

บทที่ 5

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ

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

5.1 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี

แหล่งที่มาสำหรับการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง กระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคลก็คือ

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

การรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาใช้เป็นตัวอย่างในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้ สมาชิกได้เกิดแนวคิด ในการค้นหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ

ปัจจัยคุณภาพที่นำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี เป็นการประยุกต์เอา คุณภาพการบริการ (ServQual) มาพิจารณาเพื่อหาปัจจัยคุณภาพที่เหมาะสมกับกับปัญหาของ กระบวนการที่วิเคราะห์มาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการ

ตารางที่ 5.1 แนวปฏิบัติที่ดีจากการศึกษา

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

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

5.2 กำหนดมาตรการปรับปรุงกระบวนการ

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

เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพของมาตรการ
 ความมีประสิทธิภาพของมาตรการ พิจารณาถึงความสามารถของมาตรการที่จะช่วยแก้ไข ควบคุม หรือลดปัญหาได้ หากมาตรการแก้ไขใดที่ใช้แล้วได้ผลดี ก็จะได้รับคะแนนสูง
- 2) ระยะเวลาดำเนินการ
 ระยะเวลาในการดำเนินการ พิจารณาถึงระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการตามมาตรการนั้นๆ หากมาตรการแก้ไขใดที่ใช้เวลาในการดำเนินการสั้นก็จะได้รับคะแนนสูง
- 3) ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ
 ความเป็นไปได้ในการดำเนินการตามมาตรการ พิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการโดยกลุ่มสามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเอง ไม่ต้องขออนุมัติหรือต้องให้หน่วยงานอื่นดำเนินการจะได้รับคะแนนสูง
- 4) การลงทุน
 การลงทุนในการดำเนินการตามมาตรการ พิจารณาถึงงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินการ ถ้ามาตรใดใช้เงินลงทุนไม่มาก สามารถเบิกหรือขออนุมัติได้จากส่วนบริหารงานบุคคลเอง ก็จะได้รับคะแนนสูง

เกณฑ์การให้คะแนนจะแบ่งระดับออกเป็น 3 ระดับ เพื่อความง่ายและสะดวกในการประเมิน แล้วรวมคะแนนโดยการนำผลคูณ จากเกณฑ์และการใช้ผลคูณจะทำให้มาตรการแก้ไขที่มีคะแนนสูงเป็นมาตรการที่กลุ่มสามารถดำเนินการได้ด้วยระยะเวลา งบประมาณที่จำกัด ซึ่งความหมายของเกณฑ์และระดับคะแนนมีดังนี้

ตารางที่ 5.2 การกำหนดระดับคะแนนประสิทธิภาพของมาตรการแก้ไข

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

ตารางที่ 5.3 การกำหนดระดับคะแนนระยะเวลาดำเนินการของมาตรการแก้ไข

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

ตารางที่ 5.4 การกำหนดระดับคะแนนความเป็นไปได้ของมาตรการแก้ไข

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

ตารางที่ 5.5 การกำหนดระดับคะแนนการลงทุนของมาตรการแก้ไข

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

ตารางที่ 5.6 มาตรการแก้ไขและผลประเมินความเหมาะสม

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				
				M.1.5.1.1.1	M.1.5.1.1.2	M.1.5.1.1.3	M.1.5.1.1.4	
1	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	ให้หน่วยงานส่งคำร้องล่วงหน้าทางอีเมล	หน่วยงานสามารถส่งคำร้องล่วงหน้าโดยส่งแผนเอกสารแล้วส่งอีเมลถึงเจ้าหน้าที่บุคคลจะได้ดำเนินการให้ก่อนบันทึกจะส่งมา	1	3	1	3	18
2	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกแจ้งใหม่ ของ checklist เอกสาร	ปรับปรุงแบบฟอร์มใหม่ของเอกสารที่ต้องใช้ประกอบเพื่อหน่วยงานจะได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้นก่อนที่ จะนำมาส่ง	3	2	2	3	36
3	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการว่าจ้าง	ให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบ ความครบถ้วนของเอกสาร	สอบถามและจัดทำ Checklist ให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารสามารถตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารขณะที่หน่วยงานนำส่ง ถ้าไม่ครบถ้วนก็ยังไม่ต้องรับเอกสาร	2	2	2	3	24

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน					
				Metric/จุดตรวจ	แบบประเมินระยะเวลา	ฐานข้อมูล/แหล่ง	หนังสือแบบ		
4	ประเด็นสาเหตุปัญหา จากการวิเคราะห์ความเร็วของ กระบวนการว่าจ้าง	มาตรการแก้ไข ทำมาตรฐานเงินเดือนให้หน่วยงาน จัดทำ FAQs สำหรับการจัดเตรียมเอกสารที่ต้องใช้ เอกสาร	คำอธิบาย/เหตุผล - ทำมาตรฐานเงินเดือนให้หน่วยงานถ้าเป็นการจ้าง ปกติก็สามารถทำหนังสือสัญญาพร้อมทั้ง จดหมายขออนุมัติว่าจ้างได้เลย - จัดทำ FAQs สำหรับการจัดเตรียมเอกสารที่ต้องใช้ ในกรณีลักษณะการจ้างพิเศษต่างๆ	1	2	2	2	8	
5	จากการวิเคราะห์ความเร็วของ กระบวนการว่าจ้าง	จัดทำ FAQs สำหรับการจัดเตรียม เอกสาร		2	2	2	3	24	
6	จากการวิเคราะห์ความเร็วของ กระบวนการว่าจ้าง	เพิ่มวันประชุมคณะกรรมการ บริหารงานบุคคลในแต่ละเดือน	คำอธิบาย/เหตุผล - เพิ่มวันประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถพิจารณาเรื่องได้รวดเร็วยิ่งขึ้น - แจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการบริหาร บุคคลทางโทรศัพท์ หรืออีเมล เพื่อให้หน่วยงาน สามารถเตรียมเอกสารได้ล่วงหน้า	2	2	2	1	2	8
7	จากการวิเคราะห์ความเร็วของ กระบวนการว่าจ้าง	แจ้งผลทางโทรศัพท์ หรืออีเมล		1	3	2	3	18	

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน			
				MU๒๒๕๒๒๒๒๒	แบบที่๒๒๒๒๒๒๒๒	๒๒๒๒๒๒๒๒๒๒	หนังสือแบบ
							๒๒๒๒๒๒๒๒
8	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการร้อง	ชี้แจงหน่วยงานให้จัดทำสัญญาและเอกสารหลักฐานส่งมาในคราวเดียว	- กรณีการจ้างปกติ หน่วยงานควรจัดทำสัญญาและจัดเตรียมเอกสารหลักฐานส่งมาในคราวเดียว เนื่องจากไม่ต้องผ่านกระบวนการอนุมัติของคณะกรรมการ	2	2	2	3
9	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการร้อง	มอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้ในกรณีการจ้างปกติ	- กรณีการมอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้ในกรณีการจ้างปกติ เพื่อเพิ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	2	1	1	3
10	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเล็ก้าง	ให้หน่วยงานส่งคำร้องล่วงหน้าทางอีเมล	หน่วยงานสามารถส่งคำร้องล่วงหน้าโดยส่งแกนเอกสารแล้วส่งอีเมลมาที่เจ้าหน้าที่บุคคลจะได้ดำเนินการให้ก่อนนับที่จะส่งมา				มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า
11	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเล็ก้าง	ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกแจ้งใหม่ช่อง checklist เอกสาร	ปรับปรุงแบบฟอร์มให้มีช่องเอกสารที่ต้องใช้ประกอบเพื่อหน่วยงานจะได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้นก่อนที่จะนำมาส่ง				มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า

