

การปรับปรุงกระบวนการทำงานของงานบริหารทั่วไป  
คณะแห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

Processes Improvement Work of the General Administration Section,  
a faculty, a University

วชิราภรณ์ คำไชยสิทธิ์\* อติศักดิ์ อีรานูพัฒนา\*\*

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการทำงานของงานบริหารทั่วไป คณะแห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประโยชน์ด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงานและเสนอแนะแนวทางพัฒนาในส่วนของการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามสายงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของคณะแห่งหนึ่ง โดยผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในส่วนของกระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมายในงานบริหารทั่วไป ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 หน่วยงาน มีผู้ปฏิบัติงานจำนวน 16 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หน้าที่หลักของหน่วยงาน (Job Description According to Daily Management: JDM) การวัดผลการดำเนินงานของหน้าที่หลัก (KPI Dictionary) และกระบวนการทำงานของงานโดยวิธี SIPOC Model (ก่อนปรับปรุงกระบวนการทำงาน) และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานนำเสนอหัวหน้างาน เพื่อเตรียมเข้ารับการตรวจติดตามคุณภาพภายใน เมื่อได้รับการตรวจติดตามภายในเรียบร้อยแล้ว ผู้ตรวจติดตามนำส่งรายงานสรุปผลการติดตามคุณภาพภายใน เพื่อให้ผู้ศึกษาดำเนินการต่อในส่วนของการวิเคราะห์หน้าที่หลักของหน่วยงาน (Job Description According to Daily Management: JDM) การวัดผลการดำเนินงานของหน้าที่หลัก (KPI Dictionary) และกระบวนการทำงานของงานโดยวิธี SIPOC Model (หลังปรับปรุงกระบวนการทำงาน) จากนั้นแสดงการใช้หลักการ ECRS ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของงานบริหารทั่วไป คณะแห่งหนึ่ง

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 16 คน ได้ให้สัมภาษณ์และให้ความร่วมมือในการเรื่องการขอข้อมูลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานเป็นอย่างดี ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และจัดทำหน้าที่หลักของหน่วยงาน (JDM) การวัดผลการดำเนินงานของหน้าที่หลัก (KPI Dictionary) และกระบวนการทำงานของงานโดยวิธี SIPOC Model (ก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน) ในส่วนของการตรวจติดตามคุณภาพภายใน มีผู้บริหารของคณะฯ เป็นผู้ตรวจติดตาม ซึ่งมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารได้เข้าถึงกระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เกิดการวิเคราะห์กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้างานและผู้บริหารทำให้กระบวนการทำงานมีลำดับขั้นตอนในการทำงาน มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Abstract

This study aims to investigate the working processes of the General Administration Section, A faculty, a University: and the result will improve working processes and propose ways to improve working processes to relevant departments of a faculty. The 16 staff from 6 units in the General Administration Section were interviewed about the working processes of their tasks assigned. The data obtained was used

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

to analyze Job Description According to Daily Management: JDM, KPI Dictionary, and working process with SIPOC Model (Pre working process improvement). Then the results were presented to the supervisors for internal audit. Once the internal audit completed, the auditors reported the audit conclusion to analyze the Job Description According to Daily Management: JDM, KPI Dictionary, and working process with SIPOC Model (Post working process improvement) then applied the ECRS principle in improving the working process of the General Administration Section, a faculty.

This study found that the 16 staff were appreciated and kindly cooperate for the interview about their working information. The staff was involved in analyzing and arrange the job description according to daily management: JDM, KPI Dictionary, and working process with SIPOC Model (Pre and Post working process improvement). Moreover, in the process of internal audit, there is the administrators of the faculty working as the auditors with the officers, unit supervisors, and section supervisors to analyze working processes. This process helped the administrators understand the working process in the organization and created a workflow with sequences steps and working standards that the staff can work effectively.

