกำลังใจ

2. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณควรมีการออกแบบวิธีการจัดเก็บที่ต้องคำนึงถึงหลายอย่าง การสุ่มจากเอกสารที่ได้ดำเนินการแล้วนั้นอาจได้ข้อมูลที่สับสน เนื่องจากบางครั้งเอกสารมีการตีกลับ ไปมาระหว่างหน่วยงาน แต่ถ้าดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบฟอร์ม check sheet ก็อาจทำให้ได้ข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริง เนื่องจากผู้ถูกเก็บข้อมูลจะรู้และตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

3. พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมในงานที่หลากหลาย ไม่ควรทำงานใดงานหนึ่งนานๆ เพื่อที่จะได้รับการพัฒนาทักษะ มีความเข้าใจกระบวนการทำงานโดยรวม ด้วยการโยกย้ายและมีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ส่งผลให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน และสร้างความรู้สึกรักให้กับผู้ปฏิบัติงาน ดึงคุณค่าของตนเอง

4. ส่วนบริหารงานบุคคล ควรพิจารณานำแนวทางการปรับปรุงแก้ไขที่ได้นำเสนอไปมาดำเนินการเพิ่มเติม โดยเฉพาะแนวทางที่กลุ่มกิจกรรมไม่สามารถดำเนินการได้เอง เช่น การพิจารณาพัฒนาระบบสารสนเทศให้สามารถสนับสนุนการทำงานได้มากขึ้น หรือแนวทางที่ได้นำเสนอจากการออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้กระบวนการสามารถสนองตอบความคาดหวัง

ของผู้รับบริการได้ เนื่องจากเมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการปรับปรุงเทียบกับความคาดหวังของผู้รับบริการแล้วยังถือว่าไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการได้

5. องค์กรควรสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันและระดับพนักงาน-ผู้บริหาร เพื่อกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศตื่นตัว เกิดความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงงานฝังอยู่ในตัวพนักงาน โดยใช้การจัดการความรู้ตาม Nonaka's SECI Model โดยเริ่มจากการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์การทำงาน ผ่านการสอนงาน แล้วนำบทเรียนที่ได้มาจัดบันทึกจัดทำคู่มือต่างๆ จากนั้นนำความรู้ หรือแนวปฏิบัติที่ดีจากหลายๆแหล่งมารวบรวมผ่านการประชุม ทบทวนพิจารณา เกิดการสร้างสรรค์จนได้แนวทางการปรับปรุงไปใช้ เมื่อมีการนำแนวทางเหล่านี้ไปปฏิบัติจนทำให้แนวคิดการปรับปรุงงานอยู่ในลักษณะนิสัยของพนักงาน ก็จะทำให้เกิดกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยธรรมชาติ

6. การออกแบบกระบวนการในงานวิจัยนี้ เป็นกระบวนการที่มีผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ควรมีการจัดเวที ระดมความเห็นที่หลากหลาย จากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการจากกระบวนการ ผู้ดูแลรับผิดชอบกระบวนการ ตลอดจนผู้บริหารขององค์กร โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมากให้ทัศนะ คำแนะนำ แล้วกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินการ (Road Map) ร่วมกัน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Windows. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติพงศ์ วิเวกานนท์ และคณะ. 2547. การจัดการกระบวนการ : หนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. 2550. หลักการการควบคุมคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สสท.
- จริยา ปัญญา. 12 เมษายน 2553. ผู้อำนวยการ กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล. สัมภาษณ์.
- เดสเลอร์, แกรี; และเฮาท์, แทน ซีวี. 2552. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. แปลโดย จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์, และสุวรรธนา เทพจิต. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2531. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. 2547. การตลาดสำหรับการบริการ: แนวคิดและกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.
- นภสร ทานต์พิมาน. 2552. การพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจการเลือกใช้เทคนิคและเครื่องมือทางคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. 2551. การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไทย. วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ 49, 1: 67-100.
- บุษรา ดิสเทสน์. 17 มีนาคม 2553. ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายบุคคลและแรงงานสัมพันธ์ บริษัท ไทย-ยาซากิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด. สัมภาษณ์.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. 2549. การพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด.
- พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์. 2551. การเตรียมองค์กรเพื่อรับการตรวจประเมินตามแนวทาง TQA. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- ไพโรจน์ สิตปรีชา. 2537. คำบรรยายวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา)
- ภาสกร จันทมงคลเลิศ. 2546. การพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพในงานบริการ : กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลัดดา วัจนะสาริกากุล. 2552. Service Quality คุณภาพบริการ (ทางด้านการตลาด). วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 7, 1: 100-108.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. TQM คู่มือสู่องค์กรยุค 2000. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ทีพีเอฟพับลิชชิ่ง.
- วิทยา สุหฤทดำรง. 2552. Lean Six Sigma มุ่งสู่ความเป็นเลิศเชิงกระบวนการ. เพื่อการเพิ่มผลผลิต productivity world 14, 78.
- วิพุธ อ่องสกุล. 2553. รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน Good Practices 2553. กรุงเทพฯ: สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง.
- ศศิพรพรรณ ทัศนเทพ. 2540. กระบวนการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2539 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : แนวการศึกษาเปรียบเทียบ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชวลิต ประภาวนนท์. 2542. การบริหารสำนักงานแบบใหม่ฉบับปรับปรุงล่าสุด. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2548. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- สุภาพร พิศาลบุตร. 2546. การสรรหาและบรรจุพนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุรัชย์ ขวัญเมือง. 2549. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยชิตนีย์ ประเทศออสเตรเลีย. วารสารทางวิชาการราชภัฏกรุงเทพฯ 13, 22 : 74-79.
- อนุตร ภู่อารีย์. 21 เมษายน 2553. ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายการพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย. สัมภาษณ์.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. 2530. แบบสอบถาม:การสร้างและการใช้. กรุงเทพฯ: ฟันนี้พับลิชชิ่ง.

ภาษาอังกฤษ

- Andersson, R., Eriksson, H., and Torstensson, H. 2006. Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. The TQM Magazine 18, 3: 282-296.
- Calori, R., Baden-Fuller, C., and Hunt, B. 2000. Managing Change at Novotel. Business Process Management Journal 8, 5: 779-804.
- Corrall, S., and Brewerton, A. 1999. The New Professional's Handbook : Your Guide to Information Services Management. London: Library Association Publishing.
- George, M.L. 2001. Lean Six Sigma : Combining Six Sigma Quality with Lean Speed. New York: McGraw-Hill.
- George, M.L. 2003. Lean Six Sigma for Service. New York: McGraw-Hill.
- Green, B.M. 2002. Taxonomy of The Adoption of Lean Production Tools and Technics. Ph.D.'s Thesis. Faculty of Engineering Science, University of Tennessee.
- Gronroos, C. 1990. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Massachusetts: Lexington Books.
- Kanungo, S., and Hamilton, A.A. 2008. Driving Improvements in Government Service Delivery Using Lean Six Sigma: Defense Leads the Way. IBM Center for The Business of Government (Spring 2008): 53-57.
- Ketboonchoo, P. 2006. The service duration improvement in service industry through the approach of lean six SIGMA : a case study of Pattana Medical Center. M.Eng.'s Thesis. Faculty of Engineering, Chulalongkorn University.
- Parasuraman, A. and Berry, L.L. 1991. Marketing Service : Competing Through Quality. New York: The Free Press.
- Pyzdek, T. 2000. Six Sigma and Lean Production. Quality Digest (Jan 2000): 14.
- Womack, J., Jones, D., and Roos, D. 1990. The machine that change the world. New York: Macmillan Publishing Company.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อหน่วยงานตามกลุ่มงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อของหน่วยงานที่แต่ละกลุ่มงานมีหน้าที่รับผิดชอบ มีดังนี้

