บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงบทสรุปในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ สำหรับส่วนบริหารบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมไปถึงข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 สรุปผลการวิจัย

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

กระบวนการวิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการดำเนินการและสำนักงาน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและออกแบบกระบวนการทำงาน รวมทั้งศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เช่น เอกสารตำรา การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การสืบค้นจากอินเตอร์และเว็บไซต์ต่างๆ จากนั้นได้ดำเนินการศึกษากระบวนการดำเนินการเบื้องต้นของส่วนบริหารบุคคล โดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บุคคลของส่วนงาน และเจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงานผู้รับบริการ แล้วจึงกำหนดกระบวนการดำเนินการที่ต้องศึกษา วิเคราะห์ เพื่อปรับปรุง ร่วมกับผู้บริหารของส่วนบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการว่าจ้าง สรรหา พนักงานมหาวิทยาลัย กระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย

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

คุณภาพอื่นที่รับคะแนนความพึงพอใจจากผู้รับบริการน้อยก็ล้วนแต่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเร็วในการดำเนินการของกระบวนการ เช่น จำนวนขั้นตอนการดำเนินการ การส่งมอบผลงานได้ตรงตามกำหนด

การดำเนินการปรับปรุงกระบวนการนั้นได้เริ่มต้นขึ้นด้วยการนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มาคืนข้อมูลให้กับเจ้าหน้าที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนบริหารงานบุคคลผ่านการจัดกิจกรรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ที่นำเอาหลักการและแนวคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากำหนดเป็นภารกิจสำคัญ จนเกิดเป็นกลุ่มกิจกรรมขึ้นมาเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารบุคคล

กลุ่มกิจกรรมประกอบด้วยบุคลากรของส่วนบริหารบุคคลจำนวน 14 ท่าน โดยมีหัวหน้าส่วนบริหารบุคคลเป็นผู้ดูแล โดยเริ่มต้นจากการระบุปัญหาจากผลของการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ การวัดสถานะของกระบวนการในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาเขียนเป็นแผนผังการไหลของกระบวนการ แผนผังสายธารคุณค่า เพื่อให้เห็นกระบวนการทำงานออกมาเป็นแผนภาพ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการต่อไป

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

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

กลุ่มที่ 1 ได้ทำการการปรับกระบวนการดำเนินการให้เจ้าหน้าที่รับเอกสารตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารเบื้องต้น จัดทำ Checklist เอกสาร คู่มือการทำงานต่างๆ

กลุ่มที่ 2 ปรับปรุงพื้นที่จัดเก็บเอกสาร ระบบการจัดเก็บเอกสาร

กลุ่มที่ 3 ได้จัดสร้างกลุ่มอีเมล์ ที่รวบรวมจากเจ้าหน้าที่บุคคลทุกหน่วยงาน สำหรับเพิ่มช่องทางการติดต่อและแจ้งข่าวสาร และได้ทำการอัพโหลดแบบฟอร์ม คู่มือการทำงานต่างๆ บนเว็บไซต์เพื่อให้หน่วยงานสามารถโหลดไปใช้งานได้สะดวก

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

การติดตามผลการปรับปรุงกระบวนการ พบว่า กระบวนการที่ได้พิจารณามาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ ทั้ง 3 กระบวนการมีระยะเวลาการดำเนินการลดลง กล่าวคือ

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

นอกจากนี้กระบวนการดำเนินการอื่น ที่มีความเกี่ยวข้องกัน อันเนื่องมาจากมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่คล้ายกันหรือเหมือนกัน เพียงแต่มีรายละเอียดบางอย่างที่ต่างกันออกไป ก็สามารถลดระยะเวลาดำเนินการลงได้ กล่าวคือ

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

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

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

ในส่วนผลของระยะเวลาหลังการปรับปรุงแก้ไขนั้น ถึงแม้จะลดลงจนเป็นที่น่าพอใจของผู้บริหารของส่วนบริหารงานบุคคล แต่เมื่อเปรียบเทียบกับค่าคาดหวังที่ได้จากผลการประเมินความพึงพอใจตั้งแต่เริ่มต้นกิจกรรมนั้น ยังถือว่าไม่สามารถทำได้ตามความคาดหวังของหน่วยงานผู้รับบริการ จึงควรพิจารณาศึกษา หาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ โดยการนำความคาดหวังของหน่วยงานผู้รับบริการมาเป็นโจทย์หลักในการปรับปรุง

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

จากนั้นได้ดำเนินการจัดทำคู่มือที่รวบรวมหลักการ กฎ ระเบียบ และแนวทางการดำเนินกระบวนการบริหารบุคคลไว้ เพื่อจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานของส่วนบริหารงานบุคคลต่อไป พร้อมทั้งสร้างข้อตกลงที่ว่าด้วยระดับการบริการผ่านการประกันรอบระยะเวลาการทำงานไว้ในคู่มือสำหรับหน่วยงานและเจ้าหน้าที่บุคคล ของส่วนบริหารงานบุคคล

เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการที่ได้ดำเนินการมีระยะเวลาและข้อจำกัดหลายประการ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาแนวทางเพื่อออกแบบกระบวนการดำเนินการของส่วนบริหารงานบุคคลใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงในอนาคต โดยการนำแนวทางของเกณฑ์รางวัล