## บทนำ

คณะแห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ได้ทำการเปิดสอนนักศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2507 เป็นต้นมา ซึ่งพัฒนามาจาก คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ต่อมาได้รับอนุมัติให้จัดตั้งเป็น คณะแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2535 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อขยายการศึกษาชั้นปริญญาทางการศึกษาออกสู่ภูมิภาคให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการจัดตั้ง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ตามแผนพัฒนาภาคเหนือ ตลอดจนเป็นแหล่งการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม ดังวัตถุประสงค์ เพื่อผลิตบัณฑิต มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิต ให้สามารถรองรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน สามารถทำวิจัย เพื่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยองค์รวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ระบบ นานาชาติในอนาคตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม

ในส่วนของโครงสร้างองค์กรของคณะแห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง มีการบริหารงานโดยไม่มีภาควิชา แบ่งออกเป็นสองส่วนคือ สำนักวิชาคณะแห่งหนึ่งและสำนักงานคณะแห่งหนึ่ง ในส่วนของสำนักงานคณะฯ ได้มีการ แบ่งออกเป็น 5 งาน คือ งานบริหารทั่วไป งานการเงินการคลังและพัสดุ งานนโยบายและแผนและประกันคุณภาพการศึกษา งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์

งานบริหารทั่วไป คณะแห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนประสานงานให้กับองค์กร และบุคลากร โดยมีมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและมีจิตสำนึกในการให้บริการ พร้อมทั้งสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบ การทำงานที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยมีจำนวนบุคลากรภายในหน่วยงานจำนวน 16 คน ดังนี้คือ หน่วยธุรการ (1 คน) หน่วยบุคคล (2 คน) หน่วยอาคารสถานที่ (8 คน) หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (3 คน) หน่วยโสตทัศนศึกษา (1 คน) และหน่วยประชาสัมพันธ์ (1 คน) ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีหัวหน้าหน่วยเป็นผู้ดำเนินการมอบหมายงานให้ตรงตาม ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการควบคุม พิจารณา กลั่นกรองกระบวนการทำงานของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย แต่ในขั้นตอนการจัดทำ ระบบงานดังกล่าว ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามระบบงานเนื่องจากทำงานหลายหน้าที่ ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ไม่ต่อเนื่อง จนบางครั้งข้อมูลเกิดความผิดพลาดหรือการประมวลผลรายงานที่ไม่ถูกต้อง เกิดความล่าช้าในการจัดทำ

กระบวนการทำงาน รวมไปถึงผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้หรือความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือในการช่วยพัฒนากระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดและทฤษฎี

### แนวความคิดและทฤษฎีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

1. การบริหารงานประจำวัน (Daily Management) คือ กิจกรรมทั้งหมดที่ทำเป็นกิจวัตรเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน โดยพื้นฐานแล้วกิจกรรมดังกล่าวนี้เป็นกิจกรรมเพื่อการรักษาสภาพปัจจุบันไว้และรวมถึงการปรับปรุงให้ดีขึ้นอีกด้วย

การบริหารงานประจำวัน จึงมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับการบริหารนโยบาย และการบริหารกิจกรรมพื้นฐาน (Bottom up Activities) เป็นหลัก โดยการบริหารนโยบายมุ่งเน้นการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงตามวงล้อ PDCA ส่วนการบริหารงานประจำวันจะมุ่งเน้นการรักษาสภาพและปรับปรุงงานโดยหมุนตามวงล้อ SDCA และถ้าผลลัพธ์จากการบริหารงานประจำวันที่เป็นปัญหาระดับวิกฤตก็จะถูกยกขึ้นมาปรับปรุงเป็นนโยบาย

2. การจัดการกระบวนการ (Process Management: PM) คือ หลักการและแนวคิดการจัดการกระบวนการ (Process Management) คือ การระดมทรัพยากรในการดำเนินงานอันได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงานและเครื่องจักรเพื่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3. การระบุหน้าที่ของงาน (Job Description According to Daily Management) คือ การระบุถึงหน้าที่งานที่หน่วยงานจะต้องปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับผังขององค์กร โดยจะเขียนแสดงถึงรายละเอียดต่างๆของงาน วัตถุประสงค์ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง

4. การดำเนินการวัดผลการทำงาน (KPI Dictionary) คือ การดำเนินการวัดผลการทำงานในส่วนของหน้าที่หลัก โดยใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถ แสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

5. ภาพรวมของกระบวนการทำงาน (SIPOC Model) คือ ภาพรวมของกระบวนการทำงานที่ทำให้คนทำงานเข้าใจวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานมากขึ้น ซึ่ง SIPOC ย่อมาจาก Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers

1. S – Supplier หมายถึงผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ

2. I – Input หมายถึง สิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ

3. P – Process หมายถึง กระบวนการอันประกอบไปด้วยหลาย ๆ ขั้นตอน เพื่อที่จะเปลี่ยนสิ่งของหรือข้อมูลต้นทาง (Input) ให้กลายเป็นสิ่งของหรือข้อมูลที่ต้องการ (Output) ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

4. O – Output หมายถึง สิ่งของหรือข้อมูลที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

5. C – Customer หมายถึง ลูกค้าผู้กำหนดความต้องการของสิ่งของหรือข้อมูล

กระบวนการ SIPOC Model เริ่มจากการวิเคราะห์ผู้ส่งมอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ปัจจัยนำเข้าของกระบวนการ จากนั้นดำเนินการจัดทำกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน ระบุผู้รับผิดชอบ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดทำกระบวนการ วิเคราะห์ในส่วนของผู้รับบริการโดยตรงรวมถึงจุดควบคุมและเกณฑ์ในการควบคุมกระบวนการ ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง เกิดการเชื่อมโยงงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

## วิธีการดำเนินการวิจัย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลกระบวนการทำงานของงานบริหารทั่วไป คณะหนึ่ง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งโดยการอธิบายหน้าที่หลักของหน่วยงาน (JDM) การวัดผลการดำเนินงานของหน้าที่หลัก (KPI Dictionary) และการแสดงให้เห็นการดำเนินงาน (SIPOC Model) จากนั้นดำเนินการตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Quality Audit) และใช้หลักการในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ECRS) เพื่อให้ได้การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจจุดมุ่งหมาย (Purpose) หรือขอบเขต (Scope) ของกระบวนการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ตารางแสดงการอธิบายหน้าที่หลักของหน่วยงาน (JDM: Job Description According to Daily Management) คือ การระบุถึงหน้าที่งานที่หน่วยงานจะต้องปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับผังขององค์กร โดยจะเขียนแสดงถึงรายละเอียดต่างๆของงาน วัตถุประสงค์ ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง

2.2 ตารางแสดงการวัดผลการดำเนินงานของหน้าที่หลัก (KPI Dictionary) การดำเนินการวัดผลการดำเนินงานในส่วน of หน้าที่หลัก โดยใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถ แสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาถ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

2.3 ตารางแสดงให้เห็นการดำเนินงาน (SIPOC Model) ภาพรวมของกระบวนการทำงานที่ทำให้คนทำงานเข้าใจ วัตถุประสงค์และขอบเขตของงานมากขึ้น ซึ่ง SIPOC ย่อมาจาก Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers

3 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการประสานงานและสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานของงานบริหารทั่วไป เพื่อนำไปวิเคราะห์และจัดทำตารางในส่วนของการแสดงหน้าที่หลักของหน่วยงาน (JDM) การแสดงการวัดผลการดำเนินงานของหน้าที่หลัก (KPI Dictionary) การแสดงให้เห็นการดำเนินงาน (SIPOC Model) ในส่วนของการจัดทำตารางดังกล่าวเป็นขั้นตอนก่อนปรับปรุงกระบวนการและนำข้อมูลที่ได้เสนอหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบดูแลบริหารงานทั่วไปและบริหารจัดการในงานให้ดำเนินไปตามนโยบายและวิสัยทัศน์ของคณะหนึ่ง ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและเพิ่มเติมข้อมูลกระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จากนั้นดำเนินการต่อในส่วนของการตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Quality Audit) ซึ่งผู้ตรวจติดตามคุณภาพภายใน ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ผ่านการฝึกอบรมในการเป็นผู้ตรวจติดตาม มีความรู้ในมาตรฐานและมีความรู้ในมาตรฐานและมีความรู้ในงานที่ตรวจ

2. เป็นเอกเทศจากหน่วยงานที่ตรวจ
3. มีทัศนคติที่ดีในการตรวจติดตาม
4. สามารถสื่อสารและตั้งคำถามได้อย่างเหมาะสม
5. สามารถจับประเด็นได้ดี ช่างสังเกต ช่างวิเคราะห์
6. มีอำนาจหน้าที่ โดยการแต่งตั้ง
7. รักษาเวลาอย่างเคร่งครัด
8. มีความเป็นมิตรและสุภาพ