ลำดับ	ประเด็นสำคัญ	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				
				คะแนนเต็ม	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	หมายเหตุ	
12	ประเด็นสำคัญ	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	คะแนนเต็ม	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	หมายเหตุ	
12	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเล็กน้อย	ให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสาร	สอนงานและจัดทำ Checklist ให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารสามารถตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารขณะที่หน่วยงานส่ง ถ้าไม่ครบถ้วนก็ยังไม่ต้องรับเอกสาร	2	1	1	2	4
13	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเล็กน้อย	เพิ่มอำนาจให้เจ้าหน้าที่บุคคลสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลพนักงานเพื่อสามารถตรวจสอบประวัติ เงินเดือน หนี้สิน และสวัสดิการได้จาก CU-HR	- เพิ่มขอบเขตอำนาจให้เจ้าหน้าที่บุคคลสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลพนักงาน เพื่อสามารถตรวจสอบประวัติ เงินเดือน หนี้สิน และสวัสดิการได้จาก CU-HR	2	1	1	2	4
14	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเล็กน้อย	จัดระบบการเก็บเอกสารในตู้ใหม่	- จัดระบบการเก็บเอกสารในตู้ใหม่โดยแยกกลุ่ม PA และเรียงหมายเลขพนักงานโดยแต่ละกลุ่มจะรับผิดชอบตู้เอกสารของตัวเอง	2	3	2	2	24

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				
				M.เศรษฐกิจ	แบบพออยู่พอกิน	สุขภาพ	สิ่งแวดล้อม	
15	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเล็กข้าง	พิจารณาใช้ CU-HR ในการเรียกฐานข้อมูลพนักงานโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้โดยตรง	พิจารณาใช้ CU-HR ในการเรียกฐานข้อมูลพนักงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สวัสดิการ เนื่องจากปัจจุบันสวัสดิการต้องรอข้อมูลจากส่วนบริหารงานบุคคล	2	1	1	2	4
16	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเล็กข้าง	ควรมีการมอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้	ควรมีการมอบอำนาจให้ ผอ. ลงนามแทนได้ เพื่อเพิ่มผู้มีอำนาจลงนาม					มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า
17	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเล็กข้าง	พิจารณาลดปริมาณเอกสารที่ต้องเก็บ	พิจารณาลดปริมาณเอกสารที่ต้องเก็บ อาจเก็บที่ส่วนบริหารบุคคลที่เดียวไม่ต้องเก็บที่คณะ ลดปริมาณสำเนาเอกสารด้วย	1	2	2	3	12
18	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการเล็กข้าง	ป้อนข้อมูลประวัติพนักงานที่ลาออกลง CU-HR หลังตรวจสอบพนักงาน	เจ้าหน้าที่บุคคลสามารถป้อนประวัติพนักงานที่ลาออกได้หลังจากตรวจสอบพนักงานหรือสวัสดิการเพื่อจ่ายเงินเดือนสุดท้ายได้ทันที ไม่ต้องรอให้รองอธิการบดีลงนาม	1	3	2	3	12

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				
				M.1.5.1.1.1	แบบประเมิน	คู่มือ	หนังสือ	
19	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผล	ปรับปรุงระบบ CU-HR ให้หน่วยงานเป็นผู้ Upload ข้อมูลได้เอง	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจุบันหน่วยงานต้องป้อนข้อมูลผ่านโปรแกรม Access แล้วให้เจ้าหน้าที่บุคคล upload เข้าระบบ CU-HR จึงควรให้หน่วยงานป้อนได้โดยตรง 	3	1	1	2	6
20	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผล	ฝึกอบรม/รับพนักงานดูแลระบบเพิ่ม	<ul style="list-style-type: none"> คอบทของระบบประเมินจะอยู่ที่การสร้างสิทธิ์พนักงานที่มีสิทธิ์ขึ้นเงินเดือน เนื่องจากมีผู้ปฏิบัติงานไม่มาก 	2	1	1	1	2
21	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผล	หน่วยงานส่งสำเนายอดเงินขึ้นมาให้ก่อนคณะกรรมการลงนาม	<ul style="list-style-type: none"> การพิจารณาขอเงินขึ้นเงินเดือนมีคณะกรรมการอย่างน้อย 3 ท่าน ซึ่งใช้เวลาดำเนินการนาน ควรส่งเอกสารมาให้เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบก่อน 	3	2	2	2	24
22	จากการวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการประเมินผล	ระบบ CU-HR ควรมีฟังก์ชันช่วยประมวลผลเงินเดือนและตรวจสอบได้	<ul style="list-style-type: none"> การประมวลผลเงินเดือนควรเป็นระบบอัตโนมัติ หลังจากทำการป้อนคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ควรต้องพิจารณาหลายครั้ง 	3	1	1	2	6

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				คะแนนรวม
				MLREYTHSRPT	แบบประเมินคุณธรรม	สนทนากลุ่ม	หนังสือแบบ	
23	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	MLREYTHSRPT	แบบประเมินคุณธรรม	สนทนากลุ่ม	หนังสือแบบ	24
24	โทรศัพท์สายไม่ว่าง	เพิ่มคู่มือโทรศัพท์ จัดทำกลุ่มอีเมล	เนื่องจากจำนวนเบอร์โทรศัพท์มีจำกัดทำให้ หน่วยงานโทรศัพท์ติดต่อไม่ได้ - จัดทำกลุ่มอีเมลเพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อ สื่อสาร แจ้งข่าวสาร ให้คำปรึกษา	2	1	2	2	8
25	ไม่ได้รับแจ้งเมื่อเปลี่ยนผู้ดูแล	จัดทำ Contact List ส่งให้หน่วยงาน Upload ระเบียบ คู่มือ แบบฟอร์ม ลง บน Website	- จัดทำบัญชีรายชื่อ เบอร์ติดต่อ และที่อยู่อีเมลของ เจ้าหน้าที่บุคคลที่ดูแลแต่ละหน่วยงาน	2	2	2	3	24
26	ระเบียบเปลี่ยนแปลงบ่อย	ทำกลุ่มอีเมลของเจ้าหน้าที่บุคคลทุก หน่วยงานเพื่อแจ้งข่าว	- ปรับปรุงคู่มือ ระเบียบ แบบฟอร์มต่างๆ ให้เป็น ปัจจุบันแล้ว Upload ไว้บน Website	2	2	2	3	24
27	ระเบียบเปลี่ยนแปลงบ่อย	ทำกลุ่มอีเมลของเจ้าหน้าที่บุคคลทุก หน่วยงานเพื่อแจ้งข่าว	- จัดทำกลุ่มอีเมลของเจ้าหน้าที่บุคคลทุกหน่วยงาน เพื่อแจ้งข่าวสาร และส่งระเบียบ คู่มือ แบบฟอร์ม ต่างๆที่เป็นปัจจุบันให้หน่วยงาน	มาตรการชี้กำกับก่อนหน้า				
28	ได้รับการถ่ายทอดข้อมูลไม่ ตรงกัน	จัดให้มีการประชุมสัปดาห์ละครั้ง	- จัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่บุคลากรผู้บริหาร เพื่อ แจ้งข่าวสาร ที่แจ้งงาน ภารกิจแต่ละสัปดาห์	2	3	3	3	54

