

บทที่ 4

การศึกษาระยะเวลาดำเนินการ และการวิเคราะห์

ในบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการศึกษาระยะเวลาดำเนินการและการวิเคราะห์ปัจจัยของกระบวนการดำเนินการ ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่การจัดตั้งทีมงานและการนิยามปัญหา การเก็บข้อมูลศึกษาระยะเวลาดำเนินการ แนวทางการวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการ และการวิเคราะห์ความแปรผันของกระบวนการ ซึ่งความสำคัญของการวิเคราะห์เพื่อให้ได้สาเหตุที่เป็นรากเหง้าของปัญหาที่แท้จริง จึงอยู่ที่การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่บุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ได้แสดงความคิดเห็น ระดมสมองผ่านการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ

4.1 การจัดตั้งทีมงานและการนิยามปัญหา

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

ในส่วนของการจัดตั้งทีมงานและการนิยามปัญหานั้นผู้วิจัยได้ขอคำปรึกษาจากผู้บริหารของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้าส่วนบริหารงานบุคคล ในการกำหนดปัญหาและแนวทางการทำกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ จึงกำหนดให้เป็นไปในลักษณะ กลุ่มกิจกรรม (Small Group Activity) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

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

ขอบเขต	กระบวนการว่าจ้างบรรจупนักงานมหาวิทยาลัย 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 มาบันทึกวันที่ประทับตรารับบันทึกหรือเอกสารจากหน่วยงาน วันที่ประชุมหรือดำเนินการพิจารณา และวันที่จดหมายหรือคำสั่งออก เพื่อเก็บข้อมูลระยะเวลาที่คำร้องขออยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานใด

แต่ในส่วนกระบวนการเล็กจ้างกรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานนั้น มีความถี่น้อยมาก โดยในช่วงที่ทำการเก็บข้อมูล ระหว่างเดือน กรกฎาคม-กันยายน พ.ศ. 2552 ไม่พบว่ามีกรณีจ้างกรณีดังกล่าว ทำให้ข้อมูลระยะเวลาดำเนินการในปัจจุบันนั้น ได้มาจากการสอบถาม เวลาประมาณการจากเจ้าหน้าที่ผู้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ

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

ดำเนินการประเมินผล รวมทั้งผลการประเมินจะเก็บอยู่ที่หน่วยงานทำให้ส่วนบริหารงานบุคคลเอง ไม่ทราบข้อมูลระยะเวลาดำเนินการ แต่ผลการประเมินจะถูกเก็บไว้ในระบบ CU-HR

ในการศึกษาระยะเวลาดำเนินการของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จึงทำการศึกษาเฉพาะในส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี หรือกระบวนการในช่วงของเดือนกันยายน 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 ไม่พบว่ามีกรเลิกจ้างพนักงานกรณีไม่ผ่านทดลองงานเลย 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

เพื่อให้การศึกษาระยะเวลาการดำเนินการสามารถมองเห็นกระบวนการ 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) ในการคำนวณจะมีการแปลงหน่วยจากนาที่เป็นวัน 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

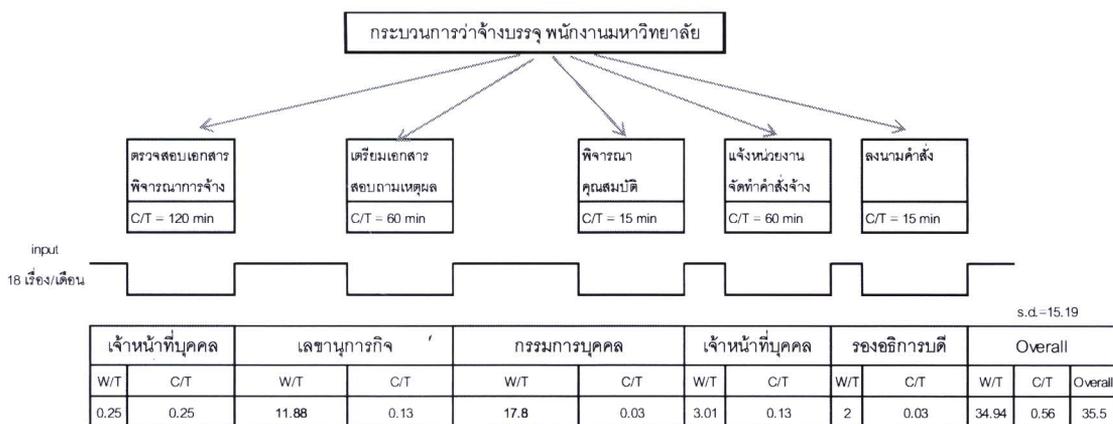
- 4) ขั้นตอนของเจ้าหน้าที่บุคคล ประกอบด้วย การแจ้งหน่วยงาน และทำคำสั่ง สัญญาว่าจ้างพนักงาน โดยใช้เวลาดำเนินการประมาณ 60 นาที หรือ 0.13 วันทำการ
- 5) ขั้นตอนของรองอธิการบดี ประกอบด้วย การลงนามในคำสั่ง สัญญาว่าจ้าง โดยใช้เวลาดำเนินการประมาณ 15 นาที หรือ 0.03 วันทำการ

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
 - การรอคอยในบางกรณีในเรื่องได้รับการพิจารณาแล้วมีมติให้หน่วยงานนำเรื่องกลับไปทบทวนอีกครั้ง

สาเหตุแห่งการรอคอยทั้งสามประการจะต้องถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อหามาตรการแก้ไขต่อไป สำหรับเวลาดำเนินการหรือ Cycle Time มีระยะเวลาดำเนินการไม่มาก จึงไม่ได้นำมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการลดเวลาดังกล่าวลง มีเพียงแต่ขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารซึ่งต้องทำการค้นหาแฟ้มประวัติพนักงานจากตู้เก็บเอกสาร ซึ่งบางครั้งก็ใช้เวลาในการหาเอกสารนาน โดยจะนำปัญหานี้ไปวิเคราะห์ต่อไป

4.2.2.2 กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีพนักงานลาออก

การศึกษาระยะเวลาดำเนินการของกระบวนการเลิกจ้าง ก็ทำลักษณะเดียวกับกระบวนการว่าจ้าง โดยกระบวนการนี้มีขั้นตอนที่มีผู้รับผิดชอบที่แตกต่าง 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 และ ระยะเวลาดำเนินการของรับผิดชอบแต่ละท่าน เป็นดังนี้