กลุ่มงาน 1 (PA 1) หน่วยงานที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย

1. สำนักงานมหาวิทยาลัย (มีหน่วยงานในสังกัด 26 หน่วยงาน)
2. คณะศิลปกรรมศาสตร์
3. คณะเศรษฐศาสตร์
4. คณะวิศวกรรมศาสตร์
5. สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา
6. สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ
7. สำนักทะเบียนและประมวลผล

กลุ่มงาน 2 (PA 2) หน่วยงานที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย

1. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
2. คณะจิตวิทยา
3. คณะครุศาสตร์
4. คณะรัฐศาสตร์
5. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
6. สถาบันเอเชียศึกษา

กลุ่มงาน 4 (PA 4) หน่วยงานที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย

1. คณะวิทยาศาสตร์
2. คณะอักษรศาสตร์
3. คณะนิเทศศาสตร์
4. คณะแพทยศาสตร์
5. บัณฑิตวิทยาลัย

กลุ่มงาน 5 (PA 5) หน่วยงานที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย

1. คณะสัตวแพทยศาสตร์
2. คณะเภสัชศาสตร์
3. คณะทันตแพทยศาสตร์

กลุ่มงาน 6 (PA 6) หน่วยงานที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย

1. คณะนิติศาสตร์
2. คณะสหเวชศาสตร์
3. คณะพยาบาลศาสตร์
4. สถาบันภาษา
5. ศูนย์เครื่องมือวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ
6. สถาบันวิทยบริการ
7. สถาบันวิจัยสังคม
8. สถาบันวิจัยพลังงาน
9. สถาบันวิจัยทรัพยากรทางน้ำ
10. สถาบันขนส่ง
11. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข
12. สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม
13. สถาบันเทคโนโลยีชีวภาพ
14. วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี
15. วิทยาลัยประชากรศาสตร์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามต่างๆ ที่ใช้ในงานวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อกระบวนการดำเนินการสำหรับส่วนบริหารงานบุคคล

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อกระบวนการดำเนินการสำหรับส่วนบริหารงานบุคคลนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการดำเนินการ ของส่วนบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ในส่วนของกระบวนการต่างๆ ดังนี้

1. กระบวนการว่าจ้างบรรจพนักงานมหาวิทยาลัย
2. กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย
3. กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

ส่วนบริหารงานบุคคลจะนำผลจากการสำรวจไปศึกษาหาประเด็นที่ควรปรับปรุง เพื่อไปดำเนินการจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการข้างต้น ให้มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการจากส่วนบริหารงานบุคคล ในลำดับต่อไป

ขอให้ท่านโปรดอ่านคำถามและตอบคำถามด้วยความตั้งใจตามความคิดเห็นของท่านและขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

กรุณาวางกลมตัวเลขที่ตรงกับข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม				
1.1 เพศ	1 ชาย	2 หญิง		
1.2 อายุ	1 21-30 ปี	2 31-40 ปี	3 41-50 ปี	4 51-60 ปี
1.3 ตำแหน่ง	1 เจ้าหน้าที่บุคคล	2 หัวหน้างาน		
1.4 อายุงาน	1 0-5 ปี	2 6-10 ปี	3 11-15 ปี	4 มากกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการสำหรับส่วนบริหารบุคคล					
2.1 กระบวนการว่าจ้างบรรจพนักงานมหาวิทยาลัย					
	ควรปรับปรุง อย่างยิ่ง	ควรปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
2.1.1 ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	1	2	3	4	5
2.1.2 การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	1	2	3	4	5
2.1.3 ความถูกต้องของเอกสารคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ได้รับ	1	2	3	4	5
2.1.4 จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอจ้าง	1	2	3	4	5
2.1.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.1.6 จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.1.7 ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	1	2	3	4	5
2.1.8 ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.1.9 ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	1	2	3	4	5

	ดีมาก	ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง	ควรปรับปรุง อย่างยิ่ง
2.1.10 คำสั่งจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการที่ได้วางแผนไว้	1	2	3	4	5
2.1.11 ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	1	2	3	4	5
2.1.12 การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.1.13 ระยะเวลาในการรอตั้งแต่ส่งคำขอว่าจ้างจนกระทั่งมีคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ท่านคิดว่าเหมาะสม คือ (กรุณากรอกจำนวนวันด้านล่าง)					
2.1.13.1 กรณีการจ้างปกติ(จ้างขั้นต่ำ k1.2 สายสนับสนุน, k1.7 สายวิชาการ) จำนวน.....วันทำการ					
2.1.13.2 กรณีการจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ(การจ้างที่ต้องให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณา) จำนวน.....วันทำการ					
2.1.14 ข้อเสนอแนะ					
.....					
.....					

2.2 กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย(ประกอบด้วย 4 กรณี คือ พนักงานไม่ผ่านทดลองงาน, ตาย, ลาออก, สิ้นสุดสัญญา ยกเว้นกรณีพนักงานถูกเลิกจ้างซึ่งเกี่ยวข้องกับสวนนิติการ)					
	ควรปรับปรุง อย่างยิ่ง	ควรปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
2.2.1 ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	1	2	3	4	5
2.2.2 การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	1	2	3	4	5
2.2.3 ความถูกต้องของเอกสารบันทึกสิ้นสุดการจ้างที่ได้รับ	1	2	3	4	5
2.2.4 จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอเลิกจ้าง	1	2	3	4	5
2.2.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.2.6 จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.2.7 ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	1	2	3	4	5
2.2.8 ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.2.9 ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	1	2	3	4	5
2.2.10 บันทึกสิ้นสุดการจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการเลิกจ้างพนักงาน	1	2	3	4	5
2.2.11 ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	1	2	3	4	5
2.2.12 การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.2.13 ระยะเวลาในการรอตั้งแต่ส่งคำขอเลิกจ้างจนกระทั่งมีบันทึกสิ้นสุดการจ้างที่ท่านคิดว่าเหมาะสม คือ (กรุณากรอกจำนวนวันด้านล่าง)					
2.1.13.1 กรณีพนักงานไม่ผ่านทดลองงาน จำนวน.....วันทำการ					
2.1.13.2 กรณีพนักงานเสียชีวิต จำนวน.....วันทำการ					
2.1.13.3 กรณีพนักงานลาออก จำนวน.....วันทำการ					
2.1.13.4 กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญา จำนวน.....วันทำการ					
2.2.14 ข้อเสนอแนะ					
.....					
.....					

