



246671

# การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานสำหรับสำนักงานบริหารบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นายธวัชรินทร์ วุฒิชชาติ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ  
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2553  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๖๐๐๒๕๑๖๖๖



การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการสำหรับสำนักงานบริหารบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นายธีรรินทร์ วุฒิมิชาติ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



THE IMPROVEMENT OF OPERATION PROCESS FOR PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICE  
AT CHULALONGKORN UNIVERSITY

Mr. Thacharin Wuttichat

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการสำหรับสำนักงานบริหาร

บุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

นายธีรรินทร์ วุฒิชชาติ

สาขาวิชา

วิศวกรรมอุตสาหการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

  
..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญสม เลิศหิรัญวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย)

  
..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเวช ชาญสง่าเวช)

อัครินทร์ วุฒิชชาติ : การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการสำหรับสำนักงานบริหารบุคคล  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (THE IMPROVEMENT OF OPERATION PROCESS FOR  
PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICE AT CHULALONGKORN UNIVERSITY)  
อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงศ์, 219 หน้า.

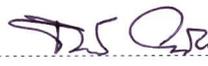
246671

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้ คือ การปรับปรุงรอบระยะเวลาในการดำเนินการในสำนักงานซึ่งมีลักษณะเป็นงานเอกสาร เพื่อสร้างข้อตกลงที่ว่าด้วยระดับการบริการ กรณีศึกษาได้มีการดำเนินการ ณ ส่วนบริหารงานบุคคล สำนักงานบริหารบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยศึกษาถึงกระบวนการว่าจ้างบรรจุกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการเลิกจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย การดำเนินงานวิจัยเริ่มต้นจากการประยุกต์ใช้แบบสอบถามในการสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานผู้รับบริการ จำนวน 61 หน่วยงาน เพื่อศึกษาปัจจัยคุณภาพที่ควรนำมาปรับปรุง ทั้งนี้ผลการตอบแบบสอบถามกลับมาจาก 44 หน่วยงาน พบว่าระยะเวลาในการดำเนินการ ได้ถูกพิจารณาเป็นปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไขโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม อาทิ แผนผังการไหลของกระบวนการ แผนผังสายธารคุณค่า แผนผังกลุ่มเครือญาติ และเทคนิคอื่นที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์ใช้ตั้งแต่การสำรวจสภาพปัญหา การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ การกำหนดแนวทางแก้ไข และการติดตามอย่างต่อเนื่อง ผลจากการดำเนินงานวิจัยแสดงถึงการปรับปรุงกระบวนการสามารถลดระยะเวลาในการดำเนินการของกระบวนการว่าจ้างบรรจุจาก 35.5 วันทำการเหลือ 28 วันทำการ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จาก 38 วันทำการเหลือ 35 วันทำการ และกระบวนการเลิกจ้างจาก 16.7 วันทำการเหลือ 12.2 วันทำการ และร้อยละ 71 ของหน่วยงานที่ตอบแบบสอบถามหลังการปรับปรุงเห็นว่าความรวดเร็วในการดำเนินการดีขึ้น ทั้งนี้สรุปได้ว่าการใช้เทคนิคและเครื่องมือทางวิศวกรรมอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการสำหรับงานสำนักงานสามารถดำเนินการได้จริงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย นอกจากนี้ยังมีการพิจารณาถึงประเด็นการจัดการกระบวนการ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการจัดการกระบวนการแบบรวมอำนาจที่การดำเนินการถูกควบคุมโดยส่วนกลาง กับการกระจายอำนาจที่ให้อิสระกับหน่วยงานในการดำเนินการ ผ่านการวิเคราะห์หาปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาและแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น 3 องค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรภาคผลิต ภาคบริการ และภาคการศึกษา ตามลำดับ เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการและข้อเสนอแนะสำหรับส่วนบริหารบุคคล

ภาควิชา..... วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....

สาขาวิชา..... วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....

ปีการศึกษา..... 2553.....

ลายมือชื่อ นิสิต..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก..... 

## 5070297021 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEYWORDS : OFFICE MANAGEMENT / PERSONNEL ADMINISTRATION / QUALITY CONTROL

THACHARIN WUTTICHAT : THE IMPROVEMENT OF OPERATION PROCESS FOR PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICE AT CHULALONGKORN UNIVERSITY.

ADVISOR : ASST.PROF.PRASERT AKKHARAPRATHOMPHONG , 219 pp.

