บทที่ 1

บทนำ

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

จากการที่งานบริการได้กระจายอยู่ในทุกองค์กร และถือเป็นต้นทุนหลักขององค์กร ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ หันมาตระหนักถึงประสิทธิภาพและคุณภาพของงานบริการ ที่จะส่งผลต่อลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กร โดยประเด็นที่มุ่งเน้นส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ ก็ได้ให้ความตื่นตัว 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 โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐก็ได้รับนโยบายจากรัฐบาลผ่านการส่งเสริมจากสำนักงานพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน แนวทางหนึ่งซึ่งได้รับการดำเนินการอย่างแพร่หลายในองค์กรภาครัฐก็คือ การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชน

ในปัจจุบันได้มีเครื่องมือในการบริหารจำนวนมากสำหรับการปรับปรุงและบริหารองค์กรในด้านการจัดการคุณภาพ (Quality Management) ที่เป็นที่แพร่หลาย ได้แก่ TQM, Six Sigma, Lean manufacturing หรือแม้แต่เกณฑ์รางวัลคุณภาพต่างๆ ซึ่งแต่ละแนวคิดก็จะมีรายละเอียดคำจำกัดความที่แตกต่างกัน แต่ถ้าพิจารณาถึงจุดประสงค์แล้ว ต่างก็มุ่งปรับปรุงลดความสูญเปล่าและการใช้ทรัพยากรเพื่อปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าและผลลัพธ์ทางธุรกิจ(Anderson, Eriksson, and Torstensson, 2006) จึงทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเองมักจะเกิดความสับสนในการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ ทั้งความสับสนในตัวเครื่องมือเอง และความสับสนว่าเมื่อนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้แล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรต่อองค์กร (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549) (นภสร ทานต์พิมาน, 2552)

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

สำหรับตัวอย่างองค์กรภาครัฐที่มีการนำเทคนิคและเครื่องมือการจัดการคุณภาพมาใช้ปรับปรุงงานกระบวนการของงานสำนักงานและแนวทางการสนับสนุนของก.พ.ร. จะเน้นที่ความเร็วของกระบวนการ คือ มุ่งที่จะวิเคราะห์ศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานและปรับลดขั้นตอนในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า แต่แนวคิดการลดความแปรผันของกระบวนการยังถูกละเลยที่จะนำมาพิจารณา ซึ่งแนวทางของลีน ซิกซ์ ซิกมา(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 ลดรอบระยะเวลาการดำเนินการ 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) ระยะศึกษาข้อมูลเบื้องต้น (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. ระบุระดับของความสามารถการบริการในปัจจุบัน โดยการจัดทำ Value Stream Mapping (VSM) และทำการเก็บข้อมูลในแต่ละขั้นของกระบวนการว่ามีความเร็วและความแปรผันอย่างไร

3) ระยะการวัดสภาพปัจจุบัน (Measure; M)

ก. พิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ และกำหนดมาตรวัด (Metric) ให้สอดคล้องกับปัจจัยนั้น

ข. กำหนดแผนในการเก็บข้อมูลมาตรวัด (Metric)

ค. เก็บข้อมูลตามแผนที่ได้กำหนดให้ตรงกับมาตรวัด (Metric) ที่ต้องการ

4) ระยะการวิเคราะห์ปัญหา (Analyze; A)

ก. สรุปข้อมูลที่ได้จากระยะการวัดสภาพปัจจุบัน เพื่อระบุถึงปัญหาและตัวแปรที่มีผลต่อระยะเวลาในการดำเนินการของกระบวนการ และคุณภาพของการให้บริการของกระบวนการ

ข. จัดประชุมคณะทำงานเพื่อแสดงผลที่ได้จากการสรุปข้อมูล ผลการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อระดมสมองหาสาเหตุที่เป็นไปได้ของแต่ละประเด็นปัญหา

ค. สรุปประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่จะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

5) ระยะการปรับปรุงแก้ไข (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) ระยะการควบคุม (Control; C)

ก. พิจารณาหาแนวทางป้องกันการผิดพลาด โดยจัดทำ Mistake-Proof ให้กับกระบวนการ

ข. ทำการวัดผลและสรุปผลการแก้ไข

ค. จัดทำมาตรฐานการดำเนินงานให้กับกระบวนการ

ง. จัดทำข้อตกลงการรับประกันระดับการบริการ (Service Level Agreement)

7) ระยะออกแบบกระบวนการดำเนินการ (Design Operation Process)

ก. จัดทำข้อกำหนด ความต้องการของกระบวนการดำเนินการที่สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร ความสัมพันธ์กับพันธกิจของสำนักทรัพยากรบุคคล

ข. สัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินการ

ค. สัมภาษณ์ผู้บริหารงานด้านบุคคลจากองค์กรอื่นถึงแนวทางและปัจจัยสำคัญในการดำเนินการกระบวนการบริหารบุคคลในองค์กรนั้นๆ

ง. ศึกษาผลดี และผลเสีย จากแนวคิดการออกแบบกระบวนการดำเนินการที่ควบคุมโดยส่วนกลาง และแนวคิดการออกแบบกระบวนการดำเนินการที่ให้อิสระกับหน่วยงานจากแนวปฏิบัติที่ดี

จ. ออกแบบกระบวนการดำเนินการที่เหมาะสมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

8) ระยะการสรุปผลและข้อเสนอแนะ (Summary and Recommendation)

1) จัดประชุมคณะทำงาน เพื่อทำการสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันทำงานปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ

2) จัดทำรายงาน และวิทยานิพนธ์

3) นำเสนอผลการดำเนินงาน และวิทยานิพนธ์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังนี้

1) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินการ ของส่วนบริหารงานบุคคล สำนักทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยสามารถลดรอบระยะเวลาการดำเนินการของกระบวนการลงได้
2) สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการจากส่วนงานบุคคลของหน่วยงานต่างๆ ในการรับบริการ จากการประกันรอบระยะเวลาการให้บริการที่เป็นข้อตกลงร่วมกับผู้รับบริการ ของส่วนบริหารงานบุคคล สำนักทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3) ทราบถึงผลดี ผลเสีย ของการออกแบบกระบวนการดำเนินการบริหารงานบุคคลจากทั้งกระบวนการดำเนินการที่ควบคุมโดยส่วนกลาง และกระบวนการดำเนินการที่ให้อิสระกับหน่วยงาน