2.3 กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานมหาวิทยาลัย					
	ควรปรับปรุง อย่างยิ่ง	ควรปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
2.3.1 ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	1	2	3	4	5
2.3.2 การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	1	2	3	4	5
2.3.3 ความถูกต้องของเอกสารแสดงผลการประเมิน	1	2	3	4	5
2.3.4 จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการประเมิน	1	2	3	4	5
2.3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.3.6 จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.3.7 ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	1	2	3	4	5
2.3.8 ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.3.9 ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	1	2	3	4	5
2.3.10 แจ้งผลการประเมินได้ทันตามกำหนดการ	1	2	3	4	5
2.3.11 ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	1	2	3	4	5
2.3.12 การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	1	2	3	4	5
2.3.13 ระยะเวลาในการรอตั้งแต่ส่งเอกสารประเมินผลจนกระทั่งแจ้งผลการประเมิน คือ (กรุณากรอกจำนวนวัน).....วันทำการ					
2.3.14 ชื่อเสนอแนะ					
.....					
.....					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของการบริการของส่วนบริหารงานบุคคล					
กรุณาวางกลมตัวเลขตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อความสำคัญของคุณลักษณะต่างๆ ของการบริการที่ส่วนบริหารงานบุคคลควรมี					
คุณลักษณะของการบริการ	ระดับความสำคัญของการบริการ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
3.1 การบริการที่สะดวก สบาย สุภาพ	1	2	3	4	5
3.2 การบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
3.3 การบริการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ	1	2	3	4	5
3.4 การบริการที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ	1	2	3	4	5
3.5 การบริการที่เอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจผู้รับบริการ	1	2	3	4	5

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการปรับปรุงกระบวนการของ ส่วนบริหารงานบุคคล

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อกระบวนการดำเนินการสำหรับส่วนบริหารงานบุคคลนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจถึงระดับความพึงพอใจ ของผู้รับบริการที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ และคุณภาพของการบริการของส่วนบริหารงานบุคคล ในช่วงก่อนหน้านี้อ

ขอให้ท่านตอบคำถามด้วยความตั้งใจตามความคิดเห็นของท่านและขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

ท่านคิดว่าประเด็นเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จากปีที่แล้ว	ดีขึ้น	ไม่เปลี่ยนแปลง	ควรปรับปรุง
1) ความรวดเร็วในการดำเนินการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) ความถูกต้องของผลงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) จำนวนขั้นตอนและเอกสาร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) การให้ข้อมูล ข่าวสาร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) แบบฟอร์ม และคู่มือต่างๆ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) การตอบคำถามของเจ้าหน้าที่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) การรับแจ้งปัญหา ข้อร้องเรียน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) การดูแลเอาใจใส่ ให้คำแนะนำ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) สภาพพื้นที่สำนักงาน จุดรับเอกสาร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) ภาพรวม	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ข้อเสนอแนะ

ภาคผนวก ค

รายละเอียดผลการคำนวณแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจ
ต่อกระบวนการดำเนินการสำหรับส่วนบริหารงานบุคคล
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มงาน

จำนวนหน่วยงานทั้งหมดที่ส่งแบบสอบถามไปให้	61 คน
จำนวนหน่วยงานทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถามกลับ	44 คน
คิดเป็น	72.13%

กลุ่มงาน	จำนวนหน่วยงาน		สัดส่วน
	ทั้งหมด	ตอบกลับ	
กลุ่มงาน 1 (PA 1)	32	23	71.88%
กลุ่มงาน 2 (PA 2)	6	5	13.64%
กลุ่มงาน 3 (PA 3)	ไม่มีหน่วยงานเนื่องจากปรับโครงสร้างองค์การระหว่างวิจัย		
กลุ่มงาน 4 (PA 4)	5	5	100%
กลุ่มงาน 5 (PA 5)	3	3	100%
กลุ่มงาน 6 (PA 6)	15	8	53.33%
รวม	61	44	72.13%

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(จำแนกตามกลุ่มงาน) กระบวนการว่าจ้างบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย

ประเด็นคุณภาพ	PA1(n=23)		PA2(n=5)		PA4(n=5)		PA5(n=3)		PA6(n=8)	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
2.1.1ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	3.70	.822	4.40	.548	3.40	.548	4.00	1.000	4.00	.756
2.1.2การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	3.26	.810	4.00	.000	3.20	1.095	4.00	1.000	3.38	.916
2.1.3ความถูกต้องของเอกสารคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ได้รับ	3.30	.926	4.20	.447	3.00	.707	3.33	.577	3.00	1.069
2.1.4จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอจ้าง	3.39	.783	4.00	.707	3.80	.837	3.67	.577	3.50	.756
2.1.5ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	3.09	.811	3.80	.447	3.00	1.000	3.67	.577	2.25	.707
2.1.6จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	3.17	.778	3.80	.447	2.80	1.095	3.67	.577	3.13	.991
2.1.7ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	3.30	1.146	4.40	.548	4.20	.837	3.67	.577	3.63	1.061
2.1.8ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	3.43	.945	4.40	.894	4.00	1.155	3.67	.577	3.63	.744
2.1.9ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	3.26	1.096	3.80	.447	3.40	.548	3.33	.577	3.38	.916
2.1.10คำสั่งจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการที่ได้วางแผนไว้	3.17	.937	3.60	.894	3.60	.894	3.67	.577	3.14	1.069
2.1.11ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	3.35	.982	4.40	.548	4.00	.707	4.33	.577	3.71	1.113
2.1.12การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	3.04	.878	4.00	1.000	3.60	1.140	3.67	.577	3.43	.787

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(จำแนกตามกลุ่มงาน) กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย

ประเด็นคุณภาพ	PA1(n=23)		PA2(n=5)		PA4(n=5)		PA5(n=3)		PA6(n=8)	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
2.2.1ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	3.57	.843	4.40	.548	3.80	.837	4.50	.707	4.00	.816
2.2.2การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	3.39	.839	4.00	.707	3.40	.548	4.00	.000	3.50	.837
2.2.3ความถูกต้องของเอกสารคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ได้รับ	3.55	.739	4.20	.447	3.80	.837	4.00	.000	3.83	.753
2.2.4จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอจ้าง	3.32	.780	4.20	.837	3.40	.548	4.00	.000	3.83	.753
2.2.5ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	3.18	.853	3.40	.548	3.60	.894	3.50	.707	3.50	.837
2.2.6จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	3.19	.981	3.80	.447	3.40	.894	3.00	.000	3.33	.516
2.2.7ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	3.48	1.082	4.20	.837	4.20	.837	3.50	.707	3.83	.753
2.2.8ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	3.57	.896	4.00	1.000	3.60	.548	4.00	.000	3.67	.816
2.2.9ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	3.43	.992	3.80	.447	3.60	.548	4.50	.707	3.67	.816
2.2.10บันทึกสิ้นสุดการจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการเลิกจ้างพนักงาน	3.09	1.019	4.00	.707	3.00	.707	4.00	.000	3.67	1.211
2.2.11ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	3.39	.891	4.20	.447	4.20	.837	4.50	.707	4.00	1.095
2.2.12การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	3.36	1.049	3.80	.837	3.60	1.140	4.00	.000	3.67	1.033

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(จำแนกตามกลุ่มงาน) กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานพนักงานมหาวิทยาลัย

ประเด็นคุณภาพ	PA1(n=23)		PA2(n=5)		PA4(n=5)		PA5(n=3)		PA6(n=8)	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
2.3.1ความสุภาพอ่อนน้อม ของเจ้าหน้าที่	3.70	.876	4.25	.500	3.80	.837	4.33	.577	4.00	.756
2.3.2การให้รายละเอียดของคู่มือปฏิบัติงานและประกาศคำสั่ง	3.35	.832	3.75	.500	3.00	.707	4.00	1.000	3.50	.756
2.3.3ความถูกต้องของเอกสารคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ได้รับ	3.45	.739	3.75	.957	3.00	.707	4.00	.000	3.25	.463
2.3.4จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอจ้าง	3.35	.775	3.50	.577	3.00	.707	4.00	.000	3.25	.463
2.3.5ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ	3.17	.717	3.50	.577	3.20	.837	4.00	.000	3.13	.354
2.3.6จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ	3.18	.795	3.50	.577	3.60	.548	4.00	.000	3.13	.991
2.3.7ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	3.43	.945	4.00	.816	4.00	1.000	4.00	1.000	3.63	1.061
2.3.8ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินการ	3.61	.783	4.00	.816	3.60	.894	3.33	.577	3.62	.744
2.3.9ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	3.52	.994	4.00	.816	3.00	1.414	3.67	.577	3.63	.744
2.3.10แจ้งผลการประเมินได้ทันตามกำหนดการ	3.35	.832	4.00	.816	3.40	.548	3.67	.577	2.63	.916
2.3.11ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	3.48	.947	4.50	.577	4.00	1.000	4.00	1.000	3.75	1.035
2.3.12การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	3.39	.891	4.00	.816	3.40	.548	3.67	.577	3.50	1.195