**246671**

The objective of this research is to improve the office operation process, which is mostly performed by paperwork, by reducing service duration to create service level agreement. A case study has been intensively conducted at Personnel Administration Office, Chulalongkorn University, to study employment processes, performance appraisal processes, redundancy and leaving processes of university officers. Customer satisfaction questionnaire was applied to investigate quality factors that should be developed. As the result of this surveys, which were replied from 44 out of 61 offices, service duration has been considered an important issue that should be resolved by using IE techniques and tools, such as flow process chart, value stream mapping, affinity diagram, as well as the others relating to apply through DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control). The contributions of this research illustrate the significant improvements in reduction of time consuming of employment process from 35.5 to 28 working days, performance appraisal processes from 38 to 35 working days, redundancy and leaving process from 16.7 to 12.2 working days. About 71 percent of offices recognized that the service duration improvement is better than previous. It is concluded that IE techniques and tools can be used to improve office operation process. Moreover, process management is also studied to be a guideline to design and suggest for improving an operation process for personel administration office by comparing between centralization and decentralization. The study is conducted by analyzing factors and good operation of other three organizations which are in manufacturing sector, service sector and education sector respectively.

Department : Industrial Engineering ..... Student's Signature   
Field of Study : Industrial Engineering ..... Advisor's Signature   
Academic Year ..... 2010 .....

## กิตติกรรมประกาศ

ในโอกาสที่วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณบุคคลหลายท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เริ่มต้นจาก ผศ. ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ให้คำปรึกษา ที่แนะแนวทางการรู้ทางวิชาการ โอกาสต่างๆที่ทำให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ และคำสอนที่เป็นกำลังใจที่ดี ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศ.ดร. ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ รวมทั้งคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร. ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย และรศ.ดร. ชูเวช ชาญสง่าเวช ที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของเนื้อหาในวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณส่วนประกันคุณภาพ คุณจินตนา หัตถโกศล คุณ ชุณใจ ชวงฉ่ำ และส่วนบริหารงานบุคคล คุณนุชรา ปานกรด ที่มงานผู้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยทุกท่าน คุณนุชรา ดิสเทศน์ คุณอนุดร ภู่อารีย์ และคุณจรรยา ปัญญา สำหรับการสละเวลาให้สัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนๆ นิสิตปริญญาโท ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ทุกคนสำหรับคำแนะนำ คำปรึกษา ความช่วยเหลือ

ท้ายสุดนี้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ ผู้ที่มีพระคุณอันยิ่งใหญ่และเคารพรักของข้าพเจ้า นายสุรเดช และนางอัญชลิพร วุฒิชชาติ บิดา มารดา ผู้ซึ่งสั่งสอน อบรมเลี้ยงดูข้าพเจ้า รวมทั้งความรักที่แท้จริงแก่ข้าพเจ้าตลอดมา

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....                               | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....                            | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....                               | ฉ    |
| สารบัญ .....  | ช    |
| สารบัญตาราง .....                                   | ฎ    |
| สารบัญภาพ .....                                     | ฏ    |
| <br>  |      |
| บทที่ 1: บทนำ .....                                 | 1    |
| 1.1    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....         | 1    |
| 1.2    วัตถุประสงค์ของงานวิจัย .....                | 3    |
| 1.3    ขอบเขตของงานวิจัย .....                      | 4    |
| 1.4    ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย .....               | 5    |
| 1.5    ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....              | 8    |
| <br>  |      |
| บทที่ 2: ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....        | 9    |
| 2.1    งานบริการ (Service Business) .....           | 9    |
| 2.1.1    ความหมายของการบริการ .....                 | 9    |
| 2.1.2    ลักษณะเฉพาะของบริการ .....                 | 9    |
| 2.1.3    คุณภาพของการบริการ .....                   | 10   |
| 2.1.4    งานสำนักงาน .....                          | 13   |
| 2.2    การบริหารงานบุคคล .....                      | 16   |
| 2.2.1    ความหมายของการบริหารงานบุคคล .....         | 16   |
| 2.2.2    ระบบราชการกับการบริหารงานบุคคล .....       | 16   |
| 2.2.3    หน้าที่และขอบเขตของการบริหารงานบุคคล ..... | 17   |
| 2.2.4    การสรรหาพนักงาน .....                      | 18   |
| 2.2.5    การประเมินผลการปฏิบัติงาน .....            | 21   |
| 2.2.6    การพัฒนาสภาพ .....                         | 23   |