คุณภาพแห่งชาติ ที่มีการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดการจัดการ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้เกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ โดยคำนึงถึงความสามารถพิเศษขององค์กร ความต้องการของลูกค้า มากำหนดเป็นข้อจำกัดที่กระบวนการจะต้องสามารถตอบสนองได้

ในการออกแบบกระบวนการได้คัดเลือกกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร หรือการสรรหาคัดเลือก ว่าจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัยมาศึกษา เนื่องจากว่าถือเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อมหาวิทยาลัยในการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย เนื่องจากการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยได้บุคลากรที่มีความสามารถ มีทักษะความรู้ หนุนเสริมให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกได้ นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงความรวดเร็วคล่องตัว ของกระบวนการ ผ่านการศึกษาเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย ของการจัดกระบวนการให้มีลักษณะการควบคุมดูแลโดยส่วนกลาง หรือการกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานรับผิดชอบเอง

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบริหารบุคคล ซึ่งเป็นผู้บริหารของส่วนงานบุคคลขององค์กรอื่น 3 องค์กร ที่มีการดำเนินงานในภาคผลิต ภาคบริการ และภาคการศึกษา เพื่อศึกษาถึงประเด็นสำคัญ ปัจจัยสำคัญ ในการพิจารณาออกแบบกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรขององค์กรนั้นๆ แล้วนำมาพิจารณาออกแบบกระบวนการของส่วนบริหารงานบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้เหมาะสม และนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพ สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ

6.2 ปัญหาและอุปสรรค

1. การเก็บข้อมูลเชิงตัวเลข เป็นเรื่องยากเนื่องจากหน่วยงานไม่ได้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลอยู่ก่อน การทำวิจัยจึงต้องใช้การสุ่มทางสถิติมาใช้ ซึ่งก็มีโอกาสที่ข้อมูลจะคลาดเคลื่อนจากจากความเป็นจริงของประชากรทั้งหมด แต่อย่างไรก็ดีลักษณะของปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งที่ทีมงานทราบอยู่แล้วดังนั้นการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสมจึงทำให้เกิดการแก้ไขที่ตรงจุดกับปัญหาและได้ผลลัพธ์ที่ดี

2. การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงแก้ไขต้องอาศัยเวลางานประจำในการดำเนินกิจกรรมทำให้เจ้าหน้าที่บุคคลไม่มีเวลาร่วมทำกิจกรรมมากเท่าที่ควร และเป็นเหตุให้มาตรการหลายๆมาตรการไม่สามารถนำมาดำเนินการได้

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

4. การดำเนินกิจกรรมกลุ่มลักษณะนี้ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมกิจกรรม ซึ่งทีมงานบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร อันเนื่องมาจากติดภารกิจงานประจำ คิดว่าการดำเนินกิจกรรมเป็นการเพิ่มภาระงาน และไม่มีแรงจูงใจหรือผลได้จากการดำเนินกิจกรรม

5. งานวิจัยนี้ใช้ความรู้พื้นฐานในการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก ทำให้ผู้วิจัยต้องศึกษาเพิ่มเติมด้านงานบริหารบุคคล ซึ่งต้องใช้มุมมองที่หลากหลายในการวิเคราะห์และถือเป็นความรู้ความชำนาญเฉพาะซึ่งมีรายละเอียด ทฤษฎี จำนวนมาก

6.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ขอบเขตของงานควรครอบคลุมถึงเนื้อหาที่จำเป็น เพื่อให้ผู้ร่วมกิจกรรมการปรับปรุงมีความรู้สึกถึงความสำเร็จ เกิดความภาคภูมิใจ และเห็นความสำคัญว่าการร่วมกิจกรรมปรับปรุงการทำงานเป็นประโยชน์แก่ตัวเจ้าหน้าที่เอง ถ้าขอบเขตงานมากเกินอาจทำให้เกิดความท้อแท้ หมดกำลังใจ

2. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณควรมีการออกแบบวิธีการจัดเก็บที่ต้องคำนึงถึงหลายอย่าง การสุ่มจากเอกสารที่ได้ดำเนินการแล้วนั้นอาจได้ข้อมูลที่สับสน เนื่องจากบางครั้งเอกสารมีการตีกลับ ไปมาระหว่างหน่วยงาน แต่ถ้าดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยการใช้แบบฟอร์ม check sheet ก็อาจทำให้ได้ข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริง เนื่องจากผู้ถูกเก็บข้อมูลจะรู้และตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

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

4. ส่วนบริหารงานบุคคล ควรพิจารณานำแนวทางการปรับปรุงแก้ไขที่ได้นำเสนอไปมาดำเนินการเพิ่มเติม โดยเฉพาะแนวทางที่กลุ่มกิจกรรมไม่สามารถดำเนินการได้เอง เช่น การพิจารณาพัฒนาระบบสารสนเทศให้สามารถสนับสนุนการทำงานได้มากขึ้น หรือแนวทางที่ได้นำเสนอจากการออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้กระบวนการสามารถสนองตอบความคาดหวัง

ของผู้รับบริการได้ เนื่องจากเมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการปรับปรุงเทียบกับความคาดหวังของผู้รับบริการแล้วยังถือว่าไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการได้

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

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