ภาคผนวก ง

รายชื่อสมาชิกในกลุ่มกิจกรรม
การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ ส่วนบริหารงานบุคคล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รายชื่อรายชื่อสมาชิกในกลุ่มกิจกรรม
การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ ส่วนบริหารงานบุคคล**

- | | | |
|--------------------|----------------|-------------------------------------|
| 1. นางสาว นุชรา | ปานกรด | หัวหน้าสายงานบริหารงานบุคคล 2 |
| 2. นางสาว ณภััสสร | มณีวงศ์ | เลขานุการกิจ |
| 3. นาง สุมาลัย | มนัส | เจ้าหน้าที่บุคคล |
| 4. นาย พงศธร | เอมศรีกุล | เจ้าหน้าที่บุคคล |
| 5. นางสาว มยุรี | เนาวิเนศ | เจ้าหน้าที่บุคคล |
| 6. นางสาว วราภรณ์ | ศิริโท | เจ้าหน้าที่บุคคล |
| 7. นางสาว ณัทยา | พานิช | เจ้าหน้าที่บุคคล |
| 8. นางสาว สุจินดา | กิจบุตรวัฒน์ | เจ้าหน้าที่บุคคล |
| 9. นางสาว ศรินภา | บุญปกครอง | เจ้าหน้าที่บุคคล |
| 10. นาย ชัยรัตน์ | มาจุฟ้า | เจ้าหน้าที่บุคคล |
| 11. นางสาว สุจรรยา | มัชฌิมา | เจ้าหน้าที่บุคคล |
| 12. นาง ปกศนา | คฤหบดี | เจ้าหน้าที่บุคคล |
| 13. นาง รัญญารัตน์ | ชอุณหไชยพันธุ์ | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบคอมพิวเตอร์ |
| 14. นางสาว วราภรณ์ | สกุลนิยมพร | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบคอมพิวเตอร์ |



ภาคผนวก จ

ตารางบันทึกการเก็บข้อมูลระยะเวลาดำเนินการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางข้อมูลระยะเวลาดำเนินการกระบวนการว่าจ้างก่อนปรับปรุง

ที่	ระยะห่างของเวลาจากกิจกรรมก่อนหน้าที่ได้รับผิดชอบลงวันที่รับ					รวม
	เจ้าหน้าที่บุคคล	เลขานุการกิจ	กรรมการบุคคล	เจ้าหน้าที่บุคคล	รองอธิการบดี	
1	2	9	26	3	1	41
2	1	15	15	3	2	36
3	3	10	18	5	2	38
4	0	23	21	2	5	51
5	0	22	27	3	3	55
6	0	11	27	1	3	42
7	1	7	15	4	1	28
8	0	21	8	2	1	32
9	0	9	33	3	2	47
10	2	8	24	2	2	38
11	1	11	6	2	1	21
12	0	21	33	5	4	63
13	0	16	6	3	2	27
14	0	14	11	2	2	29
15	0	11	40	1	4	56
16	0	9	17	4	3	33
17	1	5	8	3	1	18
18	0	21	38	5	3	67
19	0	17	45	7	2	71
20	0	9	14	3	1	27
21	0	5	11	4	0	20
22	1	7	15	2	2	27
23	0	7	16	3	2	28
24	0	9	8	1	1	19
25	0	7	8	5	1	21
26	2	11	4	4	3	24
27	1	7	4	4	3	19
28	0	18	17	4	2	41
29	0	10	5	2	1	18
30	0	10	15	2	1	28
Avg	0.50	12.00	17.83	3.13	2.03	35.50
SD	0.82	5.43	11.35	1.41	1.13	15.19

ตารางข้อมูลระยะเวลาดำเนินการกระบวนการเลิกจ้างก่อนปรับปรุง

ที่	ระยะห่างของเวลาจากกิจกรรมก่อนหน้าที่ได้รับผิดชอบลงวันที่รับ			รวม
	เจ้าหน้าที่บุคคล	รองอธิการบดี	เจ้าหน้าที่บุคคล	
1	1	13	2	16
2	0	11	1	12
3	1	9	3	13
4	3	7	4	14
5	1	14	3	18
6	1	12	2	15
7	2	21	2	25
8	2	24	5	31
9	1	16	5	22
10	0	23	8	31
11	2	9	3	14
12	0	21	5	26
13	2	7	5	14
14	2	4	1	7
15	1	10	6	17
16	0	9	5	14
17	1	11	3	15
18	2	14	3	19
19	1	14	4	19
20	0	12	3	15
21	3	5	2	10
22	0	6	3	9
23	2	18	1	21
24	1	5	1	7
25	1	8	2	11
26	3	18	1	22
27	2	15	1	18
28	1	12	1	14
29	1	15	2	18
30	1	10	3	14
Avg	1.27	12.43	3.00	16.70
SD	0.91	5.39	1.76	6.07

ตารางข้อมูลระยะเวลาดำเนินการกระบวนการว่าจ้างหลังปรับปรุง

ที่	ระยะห่างของเวลาจากกิจกรรมก่อนหน้าที่ได้รับผิดชอบลงวันที่รับ					รวม
	เจ้าหน้าที่บุคคล	เลขานุการกิจ	กรรมการบุคคล	เจ้าหน้าที่บุคคล	รองอธิการบดี	
1	2	9	16	3	1	31
2	1	11	6	3	2	23
3	0	10	20	1	2	33
4	0	7	14	1	2	24
5	0	13	5	2	3	23
6	0	11	5	2	3	21
7	1	7	15	4	1	28
8	0	8	21	2	1	32
9	0	9	33	3	2	47
10	0	8	26	2	2	38
11	0	5	13	2	1	21
12	1	6	16	5	4	32
13	0	4	18	3	2	27
14	1	9	15	2	2	29
15	1	5	11	1	4	22
16	0	7	19	4	3	33
17	1	7	6	3	1	18
18	0	4	32	5	3	44
19	0	5	15	4	2	26
20	0	3	20	3	1	27
21	0	5	15	4	0	24
22	1	5	20	2	2	30
23	0	3	19	4	2	28
24	0	4	11	3	1	19
25	1	7	11	1	1	21
26	0	6	12	3	3	24
27	1	7	10	2	3	23
28	1	18	19	1	2	41
29	0	10	10	2	1	23
30	0	10	15	2	1	28
Avg	0.40	7.43	15.60	2.63	1.93	28.00
SD	0.56	3.24	6.87	1.16	0.98	7.19