|          | หน้า  |
|----------|---|
| 2.3      | แนวคิดการจัดการกระบวนการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ..... 24 |
| 2.3.1    | รายละเอียดเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ..... 24                     |
| 2.3.2    | เกณฑ์หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ..... 27                           |
| 2.3.3    | เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการกระบวนการ ..... 29              |
| 2.4      | ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ ลีน และลีน ซิกซ์ ซิกม่า ..... 30            |
| 2.4.1    | แนวคิดลีน (Lean) ..... 30   |
| 2.4.2    | แนวคิดลีน ซิกซ์ ซิกม่า (Lean Six Sigma) ..... 34                    |
| 2.5      | เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ..... 37                                    |
| 2.5.1    | แบบสอบถาม..... 37   |
| 2.5.2    | Value Stream Mapping ..... 39                                       |
| 2.5.3    | การระดมสมอง..... 40   |
| 2.5.4    | ECRS..... 40  |
| 2.5.5    | แผนผังกลุ่มเครือญาติ Affinity Diagram ..... 41                      |
| 2.5.6    | การวิเคราะห์ Why-Why..... 42  |
| 2.6      | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 42                                      |
| 2.6.1    | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล ..... 42                     |
| 2.6.2    | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการ..... 44                |
| บทที่ 3: | ลักษณะสภาพทั่วไปหน่วยงานและกระบวนการดำเนินการ ..... 47              |
| 3.1      | ลักษณะองค์กรและหน่วยงาน..... 47                                     |
| 3.1.1    | ลักษณะองค์กร ..... 47   |
| 3.1.2    | รายละเอียดหน่วยงาน : ส่วนบริหารงานบุคคล ..... 48                    |
| 3.1.3    | ผู้รับบริการจากหน่วยงาน ..... 51                                    |
| 3.1.4    | รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานมหาวิทยาลัย..... 52                       |
| 3.2      | กระบวนการดำเนินการที่ศึกษา ..... 53                                 |
| 3.2.1    | กระบวนการว่าจ้าง-บรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย ..... 54                  |
| 3.2.2    | กระบวนการเลิกจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัย ..... 57                       |
| 3.2.3    | กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัย ..... 63         |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 3.3  | การสำรวจความพึงพอใจต่อกระบวนการดำเนินการ .....      | 69  |
| 3.3.1  | การออกแบบแบบสอบถาม .....                            | 70  |
| 3.3.2  | การนำแบบสอบถามไปใช้.....                            | 74  |
| 3.3.3  | ผลการประเมินความพึงพอใจจากแบบสอบถาม .....           | 74  |
| 3.3.4  | การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินความพึงพอใจ .....    | 81  |
| บทที่ 4: การศึกษาระยะเวลาดำเนินการ และการวิเคราะห์ ..... |   | 86  |
| 4.1  | การจัดตั้งทีมงานและการนิยามปัญหา .....              | 86  |
| 4.2  | การเก็บข้อมูล ศึกษาระยะเวลาดำเนินการ.....           | 87  |
| 4.2.1  | ระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกระบวนการ.....             | 87  |
| 4.2.2  | ศึกษาความเร็วและความแปรผันของระยะเวลาดำเนินการ..... | 89  |
| 4.3  | แนวทางการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ.....       | 96  |
| 4.3.1  | รูปแบบการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ.....       | 97  |
| 4.3.2  | เนื้อหาการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ .....     | 98  |
| 4.4  | การวิเคราะห์ความเร็วของกระบวนการ .....              | 99  |
| 4.5  | การวิเคราะห์ความแปรผันของกระบวนการ .....            | 109 |
| บทที่ 5: แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ.....                 |   | 117 |
| 5.1  | ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี .....                          | 114 |
| 5.2  | กำหนดมาตรการปรับปรุงกระบวนการ .....                 | 117 |
| 5.3  | การปรับปรุงกระบวนการ.....                           | 132 |
| 5.4  | การติดตามผล.....                                    | 135 |
| 5.4.1  | ระยะเวลาดำเนินการ.....                              | 135 |
| 5.4.2  | ความพึงพอใจของผู้รับบริการ .....                    | 140 |
| 5.5  | สรุปบทเรียนที่ได้รับ .....                          | 142 |
| 5.6  | การจัดทำคู่มือ.....                                 | 142 |