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน			
				แผนระยะยาว ๒๕๖๒-๒๕๖๕	แผนระยะกลาง ๒๕๖๒-๒๕๖๓	แผนระยะสั้น ๒๕๖๒	แผนระยะยาว ๒๕๖๒
29	ประเด็นสาเหตุปัญหา คำถกเฉพาะต้องใช้ ประสบการณ์	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	2	2	3	36
30	พนักงานใหม่ไม่ได้รับการสอน งาน	จัดทำคู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล	- จัดทำคู่มือเพื่อรวบรวมองค์ความรู้ของเจ้าหน้าที่ บุคคลแต่ละท่าน ที่เคยพบปัญหาที่เป็นกรณี เฉพาะ และแนวทางแก้ไข	2	2	3	36
31	ไม่สนิทสนม ค่อนข้าง	จัดกิจกรรมอบรมสัมมนา ร่วม	- จัดกิจกรรมอบรมสัมมนาร่วมระหว่างส่วน บริหารงานบุคคลและหน่วยงาน เพื่อตีความ ความเข้าใจ และรับข้อร้องเรียนจากหน่วยงาน สร้างความสัมพันธ์	2	2	2	16
32	ประสิทธิภาพกลุ่มงานไม่เท่ากัน	ปรับเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานใหม่	- กลุ่มงานจะแบ่งตามจำนวนพนักงานแต่เนื่องจาก บางหน่วยงานมีพนักงานน้อย กลุ่มงานบางกลุ่มจึง ต้องดูแลหลายหน่วยงาน ปริมาณงานมาก	2	2	1	8

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน			
				MLSC (เฉพาะ)	แบบใหม่ ๒๕๕๕-๒๕๕๖	๒๕๕๖-๒๕๕๗	๒๕๕๗-๒๕๕๘
33	เจ้าหน้าที่บางกลุ่มงานขาดประสิทธิภาพ	มาตรการแก้ไข จัดอบรมเจ้าหน้าที่บุคคล	- สอนบริหารงานบุคคลมีเจ้าหน้าที่ใหม่จำนวนมาก ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจ ในการให้คำตอดบดูแลหน่วยงาน และงานมีผิดพลาด	2	2	2	16
34	ไม่ทราบกำหนดการผู้บริหาร	จัดทำกำหนดการของผู้บริหารแต่ละสัปดาห์	- การลงนามเกิดความล่าช้าเนื่องจากไม่ทราบล่วงหน้าถึงกำหนดการของผู้บริหาร	2	3	1	18
35	หน่วยงานล้าสมัยกำหนดเวลา	แจ้งเตือนหน่วยงานโดยส่งอีเมลหรือโทรศัพท์	- การบริหารงานบุคคลปัจจุบันจะใช้ระบบ CU+HR ซึ่งจะมีกำหนดการของระบบที่แน่นอน หากล่าช้ากว่ากำหนดการก็จะต้องงอกรอบต่อไป	2	3	2	36
36	หน่วยงานส่งเอกสารไม่ครบ	ปรับปรุงแบบฟอร์มบันทึกแจ้งให้ส่งของ checklist เอกสาร	ปรับปรุงแบบฟอร์มให้พร้อมเอกสารที่ต้องใช้ประกอบเพื่อหน่วยงานจะได้ทำการตรวจเช็คแบบเบื้องต้นก่อนที่จะนำมาส่ง	มาตรการชี้ตัวกับก่อนหน้า			
37	อุปกรณ์สำนักงานไม่พอ	ทำกิจกรรม 5 ส	ขาดผู้รับผิดชอบดูแลอุปกรณ์สำนักงาน	1	2	2	8

ลำดับ	ประเด็นสาเหตุปัญหา	มาตรการแก้ไข	คำอธิบาย/เหตุผล	เกณฑ์การประเมิน				
				MLLE (สูงสุด 5)	แบบใหม่ (2-5) 2023	ส่วนใหญ่ (3-5) 2023	ใหม่ (2-5)	
38	อุปกรณ์สำนักงานไม่พอ	จัดซื้ออุปกรณ์สำนักงานเพิ่ม	เนื่องจากส่วนบริหารงานบุคคลต้องแยกสำนักงานกัน 2 ชั้น จึงต้องให้อุปกรณ์สำนักงานมากขึ้น และ อุปกรณ์หลายชิ้นก็เก่า อยู่ในสภาพทรุดโทรม	2	1	2	2	8
39	ไม่มีระบบจัดเก็บเอกสารที่ดี	ทำกิจกรรม 5 ส	ทำลายเอกสารเก่าที่ไม่ใช้งานแล้ว เพิ่มพื้นที่จัดเก็บเอกสาร ทำป้ายชี้บ่งเอกสาร ให้ชัดเจน	มาตรการซ้ำกับก่อนหน้า				
40	เอกสารไม่ถึงหน่วยงาน	จัดส่งเอกสารทางอีเมล	ทำการจัดส่งเอกสารทางอีเมลและแจ้งผู้รับทุกครั้งที่ได้ทำการจัดส่งเอกสาร เพื่อให้ผู้รับจะได้ติดตามเอกสารได้	2	3	3	2	36
41	ข้อมูลในระบบเก่าไม่เป็นปัจจุบัน	รวบรวมปัญหาแจ้งผู้รับผิดชอบระบบ	ข้อมูลของพนักงานในระบบฐานข้อมูล CU-HR บางส่วนยังเป็นข้อมูลเก่า รวบรวมปัญหาที่แต่คนพบเพื่อแจ้งให้กับผู้รับผิดชอบระบบในคราวเดียว	1	2	3	3	18



5.3 การปรับปรุงกระบวนการ

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

มาตรการที่ได้ทำการคัดเลือกมา จะมีทั้งส่วนที่ทุกคนดำเนินการร่วมกัน และมาตรการที่ต้องมีผู้รับผิดชอบ ในส่วนมาตรการที่ทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที มีดังนี้

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

มาตรการที่หัวหน้าส่วนงานเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ มีดังนี้

- จัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในส่วนงานสัปดาห์ละครั้ง สั้นๆ ครั้งละ 1 ชั่วโมง
- นำเรื่องหารือกับผู้บริหารเพื่อลดขั้นตอนการอนุมัติของคณะกรรมการประเมินผลในการพิจารณาขอเงินขึ้น
- นำเรื่องหารือกับผู้บริหารในการปรับปรุงระบบ CU-HR ให้สามารถตอบสนองการใช้งานได้มากขึ้น

มาตรการอื่นได้มีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข โดยทีมงานได้แบ่งกลุ่มตามความถนัดและภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในงานประจำของแต่ละคน เพื่อให้การปรับปรุงกระบวนการเป็นไปได้สำเร็จ จึงกำหนดให้มีการประชุมกลุ่มกันทุกสัปดาห์ สัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง ใน

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

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

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

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

- อบรมเพิ่มทักษะให้กับเจ้าหน้าที่รับเอกสารรู้ว่าเอกสารอะไรบ้างที่ต้องใช้ในการดำเนินการ
- จัดทำ Checklist เอกสารให้เจ้าหน้าที่รับเอกสาร
- เสนอให้ผู้บริหารปรับปรุงแบบฟอร์มให้มี Checklist ให้หน่วยงานได้เตรียมเอกสารมาให้พร้อม

- จัดทำ FAQs สำหรับตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมเอกสารให้หน่วยงาน

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

นอกจากนี้กลุ่มที่ 1 ยังมีหน้าที่รวบรวมข้อมูล สำหรับจัดทำคู่มือปฏิบัติงานอีกด้วย

การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงการดำเนินการในกระบวนการบริหารบุคคล ของกลุ่มที่ 2 เป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสาร ซึ่งเจ้าหน้าที่ได้ทำการสำรวจและปรับภูมิทัศน์ สถานที่เก็บเอกสาร มีการเรียงเอกสารในตู้แฟ้มประวัติพนักงาน ทำป้ายชี้บ่งกำหนดผู้รับผิดชอบ

การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงการดำเนินการในกระบวนการบริหารบุคคล ของกลุ่มที่ 3 เป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงโดยการนำระบบสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยอันได้แก่

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



รูปที่ 5.1 การปรับปรุง Upload ระเบียบ แบบฟอร์ม ต่างๆบนเว็บไซต์

5.4 การติดตามผล

เนื่องจากมีหลายข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการของส่วนบริหารงานบุคคล ทั้งในเรื่องงบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย รวมทั้งต้องการหาจุดวัดผลโครงการหลังจากได้มีการดำเนินกิจกรรมมาได้ระยะหนึ่งแล้ว จึงได้ทำการติดตามผลทั้งในเรื่องระยะเวลาดำเนินการและความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการปรับปรุงที่เกิดขึ้น ทั้งยังเป็น การทบทวนผลงานของกลุ่มสำหรับแนวทางการปรับปรุงในอนาคต