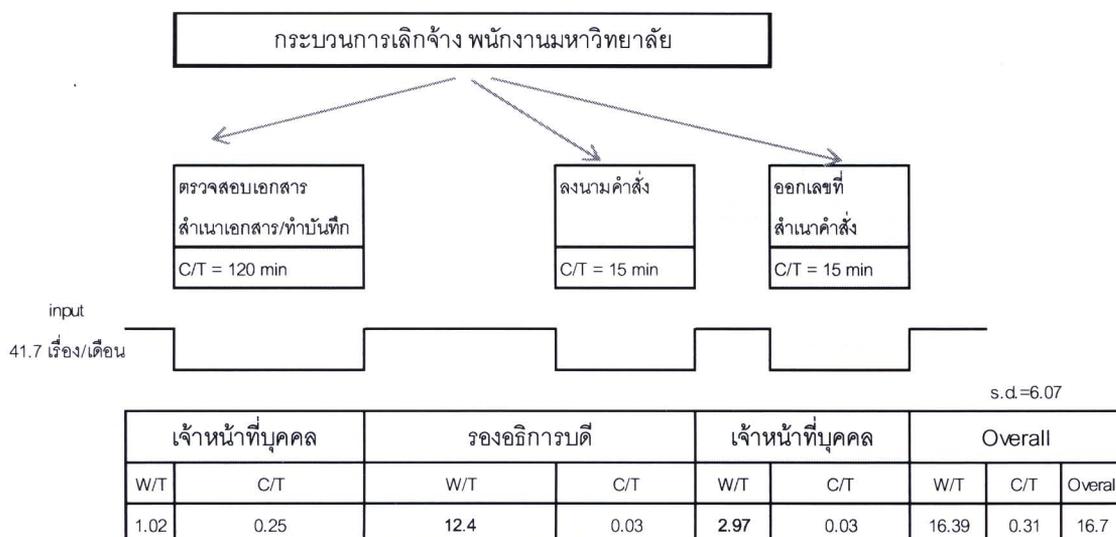
- 1) ขั้นตอนของเจ้าหน้าที่บุคคล ประกอบด้วย การตรวจสอบเอกสาร สำเนาเอกสาร ให้นำหน่วยงานต่างๆ และจัดทำบันทึก ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 120 นาที หรือเท่ากับ 0.25 วันทำการ
- 2) ขั้นตอนของรองอธิการบดี ประกอบด้วย การลงนามในคำสั่ง ยกเลิกสัญญาจ้าง ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 15 นาที หรือเท่ากับ 0.03 วันทำการ
- 3) ขั้นตอนของเจ้าหน้าที่บุคคล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

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

ตารางที่ 4.5 เวลาเฉลี่ย เวลาดำเนินการ เวลารวม ของกระบวนการเลิกจ้าง

ผู้รับผิดชอบ	เวลาเฉลี่ยที่ใช้ (S/T)	เวลาดำเนินการ (C/T)		เวลารวม (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



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 เพื่อนที่จะทำการภารกิจผ่านไปได้อย่างเรียบร้อย 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 สบม.ตรวจสอบผลประเมิน/วงเงินงบประมาณ/โหลดเข้าระบบ						
24	25	26	27	28	29	30
หน่วยงานตรวจสอบ/แจ้งแก้ไข สบม.สร้างข้อมูลผู้มีสิทธิขึ้นเงินเดือน						
31						
หน่วยงานตรวจสอบ สบม.แก้ไข						
กันยายน 2552						
	1	2	3	4	5	6
หน่วยงานตรวจสอบ สบม.แก้ไข						
7	8	9	10	11	12	13
หน่วยงานบันทึกการขึ้นเงินเดือน						
14	15	16	17	18	19	20
สบม.ตรวจสอบความถูกต้องผลการขึ้นเงินเดือน						
21	22	23	24	25	26	27
สบม.ออกคำสั่ง						
28	29	30				
คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ สบม.ทำการอนุมัติผลการปรับขึ้นเงินเดือน						
สบม.ทำการอนุมัติผลการปรับขึ้นเงินเดือน						

จากปฏิทินจะพบว่าระยะเวลาดำเนินการของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีเพื่อปรับขึ้นเงินเดือน ใช้ระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 38 วันทำการ โดยกิจกรรมส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการป้อนข้อมูลและอัฟโหลดผ่านระบบ รวมทั้งการตรวจสอบข้อมูลทั้งในส่วนของคุณสมบัติผลการประเมินและข้อมูลของผลการปรับขึ้นเงินเดือน

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

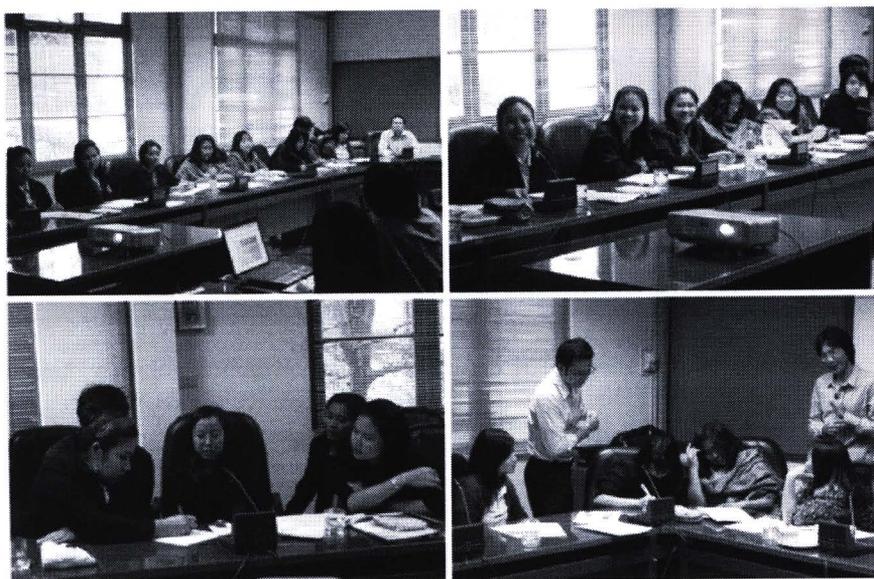
การดำเนินการกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยก็พบปัญหาอีก เช่น กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย ที่จะต้องทำล่วงหน้า 30 วัน แต่พนักงานส่วนมากที่จะขอลาออกก่อน 30 วัน ซึ่งจะกระทบต่อระบบการเงิน ซึ่งกรณีที่พนักงานลาออกก่อน 30 วัน ทางหน่วยงานจะต้องเจรจากับพนักงาน ถ้าพนักงานมีความจำเป็นก็จะร้องขอให้พนักงานเขียนใบลาให้ครบกำหนดที่เงินเดือนออก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

การดำเนินการกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนมากจะไม่มีปัญหาในเชิงผลกระทบในเรื่องระยะเวลาการดำเนินการ เนื่องจากสามารถเตรียมการได้ล่วงหน้า และ

กระบวนการส่วนใหญ่ก็จะอยู่ที่หน่วยงาน ปัญหาของกระบวนการจะเป็นเรื่องปริมาณงานที่ต้องป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบ CU-HR และทักษะ ความเข้าใจ ในขั้นตอนการทำงานกับระบบฐานข้อมูล CU-HR

4.3.1 รูปแบบการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

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



รูปที่ 4.3 บรรยากาศการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

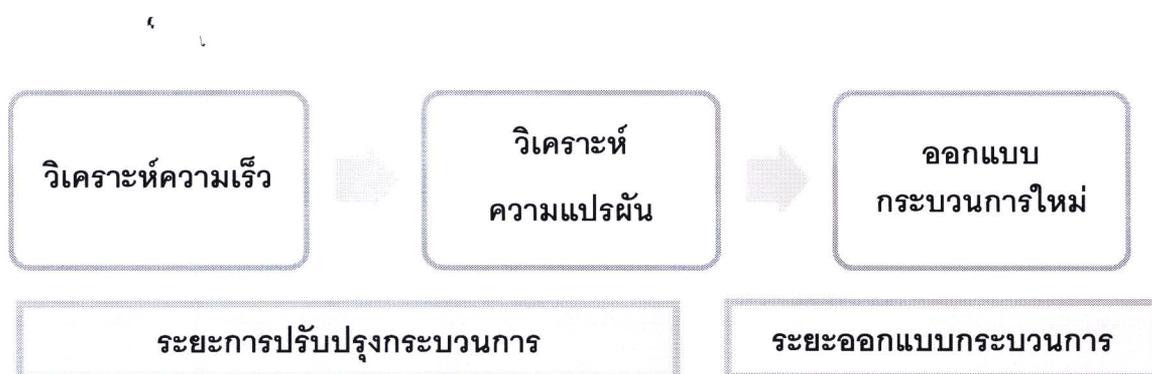
ครั้งที่ 1 มีการเปิดสัมมนา (Kick off) โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนัก และเป็นการทำความเข้าใจกันในภาพรวม ที่มาและความสำคัญการปรับปรุงคุณภาพการวิเคราะห์งาน นำเสนอปัญหาที่พบจากการเก็บข้อมูล