|                            |   |     |
|----------------------------|---|-----|
| 5.7                        | การศึกษาแนวทางการออกแบบกระบวนการ .....                            | 147 |
| 5.7.1                      | แนวทางการออกแบบกระบวนการตามเกณฑ์<br>รางวัลคุณภาพแห่งชาติ .....    | 148 |
| 5.7.2                      | ข้อกำหนด .....  | 152 |
| 5.7.3                      | ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการรวมและการกระจาย<br>อำนาจดำเนินการ ..... | 153 |
| 5.7.4                      | ศึกษาแนวทางการดำเนินการขององค์กรอื่น .....                        | 156 |
| 5.7.5                      | กระบวนการที่เหมาะสมและแนวทางการพัฒนา .....                        | 163 |
| บทที่ 6:                   | สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ .....                                | 171 |
| 6.1                        | สรุปผลการวิจัย .....  | 171 |
| 6.2                        | ปัญหาและอุปสรรค .....   | 175 |
| 6.3                        | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....   | 176 |
| รายการอ้างอิง              | .....   | 178 |
| ภาคผนวก                    | .....   | 181 |
| ภาคผนวก ก                  | รายชื่อหน่วยงานตามกลุ่มงาน .....                                  | 182 |
| ภาคผนวก ข                  | แบบสอบถามต่างๆที่ใช้ในงานวิจัย .....                              | 185 |
| ภาคผนวก ค                  | รายละเอียดการคำนวณแบบสอบถาม .....                                 | 190 |
| ภาคผนวก ง                  | รายชื่อสมาชิกในกลุ่ม .....  | 195 |
| ภาคผนวก จ                  | ตารางบันทึกการเก็บข้อมูลระยะเวลาดำเนินการ .....                   | 197 |
| ภาคผนวก ฉ                  | คู่มือบริหารงานบุคคล .....  | 202 |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ | .....   | 219 |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า   |
|----------|--|
| 2.1      | เปรียบเทียบสิ้นและซิกซ์ ซิกม่า ..... 35  |
| 3.1      | การสร้างคำถามในแบบสอบถาม ..... 73  |
| 3.2      | จำนวนแบบสอบถามที่แจกจ่ายแก่กลุ่มงาน..... 74  |
| 3.3      | รายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 75  |
| 3.4      | ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ : กระบวนการว่าจ้าง..... 76                                      |
| 3.5      | ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ : กระบวนการเลิกจ้าง..... 78                                     |
| 3.6      | ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ : กระบวนการประเมินผล..... 79                                    |
| 3.7      | ผลการประเมินความสำคัญของคุณลักษณะการบริการ ..... 80  |
| 3.8      | ผลการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว ..... 81   |
| 3.9      | สรุปปัจจัยคุณภาพของแต่ละกระบวนการที่ควรนำมาปรับปรุง ..... 85   |
| 4.1      | ผลการเก็บข้อมูลระยะเวลาการดำเนินการของแต่ละกระบวนการ..... 88   |
| 4.2      | ระยะเวลาเฉลี่ยของกระบวนการว่าจ้าง..... 90  |
| 4.3      | เวลาเฉลี่ย เวลาดำเนินการ เวลารอ ของกระบวนการว่าจ้าง ..... 91   |
| 4.4      | ระยะเวลาเฉลี่ยของกระบวนการเลิกจ้าง ..... 92  |
| 4.5      | เวลาเฉลี่ย เวลาดำเนินการ เวลารอ ของกระบวนการเลิกจ้าง..... 93   |
| 4.6      | ปฏิทินดำเนินงานกระบวนการประเมินผลประจำปี เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน ..... 95                               |
| 4.7      | กรอบการวิเคราะห์โดยใช้ 5W-1H และ ECRS..... 99  |
| 4.8      | วิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการว่าจ้าง-บรรจุ<br>พนักงานมหาวิทยาลัย ..... 101                     |
| 4.9      | การวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการเลิกจ้าง<br>กรณีพนักงานลาออก ..... 104                         |
| 4.10     | การวิเคราะห์ขั้นตอนดำเนินการของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน<br>เพื่อปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน ..... 106 |
| 5.1      | แนวปฏิบัติที่ดีจากการศึกษา ..... 118   |
| 5.2      | การกำหนดระดับคะแนนประสิทธิภาพของมาตรการแก้ไข ..... 121   |
| 5.3      | การกำหนดระดับคะแนนระยะเวลาดำเนินการของมาตรการแก้ไข ..... 121   |
| 5.4      | การกำหนดระดับคะแนนความเป็นไปได้ของมาตรการแก้ไข ..... 121   |

| ตารางที่ | หน้า   |
|----------|--|
| 5.5      | การกำหนดระดับคะแนนการลงทุนของมาตรการแก้ไข.....121                      |
| 5.6      | มาตรการแก้ไขและผลประเมินความเหมาะสม .....122                           |
| 5.7      | ระยะเวลาการดำเนินการก่อน-หลัง กระบวนการที่วิเคราะห์และปรับปรุง.....136 |
| 5.8      | เปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยกระบวนการว่าจ้าง.....137                      |
| 5.9      | เปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยกระบวนการเล็กจ้าง.....138                     |
| 5.10     | เปรียบเทียบระยะเวลากระบวนการประเมินผล.....139                          |
| 5.11     | ระยะเวลาการดำเนินการก่อน-หลัง กระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง.....139       |
| 5.12     | ผลประเมินความพึงพอใจต่อการปรับปรุงของส่วนบริหารงานบุคคล .....141       |
| 5.13     | รายละเอียดการควบคุมกระบวนการว่าจ้าง.....144                            |
| 5.14     | เปรียบเทียบการรวมกับการกระจายอำนาจ ของกระบวนการ .....155               |
| 5.15     | การดำเนินการกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรอื่น .....161              |
| 5.16     | ข้อกำหนดและปัจจัยที่นำมาพิจารณา .....164                               |
| 5.17     | เปรียบเทียบการดำเนินการกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร.....169               |

## สารบัญญภาพ

| รูปที่ | หน้า  |
|--------|---|
| 2.1    | กระบวนการบริหารงานบุคคล (หลัก 12 R's)..... 18   |
| 2.2    | แผนภาพเชื่อมโยงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ..... 26  |
| 2.3    | แนวคิดการผลิตแบบลีน..... 31   |
| 2.4    | ชุดเครื่องมือของลีน ..... 34  |
| 2.5    | ผลลัพธ์ที่ได้จาก ลีน ชิกซ์ ชิกม่า ..... 36  |
| 2.6    | Value Stream Mapping ในกระบวนการผลิต..... 40  |
| 2.7    | แผนผังกลุ่มเครือญาติ ..... 41   |
| 2.8    | การวิเคราะห์ Why-Why ..... 42   |
| 3.1    | โครงสร้างการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย..... 48   |
| 3.2    | โครงสร้างการบริหารสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 49   |
| 3.3    | โครงสร้างการแบ่งกลุ่มงานของส่วนบริหารงานบุคคล ..... 51                                      |
| 3.4    | แผนผังการไหลของกระบวนการว่าจ้างบรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัย ..... 56                            |
| 3.5    | แผนผังการไหลของกระบวนการเล็กจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย<br>กรณีพนักงานเสียชีวิต ..... 58         |
| 3.6    | แผนผังการไหลของกระบวนการเล็กจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย<br>กรณีพนักงานลาออก ..... 60             |
| 3.7    | แผนผังการไหลของกระบวนการเล็กจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย<br>กรณีพนักงานไม่ผ่านการทดลองงาน..... 62 |
| 3.8    | แผนผังการไหลของกระบวนการเล็กจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย<br>กรณีพนักงานสิ้นสุดสัญญาจ้าง ..... 63  |
| 3.9    | แผนผังการไหลของกระบวนการประเมินผลการทดลองงาน..... 65  |
| 3.10   | แผนผังการไหลของกระบวนการประเมินผลประจำปี เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน ..... 67                    |
| 3.11   | แผนผังการไหลของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญา ..... 69                           |
| 4.1    | แผนผังสายธารคุณค่าของกระบวนการว่าจ้างบรรจุ ..... 91   |
| 4.2    | แผนผังสายธารคุณค่าของกระบวนการเล็กจ้าง กรณีพนักงานลาออก ..... 94                            |
| 4.3    | บรรยายภาคการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ..... 97   |
| 4.4    | เนื้อหาการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ ..... 98  |

| รูปที่ | หน้า  |
|--------|---|
| 4.5    | แผนผังกลุ่มเครือญาติหัวข้อเอกสาร..... 110                                       |
| 4.6    | แผนผังกลุ่มเครือญาติหัวข้อบุคลากร ..... 110                                     |
| 4.7    | แผนผังกลุ่มเครือญาติหัวข้อการประสานงาน ..... 111                                |
| 4.8    | แผนผังกลุ่มเครือญาติหัวข้อความล่าช้า ..... 111                                  |
| 4.9    | แผนผังก้างปลาสำหรับข้อบกพร่องในระบบประเมินผล ..... 112                          |
| 4.10   | แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis<br>ปัญหาด้านเอกสาร ..... 113      |
| 4.11   | แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis<br>ปัญหาด้านบุคลากร ..... 114     |
| 4.12   | แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis<br>ปัญหาด้านการประสานงาน..... 115 |
| 4.13   | แผนผังต้นไม้แสดงการวิเคราะห์ Why-Why Analysis<br>ปัญหาด้านเอกสาร ..... 116      |
| 5.1    | การปรับปรุง Upload ระเบียบ แบบฟอร์ม ต่างๆบนเว็บไซต์..... 135                    |
| 5.2    | แนวทางการวิเคราะห์กระบวนการใหม่..... 151  |
| 5.3    | องค์ประกอบของกระบวนการ ..... 163  |