5.4.1 ระยะเวลาดำเนินการ

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

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

- 1) กระบวนการที่ได้รับการวิเคราะห์และปรับปรุงโดยตรง อันได้แก่
 - กระบวนการว่าจ้าง กรณีสูงกว่าขั้นต่ำ
 - กระบวนการเลิกจ้าง กรณีพนักงานลาออก

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

การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง 30 ตัวอย่าง สำหรับกระบวนการที่มีจำนวนข้อมูลไม่ครบ 30 ข้อมูล ก็ใช้วิธีเก็บข้อมูลทุกข้อมูลคำนวณหาค่าเฉลี่ย สำหรับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อขึ้นเงินเดือนที่ได้ศึกษาไปนั้น สามารถรู้ระยะเวลาดำเนินการได้จากปฏิทินการดำเนินงานใหม่

ตารางที่ 5.7 ระยะเวลาการดำเนินการก่อน-หลัง กระบวนการที่วิเคราะห์และปรับปรุง

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

จากตารางสามารถสรุปได้ว่าการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคล สามารถลดระยะเวลาการดำเนินการได้ โดย

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

เมื่อพิจารณาเพิ่มเติมถึงระยะเวลาการดำเนินการที่เปลี่ยนไปของกระบวนการก่อนการปรับปรุงและหลังการปรับปรุง อย่างละเอียด โดยการศึกษาระยะเวลาของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการ จะสามารถทำให้เห็นประเด็นของความเปลี่ยนแปลงได้ ดังนี้

การเปรียบเทียบระยะเวลาดำเนินการ ก่อน-หลัง ของกระบวนการว่าจ้าง

เมื่อทำการบันทึกเวลาจากวันที่ลงรับเอกสาร และวันที่ของบันทึก โดยทำการการเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการก่อน และหลังการปรับปรุง โดยพิจารณาได้ดังนี้

ตารางที่ 5.8 เปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยกระบวนการว่าจ้าง

		ระยะห่างของเวลาจากกิจกรรมก่อนหน้าที่ผู้รับผิดชอบลงวันที่รับ					รวม
		เจ้าหน้าที่ บุคคล	เลขานุการ กิจ	กรรมการ บุคคล	เจ้าหน้าที่ บุคคล	รอง อธิการบดี	
ก่อนการ ปรับปรุง	ค่าเฉลี่ย	0.50	12.00	17.83	3.13	2.03	35.50
	SD	0.82	5.43	11.35	1.41	1.13	15.19
หลังการ ปรับปรุง	ค่าเฉลี่ย	0.40	7.43	15.60	2.63	1.93	28.00
	SD	0.56	3.24	6.87	1.16	0.98	7.19
ส่วนต่างเวลา		-20.00%	-38.08%	-12.51%	-15.97%	-4.93%	-21.13%

ในแต่ละช่วงของกระบวนการ พบว่า

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

กิจกับหน่วยงานในการทำความเข้าใจการจัดเตรียมเอกสารสำหรับให้ที่ประชุมพิจารณา แต่ไม่สามารถเพิ่มจำนวนวันประชุม ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาของขั้นตอนนี้ได้มาก

การเปรียบเทียบระยะเวลาดำเนินการ ก่อน-หลัง ของกระบวนการเลิกจ้าง

เมื่อทำการบันทึกเวลาจากวันที่ถึงรับเอกสาร และวันที่ของบันทึก โดยการทำ การเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการก่อน และหลังการปรับปรุง โดยพิจารณาได้ดังนี้

ตารางที่ 5.9 เปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยกระบวนการเลิกจ้าง

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

สำหรับกระบวนการเลิกจ้างก็ให้ผลคล้ายกัน เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เป็นเรื่องของธุรการสำหรับกระบวนการบริหารบุคคล โดยเพิ่มจุดตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารทำให้ระยะเวลาดำเนินการระหว่างขั้นตอนของเจ้าหน้าที่บุคคลกับรองอธิการบดีลดลง 28.42 เปอร์เซ็นต์

การเปรียบเทียบระยะเวลาดำเนินการ ก่อน-หลัง ของกระบวนการประเมินผล

สำหรับกระบวนการประเมินผลนั้น ได้เก็บข้อมูลหลังการปรับปรุงจากปฏิทินการทำงาน ของกระบวนการประเมินผลเพื่อปรับขึ้นเงินเดือน ของปี พ.ศ.2553 ระยะเวลาดำเนินการลดลง เพียงเล็กน้อย เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานของระบบ CU-HR ซึ่ง เวลาที่ลดลงก็เกิดจากการปรับปรุงเรื่องการส่งเอกสารเป็นสำเนามาให้ส่วนบริหารงานบุคคล โดยไม่ต้องรอให้กรรมการของหน่วยงานลงนามอนุมัติครบทุกท่าน ทำให้ขั้นตอนที่หน่วยงานส่งบันทึก ใช้เวลาดลดลงจาก 7 วัน เหลือ 5 วัน และส่วนบริหารงานบุคคลตรวจสอบความถูกต้องของผล การปรับขึ้นเงินเดือน ใช้เวลาดลดลงจาก 3 วัน เหลือ 2 วัน

ตารางที่ 5.10 เปรียบเทียบระยะเวลากระบวนการประเมินผล

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

สำหรับข้อมูลระยะเวลาดำเนินการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ได้ทำการวิเคราะห์และปรับปรุงโดยตรง ก็มีการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาที่ลดลงเช่นเดียวกัน โดยพิจารณาได้จากตารางที่ 5.11

ตารางที่ 5.11 ระยะเวลาการดำเนินการก่อน-หลัง กระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง

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

จากตารางสามารถสรุปได้ว่าการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคล สามารถลดระยะเวลาการดำเนินการได้ โดย

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

โดยกระบวนการเลิกจ้างกรณีพนักงานเสียชีวิต และกระบวนการเลิกจ้างกรณีไม่ผ่านทดลองงาน ไม่มีข้อมูลหลังการปรับปรุงเนื่องจากช่วงที่เก็บข้อมูลไม่ได้มีการทำงานในกระบวนการดังกล่าว

5.4.2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

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

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

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

ตารางที่ 5.12 ผลประเมินความพึงพอใจต่อการปรับปรุงของส่วนบริหารงานบุคคล

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

ทุกปัจจัยคุณภาพที่ทำการปรับปรุง หน่วยงานผู้รับบริการเกิน 50 เปอร์เซ็นต์ มีความคิดที่ดีขึ้น โดยปัจจัยคุณภาพที่ผู้รับบริการจำนวนมากคิดว่าดีขึ้น เรียงตามลำดับดังนี้

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

จึงสามารถสรุปได้ว่าการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการที่เกิดขึ้นได้เพิ่มระดับความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้

5.5 สรุปบทเรียนที่ได้รับ

ผู้วิจัยได้ใช้โอกาสในการประชุมกลุ่ม เพื่อจะสอบถามความคิดเห็นของสมาชิก หรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติแต่ละท่าน ในการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ ในลักษณะรูปแบบนี้ ซึ่งสมาชิกได้สะท้อนมุมมอง และความคิดเห็นในส่วนของกระบวนการกลุ่ม ดังนี้

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

นอกจากผลการสรุปบทเรียนข้างต้นจากสมาชิกในกลุ่ม ผู้วิจัยยังสังเกตเห็นว่า สมาชิกได้นำเอาเครื่องมือ เช่น แผนผังก้างปลา ไปใช้ในการวิเคราะห์งานของตนอีกด้วย