ตารางข้อมูลระยะเวลาดำเนินการกระบวนการเลิกจ้างหลังปรับปรุง

ที่	ระยะห่างของเวลาจากกิจกรรมก่อนหน้าที่ผู้รับผิดชอบลงวันที่รับ			รวม
	เจ้าหน้าที่บุคคล	รองอธิการบดี	เจ้าหน้าที่บุคคล	
1	1	9	1	11
2	0	11	0	11
3	1	9	3	13
4	2	7	4	13
5	1	8	1	10
6	1	10	1	12
7	2	11	2	15
8	2	8	2	12
9	1	14	1	16
10	0	9	2	11
11	0	9	3	12
12	0	12	2	14
13	2	7	1	10
14	2	4	5	11
15	1	5	6	12
16	0	9	3	12
17	1	11	2	14
18	2	10	2	14
19	1	8	2	11
20	0	11	4	15
21	2	5	3	10
22	0	6	3	9
23	1	11	2	14
24	0	4	3	7
25	1	8	2	11
26	3	9	1	13
27	2	12	0	14
28	1	12	1	14
29	1	8	2	11
30	1	10	3	14
Avg	1.07	8.90	2.23	12.20
SD	0.83	2.48	1.36	2.01



ภาคผนวก ฉ

คู่มือบริหารงานบุคคล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คู่มือบริหารงานบุคคล สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย

จัดทำโดยส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ข้อควรทราบเกี่ยวกับพนักงานมหาวิทยาลัย

ระบบพนักงานมหาวิทยาลัย บริหารโดย

- คณะกรรมการนโยบายบุคคลากรสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการบริหารงานบุคคล

2. พนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- 1) พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ประกอบด้วยตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์
- 2) พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ แบ่งออกเป็นสี่กลุ่มตำแหน่งงาน ดังนี้
 - กลุ่มงานวิจัย
 - กลุ่มบริหารจัดการ
 - กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ
 - กลุ่มบริการ

2.1) พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

2.1.1) กลุ่มงานวิจัย มีตำแหน่ง ดังนี้

- นักวิจัย P6
- นักวิจัยผู้ช่วย P7

2.1.2) กลุ่มบริหารจัดการ P1 – P6 ยังแบ่งระดับย่อยอีก 3 ระดับ คือ

- ระดับจัดการสูง ได้แก่ P1 – P3
- ระดับจัดการกลาง ได้แก่ P4 – P5
- ระดับจัดการต้น ได้แก่ P6

5. การสรรหาและการคัดเลือก

คณะกรรมการนโยบายบุคลากร สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีมติให้ประกาศใช้ระเบียบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การสรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 และได้กำหนดให้การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) ให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย และสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
- 2) ให้คณะเป็นผู้รับผิดชอบการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

ทั้งนี้ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการแต่ละคราวกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ 1 ชุด ตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในระเบียบฯ โดยให้มีบุคคลที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมอบหมายหนึ่งคนเป็นผู้เข้าร่วมประชุม

คณะกรรมการคัดเลือกมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดคุณสมบัติของผู้รับการคัดเลือก

วิธีการสรรหา หลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือก

การกำหนดการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ในระดับ P7 – P9 มหาวิทยาลัยกระจายอำนาจให้ส่วนงานสามารถเปิดรับสมัครพนักงานมหาวิทยาลัยของแต่ละส่วนงานได้ ยกเว้นกลุ่มบริหารจัดการ ระดับ P1 – P4 มหาวิทยาลัย โดยส่วนกลางจะเป็นผู้รับผิดชอบการสรรหาและคัดเลือกให้และกลุ่มบริหารจัดการระดับ P5 – P6 ให้ส่วนงานสามารถรับสมัครเองได้ โดยการเปิดรับสมัครให้ เป็นไปตามมาตรฐานประจำตำแหน่งของมหาวิทยาลัย

6. การทำสัญญา

1) สัญญาทดลองปฏิบัติงาน

พนักงานมหาวิทยาลัยต้องทดลองปฏิบัติงานครั้งแรกภายในระยะเวลา 4 เดือนนับแต่วันเริ่มปฏิบัติงาน หากผ่านการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานครั้งแรกแล้ว ให้ปฏิบัติงานต่อไปจนครบหนึ่งปี โดยต้องมีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานครั้งที่สอง หากผ่านการประเมินจึงทำสัญญาปฏิบัติงานต่อไป และในระหว่างเวลาที่ทดลองปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยอาจพิจารณายกเลิกสัญญาทดลองปฏิบัติงานได้ ตามความเหมาะสม

2) สัญญาปฏิบัติงาน

- สัญญาปฏิบัติงานแรก มีกำหนดระยะเวลา สามปี
- สัญญาปฏิบัติงานฉบับที่สอง มีกำหนดระยะเวลา ห้าปี
- สัญญาปฏิบัติงานฉบับต่อ ๆ ไป มีกำหนดระยะเวลา ไม่เกินสิบปี

3) การเปลี่ยนสัญญาปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

การเปลี่ยนสัญญาปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยได้สอบแข่งขันหรือคัดเลือกได้ในตำแหน่งงานใหม่ในหน่วยงานเดิมหรือหน่วยงานใหม่ ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยไม่ต้องยื่นใบลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย แต่ให้ใช้แบบฟอร์มการขอย้ายงานเพื่อเปลี่ยนสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย โดยพนักงานมหาวิทยาลัยต้องกรอกข้อมูลที่เป็นจริงและเขียนให้ครบสมบูรณ์ ทั้งนี้ การขอย้ายงานมหาวิทยาลัยอนุญาตให้เริ่มงาน ณ วันที่ 1 ของทุกเดือน (ไม่เว้นวันหยุดราชการ) ทั้งนี้เพื่อรักษาความต่อเนื่องในเรื่องสิทธิประโยชน์ของพนักงานมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตามพนักงานมหาวิทยาลัย ยังต้องแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อขออนุญาตย้ายงานและเปลี่ยนงานใหม่

กรณีพนักงานมหาวิทยาลัยขอย้ายงาน โดยเปลี่ยนสังกัดหรือ/และตำแหน่งใหม่ให้ทดลองปฏิบัติงานใหม่ และทำสัญญาตามข้อ 43 ของระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 (หมายความว่าสัญญาไม่ต้องเริ่มต้นนับใหม่)

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมีดังนี้

- 1) การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้าง

แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมี 3 ระดับ ดังนี้

- 1) กลุ่มบริหารจัดการ (P1-P6)
- 2) กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ (P7-P8)
- 3) กลุ่มบริการ (P9)

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จะดำเนินในรูปของคณะกรรมการ ประกอบด้วย ประธาน และกรรมการ จำนวน 2 ถึง 4 ท่าน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินตามเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของแต่ละตำแหน่งและตามภาระงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับมอบหมาย

การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานครั้งที่สอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาปฏิบัติงานหน่วยงานจะประเมินพนักงานเร็วขึ้นและให้แล้วเสร็จเป็นเวลาอย่างน้อยสามเดือนก่อนครบอายุสัญญา

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จะประเมินทุกหกเดือน ซึ่งจะมีผลต่อการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานที่กำหนดไว้ปีละ 1 ครั้ง


การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้าง จะประเมินก่อนอายุสัญญาจ้างของพนักงานจะหมดลงล่วงหน้า 3 เดือน