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 โดยกรอบการพิจารณาวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆในกระบวนการ

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	กำจัดทิ้งได้ใหม่:E
2.สถานที่ (Where)	สถานที่ปฏิบัติ งานคือที่ใด	ทำไมปฏิบัติ งานที่นั่น	รวมสถานที่ได้ใหม่:C
3.ลำดับขั้น (When)	มีขั้นตอน อย่างไร	ทำไมมีขั้นตอน แบบนี้	สลับขั้นตอนได้ใหม่:R
4.บุคลากร (Who)	ผู้รับผิดชอบ คือใคร	ทำไมให้คนนั้น ปฏิบัติ	คนอื่นทำได้ใหม่
5.วิธีการ (How)	มีวิธีการทำงาน อย่างไร	ทำไมปฏิบัติอย่าง นั้น	มีวิธีที่ง่ายกว่าใหม่:S

การนำเทคนิค 5W-1H มาใช้ในการตั้งคำถามถึงเหตุผล ความสำคัญ ของขั้นตอนกิจกรรมต่างๆ ผ่านแผนผังการไหลของกระบวนการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทบทวนและทำความเข้าใจกับกระบวนการได้ดีขึ้น และการวิเคราะห์ดังกล่าว ก็มีความละเอียดเพียงพอที่จะทำให้ค้นพบ 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

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการว่าจ้าง บรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย

1. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
นำเสนอขออนุมัติว่าจ้าง	หน่วยงานจัดทำบันทึกเสนอขออนุมัติว่าจ้างส่งมา ที่ส่วนบริหารงานบุคคล โดยเจ้าหน้าที่บุคคลของ หน่วยงานมาดำเนินการหรือให้พนักงานส่งเอกสาร ของหน่วยงาน	การส่งคำร้องระหว่างหน่วยงานจะต้องมี การจัดทำบันทึกตามระบบเอกสารของทาง มหาวิทยาลัย	- ส่งคำร้องล่วงหน้า ทางอีเมลล์
ลงบัญชีรับเอกสาร	เมื่อหน่วยงานนำบันทึกมาส่ง พนักงานรับเอกสาร ของส่วนบริหารบุคคลจะลงบัญชีรับเอกสาร ที่จุด รับเอกสาร ชั้น 4 แล้วทำการแยกเอกสารส่งไปที่ โต๊ะทำงานของเจ้าหน้าที่บุคคลแต่ละท่าน	ตามระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยต้องมี การลงบัญชีรับเอกสาร	-
การตรวจสอบความ ถูกต้องของเอกสาร	เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบหลังจากได้รับเอกสาร จากเจ้าหน้าที่รับเอกสาร ถ้าเอกสารไม่ครบถ้วน ต้องแจ้งหน่วยงานแล้วรอเอกสารเพิ่มเติม	เจ้าหน้าที่บุคคลเท่านั้นที่ทราบว่าต้องใช้ เอกสารอะไรบ้าง	- ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกแจ้งให้ยื่นของ check list เอกสารเพื่อให้นักหน่วยงานตรวจสอบก่อนยื่น - สอนงานให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบความ ครบถ้วนของเอกสารขณะที่หน่วยงานนำส่ง
พิจารณาลักษณะการจ้าง	เมื่อตรวจสอบเอกสารเสร็จแล้ว เจ้าหน้าที่บุคคลจะ พิจารณาเงินเดือน กับตารางเงินเดือนของ มหาวิทยาลัย ถ้ามีอัตราเงินเดือนสูงกว่าอัตราขั้น ต่ำจะต้องดำเนินการตามการจ้างสูงกว่าขั้นต่ำ นอกจากนี้แล้วยังต้องพิจารณาถึงรายละเอียดอื่น	เจ้าหน้าที่บุคคลต้องตรวจสอบหลักฐาน โดยเฉพาะอัตราเงินเดือนของพนักงาน เพราะลักษณะการจ้างพิเศษจะมีการ ดำเนินการที่ต่างออกไป	- ทำมาตรฐานเงินเดือนให้หน่วยงานถ้าเป็นการ จ้างปกติก็สามารถทำหนังสือสัญญาพร้อม กับจดหมายขออนุมัติว่าจ้างได้เลย

1. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
จัดเตรียมเอกสารสำหรับที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	ว่าเป็นการจ้างพิเศษหรือไม่ เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลพิจารณาลักษณะการจ้างแล้ว เดชาอนุการกิจจะทำการรวบรวมเอกสาร เหตุผล ชี้แจงการจ้างที่ต้องพิจารณาพิเศษ โดยต้อง โทรศัพท์ประสานขอเอกสารที่จำเป็นกับเจ้าหน้าที่ บุคคลของหน่วยงาน	การพิจารณากรณีพิเศษ จะต้องมีเอกสาร ชี้แจงที่ครบถ้วน	- จัดทำ FAQs สำหรับการจัดเตรียมเอกสารที่ต้อง ใช้กรณีลักษณะการจ้างพิเศษต่างๆ
ประชุมคณะกรรมการ	เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลจัดเตรียมเอกสารเสร็จจะนำ เรื่องเข้าสู่ที่ประชุม ซึ่งมีกรรมการกำหนดให้ประชุม เดือนละ 2 ครั้ง	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัยให้นำเรื่อง การจ้างกรณีพิเศษใดๆ เข้าที่ประชุม คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	- ควรเพิ่มวันประชุมในแต่ละเดือนเพื่อให้ พิจารณาเรื่องได้รวดเร็วขึ้น
จัดทำบันทึกการอนุมัติและ ขอเอกสารประกอบ	เมื่อที่ประชุมพิจารณาอนุมัติ เลขานุการิกจะทำ บันทึกแจ้งคณะ เพื่อขอเอกสารประกอบสำหรับ จัดทำสัญญาจ้าง	ระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยจะต้องมี การทำบันทึกแจ้งหน่วยงาน	- แจ้งผลทางโทรศัพท์ หรืออีเมล เพื่อให้หน่วยงาน สามารถเตรียมเอกสารได้ล่วงหน้า
จัดทำสัญญาจ้างและ เอกสารประกอบ	เมื่อได้รับบันทึกแจ้งผลการพิจารณาหน่วยงานจะ ทำการจัดทำสัญญาจ้าง และจัดเตรียมเอกสาร ประกอบการจ้างมาให้	พนักงานมหาวิทยาลัยต้องมีสัญญาจ้าง และหลักฐานสำคัญเก็บในแฟ้มประวัติ	- กรณีการจ้างปกติ หน่วยงานควรจัดทำสัญญา และจัดเตรียมเอกสารหลักฐานส่งมาในคราว เดียว
ตรวจสอบสัญญาและ เอกสาร	เมื่อได้รับสัญญาและเอกสารจากหน่วยงาน เจ้าหน้าที่บุคคลจะดำเนินการตรวจสอบความ ครบถ้วนและความถูกต้องของสัญญา ทั้งอัตรา เงินเดือนที่ได้ ระยะเวลาจ้าง	เอกสารสัญญามีความสำคัญทางกฎหมาย	-

1. การวิเคราะห์ความเร็วของการระบายนการว่าจ้าง บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย

ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (EGRS)
ทำคำสั่งจ้าง	เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำคำสั่งจ้าง เพื่อเสนอแบบสัญญาให้รองอธิการบดีลงนาม	ระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการทำบันทึก	
รองอธิการบดีลงนาม	รองอธิการบดีผู้กำกับดูแลสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ลงนาม	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย	- ควรมีการมอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้ในกรณีการจ้างปกติ
ทำบันทึกและสำเนาเอกสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เมื่อรองอธิการบดี ลงนามในสัญญาแล้ว เจ้าหน้าที่บุคคลจะทำบันทึกส่งให้หน่วยงาน และสำเนาเอกสารหลักฐานต่างๆ ส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น บัญชี นิติกร	-ระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยต้องมีการทำบันทึก -ต้องส่งเอกสารสำเนาต่างๆ ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องเก็บไว้เป็นหลักฐาน	- สามารถจัดทำบันทึกและสำเนาได้ก่อนขั้นตอนที่รองอธิการบดีจะลงนาม
บันทึกข้อมูลพนักงานลงระบบ CU-HR	เจ้าหน้าที่บุคคลทำการบันทึกข้อมูลต่างๆ ของพนักงานลงระบบ CU-HR ให้ทันกำหนดปีงบประมาณเพื่อคำนวณเงินเดือน	มหาวิทยาลัยใช้ระบบ CU-HR ในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในมหาวิทยาลัย	-

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการเบิกจ่าย กรณีพนักงานลาออก

ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
จัดทำบันทึกแจ้งการลาออกของพนักงาน	<p>หน่วยงานจัดทำบันทึกแจ้งการลาออกส่งมาที่ส่วนบริหารงานบุคคล โดยเจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงานดำเนินการหรือให้พนักงานส่งเอกสารของหน่วยงาน</p>	<p>การส่งคำร้องระหว่างหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำบันทึกตามระบบเอกสารของมหาวิทยาลัย</p>	<p>- ส่งคำร้องล่วงหน้า ทางอีเมล</p>
ลงบัญชีรับเอกสาร	<p>เมื่อหน่วยงานนำบันทึกมาส่ง พนักงานรับเอกสารของส่วนบริหารบุคคลจะลงบัญชีรับเอกสาร ที่จุดรับเอกสาร ชั้น 4 แล้วทำการแยกเอกสารส่งไปที่โต๊ะทำงานของเจ้าหน้าที่บุคคลแต่ละท่าน</p>	<p>ตามระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยต้องมี การลงบัญชีรับเอกสาร</p>	<p>-</p>
การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร	<p>เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบหลังจากได้รับเอกสารจากเจ้าหน้าที่รับเอกสาร ถ้าเอกสารไม่ครบถ้วนต้องแจ้งหน่วยงานแล้วรอเอกสารเพิ่มเติม</p>	<p>เจ้าหน้าที่บุคคลเท่านั้นที่ทราบว่าต้องใช้เอกสารอะไรบ้าง</p>	<p>- ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกแจ้งให้ชัดเจน check list เอกสารเพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบก่อนยื่น - สอนงานให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารขณะที่ยังหน่วยงานนำส่ง</p>
ตรวจสอบประวัติเงินเดือน หนี้สิน เงินสวัสดิการ ชดเชย	<p>เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานว่ามีหนี้สินอยู่กับหน่วยงานสหกรณ์หรือไม่ ตรวจสอบว่ามีสิทธิได้รับสวัสดิการหรือเงินชดเชยเงินสำรอง จากการคำนวณแฟ้มประวัติพนักงาน</p>	<p>ตามระเบียบของมหาวิทยาลัยและกฎหมาย</p>	<p>- เพิ่มขอบเขตอำนาจให้เจ้าหน้าที่บุคคลสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลพนักงาน - จัดระบบการเก็บเอกสารใหม่โดยแยกกลุ่ม PA และเรียงหมายเลขพนักงานโดยแต่ละกลุ่มจะรับผิดชอบดูแลเอกสารของตัวเอง</p>

2. การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเบิกจ่าย กรณีพนักงานลาออก			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
ทำสำเนาบันทึกเพื่อส่งให้สายงานสวัสดิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สถานะปัจจุบัน เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบประวัติพนักงานแล้ว จะทำบันทึกแจ้งหน่วยงานสวัสดิการเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องเงินชดเชยต่อไป	เนื่องจากข้อมูลพนักงานจะอยู่ที่ส่วนบริหารงานบุคคล จึงต้องทำสำเนาส่งให้สายงานสวัสดิการ	- พิจารณาใช้ CU-HR ในการเรียกฐานข้อมูลพนักงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้โดยตรง
ทำคำสั่งเสนอรองอธิการบดีลงนาม	รองอธิการบดี ผู้กำกับดูแลสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ลงนาม	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย	- ควรมีการมอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้
ขอออกเลขที่คำสั่งจากกิจกรรมธุรการ	เจ้าหน้าที่บุคคลนำคำสั่งที่รองอธิการบดีลงนามแล้วมาออกเลขที่กับงานกิจกรรมธุรการ	ระบบเอกสารของมหาวิทยาลัยต้องมีการออกเลขที่คำสั่ง	-
สำเนาและส่งคำสั่งให้กับหน่วยงาน	เมื่อได้รับเลขที่แล้วเจ้าหน้าที่บุคคลจะสำเนาคำสั่งให้หัวหน้างานและเก็บไว้ในแฟ้มประวัติพนักงาน ส่วนคำสั่งเบิกจ่ายส่งให้หน่วยงาน	ต้องมีการเก็บหลักฐานของพนักงาน	- พิจารณาลดปริมาณเอกสารที่ต้องเก็บ อาจเก็บที่ส่วนบริหารบุคคลที่เดียวไม่ต้องเก็บที่คณะ
บันทึกข้อมูลพนักงานลงระบบ CU-HR	เจ้าหน้าที่บุคคลทำการบันทึกข้อมูลต่างๆ ของพนักงานลงระบบ CU-HR ให้ทันกำหนดปีระบบเพื่อคำนวณเงินเดือน	มหาวิทยาลัยใช้ระบบ CU-HR ในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในมหาวิทยาลัย	- ควรจัดทำขั้นตอนนี้หลังจากตรวจสอบหนี้สินและเงินสวัสดิการพนักงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน

3. การวิเคราะห์ความเร่งด่วนของการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
ดำเนินการประเมินผลพนักงาน	หน่วยงานจะจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และเงื่อนไขการประเมินผลเอง	นโยบายมหาวิทยาลัยให้กระจายอำนาจให้หน่วยงานดำเนินการได้โดยอิสระ	-
คณะกรรมการพิจารณาผลและอนุมัติ	คณะกรรมการกลางของหน่วยงานจะพิจารณาผล การประเมิน เพื่อความเป็นธรรมต่อพนักงาน และควบคุมการประเมินให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีเหตุผล	นโยบายมหาวิทยาลัยให้กระจายอำนาจให้หน่วยงานดำเนินการได้โดยอิสระ	-
บันทึกผลการประเมิน Access	หน่วยงานจะรวบรวมผลการประเมิน แล้วกรอกข้อมูลใส่โปรแกรม Access เพื่อส่งให้ส่วนบริหารงานบุคคลประมวลผล	จำนวนการข้อมูลการประเมินผลมีมาก ต้องกระจายให้หน่วยงานเป็นผู้ป้อนข้อมูล และหน่วยงานก็สามารถตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นได้	-
ตรวจสอบผลการประเมิน	เมื่อหน่วยงานส่งผลประเมินเป็นไฟล์ Access มา เจ้าหน้าที่บุคคลจะตรวจสอบผลคะแนนที่หน่วยงานได้ส่งมา เพื่อจะดูความสามารถของพนักงาน ก็ประวัติผลการประเมินย้อนหลัง	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. การวิเคราะห์ความเร่งด่วนของการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
หน่วยงานตรวจสอบข้อมูล ที่ Upload	สถานะปัจจุบัน เมื่อส่วนบริหารงานบุคคล Upload ข้อมูลแล้ว หน่วยงานจะเข้าระบบมาตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อมูลแล้วแจ้งให้ส่วนบริหารงานบุคคลปรับ แก้ไข	เพื่อความโปร่งใสของส่วนบริหารงาน บุคคล และความถูกต้องของข้อมูล	แนวทางปรับปรุง (ECRS) - ควรปรับระบบ CU-HR ให้หน่วยงานเป็นผู้ Upload ข้อมูลได้เอง
สร้างสิทธิ์ผู้มีสิทธิ์ขึ้น เงินเดือน	เจ้าหน้าที่บุคคลจะแจ้งรายชื่อพนักงาน มหาวิทยาลัยที่ลาศึกษา หรือกรณีอื่นใดที่ทำให้ไม่ มีสิทธิ์ขึ้นเงินเดือน กับเจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สร้างสิทธิ์การขึ้นเงินเดือนเฉพาะกับ พนักงานผู้มีสิทธิ์ขึ้นเงินเดือน	- ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย - เจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์เท่านั้นมีสิทธิ์ ในการสร้างสิทธิ์ในระบบได้	- ผูกอบรมพนักงานเพิ่มเติมให้สามารถมีจำนวน ผู้ดูแลระบบคอมพิวเตอร์ได้มากขึ้น
หน่วยงานตรวจสอบสิทธิ์	เมื่อเจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์สร้างสิทธิ์ พนักงานแล้ว หน่วยงานจะตรวจสอบสิทธิ์ของ 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	- หน่วยงานส่งดำเนินการปรับยอดเงินและจำนวน เงินมาให้ส่วนบริหารงานบุคคลดำเนินการต่อ

3. การวิเคราะห์ความเร็วของการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน			
ขั้นตอน	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล (Why)	แนวทางปรับปรุง (ECRS)
ตรวจสอบเปอร์เซ็นต์เงินขึ้น	เจ้าหน้าที่บุคคลจะตรวจสอบยอดเงิน และจำนวนเงินขึ้นว่าอยู่ในงบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้อนุมัติไปหรือไม่ และรายละเอียดพนักงานที่มีจำนวนเงินขึ้นสูงกว่าปกติ หรือต่ำกว่าปกติ	เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบและนโยบายของส่วนบริหารงานบุคคล	- หน่วยงานสามารถแจ้งและส่งค่าเข้ามาให้ตรวจสอบได้ก่อน - ระบบ CU-HR ควรมีฟังก์ชันช่วยประมวลผลเงินเดือนและตรวจสอบได้
จัดทำค่าขึ้นเงินเดือนพนักงาน	เมื่อตรวจสอบยอดเงินขึ้นเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำค่าขึ้นเงินเดือนพนักงาน	ตามระเบียบงานด้านเอกสารของมหาวิทยาลัย	-
พิจารณาอนุมัติผลประเมินและค่าขึ้นเงินเดือน	คณะกรรมการบริหารงานบุคคล พิจารณาอนุมัติผลการประเมินและค่าขึ้นเงินเดือนพนักงาน	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย	-
ทำสำเนา ส่งผลการประเมินและค่าขึ้นเงินเดือน	เจ้าหน้าที่บุคคลสำเนาเอกสารที่เกี่ยวข้องเก็บไว้ และส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการประเมินและค่าขึ้นเงินเดือนพนักงานส่งให้หน่วยงานเพื่อแจ้งผลกับพนักงานได้ทราบต่อไป	ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ตามระเบียบงานด้านเอกสารของมหาวิทยาลัย	-

4.5 การวิเคราะห์ความแปรผันของกระบวนการ

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

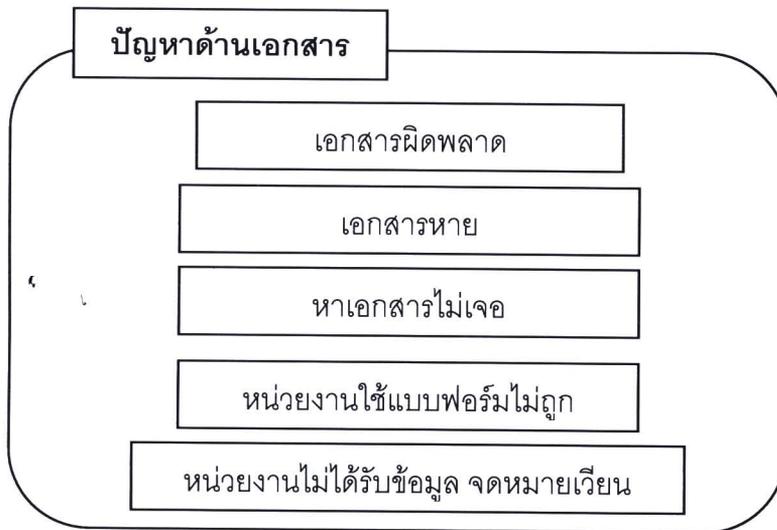
นอกจากนี้ปัญหาคุณภาพอื่นที่ได้รับมาจากการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ สอบถามไปยังผู้รับบริการ ก็ยังพบปัญหาที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องความเร็วของกระบวนการ เช่น ความถูกต้องของเอกสาร การรับข้อร้องเรียน การดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ ประสิทธิภาพของกลุ่มงานไม่เท่ากัน เป็นต้น จึงนำมาวิเคราะห์รวมอยู่ด้วย

ในการวิเคราะห์ได้ให้ทุกคนนำเสนอปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความผิดพลาด ข้อบกพร่องที่ก่อให้เกิดผลงานไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน แต่ละขั้นตอนในแผนผังการไหลของกระบวนการ ผ่านการเขียนบัตรคำ หลังจากนั้นจึงให้กลุ่มพิจารณาจำแนกประเภทปัญหาโดยใช้แผนผังกลุ่มเครือญาติ (Affinity Diagram) และยังนำปัญหาที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถามมาประกอบในการวิเคราะห์ เพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการอีกด้วย

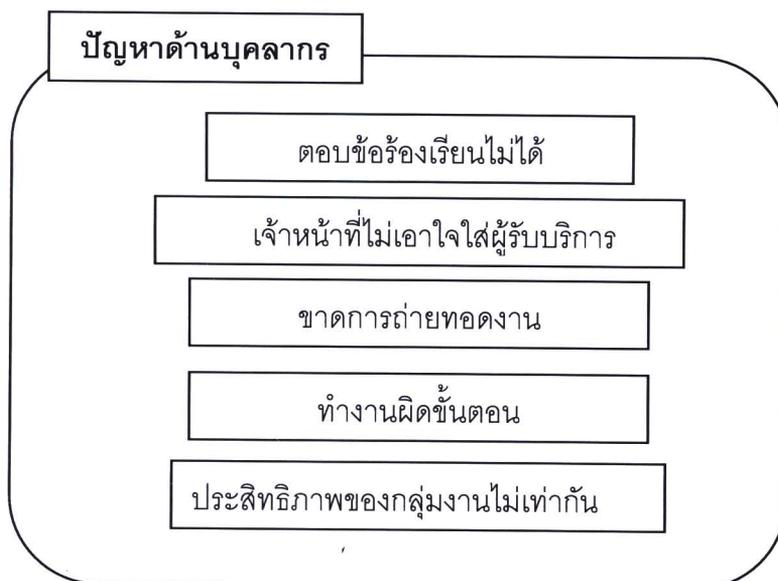
ปัญหาที่สมาชิกได้ทำการเสนอผ่านบัตรคำ ได้แก่

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

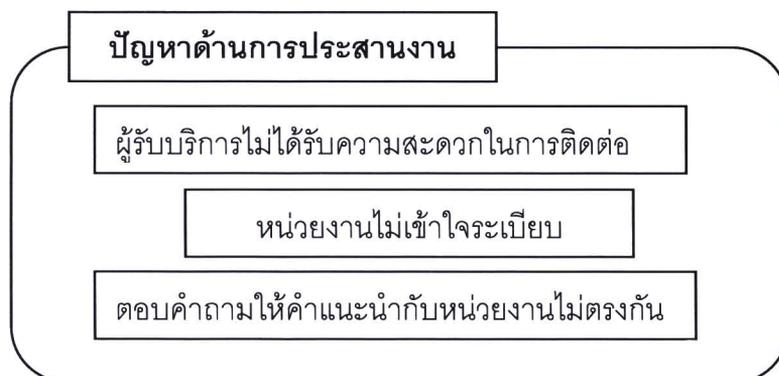
- ตอบคำถามให้คำแนะนำกับหน่วยงานไม่ตรงกัน
- หน่วยงานใช้แบบฟอร์มไม่ถูก
- ขาดการถ่ายทอดงาน
- หน่วยงานไม่ได้รับข้อมูล จดหมายเวียน



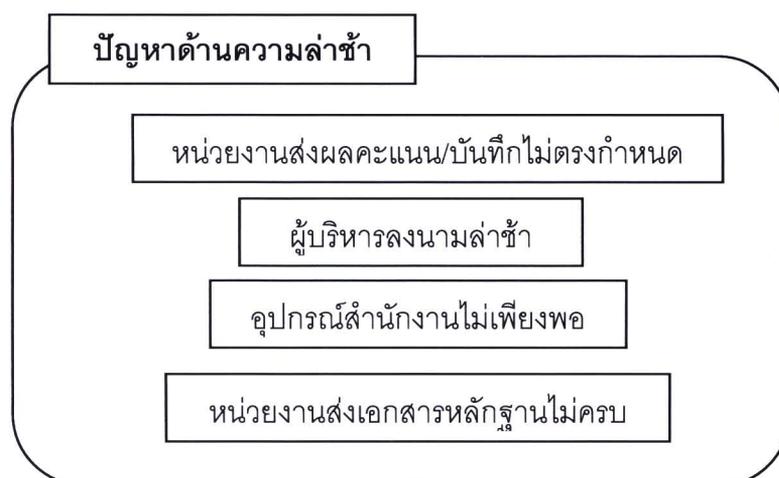
รูปที่ 4.5 แผนผังกลุ่มเครือข่ายตีหัวข้อเอกสาร



รูปที่ 4.6 แผนผังกลุ่มเครือข่ายตีหัวข้อบุคลากร



รูปที่ 4.7 แผนผังกลุ่มเครือข่ายหัวข้อการประสานงาน

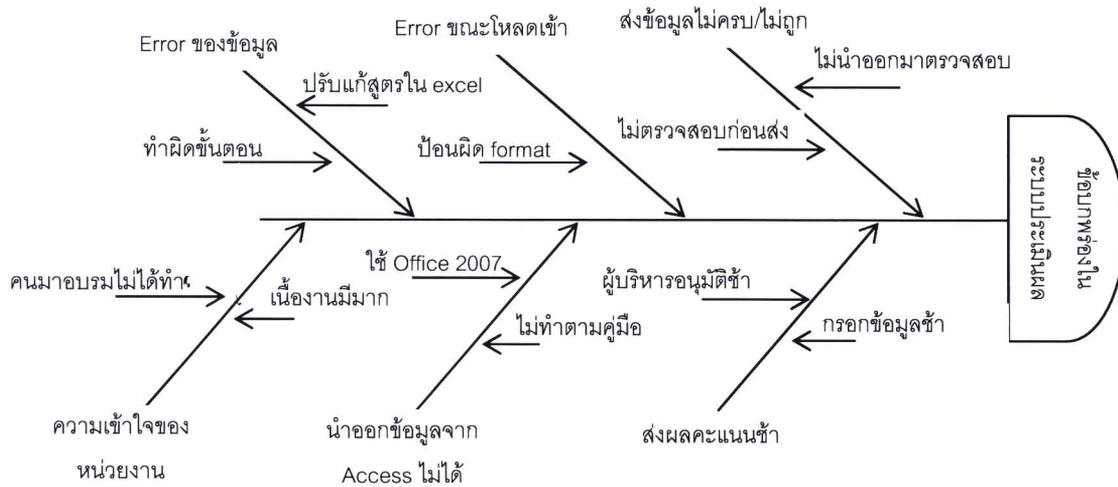


รูปที่ 4.8 แผนผังกลุ่มเครือข่ายหัวข้อความล่าช้า

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

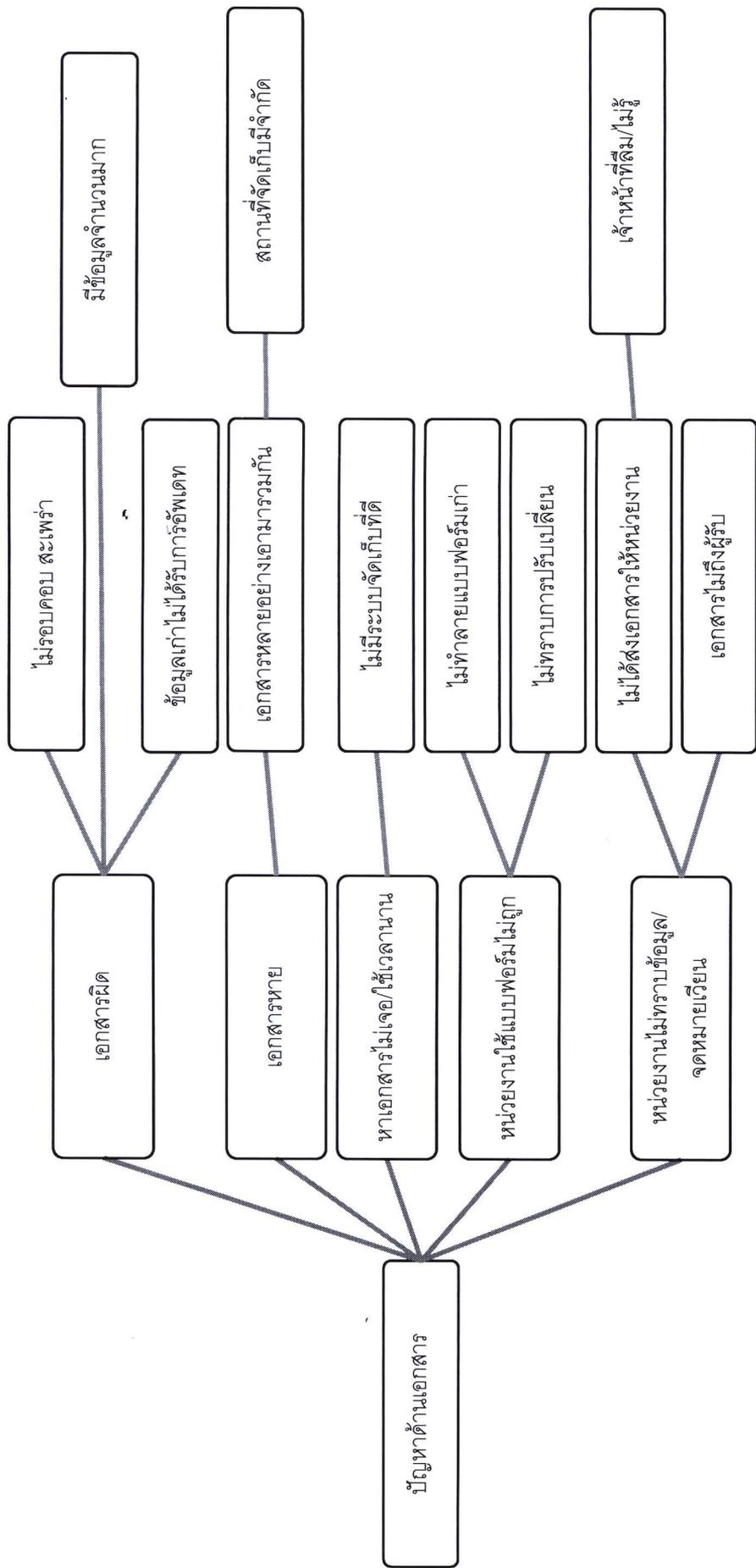
แต่เนื่องจากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยนั้น เป็นกระบวนการที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากกระบวนการงานสำนักงานอื่น กล่าวคือ มีการใช้ระบบ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มารวบรวมและประมวลผล แต่เนื่องจากขอบเขตของ

งานวิจัยนี้ ไม่ได้ศึกษาถึงความบกพร่องของระบบสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยใช้อยู่ ที่ทีมงานจึงได้ทำการระดมสมองแล้วเลือกใช้เครื่องมือ แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อรวบรวมปัญหาส่งไปให้กับผู้รับผิดชอบดูแลระบบได้นำไปดำเนินการแก้ไขต่อไป

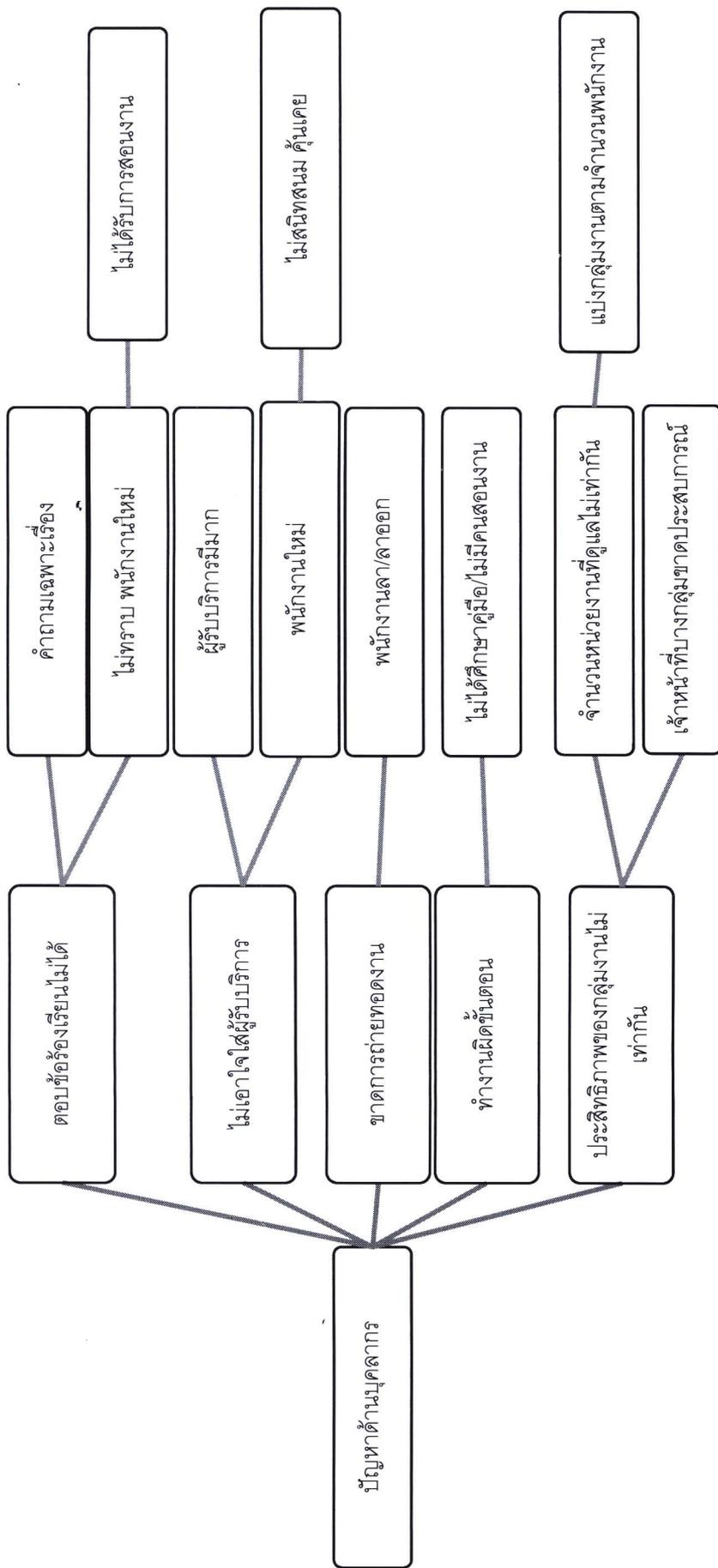


รูปที่ 4.9 แผนผังก้างปลาสำหรับข้อบกพร่องในระบบประเมินผล

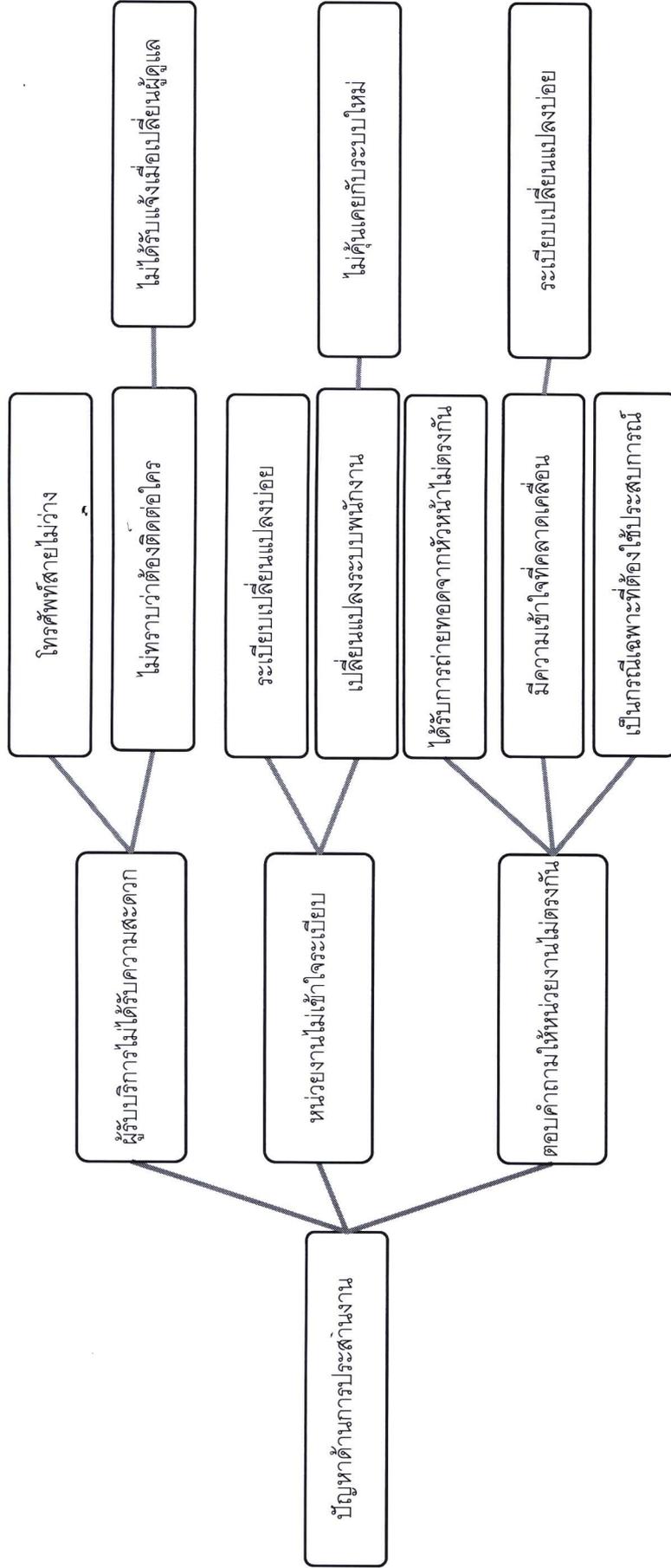
สำหรับการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา กระบวนการวิเคราะห์จะใช้เครื่องมือ แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram) และเทคนิคการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ผ่านการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงาน โดยการตั้งคำถาม “ทำไม ?” ของผู้ดำเนินกระบวนการวิเคราะห์ จนได้สาเหตุที่สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขได้



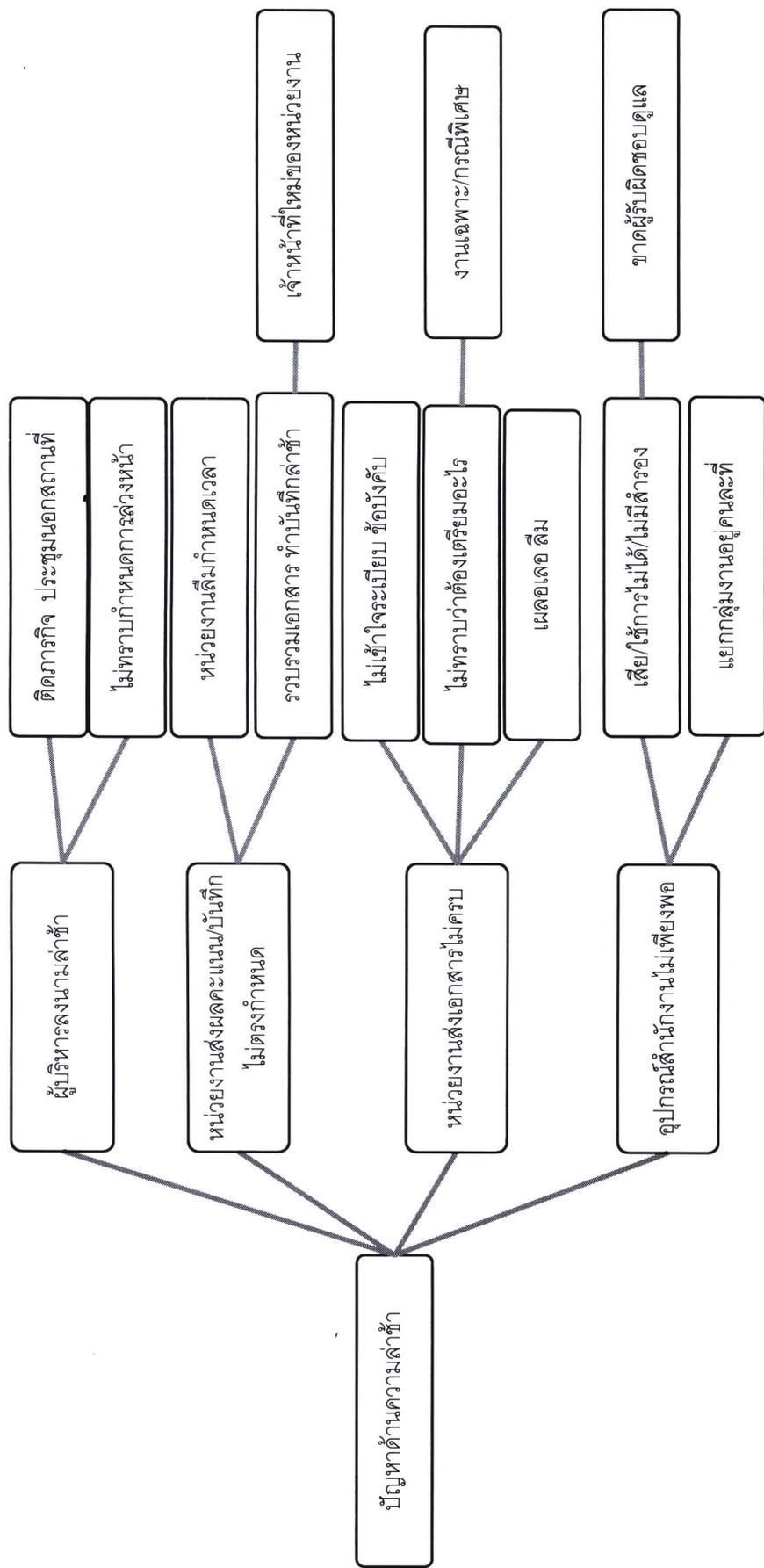
รูปที่ 4.10 แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านเอกสาร



รูปที่ 4.11 แผนผังต้นไม่แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านบุคลากร



รูปที่ 4.12 แผนผังต้นไม่แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านการประสานงาน



รูปที่ 4.13 แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis ปัญหาด้านความล่าช้า