5.6 การจัดทำคู่มือ

หลังจากปรับปรุงกระบวนการ ได้มีการเก็บข้อมูลหลังการแก้ไขในเบื้องต้น เป็นที่น่าพึงพอใจของผู้บริหารและทีมงาน จึงได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการรวบรวมประเด็นสำคัญทางด้านคุณภาพของกระบวนการเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการของกระบวนการที่ได้ทำการปรับปรุง และสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการได้ทำการศึกษาเบื้องต้น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน

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

ในส่วนของคู่มือสำหรับผู้รับบริการนั้น ได้แบ่งประเภทตามกลุ่มผู้ใช้ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

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

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

ตารางที่ 5.13 รายละเอียดการควบคุมกระบวนการว่าจ้าง

ที่	แผนผัง	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	เสนอต่อ	ระยะเวลา	ปัญหา/ความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข	คำแนะนำ
1		หน่วยงาน	1. ทำจดหมายและบันทึก 2. ขออนุมัติเรื่องจาก คนบติ 3. จัดเตรียมเอกสาร หลักฐาน	ส่วนบริหารงาน บุคคล	ก่อนวันที่ 5 ของ เดือน	1. ส่งเอกสารหลักฐานไม่ ครบถ้วน 2. เอกสารคุณสมบัติพิเศษ ของผู้ได้รับการคัดเลือกไม่ ถูกต้อง	1. ตรวจสอบเอกสารก่อนส่ง จากคู่มือ 2. ปรึกษาเลขานุการกิจถึง เอกสารคุณสมบัติพิเศษที่ต้อง เตรียม	เอกสารที่ใช้คือ • บันทึกนำส่งเรื่องของอนุมัติ จ้างพนักงานมหาวิทยาลัย • แบบคำขอว่าจ้าง • สำเนาสมุดบัญชี, ใบ ดดยอนภาษา • แบบแสดงภาระงาน(JD) • ข้อตกลงภาระงาน(AS) • ใบสมัครพนักงาน,วุฒิ การศึกษา, สำเนาทะเบียนบ้าน ,ทะเบียนสมรส, ใบผ่านทหาร • เอกสารคุณสมบัติพิเศษ เช่น ใบรับรองอายุงาน ใบประกาศ
2		เจ้าหน้าที่รับ เอกสาร	ลงวันที่รับเอกสาร และ ตรวจสอบความครบถ้วน ของเอกสาร	เจ้าหน้าที่บุคคล	ไม่เกิน 1 วัน	ความผิดพลาดในการ ตรวจสอบเอกสาร	ตรวจสอบเอกสารตามใบ บันทึกตรวจสอบ(Checklist)	
3		เจ้าหน้าที่ บุคคล	1. ตรวจสอบความถูกต้อง ของเอกสารและหลักฐาน ต่างๆ 2. พิจารณาลักษณะการ จ้าง	เลขานุการกิจ	ไม่เกิน 5 วัน	1. หน่วยงานให้ข้อมูลผิด 2. เอกสารไม่ถูกต้อง 3. ทำงานผิดพลาด	1. โทรศัพท์สอบถามหน่วยงาน 2. รีบแจ้งหน่วยงานให้แก้ไข 3. ศึกษาคู่มือ ระเบียบ คณะกรรมการ	ควบคุมทำบัญชีบันทึกเรื่อง สำหรับติดตามงาน ส่งมอบให้เลขานุการกิจ ลงบันทึกก่อนประชุม คณะกรรมการ

ที่	แผนผัง	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	เสนอต่อ	ระยะเวลา	ปัญหา/ความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข	คำแนะนำ
4		เลขานุการกิจ	จัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการพิจารณาของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	ไม่เกิน 5 วัน	1.ขาดเอกสารหลักฐานจนไม่สามารถให้ที่ประชุมพิจารณา 2.จัดเตรียมเอกสารไม่ครบถ้วน	จัดทำแนวปฏิบัติในการเตรียมเอกสาร	กระจายงาน สื่อสารให้เจ้าหน้าที่บุคคลรัฐถึงแนวปฏิบัติเพื่อให้ประสานกับหน่วยงานล่วงหน้า
5		คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	1.พิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้ได้รับคัดเลือก	เลขานุการกิจ/เจ้าหน้าที่บุคคล	1 วัน	ที่ประชุมพิจารณาความเห็นทั้งหมดจากการประชุม ทำให้ต้องเลื่อนไปพิจารณาครั้งต่อไป	จัดลำดับความสำคัญของเรื่อง โดยอาจพิจารณาการจ้าง ตำแหน่งอาจารย์หรือระดับสูงก่อน	หลังจากทราบผลควรรีบแจ้งหน่วยงาน ทางโทรศัพท์หรืออีเมลเพื่อดำเนินการต่อไป
6		เจ้าหน้าที่บุคคล	1.เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำบันทึกข้อความแจ้งผล และขอเอกสารประกอบการทำสัญญาจ้างงาน	หน่วยงาน	1 วัน			อาจทำบันทึกขอไว้ก่อน คณะกรรมการบริหารงานบุคคลจะประชุม
7		หน่วยงาน	จัดทำสัญญาจ้าง และเอกสารประกอบให้กับผู้ได้รับการคัดเลือก และให้คณะบดีลงนาม	เจ้าหน้าที่บุคคล	ไม่เกิน 5 วัน			ควรติดตามหน่วยงาน สอบถามถึงวันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ

ที่	แผนผัง	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม	เสนอต่อ	ระยะเวลา	ปัญหา/ความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข	คำแนะนำ	
8	<pre> graph TD A((ต่อ)) --> B[ตรวจสอบสัญญา] </pre>	เจ้าหน้าที่บุคคล	1. ตรวจสอบความครบถ้วนและถูกต้องของเอกสาร สัญญา 2. จัดทำคำสั่งสัญญาจ้าง	รองอธิการบดี	ไม่เกิน 3 วัน	สัญญาที่หน่วยงานทำมาไม่ถูกต้อง ผิดแบบฟอร์ม	จัดทำ Template ให้กับหน่วยงาน	พิจารณารายละเอียดในสัญญาให้แน่ชัด เพราะเป็นเอกสารที่มีความสำคัญ	
9	<pre> graph TD A[ลงนามสัญญา] </pre>	รองอธิการบดี	ลงนามในคำสั่งและสัญญาจ้าง	เจ้าหน้าที่บุคคล	ไม่เกิน 3 วัน	รองอธิการบดีไม่อยู่	ติดตามกำหนดการ และอาจรวบรวมเอกสารส่งให้รองอธิการบดีเห็นต้นออกสถานที่		
10	<pre> graph TD A[บันทึกแต่งตั้ง] </pre>	เจ้าหน้าที่บุคคล	1. จัดทำบันทึกแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย 2. ส่งเนาเอกสารการว่าจ้างส่งให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3. จัดทำแฟ้มประวัติพนักงาน	หน่วยงาน/ หัวหน้าส่วน	ไม่เกิน 3 วัน			การจัดเก็บแฟ้มประวัติต้องปฏิบัติตาม วิธีที่สวนบริหารงานบุคคลกำหนดไว้ เพื่อให้สะดวกในการสืบค้น	
11	<pre> graph TD A[จัดทำข้อมูลประวัติ] </pre>	เจ้าหน้าที่บุคคล	เจ้าหน้าที่บุคคลบันทึกข้อมูลประวัติพนักงานลงในระบบ CU-HR	-	ไม่เกิน 1 วัน	1. ระบบ CU-HR เกิดการขัดข้อง 2. การอัปเดตข้อมูลในระบบผิดพลาด	1. ติดต่อเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ 2. ตรวจสอบข้อมูลหลังอัปเดตและแจ้งปัญหาแก่ผู้ดูแลระบบให้แก้ไข	สามารถดำเนินการได้ตั้งแต่ให้รองอธิการบดีลงนาม	