8. การพ้นสภาพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

การพ้นสภาพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เกิดขึ้นเมื่อ

- 1) ตาย
- 2) ลาออก
- 3) ไม่ผ่านการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน
- 4) ระยะเวลาตามสัญญาปฏิบัติงานสิ้นสุดลง
- 5) ถูกเลิกสัญญาปฏิบัติงาน กรณีถูกเลิกสัญญาปฏิบัติงาน จากสาเหตุดังนี้
 - ระหว่างทดลองปฏิบัติงานไม่ผ่านการประเมินผลฯ
 - ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีอยู่ในระดับต่ำ
 - ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีอยู่ในระดับต้องปรับปรุงเป็นเวลาสองปีติดต่อกัน
 - ผลการประเมินปฏิบัติงานประจำปีอยู่ในระดับปานกลาง หรือต่ำกว่าเป็นเวลาสามปีติดต่อกัน

กรณีลาออก ได้มีการกำหนดรูปแบบหนังสือขอลาออกจากพนักงานมหาวิทยาลัย จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยให้ยื่นหนังสือขอลาออกจากงานต่อผู้บังคับบัญชาล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 เดือนโดยพนักงานมหาวิทยาลัย ต้องได้รับการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาก่อนจึงจะสามารถออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้

	สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	รหัสเอกสาร :
		ปรับปรุงครั้งที่
		ประกาศใช้วันที่
		หน้า : ใน
PROCEDURE MANUAL : คู่มือการปฏิบัติงาน		
เรื่อง : การว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย		

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อให้มหาวิทยาลัย สามารถดำเนินการว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรอบอัตราว่างตามบัญชีถ้อยง่าย และอัตราว่าจ้างของมหาวิทยาลัยได้

2. คำจำกัดความ

- 2.1 พนักงานมหาวิทยาลัย หมายความว่า พนักงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 2.1 คณะกรรมการนโยบาย หมายความว่า คณะกรรมการนโยบายบุคลากร สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย


3. ผู้ที่รับผิดชอบ

- 3.1 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล (ประชุมทุกวันจันทร์ ที่ 2 และ 4 ของเดือน)
 3.2 เลขานุการกิจคณะกรรมการ
 3.3 ส่วนบริหารงานบุคคล
 3.4 ส่วนงาน / หน่วยงาน

4. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551
 4.2 เอกสารประกอบการว่าจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย
 4.2.1 บันทึกนำส่ง เรื่อง ขออนุมัติจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย
 4.2.2 แบบคำขอว่าจ้าง
 4.2.3 Book bank
 4.2.4 ใบลดหย่อนภาษี
 4.2.5 แบบแสดงภาระงาน (JD)
 4.2.6 ข้อตกลงภาระงาน (AS)

ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
หัวหน้าสายงานบริหารบุคคล 2	คณะกรรมการคุณภาพ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

	สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	รหัสเอกสาร :
		ปรับปรุงครั้งที่
		ประกาศใช้วันที่
		หน้า : ใน
PROCEDURE MANUAL : คู่มือการปฏิบัติงาน		
เรื่อง : การว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย		

- 4.2.7 ใบสมัคร พร้อมเอกสารอื่นๆ เช่น สำเนาหลักฐานการศึกษา บัตรประชาชน ทะเบียนบ้าน
- 4.2.8 ใบรับรองการผ่านงาน (กรณีว่าจ้างอัตราสูง)
- 4.2.9 สัญญาจ้างพม. (พม.28)
- 4.2.10 คำสั่งบรรจุและแต่งตั้งพนักงานทดลองปฏิบัติงาน
- 4.2.11 แบบฟอร์มการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 4.2.12 แบบฟอร์มการสมัครเข้าประกันสังคม
- 4.2.13 แบบฟอร์มใบสมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- 4.2.14 แบบฟอร์มคำขอมิบัติประจำตัวพนักงาน

5. ขั้นตอนการดำเนินการ


5.1 ส่วนงาน / หน่วยงาน ดำเนินการจัดทำบันทึกขออนุมัติการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย มายังส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.1.1 ส่วนบริหารงานบุคคลตรวจสอบเอกสารประกอบการขออนุมัติการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยว่าเป็นไปตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551 ข้อ 14 และข้อ 15 พร้อมทั้งอัตราเงินเดือนที่เสนอขอจ้างว่าจะเสนอขอจ้างขั้นต่ำสายปฏิบัติการ K 1.2 (8,800 บาท) ขั้นต่ำสายวิชาการ K 1.7 (20,400 บาท) หรือสูงกว่าขั้นต่ำ

5.1.1.1 กรณีจ้างขั้นต่ำ

ส่วนงาน / หน่วยงาน ดำเนินการนำเสนอบันทึกขออนุมัติการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย พร้อมเอกสารประกอบการขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยต่อส่วนบริหารงานบุคคล โดยระยะเวลาการนำเสนอเอกสารประกอบการขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยล่วงหน้า 1 เดือน ก่อนการว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย เช่น ส่วนงาน / หน่วยงาน ต้องการว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย ในเดือนกุมภาพันธ์ ส่วนงาน / หน่วยงาน ต้องดำเนินการนำเสนอเอกสารประกอบการขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยต่อส่วนบริหารงานบุคคล ภายในวันที่ 5 ของเดือนมกราคม

ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
หัวหน้าสายงานบริหารบุคคล 2	คณะกรรมการคุณภาพ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

	สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	รหัสเอกสาร :
		ปรับปรุงครั้งที่
		ประกาศใช้วันที่
		หน้า : ใน
PROCEDURE MANUAL : คู่มือการปฏิบัติงาน		
เรื่อง : การว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย		

5.1.1.2 กรณีจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ

ส่วนงาน / หน่วยงาน ดำเนินการนำเสนอบันทึกขออนุมัติการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย พร้อมเอกสารประกอบการขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยต่อส่วนบริหารงานบุคคล โดยระยะเวลาการนำเสนอเอกสารประกอบการขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยล่วงหน้า 2 เดือน ก่อนการว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย เช่น ส่วนงาน / หน่วยงาน ต้องการว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย ในเดือนกุมภาพันธ์ ส่วนงาน / หน่วยงาน ต้องดำเนินการนำเสนอเอกสารประกอบการขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยต่อส่วนบริหารงานบุคคล ภายในวันที่ 5 ของเดือนธันวาคม

5.2 ส่วนบริหารงานบุคคล ดำเนินการตรวจสอบเอกสารประกอบการขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย ดังนี้

5.2.1 ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551

ข้อบังคับที่ 14 ผู้ที่จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- (1) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
- (2) ไม่เป็นผู้วิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ เป็นคนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ หรือเป็นโรคที่กำหนดไว้ในประกาศมหาวิทยาลัย
- (3) ไม่เป็นผู้อยู่ระหว่างถูกสั่งพักราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (4) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง กรรมการบริหารพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
- (5) ไม่เคยถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ
- (6) ไม่เคยถูกให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ บริษัทเอกชน หรือองค์การระหว่างประเทศ
- (7) ไม่เคยถูกลงโทษเลิกสัญญาปฏิบัติงานเพราะกระทำผิดวินัยร้ายแรงตามข้อบังคับนี้

ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
หัวหน้าสายงานบริหารบุคคล 2	คณะกรรมการคุณภาพ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์



สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

รหัสเอกสาร :

ปรับปรุงครั้งที่

ประกาศใช้วันที่

หน้า : ใน

PROCEDURE MANUAL : คู่มือการปฏิบัติงาน

เรื่อง : การว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย

หรือข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศอื่นใดที่ใช้บังคับอยู่ก่อนวันประกาศใช้ข้อบังคับนี้

(8) ไม่เคยกระทำการทุจริตในการสอบ หรือการคัดเลือกเข้ารับราชการ หรือเข้าปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานรัฐ

(9) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี

ในกรณีมีเหตุจำเป็นเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารอาจยกเว้น หรือกำหนดคุณสมบัติอย่างอื่นเพิ่มเติม

ข้อบังคับที่ 15 จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละประเภทในแต่ละส่วนงานให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะ ภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน และคุณภาพของงานเป็นสำคัญ

5.2.2 กรอบอัตราร่างตามบัญชีถือจ่าย

5.2.3 อัตราร่างจ้างเงินเดือนขั้นต่ำ หรือสูงกว่าขั้นต่ำ

5.3 ผลการดำเนินการตรวจสอบเอกสารประกอบการขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย

5.3.1 คุณสมบัติการขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นไปตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551, กรอบอัตราร่างตามบัญชีถือจ่าย และอัตราร่างจ้างเงินเดือนขั้นต่ำ ส่วนบริหารงานบุคคล ดำเนินการ ดังนี้

5.3.1.1 กรณีเอกสารครบถ้วนถูกต้อง ส่วนบริหารงานบุคคล จัดทำคำสั่งเสนอรองอธิการบดี ลงนามคำสั่ง บรรจุและแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยทดลองปฏิบัติงาน กรณีเอกสารไม่ครบถ้วนและไม่ถูกต้อง ต้องแจ้งให้ส่วนงานส่งเอกสารมาใหม่ หรือนำกลับไปแก้ไขให้ครบถ้วนก่อนจึงจะจัดทำคำสั่งได้

5.3.1.2 เมื่อรองอธิการบดีลงนามคำสั่งแล้วจึงจัดทำสำเนาคำสั่งพร้อมถ่ายเอกสาร 2 ชุด เพื่อเตรียมจัดส่งส่วนงานเก็บแฟ้มประวัติ

5.3.1.3 ส่วนบริหารงานบุคคลทำบันทึกนำส่งส่วนงานโดย ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล ลงนามเพื่อส่งเอกสารประกอบการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย

5.3.1.4 บันทึกข้อมูลพนักงานมหาวิทยาลัย ลงระบบ CU HR

ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
หัวหน้าสายงานบริหารบุคคล 2	คณะกรรมการคุณภาพ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์



สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์


รหัสเอกสาร :
 ปรับปรุงครั้งที่
 ประกาศใช้วันที่
 หน้า : ใน

PROCEDURE MANUAL : คู่มือการปฏิบัติงาน

เรื่อง : การว่าจ้างและทำสัญญาพนักงานมหาวิทยาลัย

- 5.3.2 คุณสมบัติการขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นไปตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551 และกรอบอัตราว่างตามบัญชีถือจ่าย แต่อัตราว่าจ้างเงินเดือนสูงกว่าอัตราว่าจ้างเงินเดือนขั้นต่ำ ส่วนบริหารงานบุคคล ดำเนินการ ดังนี้
 - 5.3.2.1 เจ้าหน้าที่บุคคล (PA) ส่งเรื่องเสนอขอจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสูงกว่าขั้นต่ำให้กับเลขานุการกิจ คณะกรรมการ เพื่อตรวจสอบเอกสารอีกครั้งก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
 - 5.3.2.2 หากตรวจสอบแล้วพบว่าเอกสารไม่ครบถ้วน เช่น หนังสือรับรองหรือเอกสารบกพร่อง เช่น ภาระงานเขียนไว้ไม่ครบถ้วน เลขานุการจะต้องแจ้งให้ส่วนงาน จัดทำเอกสารเพิ่มเติม หรือส่งมาให้ครบถ้วนซึ่งหากไม่ครบถ้วนจะยังไม่สามารถนำเสนอคณะกรรมการได้
 - 5.3.2.3 หากเอกสารครบถ้วนถูกต้อง เลขานุการกิจนำเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และเมื่อคณะกรรมการพิจารณาแล้ว
 - 5.3.2.4 กรณีอนุมัติเลขานุการกิจต้องแจ้งผลให้ส่วนงานทราบต่อไปโดยส่วนบริหารงานบุคคล ดำเนินการทำบันทึกข้อความแจ้งส่วนงาน/หน่วยงาน เรื่องผลการขออนุมัติจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยและส่วนงานจะทำบันทึกนำเสนอส่งสัญญาจ้าง (พม.28) กลับมาเพื่อให้ส่วนบริหารงานบุคคลจัดทำคำสั่ง(ดำเนินการเหมือน 5.3.1.1 – 5.3.1.4)
 - 5.3.2.5 กรณีไม่อนุมัติ เลขานุการต้องทำบันทึกแจ้งผลให้ส่วนงาน/หน่วยงาน ทราบ หากหน่วยงานเห็นชอบตามคณะกรรมการแจ้งผลก็ดำเนินการตาม 5.3.1.1 – 5.3.1.4
 - 5.3.2.6 กรณีส่วนงานไม่เห็นชอบ ตามที่คณะกรรมการอนุมัติ ก็สามารถทำเรื่องทบทวนกลับมา ยัง คณะกรรมการ โดยชี้แจงเหตุผล ประกอบการพิจารณาอีกครั้ง แต่ต้องรอรอบของคณะกรรมการที่จะประชุมครั้งต่อไป
 - 5.3.2.7 กรณีที่ส่วนงาน/หน่วยงาน เสนอเรื่องขอทบทวนเลขานุการกิจต้องจัดเตรียมวาระเพื่อเสนอกรรมการต่อไป

ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
หัวหน้าสายงานบริหารบุคคล 2	คณะกรรมการคุณภาพ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

	สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	รหัสเอกสาร :	213
		ปรับปรุงครั้งที่	
		ประกาศใช้วันที่	
		หน้า : ใน	
PROCEDURE MANUAL : คู่มือการปฏิบัติงาน			
เรื่อง : การฟื้นฟูสภาพพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก			

1. วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อจัดทำคำสั่งลาออกพนักงานมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยฟื้นฟูสภาพจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. คำจำกัดความ
 - 2.1 พนักงานมหาวิทยาลัย หมายความว่า พนักงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผู้รับผิดชอบ
 - 3.1 ส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1.1 สายงานสวัสดิการ
 - 3.1.2 สายงานนิติการ
 - 3.2 ส่วนงาน / หน่วยงาน
4. เอกสารที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 บันทึกนำส่งเรื่องการลาออกพนักงานมหาวิทยาลัยจากส่วนงาน/หน่วยงาน
 - 4.2 แบบหนังสือขอลาออก / สิ้นสุดสัญญาจ้างจากพนักงานมหาวิทยาลัย (พม.15)
5. ขั้นตอนการดำเนินงาน
 - 5.1 ส่วนบริหารงานบุคคลได้รับบันทึกข้อความเรื่องการลาออกจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจากส่วนงาน/หน่วยงาน พร้อมแบบฟอร์มลาออก (พม.15)
 - 5.2 ตรวจสอบข้อมูล ได้แก่
ชื่อ – นามสกุล ตำแหน่ง อัตราเลขที่ เงินเดือนปัจจุบัน วันที่เริ่มบรรจุจ้าง วันที่ลาออก เหตุผลการลาออก
 - 5.3 ส่งสำเนานบันทึกให้สายงานสวัสดิการ กรณีเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการให้สำเนาบันทึกให้กับสำนักบริหารวิชาการ และสายงานนิติการ
 - 5.5 จัดทำคำสั่งลาออกพนักงานมหาวิทยาลัย เสนอร่องอธิการบดีเพื่อลงนามคำสั่งลาออก


ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
หัวหน้าสายงานบริหารบุคคล 2	คณะกรรมการคุณภาพ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

	สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	รหัสเอกสาร :	214
		ปรับปรุงครั้งที่	
		ประกาศใช้วันที่	
		หน้า : ใน	
PROCEDURE MANUAL : คู่มือการปฏิบัติงาน			
เรื่อง : การฟื้นฟูสภาพพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก			

- 5.6 ขอเลขที่คำสั่งจากกิจกรรมธุรการ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พร้อมจัดทำสำเนาคำสั่ง 4 ชุด เพื่อจัดให้กับ ส่วนงาน / หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบบัญชีถือจ่าย เก็บแฟ้มประวัติ และ ผู้รับผิดชอบระบบ CU-HR (Payroll)
- 5.7 บันทึกข้อมูลพนักงานมหาวิทยาลัยลาออกลงระบบ CU-HR


 ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
หัวหน้าสายงานบริหารบุคคล 2	คณะกรรมการคุณภาพ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

	สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	รหัสเอกสาร :
		ปรับปรุงครั้งที่
		ประกาศใช้วันที่
		หน้า : ใน
PROCEDURE MANUAL : คู่มือการปฏิบัติงาน		
เรื่อง : การประเมินผลปฏิบัติงานประจำปี พนักงานมหาวิทยาลัย		

4.2.4 ข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet)

5. ขั้นตอนการดำเนินการ

- 5.1 ส่วนงาน / หน่วยงาน ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย ทุก 6 เดือน อย่างต่อเนื่อง โดยนับจนถึงวันปรับขึ้นเงินเดือน (ประมาณวันที่ 1 ตุลาคมทุกปี)
- 5.1.1 พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ต้องปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 12 เดือน
- 5.1.2 พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ต้องปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 8 เดือน
- 5.2 ภายในระยะเวลาอย่างน้อย 3 เดือนก่อนครบกำหนดวันปรับขึ้นเงินเดือนทุกปี ส่วนงาน / หน่วยงาน ดำเนินการจัดทำเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย จากนั้นส่วนงาน / หน่วยงาน ดำเนินการนำส่งเอกสารที่จัดทำเรียบร้อยแล้วให้แก่ส่วนบริหารงานบุคคล เพื่อดำเนินการตรวจสอบเอกสารประกอบการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 5.3 ผลการตรวจสอบเอกสารประกอบการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 5.3.1 พนักงานมหาวิทยาลัย “ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี”
- 5.3.1.1 ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551
- ข้อบังคับที่ 50** การปรับเงินเดือนประจำปี ให้คณะกรรมการบริหารส่วนงาน พิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้ ต้องไม่เกิน อัตราเงินเดือนสูงสุดของตำแหน่งงานนั้น
- หากพนักงานมหาวิทยาลัยผู้ใดปฏิบัติงาน ไม่ครบ 12 เดือน ให้ปรับเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยผู้นั้นตามสัดส่วนระยะเวลาที่ผู้นั้นปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้ มิให้ปรับเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน

ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
หัวหน้าสายงานบริหารบุคคล 2	คณะกรรมการคุณภาพ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์



สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

รหัสเอกสาร :

ปรับปรุงครั้งที่

ประกาศใช้วันที่

หน้า : ใน

217

PROCEDURE MANUAL : คู่มือการปฏิบัติงาน

เรื่อง : การประเมินผลปฏิบัติงานประจำปี พนักงานมหาวิทยาลัย

5.3.1.2 ส่วนบริหารงานบุคคล ดำเนินการพิจารณาสัดส่วนอัตราการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัย ผลการพิจารณา

5.3.1.2.1 อัตราการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่ภายใน 4% งบประมาณที่ส่วนงาน / หน่วยงานได้รับอนุมัติ ส่วนบริหารงานบุคคล ดำเนินการบันทึกเงินเดือนปรับขึ้นใหม่ลงระบบฐานข้อมูลเงินเดือน (CM)

5.3.1.2.2 อัตราการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยเกิน 4% งบประมาณที่ส่วนงาน / หน่วยงานได้รับอนุมัติ ส่วนบริหารงานบุคคล ดำเนินการแจ้งส่วนงาน / หน่วยงานปรับแก้อัตราการปรับเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่ภายใน 4% งบประมาณที่ส่วนงาน / หน่วยงานได้รับอนุมัติ เพื่อส่วนงาน / หน่วยงานดำเนินการปรับแก้เงินเดือนใหม่อีกครั้ง จากนั้นหน่วยงาน / ส่วนงาน ดำเนินการนำส่งอัตราการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยใหม่ให้แก่ส่วนบริหารงานบุคคล เพื่อส่วนบริหารงานบุคคล ดำเนินการต่อตามข้อ 5.2

5.3.2 พนักงานมหาวิทยาลัย “ไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี”

5.3.2.1 เลขานุการกิจคณะกรรมกร ดำเนินการนำเสนอเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยให้แก่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลทบทวนพิจารณา

5.3.2.1.1 คณะกรรมการบริหารงานบุคคลทบทวนพิจารณาเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย ผลการพิจารณา

ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
หัวหน้าสายงานบริหารบุคคล 2	คณะกรรมการคุณภาพ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์



สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

รหัสเอกสาร :

ปรับปรุงครั้งที่

ประกาศใช้วันที่

หน้า : ใน

218

PROCEDURE MANUAL : คู่มือการปฏิบัติงาน

เรื่อง : การประเมินผลปฏิบัติงานประจำปี พนักงานมหาวิทยาลัย

- (1) “อนุัติการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี” ส่วนบริหารงานบุคคล ดำเนินการบันทึกเงินเดือน ลงระบบฐานข้อมูลเงินเดือน (CM)
- (2) “ไม่อนุัติการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี” เลขานุการกิจกรรมการ ดำเนินการจัดทำบันทึกแจ้งผลพิจารณาเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยให้แก่ส่วนงาน / หน่วยงาน เพื่อส่วนงาน / หน่วยงาน ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยใหม่อย่างต่อเนื่อง ตามผลพิจารณาคณะกรรมการบริหารงานบุคคล จากนั้นหน่วยงาน / ส่วนงาน ดำเนินการนำส่งเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยใหม่ให้แก่ส่วนบริหารงานบุคคล เพื่อส่วนบริหารงานบุคคล ดำเนินการต่อตามข้อ 5.2

หมายเหตุ

1. สูตรคำนวณอัตราการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัย
อัตราการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัย (%)
= $\frac{\text{จำนวนเดือนปฏิบัติงานจริง} \times \text{ร้อยละอัตราการปรับขึ้นเงินเดือน}}{12}$
2. เกณฑ์อัตราการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยจริง เป็นตัวเลขจำนวนเต็มสิบ เช่น จำนวนอัตราการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัย เท่ากับ 1463 บาท อัตราการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยจริงที่ได้รับ เท่ากับ 1470 บาท

ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
หัวหน้าสายงานบริหารบุคคล 2	คณะกรรมการคุณภาพ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายฉัตรินทร์ วุฒิชชาติ เกิดเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2524 ที่จังหวัดนครนายก เข้ารับการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สำเร็จปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโลหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2545 จากนั้นเข้าทำงานในกลุ่มบริษัท ไทย-ยาสากิ เป็นเวลา 4 ปีในตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายเทคนิคการผลิตและฝ่ายขาย ตามลำดับ ต่อมาเข้ารับการศึกษาคณะหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2550



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย