

บทที่ 3

ลักษณะสภาพทั่วไปของหน่วยงานและกระบวนการดำเนินการ

ในบทนี้จะกล่าวถึงข้อมูลทั่วไปของลักษณะองค์กร และหน่วยงานที่รับผิดชอบกระบวนการดำเนินการจะทำการปรับปรุง เพื่อให้เข้าใจบริบทของกระบวนการดำเนินการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนเนื้อหาอีกส่วนในบทจะกล่าวถึงลักษณะ สภาพการดำเนินการของกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง ซึ่งก็คือ กระบวนการว่าจ้างสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

3.1 ลักษณะองค์กรและหน่วยงาน

3.1.1 ลักษณะองค์กร

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

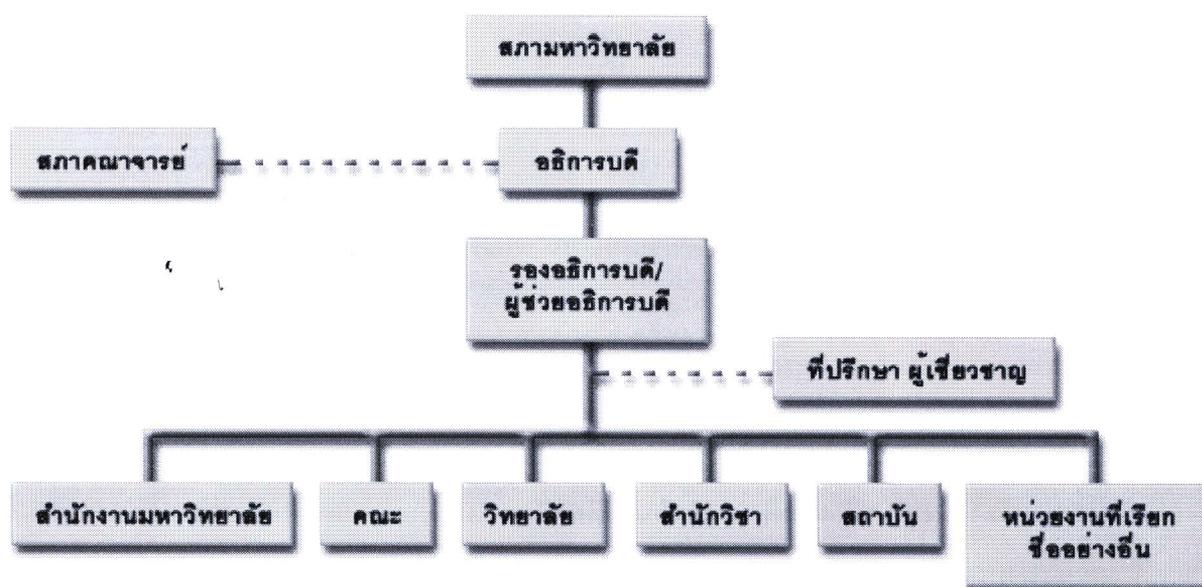
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการบริหารงานภายใต้การกำหนดยุทธศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551-2555 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัย ภายใต้วิสัยทัศน์ “เสาหลักของแผ่นดิน” โดยมีผลผลิตที่สำคัญในช่วง 4 ปีนี้ ได้แก่

- 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 คัดเลือก สรรหา สร้างโอกาสก้าวหน้า พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้สามารถดำเนินงานสนองพันธกิจของ มหาวิทยาลัยได้อย่างสมบูรณ์



รูปที่ 3.2 โครงสร้างการบริหารสํานักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนบริหารงานบุคคล 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

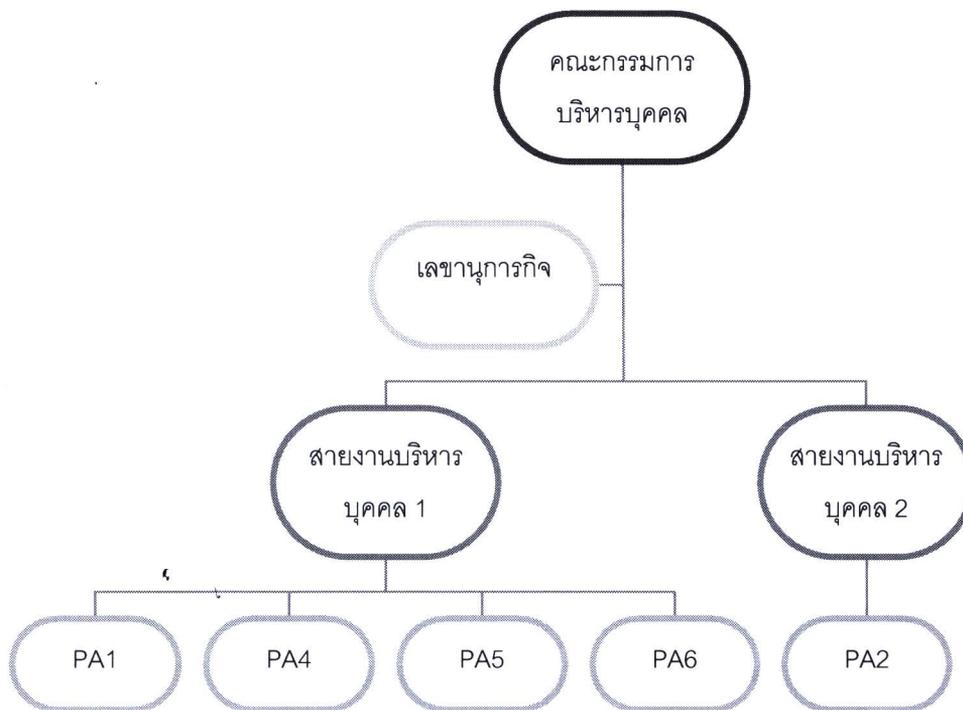
รับผิดชอบเกี่ยวกับสวัสดิการ หอพักวิทยานิเวศน์ หอพักจุฬานิเวศน์ หอพักจุฬานิวาส เงินกู้ เหนะสงเคราะห์ การตรวจสุขภาพประจำปี โรงเรียนสาธิตจุฬาฯ และเงินอุดหนุน การศึกษาบุตร

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 โดยมีการแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 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 แต่ส่วนการดำเนินการในกระบวนการด้านงานบุคคลจะติดต่อประสานงานเฉพาะกับเจ้าหน้าที่บุคคลในส่วนของหน่วยงาน หน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็น คณะ วิทยาลัย สำนัก ฯลฯ ดังนั้นจึงสามารถจำแนกลูกค้าหรือผู้รับบริการ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

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

ในส่วนงานวิจัยนี้ 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 จะเป็นผู้พิจารณาระเบียบ ข้อบังคับ 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 การว่าจ้างบรรจุ 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

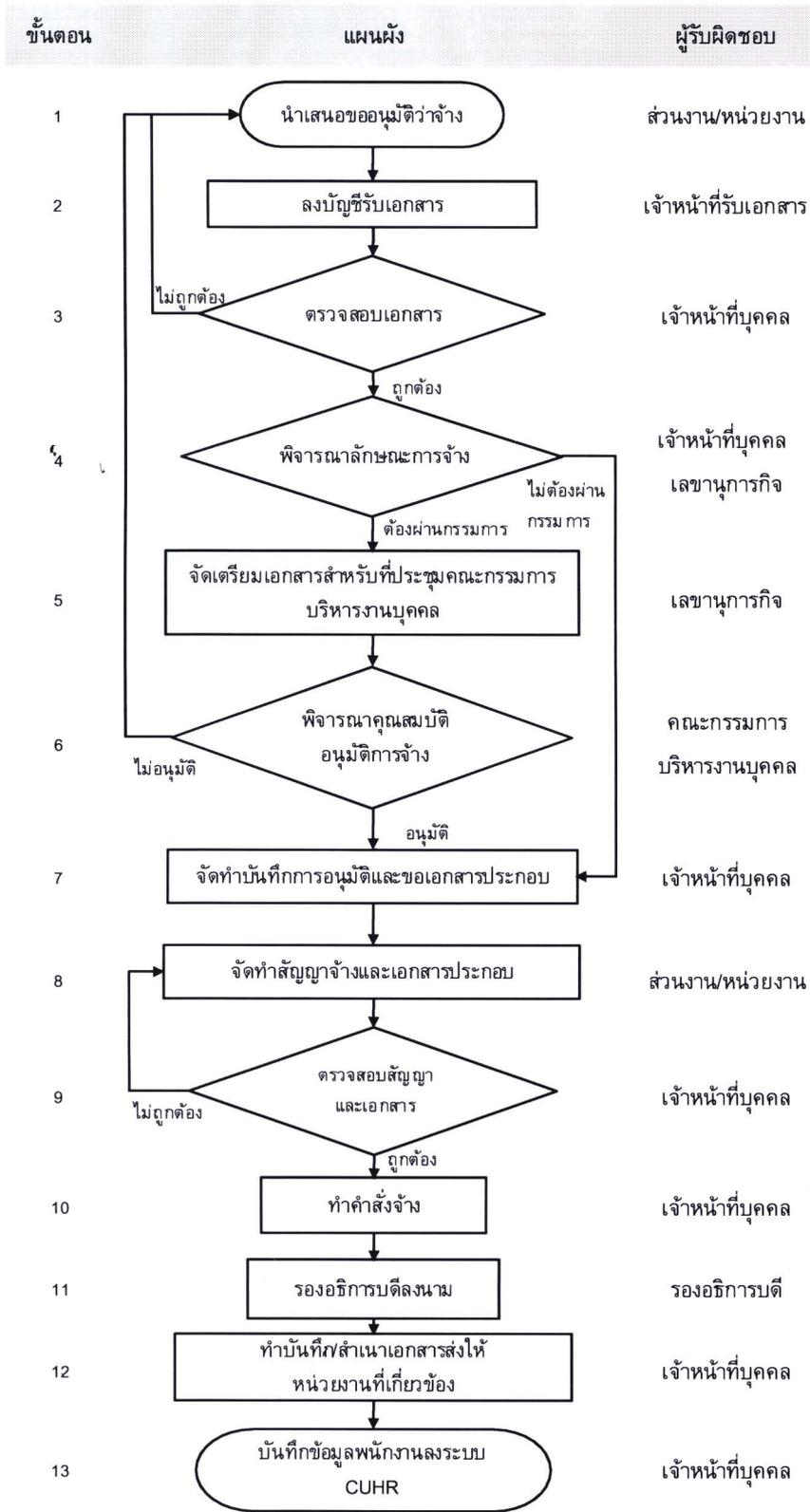
- 1) กระบวนการว่าจ้างบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีจ้างขั้นต่ำ ซึ่งในกรณีนี้ไม่ต้องผ่านคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
- 2) กระบวนการว่าจ้างบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ หรือกรณีพิเศษอื่นๆ ซึ่งในกรณีนี้ต้องให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

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

- 1) หน่วยงานดำเนินการขออนุมัติการว่าจ้างพนักงาน โดยจะทำจดหมายและบันทึกที่ต้องผ่านการอนุมัติเรื่องจากคณะบดี หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน
- 2) หน่วยงานนำเอกสารต่างๆของพนักงานใหม่ที่ผ่านมาการคัดเลือกมาส่งที่จุดรับเอกสารของส่วนบริหารงานบุคคล
- 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

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 ซึ่งในส่วนของการบริหารงานบุคคลจะรับผิดชอบใน 4 กรณี ดังนี้

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

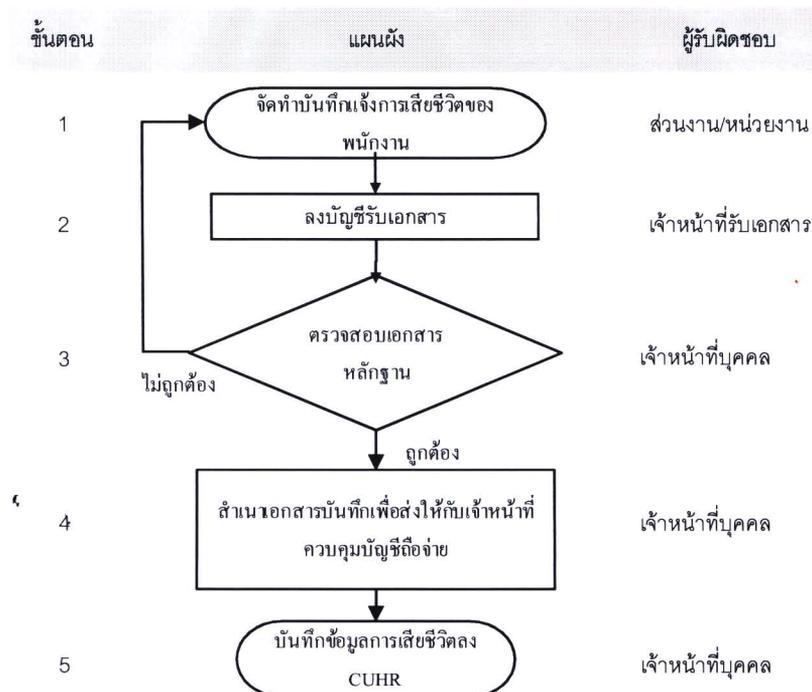
สำหรับในกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานถูกให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่นั้น ส่วนงานนิติการจะเป็นผู้รับผิดชอบ เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย และอาจมีการฟ้องร้องดำเนินคดี

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 ให้ทำบันทึกนำส่งเรื่องการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 2) หน่วยงานนำเอกสารต่างๆของพนักงานที่ลาออกมาส่งที่จุดรับเอกสารของส่วนบริหารงานบุคคล
- 3) เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลรับเอกสารแล้วดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วน หรือถูกต้องของเอกสารและหลักฐานต่างๆ เช่น ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่ง, อัตราเลขที่, เงินเดือนปัจจุบัน, วันที่เริ่มปฏิบัติงาน, วันที่ลาออก, เหตุผลการลาออก

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

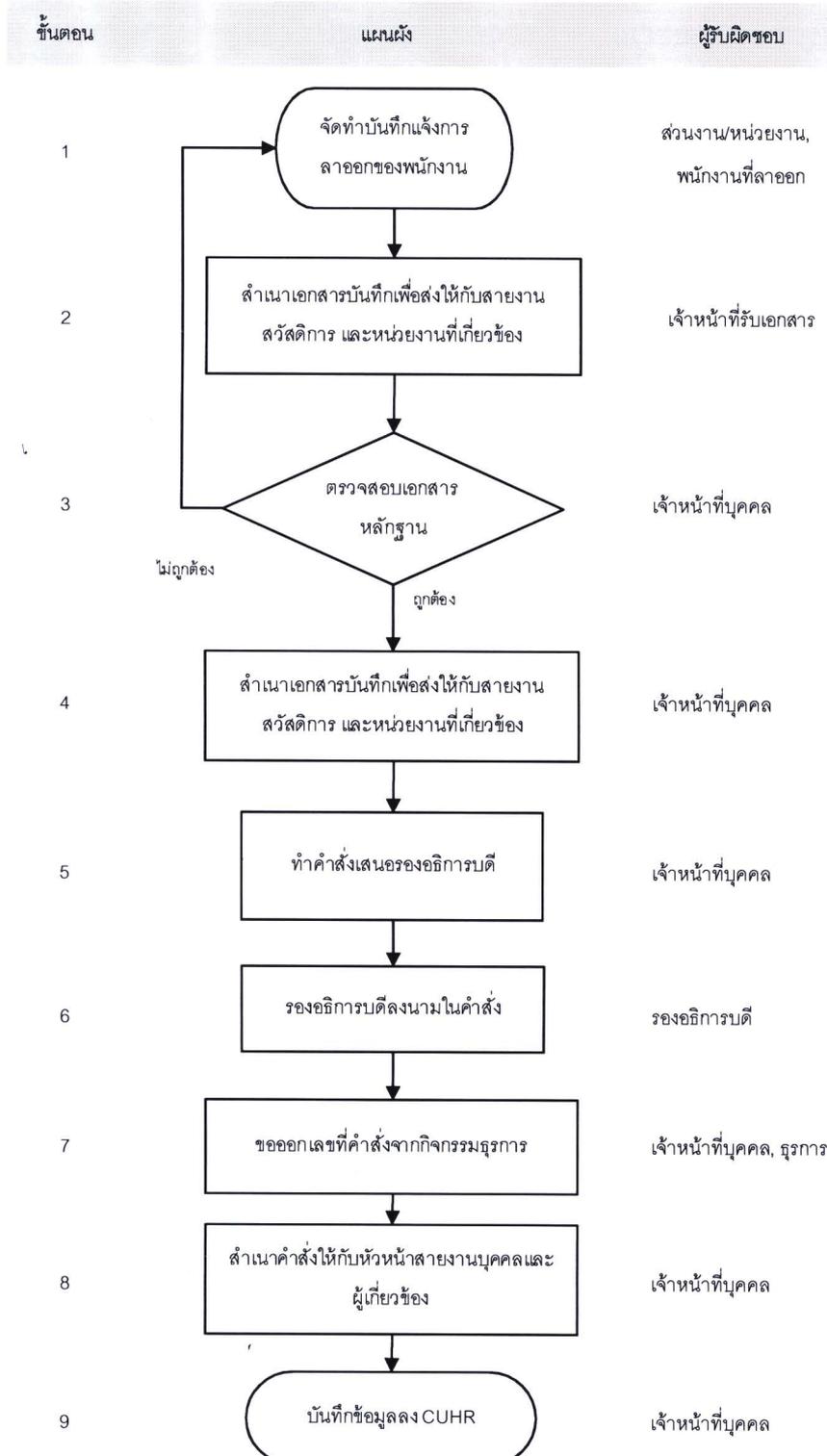
3.2.2.3 กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองงาน

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

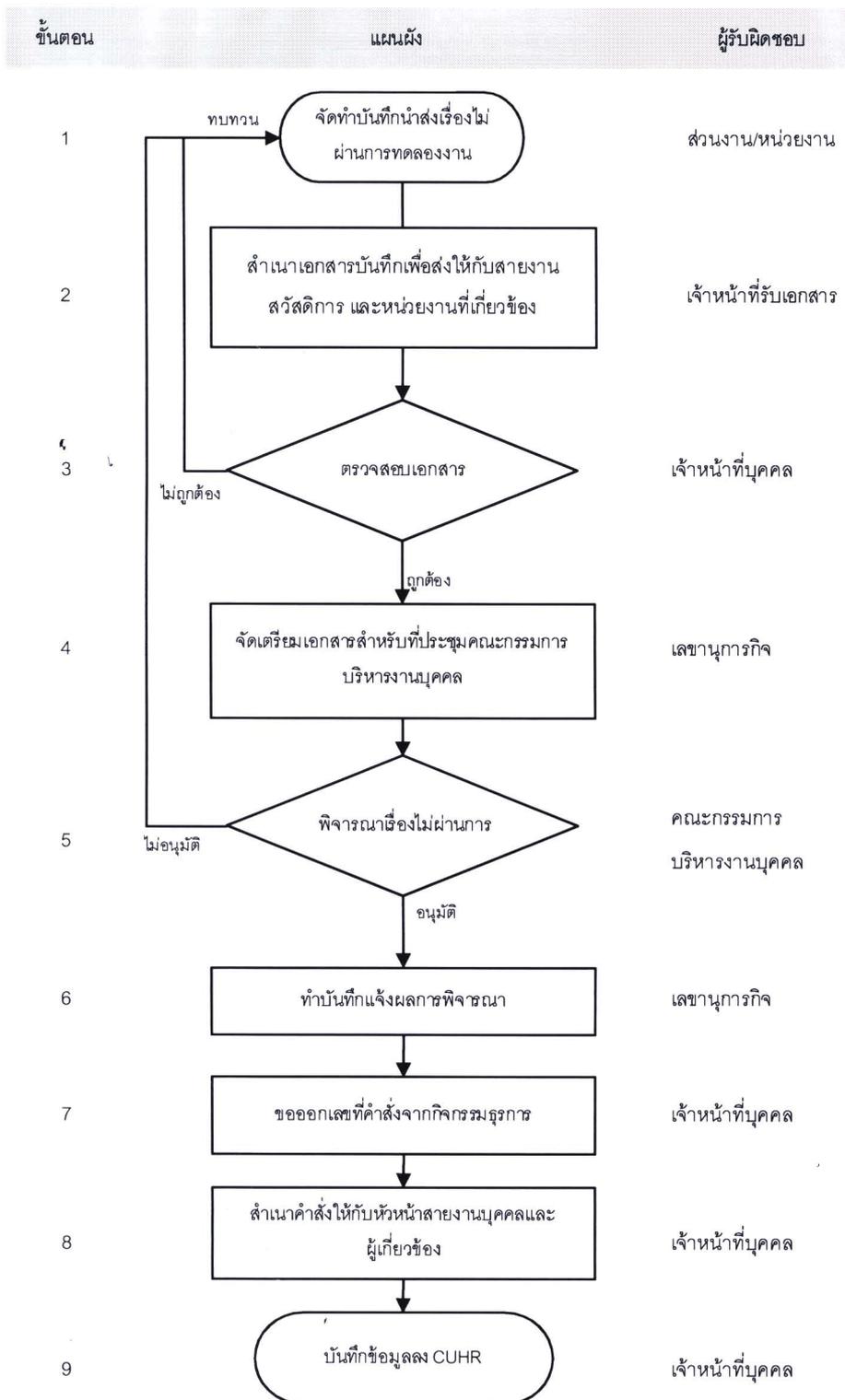
- 5) ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลทำการพิจารณาถึงผลการประเมินการปฏิบัติงาน ถึงเหตุผลการให้คะแนน, ความโปร่งใสในการให้คะแนน
- 6) เลขานุการกิจ จัดทำบันทึกแจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลส่งให้กับหน่วยงานรับทราบ
- 7) เจ้าหน้าที่บุคคลดำเนินการขอเลขที่คำสั่งจากกิจกรรมธุรการ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 8) เจ้าหน้าที่บุคคลสำเนาคำสั่งจำนวน 4 ชุด ให้กับ หน่วยงาน, ผู้รับผิดชอบบัญชีถือจ่าย, เก็บแฟ้มประวัติ และหัวหน้าสายงานลงลายมือชื่อ
- 9) เจ้าหน้าที่บุคคลบันทึกข้อมูลการลาออกของพนักงานลงในระบบ CUHR

3.2.2.4 กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญาจ้าง

ในแต่ละเดือนส่วนบริหารงานบุคคลจะทำการแจ้งรายชื่อของพนักงานมหาวิทยาลัยที่สัญญาจ้างจะสิ้นสุดระยะเวลาการจ้างในเดือนถัดไปให้กับหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานจะไปดำเนินการเพื่อพิจารณาต่อสัญญาหรือไม่ ในกรณีที่ต่อสัญญาก็จะเกิดกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญาจ้าง โดยจะเริ่มต้นเมื่อหน่วยงานได้จัดทำบันทึกเรื่องการสิ้นสุดสัญญาจ้างส่งมาให้ส่วนบริหารงานบุคคล จนถึงการลงข้อมูลพนักงานลงในระบบ CU-HR ซึ่งมีรายละเอียดทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน

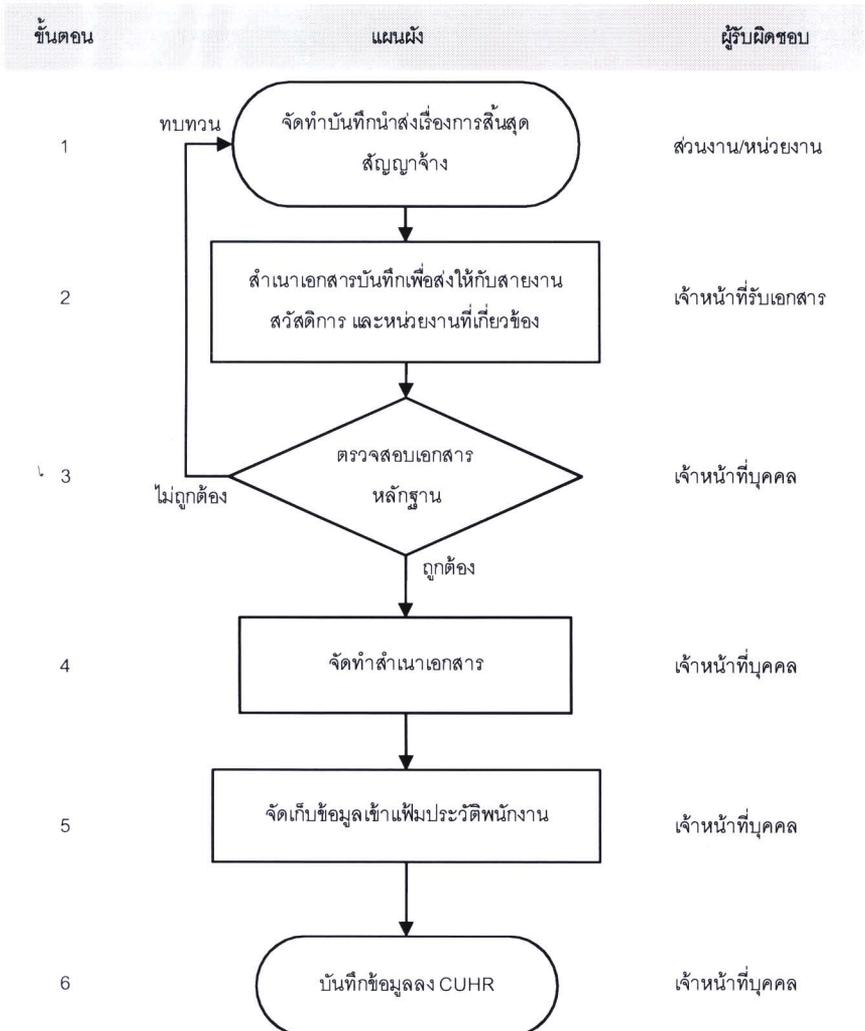
- 1) หน่วยงานจัดทำบันทึกข้อความเรื่องระยะเวลาการสิ้นสุดสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย
- 2) หน่วยงานนำเอกสารต่างๆของพนักงานที่ลาออกมาส่งที่จุดรับเอกสารของส่วนบริหารงานบุคคล
- 3) ตรวจสอบข้อมูล ได้แก่ บันทึกนำส่ง แบบหนังสือขอลาออก / สิ้นสุดสัญญาจ้างจากพนักงานมหาวิทยาลัย
- 4) เจ้าหน้าที่บุคคลทำการสำเนาเอกสารจำนวน 4 ชุดให้กับผู้เกี่ยวข้อง คือ สวัสดิการ, นิติการ, วิชาการ, บัญชีถือจ่าย
- 5) เจ้าหน้าที่บุคคลจัดเก็บข้อมูลเอกสารเข้าแฟ้มประวัติพนักงาน
- 6) เจ้าหน้าที่บุคคลบันทึกข้อมูลการเลิกจ้างของพนักงานลงในระบบ CUHR

ผังการไหล : กระบวนการเบิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีไม่ผ่านการทดลองงาน



รูปที่ 3.7 แผนผังการไหลของกระบวนการเบิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย
กรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองงาน

ผังการไหล : กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญาจ้าง



รูปที่ 3.8 แผนผังการไหลของกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญาจ้าง

3.2.3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัย

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัย คือ กระบวนการวัดคุณค่าของพนักงานในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ นอกจากนี้ผลการประเมินยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน และแนวทางการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ถ้าพิจารณาตามวาระของการประเมินผล ดังนี้

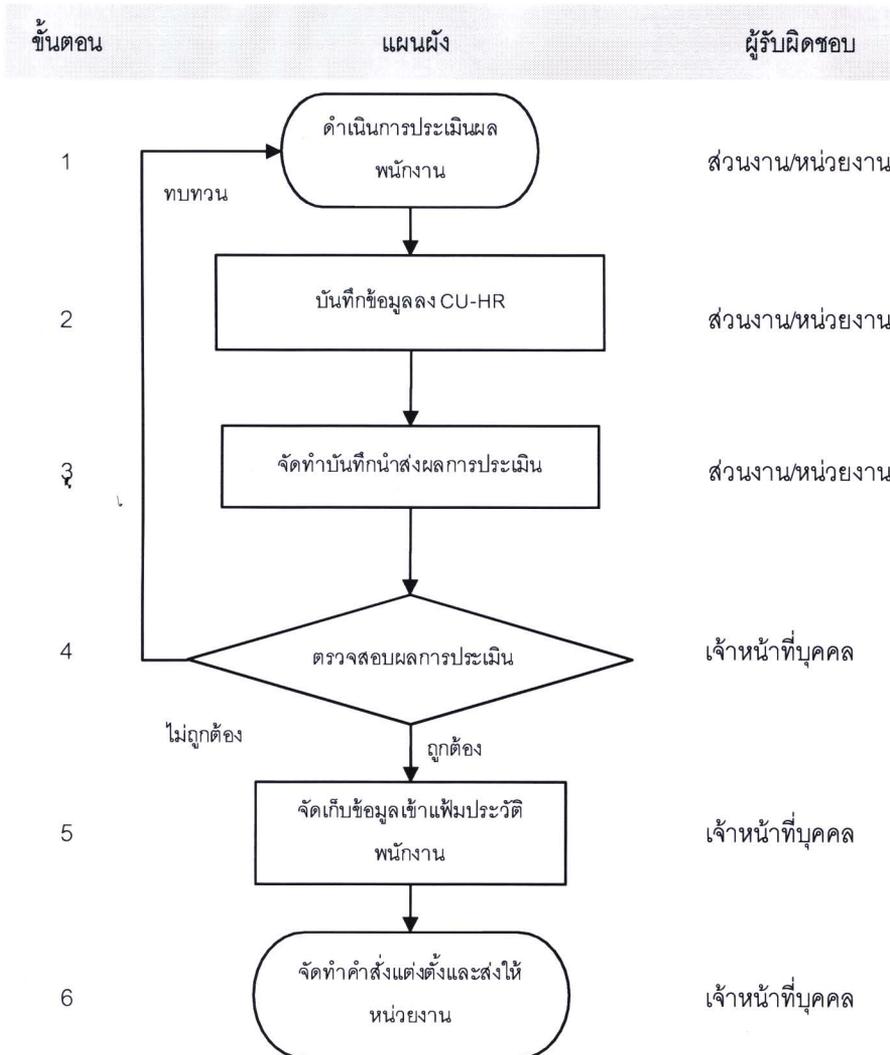
- 1) การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน จะมีการประเมินเมื่อผู้ถูกประเมินคือ พนักงานซึ่งผ่านการทดลองงานแล้ว 4 เดือน หรือ 12 เดือน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จะมีการประเมินเมื่อผู้ถูกประเมินคือ บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย ปีละ 2 ครั้ง
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญา จะมีการประเมินเมื่อผู้ถูกประเมินคือ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

3.2.3.1 การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน

เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับการบรรจุใหม่ให้เป็นพนักงานทดลองปฏิบัติงานได้ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้ว 4 เดือน หน่วยงานจะต้องทำการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงาน คณะกรรมการประเมินผลพิจารณาผลการให้คะแนน ในกรณีที่ไม่ผ่านการประเมินให้ดำเนินการ ทำบันทึกไม่ผ่านการทดลองงานให้ส่วนบริหารงานบุคคลดำเนินการเลิกจ้างต่อไป ในกรณีที่ผ่านการทดลองงานให้ดำเนินการในส่วนนี้ โดยกระบวนการดำเนินการจะเริ่มต้นเมื่อหน่วยงานได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 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

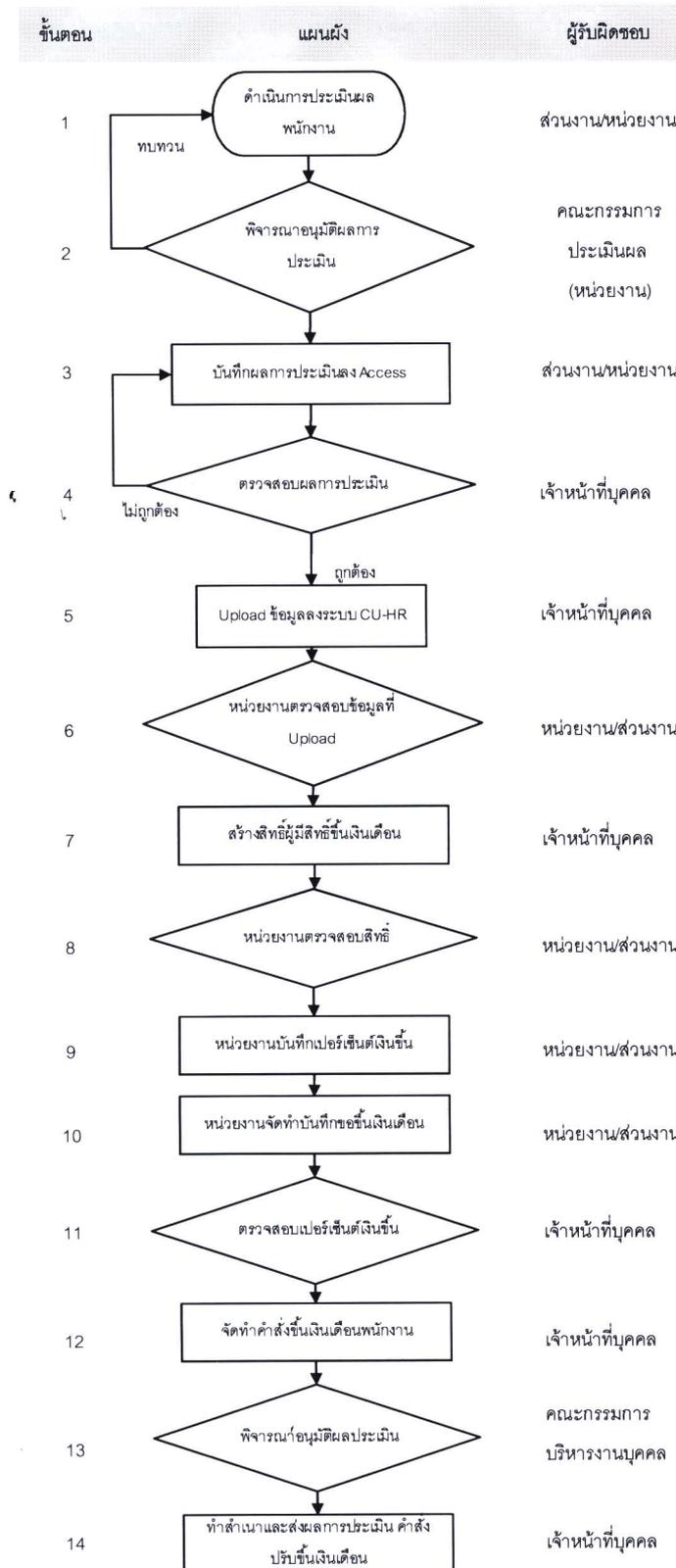
3.2.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

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

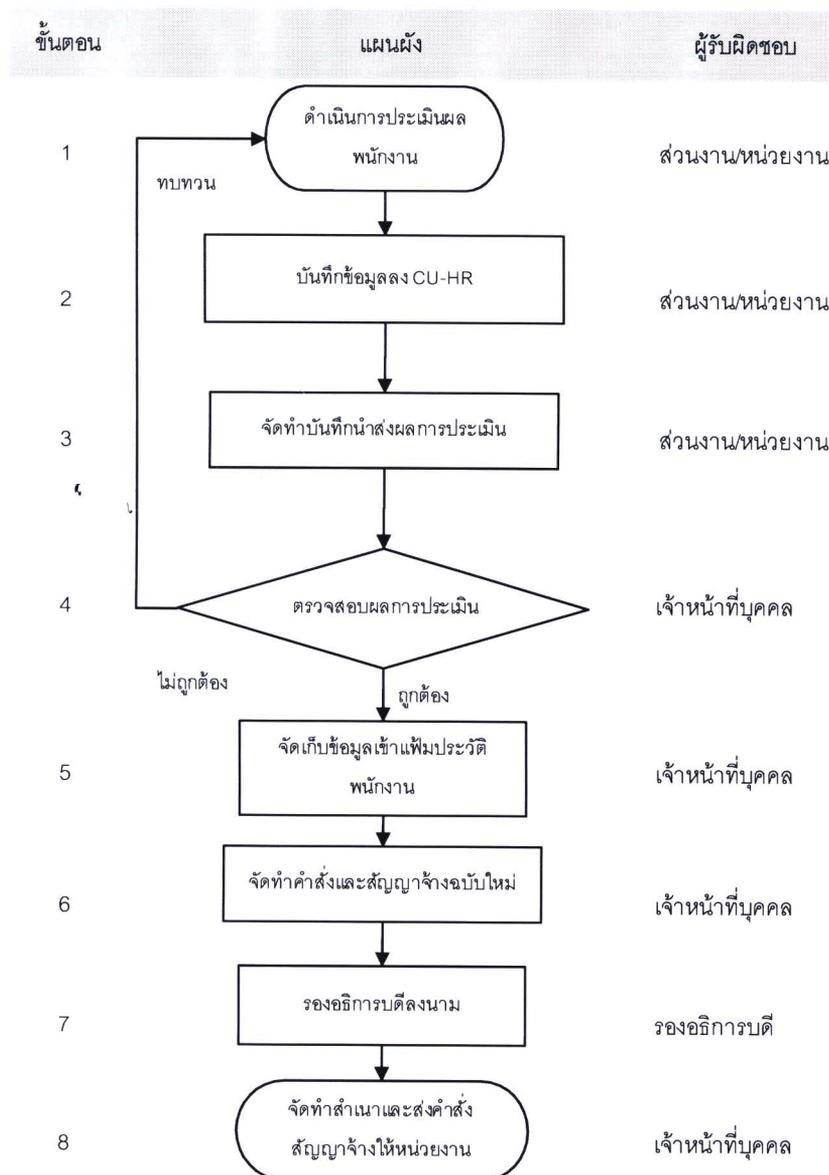
เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานมาแล้วจนครบเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา หน่วยงานจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานล่วงหน้าก่อนครบกำหนดวันที่ระบุไว้ในสัญญา 3 เดือน โดยกระบวนการดำเนินการจะเริ่มต้นเมื่อหน่วยงานได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จนถึงส่วนบริหารงานบุคคลทำสัญญาฉบับใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน

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

เนื่องจากข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551 เพิ่งจะมีการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญา จึงทำให้การประเมินผลยังใช้กระบวนการดำเนินการ และแบบประเมินผลเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ต่างกันตรงการนำผลการประเมินมาใช้ กล่าวคือ ใช้เพื่อบรรจุ เพื่อขึ้นเงินเดือน หรือเพื่อต่อสัญญาจ้าง

ทั้งนี้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของสายงานปฏิบัติการ ใช้แบบประเมินผลของส่วนกลาง แต่สำหรับสายงานวิชาการ จะใช้แบบประเมินผลที่ทางหน่วยงานออกแบบขึ้นมาใช้ เนื่องจาก การประเมินผลของสายวิชาการจะเป็นการประเมินที่มีคุณลักษณะเฉพาะ ทั้งในส่วนของเนื้อหาและความรู้ความสามารถของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

ผังการไหล : กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีต่อสัญญา



รูปที่ 3.11 แผนผังการไหลของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญา

3.3 การสำรวจความพึงพอใจต่อกระบวนการดำเนินการ

นอกจากได้มีการศึกษากระบวนการดำเนินการของสภาพการทำงานในปัจจุบันของส่วนบริหารบุคคล และมีการสัมภาษณ์หน่วยงานบางหน่วยงานถึงปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานของกระบวนการบริหารบุคคลทั้ง 3 กระบวนการแล้ว แต่เพื่อให้ได้ประเด็นและแนวทางในการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจึงได้มีการสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงาน

ต่างๆ ที่ต้องมีการดำเนินการกับส่วนบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง ทั้ง 3 กระบวนการ เพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยทางด้านคุณภาพ ที่ผู้รับบริการเห็นว่าควรจะดำเนินการปรับปรุง ให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการได้

3.3.1 การออกแบบแบบสอบถาม

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

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

การพิจารณาดังคำถามจึงคำนึงถึงปัญหาคุณภาพการบริการที่เกิดขึ้นจากปัจจัยในการให้บริการ 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 มีการประเมินโดยใช้มาตรวัด 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

ตารางที่ 3.1 การสร้างคำถามแบบสอบถาม

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	การบริการที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	ความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม	บุคลากร
		ความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ของการดำเนินงาน	วิธีการ
Assurance	การบริการที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ	ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่	บุคลากร
		ผลงานเสร็จทันตามกำหนดการที่วางแผนไว้	ผลงาน
Empathy	การบริการที่เอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจผู้รับบริการ	ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	บุคลากร
		การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินงาน	วิธีการ

3.3.2 การนำแบบสอบถามไปใช้

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

ตารางที่ 3.2 จำนวนแบบสอบถามที่แจกจ่ายตามกลุ่มงาน

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 ปีแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่สัมผัสกับบริการของส่วนบริหารงานบุคคลโดยตรงและมีประสบการณ์การรับบริการอย่างยาวนาน

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 21-40 ปี	9	20.45%
2.3 อายุระหว่าง 41-50 ปี	15	34.09%
2.1 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	คะแนนความพึงพอใจของผู้รับบริการ	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 ระยะเวลาในการรอตั้งแต่ส่งคำขว่าจ้างจนกระทั่งมีคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง 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) บันทึกสิ้นสุดการจ้างจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการเลิกจ้างพนักงาน

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 หนี้สิน 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 : กระบวนการเลิกจ้าง

หัวข้อ	ปัจจัยคุณภาพ	คะแนนความพึงพอใจของผู้รับบริการ	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	จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการขอเลิกจ้าง	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	บันทึกสิ้นสุดการจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการเลิกจ้างพนักงาน	3.325	0.075	2
2.2.11	ความช่วยเหลือและการประสานงานกับหน่วยงาน	3.732		11
2.2.12	การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ	3.525		5

2.2.13	ระยะเวลาในการรอตั้งแต่ส่งคำขอเลิกจ้างจนกระทั่งมีบันทึกสิ้นสุดการจ้าง	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	การบริการที่สะอาด 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 ซึ่งข้อเสนอแนะเหล่านี้ผู้วิจัยได้นำเสนอให้กับผู้บริหารของหน่วยงานทั้งหมด ซึ่งข้อเสนอแนะบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำการศึกษา ปรับปรุง มีดังนี้

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

- 10) ควรผลการประเมินควรพิจารณาเร็วกว่าเดิม
- 11) เฉพาะ P9 ที่มีพนักงานมาก สำหรับ P7-8 ขึ้นไปไม่ควรใช้เวลานาน
- 12) ควรปรับปรุงแบบประเมิน หรือให้นิยามความหมายของระดับคะแนน

3.3.4 การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินความพึงพอใจ

หลังจากที่คำนวณผลการประเมินความพึงพอใจโดยรวมแล้ว ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจกับผลการประเมินความพึงพอใจของแต่ละกระบวนการ (ในส่วนคำถามข้อที่ 2 ในแบบสอบถาม) ที่ผู้รับบริการมีต่อกลุ่มงานแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งรายละเอียดผลคะแนนประเมินความพึงพอใจสามารถดูได้จากภาคผนวก ค.

เพื่อศึกษาค่าเฉลี่ยของความพึงใจของผู้รับบริการแต่ละข้อคำถาม ปัจจัยคุณภาพ ซึ่งเป็นตัวแปรตามหรือ ตัวแปรเชิงปริมาณมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญตามตัวแปรอิสระหรือไม่ จึงได้เลือกวิธีการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

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

ตารางที่ 3.8 ผลการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว

ข้อ	ปัจจัยคุณภาพ	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

ตารางที่ 3.9 สรุปปัจจัยคุณภาพของแต่ละกระบวนการที่ควรนำมาปรับปรุง

ที่มาของข้อมูล	กระบวนการ				การจัดการของส่วนบริหารบุคคล
	กระบวนการว่าจ้างบรรจุ	กระบวนการเลิกจ้าง	กระบวนการประเมินผล		
การประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับบริการ (แบบสอบถาม)	<p>ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ</p> <p>จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ</p> <p>คำสั่งจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการที่ได้วางแผนไว้</p> <p>ความถูกต้องของเอกสารคำสั่งบรรจุแต่งตั้งที่ได้รับ</p> <p>การรับแจ้งข้อร้องเรียนและปัญหาของการดำเนินการ</p> <p>ความเข้าใจและการให้ข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่</p>	<p>จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ</p> <p>ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ</p> <p>บันทึกสิ้นสุดการจ้างประกาศได้ทันตามกำหนดการเลิกจ้างพนักงาน</p>	<p>ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ</p> <p>แจ้งผลการประเมินได้ทันตามกำหนดการ</p> <p>จำนวนขั้นตอนในการดำเนินการ</p> <p>จำนวนข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการประเมิน</p>	<p>กลุ่มงาน 6 มีปัญหาเรื่องระยะเวลาดำเนินการและการส่งมอบ</p> <p>กลุ่มงาน 1 มีปัญหาเรื่องการดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการ</p>	<p>1) ไม่ควรเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบบ่อย</p> <p>2) เมื่อขอคำปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือมักให้ถือสายโทรศัพท์นาน</p> <p>3) ควรมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน</p> <p>4) การพิจารณาของคณะกรรมการบริหารบุคคลล่าช้า</p>
ข้อเสนอแนะจากหน่วยงาน	<p>ควรปรับปรุงการจ้างสูงกว่าขั้นต่ำให้ระยะเวลาเร็วกว่าเดิม</p> <p>ควรตรว จสอบคำสั่งจ้าง-บรรจุให้ถูกต้องจนถึงคณะ/สถาบัน</p> <p>การบรรจุพนักงาน ปรก. ใช้เวลานานจนผู้สมัครอื่นไม่ไหวต้องไปหางานอื่น</p>	<p>1) การลาออกควรแจ้งล่วงหน้า 1 เดือน เพื่อให้สามารถสรรหาพนักงานใหม่มาทำงานทดแทนทัน</p>	<p>1) เอกสารการประเมินผลหลายหน้า/ใช้ระยะเวลาในการอ่าน</p> <p>2) ควรผลการประเมินควรจะพิจารณาเร็วกว่าเดิม</p> <p>3) เฉพาะ P9 ที่มีพนักงานมาก สำหรับ P7-8ขึ้นไปไม่ควรใช้เวลานาน</p> <p>4) ควรปรับปรุงแบบประเมิน หรือให้ नियามความหมายของระดับคะแนน</p>	<p>1) ไม่ควรเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบบ่อย</p> <p>2) เมื่อขอคำปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือมักให้ถือสายโทรศัพท์นาน</p> <p>3) ควรมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน</p> <p>4) การพิจารณาของคณะกรรมการบริหารบุคคลล่าช้า</p>	