หมายเหตุ : ระยะเวลาดำเนินการรวมทั้งกระบวนการไม่เกิน 28 วันทำการ

5.7 การศึกษาแนวทางการออกแบบกระบวนการ

ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคลที่ได้จัดทำไปนั้น เป็นการปรับปรุงกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนบริหารงานบุคคล ทำให้การปรับปรุงที่เกิดขึ้นนั้น เป็นการปรับปรุงที่มีขอบเขตจำกัดอยู่ในกระบวนการเดิม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจจะไม่มาก เท่ากับการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่

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

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

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

5.7.1 แนวทางการออกแบบกระบวนการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

แนวทาง เครื่องมือ เทคนิค ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการมีอยู่จำนวนมาก ซึ่งหนึ่งในนั้น คือ แนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ TQA ซึ่งมีการกำหนดนิยามและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการไว้ ดังนี้

หัวข้อ 6.1 การออกแบบระบบงาน

คำถาม : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

รายละเอียด : ให้อธิบายวิธีการที่ใช้ในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร การออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นและการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความสามารถพิเศษ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความสามารถพิเศษเหล่านี้มีอะไรบ้าง และมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และแผนปฏิบัติการอย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวมรวมทั้งวิธีการที่ใช้ตัดสินว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวมทั้งหมดเป็นกระบวนการภายในองค์กร(กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กับความสามารถพิเศษอย่างไรรวมทั้งมีผลอย่างไรต่อการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า สร้างกำไร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

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

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

จากเกณฑ์คำถามและข้อกำหนดข้างต้นอาจทำให้เกิดความสับสนในการตีความหมายซึ่งหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ก็จะเป็นการให้นิยาม รวมทั้งกำหนดกระบวนการบริหารจัดการโดยองค์กรเป็นผู้กำหนด จึงไม่ได้ชี้แจงถึงรายละเอียดของกิจกรรมที่องค์กรจะต้องดำเนินการ ซึ่งอาจจะต่างจากเครื่องมือ เทคนิค แนวทางอื่น ที่จะบอกถึงขั้นตอนหรือกระบวนการที่ต้องดำเนินการอยู่พอสมควร

แต่อย่างไรก็ตาม รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ก็ได้มีข้อกำหนดหนึ่งของผู้ที่เข้าประกวดและได้รับรางวัล คือ ต้องเผยแพร่กระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) ให้กับสาธารณะ

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

- 1) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- 2) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร ก่อนที่จะถ่ายทอดต่อไปยังกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจบรรลุผลสำเร็จ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 กระบวนการ ได้แก่

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

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ ได้แก่

- 1) กระบวนการสร้างคุณค่า
- 2) กระบวนการสนับสนุน

โดยกระบวนการบริหารงานบุคคล ของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด จัดอยู่ใน กระบวนการสนับสนุน ทำหน้าที่สนับสนุนกระบวนการหลัก ทั้งกระบวนการขาย กระบวนการผลิต รวมทั้งสนับสนุนกระบวนการซ่อมบำรุง

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

ขั้นตอน Task Achieving QC Story

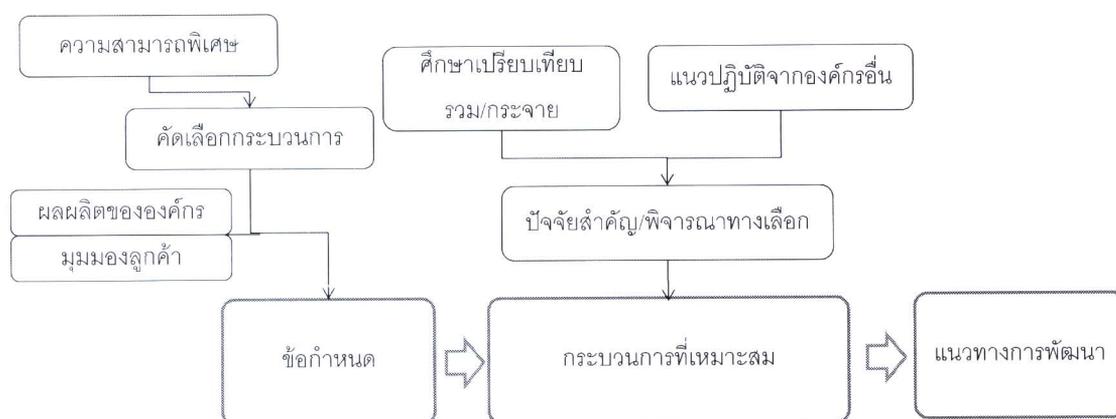
- 1) ทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า
- 2) กำหนดภาระงาน
- 3) พัฒนาวิธีดำเนินการโดยทำรายงานทางเลือกทั้งหมดที่เป็นไปได้ รวมทั้ง วิเคราะห์และคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสม
- 4) กำหนดรายละเอียดสิ่งที่ต้องดำเนินการ
- 5) นำไปปฏิบัติ
- 6) ตรวจสอบผล
- 7) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 8) กำหนดแผนงานสำหรับอนาคต

ขั้นตอน Problem Solving QC Story

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

กล่าวโดยสรุปสำหรับการพิจารณำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการของส่วนบริหารบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ

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



รูปที่ 5.2 แนวทางการวิเคราะห์กระบวนการใหม่

5.7.2 ข้อกำหนด

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

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

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

กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงเป็นกระบวนการสนับสนุนหลักของมหาวิทยาลัย ในการสรรหาและรักษาไว้ซึ่ง บุคลากรที่มีความรู้ในระดับประเทศ ที่เป็นทั้งเป็นคนดี และคนเก่ง รวมทั้งการบริหารจัดการที่คล่องตัว ก็ถือเป็นข้อกำหนดที่สำคัญที่การออกแบบกระบวนการจะต้องคำนึงถึง

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

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

3. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ควรเป็นผู้มีคุณธรรม ความดีงาม
4. การคัดเลือกบุคลากรในสายงานวิชาชีพเฉพาะ เช่น พยาบาล บรรณารักษ์ ควรใช้ ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพนั้นในการทดสอบ คัดเลือก พนักงาน
5. กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการที่รวดเร็ว สามารถ ตอบสนองความต้องการการใช้บุคลากรของหน่วยงาน มีกระบวนการที่มีความ คล่องตัว

5.7.3 ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการรวมและการกระจายอำนาจดำเนินการ

ในการพิจารณาทางเลือกสำหรับการออกแบบกระบวนการ ของส่วนบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัย การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการรวมและการกระจายอำนาจดำเนินการ ของกระบวนการ จะทำให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยที่จะต้อง พิจารณาในการออกแบบกระบวนการ ในองค์กรที่มีหลายหน่วยงานการกระจายอำนาจย่อมส่งผล ที่ดีต่อความคล่องตัวขององค์กรในบริหารจัดการได้ผลผลิตในเชิงปริมาณที่สูงขึ้น แต่ก็อาจจะมี ผลในเชิงคุณภาพ กล่าวคือ การกระจายอำนาจอาจส่งผลให้ผลผลิตไม่ได้ตรงตามนโยบาย มาตรฐาน ที่องค์กรปรารถนาไว้

การจัดการกระบวนการโดยพิจารณาถึงโครงสร้างขององค์กร มีส่วนสำคัญต่อกลยุทธ์ของ องค์กรที่จะทำให้กระบวนการมีประสิทธิภาพและสนองตอบข้อกำหนดต่างๆของกระบวนการได้ ซึ่งการศึกษาการจัดองค์กรสำนักงานในลักษณะที่มีการรวม และการกระจายอำนาจนั้น มีข้อดี ข้อเสีย แตกต่างกันไปดังนี้

การจัดองค์กรสำนักงานแบบรวมอำนาจ (Centralization)

หมายถึง การรวมกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งปฏิบัติอยู่ในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรหนึ่งๆ ให้อยู่ภายใต้การควบคุม การสั่งการ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบของ บุคคลหรือหน่วยงานเดียว

ข้อดี

- 1) ทำให้วิธีการปฏิบัติงานและการบริหารงานสามารถกำหนดเป็นรูปแบบ เดียวกันทำให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 2) ต้นทุนในการปฏิบัติงานบริหารสำนักงานลดลง เช่น ต้นทุนในการบริหาร ค่าใช้จ่ายในด้านเครื่องจักรสำนักงาน วัสดุ และบุคลากรจะลดลง เนื่องจาก ลดการทำงานซ้ำซ้อน สามารถใช้ร่วมกันได้

- 3) บุคลากรเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง
- 4) ทำให้มีการประสานงานได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสีย

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

จะเห็นได้ว่าการจัดองค์กรที่มีการรวมอำนาจนั้น จะทำให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและความง่ายในการจัดการทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร งบประมาณ ทั้งยังส่งผลที่ดีต่อการประสานงานกันภายในหน่วยงานที่ทำงานลักษณะเดียวกัน

การจัดองค์กรสำนักงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

หมายถึง การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การควบคุมและการตัดสินใจให้หน่วยงานต่าง ๆ

ข้อดี

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

ข้อเสีย

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

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

ตารางที่ 5.14 เปรียบเทียบการรวมกับการกระจายอำนาจ ของกระบวนการ

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

5.7.4 ศึกษาแนวทางการดำเนินการขององค์กรอื่น

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

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

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

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

การสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านงานบุคคลขององค์กรต่างๆข้างต้น ผู้วิจัยได้ถามถึงขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการดำเนินการบริหารบุคคล กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร โดยแนวคำถามจะเน้นไปที่ ปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญในการตัดสินใจจัดการกระบวนการ และแนวทางปฏิบัติที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันของกระบวนการบริหารบุคคล

แนวทางดำเนินการบริหารบุคคล กลุ่มไทย-ยาซากิ (TYG)

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

การบริหารงานบุคคลของกลุ่มไทย-ยาซากิ เน้นที่การกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานภายในเครือข่าย โดยฝ่ายโรงงานทุกโรงงานจะมีสำนักงานบุคคล มีผู้จัดการแผนกที่ดูแลงานด้านบุคคล เกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ ให้พนักงาน

สำหรับกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร ได้มีการแบ่งกระบวนการออกเป็น 2 แบบ คือ กระบวนการคัดเลือกพนักงานในวุฒิระดับปริญญาตรี ขึ้นไป และกระบวนการคัดเลือกพนักงานในระดับวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี เนื่องจากความสำคัญอยู่สองประการ คือ

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

สำหรับแนวปฏิบัติของกลุ่มไทย-ยาซากิ ที่น่าสนใจในกระบวนการดำเนินการได้มาซึ่งพนักงานในระดับปริญญาตรี มีดังต่อไปนี้

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

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

แนวทางดำเนินการบริหารบุคคล บมจ.ธนาคาร กรุงไทย

(อนุตร ภู่อารีย์, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2553)

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

การกำหนดนโยบายบริหารงานด้านบุคคลจะมีคณะกรรมการพนักงาน โดยฝ่ายบุคคลจะ แต่งตั้งจากผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีการตั้ง คณะอนุกรรมการพนักงานของแต่ละหน่วยงานอีกด้วย

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

ในส่วนของกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร มีการดำเนินการดังนี้

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

ในส่วนของการระดมทุนได้มาซึ่งบุคลากร มีการดำเนินการดังนี้

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

อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของส่วนงานบุคคลของหน่วยงานจะมีอยู่สูง หน่วยงานจะได้รับความไว้วางใจในเรื่องของการบริหารองค์กร ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานจะได้รับการกระจายอำนาจไปจากอธิการบดี แต่จุดอ่อนก็คือ การควบคุมมาตรฐาน และความเหลื่อมล้ำกันในเรื่องของเงินเดือน และสวัสดิการของพนักงาน

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

สำหรับแนวปฏิบัติในกระบวนการดำเนินการบริหารบุคคล ของทั้ง 3 องค์กร ได้สรุป เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของการจัดการกระบวนการ ที่ให้ส่วนกลางดำเนินการ และหน่วยงาน ดำเนินการ ไว้ในตารางที่ 5.13

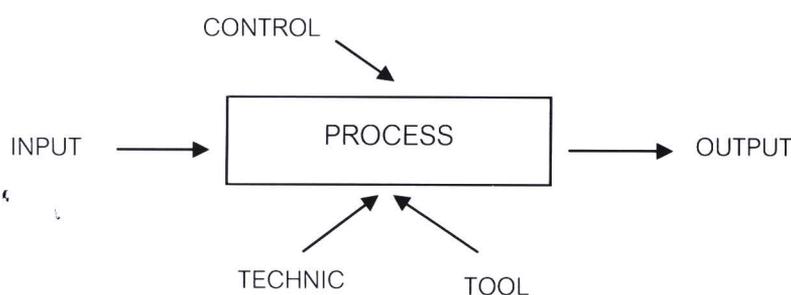
ตารางที่ 5.15 การดำเนินการกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรอื่น

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

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

5.7.5 กระบวนการที่เหมาะสมและแนวทางการพัฒนา

ในการศึกษาออกแบบกระบวนการ จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทั่วไปของกระบวนการ สำหรับกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร สามารถพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการได้ ดังนี้



รูปที่ 5.3 องค์ประกอบของกระบวนการ

ปัจจัยนำเข้า(Input) ของกระบวนการคือ กลุ่มคนที่สนใจจะสมัครงานกับทางมหาวิทยาลัย ที่มีคุณสมบัติและสถานภาพที่แตกต่างกัน โดยมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามเผยแพร่ข่าวสารให้กับกลุ่มคนเหล่านี้

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

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

ผลผลิต (Output) คือ พนักงานมหาวิทยาลัย ที่หน่วยงานผู้ใช้บุคลากรต้องการสามารถทำงานในตำแหน่ง ภาระ หน้าที่นั้นได้

สำหรับกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร (Process) หรือก็คือพนักงานมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนหลัก อยู่ 3 ขั้นตอน นั่นก็คือ

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

สำหรับการพิจารณากระบวนการที่เหมาะสมนั้น จะต้องนำเอาข้อกำหนดของกระบวนการซึ่งได้มาจากการนำผลผลิตที่มหาวิทยาลัยต้องการ กับความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการนี้ โดยปัจจัยที่จะต้องพิจารณาประกอบ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.16 ข้อกำหนดและปัจจัยที่นำมาพิจารณา

ข้อกำหนด	ปัจจัย
<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเฉพาะบุคลากรในสายวิชาการ หรือสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในสถาบันต่างๆของมหาวิทยาลัย โดยควรได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะในสาขาต่างๆ อยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศ 2. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการทำงานที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจทางภาษา และการใช้คอมพิวเตอร์ในสายงานปฏิบัติการ 3. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ควรเป็นผู้มีคุณธรรม ความดีงาม 4. การคัดเลือกบุคลากรในสายงานวิชาชีพเฉพาะ เช่น พยาบาล บรรณารักษ์ ควรใช้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพนั้นในการทดสอบ คัดเลือกพนักงาน 5. กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการที่รวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการการใช้บุคลากรของหน่วยงาน มีกระบวนการที่มีความคล่องตัว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความคล่องตัว 2. มาตรฐานการทำงาน 3. ทักษะความชำนาญ 4. ค่าใช้จ่าย 5. การสื่อสาร 6. ความเหมาะสมกับหน่วยงาน

ซึ่งกระบวนการดำเนินการที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณาจากข้อกำหนดและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการที่มีการรวมหรือการกระจายอำนาจความ

รับผิดชอบให้กับส่วนกลาง หรือหน่วยงานแล้ว รวมทั้งแนวปฏิบัติขององค์กรที่ได้ทำการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

กระบวนการสรรหา

กระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการสำคัญในการทำให้เกิดตัวเลือกสำหรับไปคัดเลือกต่อไป เพื่อให้ได้พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะการมีความรู้หรือความเป็นเลิศทางวิชาการ พร้อมกับให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ควรจะดำเนินการดังนี้

1. ส่วนบริหารงานบุคคลควรทำการประกาศ ประชาสัมพันธ์แบบเชิงรุก กล่าวคือ ควรทำการประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงค่าใช้จ่าย เช่น

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

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

3. สำหรับตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักขององค์กรสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีอันดับทางวิชาการอยู่ในลำดับต้นๆ ของประเทศ ส่วนบริหารงานบุคคลควรสนับสนุนให้หน่วยงาน พิจารณา

ประชาสัมพันธ์กับนิสิตที่มีผลการเรียนดี หรือให้ทุนการศึกษาสำหรับกลับมาเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังสามารถใช้โอกาสงานสัมมนา ประชุมวิชาการ ในการติดต่อประชาสัมพันธ์ เพื่อสรรหาบุคลากรได้อีกด้วย

4. ในสายปฏิบัติการ สนับสนุน ซึ่งทุกหน่วยงานจะมีความต้องการบุคลากรคล้ายคลึง ส่วนบริหารงานบุคคลควรดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลกลางสำหรับผู้มาสมัครงานกับทางมหาวิทยาลัย เพื่อที่หน่วยงานสามารถเรียกผู้สมัครจากฐานข้อมูลของทางมหาวิทยาลัยได้อีกทางหนึ่ง และฐานข้อมูลนี้สามารถสร้างโอกาสให้มหาวิทยาลัยมีตัวเลือกผู้สมัครมากขึ้น ซึ่งอาจจะทำได้โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ต รับสมัครพนักงานผ่านทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย

กระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนการดำเนินงานหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการที่นำมาใช้ ซึ่งจะเป็นตัวที่จะทำให้เกิดคุณภาพของกระบวนการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับหน่วยงาน และความต้องการเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน โดยแนวทางที่นำเสนอ มีดังนี้

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

2. ควรมีการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของพนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งต่างๆ แล้วพิจารณาคัดเลือกเบื้องต้น เช่น ในตำแหน่งที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ทางภาษา ก็ให้ผู้สมัครยื่นผลคะแนนการทดสอบทางภาษา

3. การดำเนินการทดสอบสำหรับพนักงานสายปฏิบัติการ สนับสนุน ส่วนกลางควรเป็นผู้จัดการทดสอบ โดยแบบทดสอบอาจมาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรืออาจมีการทดสอบทัศนคติ (Aptitude Test) เพื่อให้ได้พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีบุคลิกที่เหมาะสม มีความประพฤติดี และมีคุณธรรมและความดีงาม

4. การทดสอบเบื้องต้นต่างๆ ที่ส่วนกลางดำเนินการ เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดสอบ และเป็นการควบคุมมาตรฐานอีกทางหนึ่ง โดยส่วนกลางควรทำฐานข้อมูลของผู้ที่เข้าทำการทดสอบ เพื่อให้หน่วยงานสามารถเลือกผู้ที่ผ่านการทดสอบแล้วแต่ยังไม่มีหน่วยงานไหนเรียกตัวไปบรรจุได้ดำเนินการต่อ

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

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

7. เพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปได้อย่างมีคุณภาพ และมาตรฐานที่ดี ควรแต่งตั้งคณะอนุกรรมการของหน่วยงาน ควรมีการตรวจสอบประวัติพนักงาน โดยอาจมีการตั้งหน่วยงานที่มีความรู้ความชำนาญในการสืบประวัติของผู้มาคัดเลือกย้อนหลัง เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณธรรม

กระบวนการคัดเลือกสามารถออกแบบโดยพิจารณาทั้งการรวมหรือการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานหรือส่วนกลาง ตามความเหมาะสมของตำแหน่ง ซึ่งทั้งหมดนี้ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติ(Competency) ของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง และออกแบบกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกัน

โดยกระบวนการที่มีการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะ เช่น อาจารย์ นักวิจัย บรรณารักษ์ ควรกระจายอำนาจให้หน่วยงานในการคัดเลือก แต่สำหรับพนักงานทั่วไปก็อาจรวมการคัดเลือกที่ส่วนกลาง หรือหน่วยงานรับผิดชอบก็ได้

กระบวนการบรรจุ แต่งตั้ง

กระบวนการนี้เป็นส่วนสุดท้ายที่อาจไม่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานหรือคุณภาพของการได้มาซึ่งบุคลากรใหม่ แต่เป็นการทำให้บุคลากรใหม่มีผลสมบูรณ์ตามกฎหมาย ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย หรือตามกฎหมายหมายแรงงาน ซึ่งถ้าพิจารณาดูแล้วกระบวนการบรรจุ แต่งตั้งควรจะมี

การดำเนินการที่รวดเร็ว เพราะอาจกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non Value Added)

ข้อจำกัดของกระบวนการ บรรจุ แต่งตั้งที่สำคัญคือ กฎ ระเบียบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งเรื่องแหล่งงบประมาณการจ้าง ซึ่งอาจมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

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

2. เมื่อมีการกระจายอำนาจให้กับส่วนงานในการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยแล้ว แต่ในส่วนของกระบวนการบรรจุ แต่งตั้ง มารวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง จะส่งผลให้เกิดปัญหาในเรื่องของการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่บุคคลของส่วนกลางและหน่วยงาน เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวควรมีการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร ผ่านการประชุมร่วมเพื่อทำความเข้าใจระเบียบ ต่างๆ

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

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

5. เมื่อมีการเรียกพนักงานใหม่มาลงนามในสัญญา ควรมีการจัดการอบรมให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย งานบริหารบุคคล สวัสดิการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยให้กับพนักงานใหม่ โดยอาจจัดทำเป็นวิดีโอ หรือการนำเสนอแบบอื่น

การนำเสนอแนวทางการดำเนินการ ของกระบวนการได้มาซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัย เหล่านี้ เป็นการรวบรวมเอาแนวคิด หลักการ มาวิเคราะห์ ประมวลออกมาเป็นแนวทางที่ได้เสนอไป เพื่อสร้างกระบวนการดำเนินการที่เหมาะสม และสร้างคุณค่าด้านการบริการ รวมถึง ประสิทธิภาพให้กับกระบวนการ

สำหรับแนวทางดำเนินการเพื่อทำให้กระบวนการที่ออกแบบมาเป็นจริงได้ จะต้องทำการ เปรียบเทียบกับกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาช่องว่างที่จะต้องทำการ พัฒนาเพิ่มเติม

ตารางที่ 5.17 เปรียบเทียบการดำเนินการกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร

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

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

การจะดำเนินการให้ได้กระบวนการที่เหมาะสมตามที่ได้เสนอไปจะมีการศึกษา และพัฒนา รวมถึงการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ของมหาวิทยาลัย เช่น ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 ข้อ 8 ที่ให้อำนาจคณะกรรมการบริหารบุคคลพิจารณาอนุมัติการจ้าง โดยแก้ไขให้มีการกระจายอำนาจให้กับหัวหน้าส่วนงานปฏิบัติการแทนได้ ซึ่งไม่ได้ขัดกับข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551 นอกจากนี้ควรมีการพิจารณา ทบทวน จากผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ในกระบวนการ ก่อนกำหนดแผนการดำเนินงานร่วมกันต่อไป