ในส่วนของการแต่งตั้งผู้ตรวจติดตามคุณภาพภายใน คณะได้มีการขอทราบและพิจารณาแต่งตั้งผู้ตรวจติดตามฯ ผ่านคณบดีคณะหนึ่ง ซึ่งผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจติดตามฯ คือผู้บริหารคณะหนึ่ง ดำรงตำแหน่งเป็นรองคณบดีคณะหนึ่ง ดูแลด้านบัณฑิตศึกษาและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่ตรวจติดตามคุณภาพภายในและรับรองรายงานการตรวจติดตามคุณภาพภายในของงานบริหารทั่วไป คณะหนึ่ง

จากนั้น ผู้ศึกษาดำเนินการประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน และเตรียมเอกสารในส่วนก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ตารางแสดงการอธิบายหน้าที่หลักของหน่วยงาน (JDM) ตารางแสดงการวัดผลการดำเนินงานของหน้าที่หลัก (KPI Dictionary) ตารางแสดงให้เห็นการดำเนินงาน (SIPOC Model) ) และเอกสารในส่วนของการตรวจติดตามคุณภาพภายใน (รายการตรวจติดตามระบบคุณภาพ (Audit Checklist) รายงานตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Quality Audit Report) และสรุปผลการตรวจติดตามคุณภาพภายในให้แก่ผู้ตรวจติดตามคุณภาพภายใน เพื่อประกอบการจัดทำรายงานการตรวจติดตามคุณภาพภายใน เมื่อได้ผลจากผู้ตรวจสอบคุณภาพภายใน ผู้ศึกษานำเอาผลการรายงานฯ ดังกล่าวมาวิเคราะห์โดยใช้หลักการ ECRS และจัดทำข้อมูลในส่วนของการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ตารางแสดงการอธิบายหน้าที่หลักของหน่วยงาน (JDM) ตารางแสดงการวัดผลการดำเนินงานของหน้าที่หลัก (KPI Dictionary) ตารางแสดงให้เห็นการดำเนินงาน (SIPOC Model) จากนั้นทำการวิเคราะห์และสรุปผลการใช้หลักการ ECRS ในแต่ละกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน โดยมีการแสดงข้อคิดเห็นทั่วไปของผู้ตรวจ ข้อคิดเห็นของผู้ศึกษา และการดำเนินการตามหลักการ ECRS เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานและดำเนินการตามขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพต่อไป

## ผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

### ผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานของงานบริหารทั่วไป คณะหนึ่ง พบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ ตารางแสดงการอธิบายหน้าที่หลักของหน่วยงาน (JDM) ตารางแสดงการวัดผลการดำเนินงานของหน้าที่หลัก (KPI Dictionary) ตารางแสดงให้เห็นการดำเนินงาน (SIPOC Model) สามารถนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงานได้จริง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเข้าถึงกระบวนการในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย รู้จักวางแผนการทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาตามเป้าหมาย สามารถวิเคราะห์งาน ขั้นตอนการทำงานได้อย่างถูกต้องและเกิดประสิทธิผลในการทำงาน ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานง่ายขึ้น ทำให้ทราบภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานชัดเจนขึ้น ในส่วนของการตรวจติดตามระบบคุณภาพภายใน มีส่วนช่วยในการตรวจสอบกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ผู้บริหารหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานสามารถอภิปรายข้อคิดเห็นร่วมกันในส่วนของการทำงานและการปรับปรุงกระบวนการ และนำผลที่ได้จากการตรวจติดตามระบบคุณภาพภายในมาวิเคราะห์ตามหลักการ ECRS (ECRS Model) เพื่อให้ได้กระบวนการทำงาน (หลังการปรับปรุงกระบวนการ) ที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปข้อคิดเห็นของผู้ตรวจติดตามภายใน ข้อคิดเห็นของผู้ศึกษาและข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และการวิเคราะห์การใช้หลักการ ECRS ในแต่ละกระบวนการได้

ผู้ศึกษาขอยกตัวอย่าง กระบวนการหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงานของงานบริหารทั่วไป คณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้

กระบวนการที่ 1 การรับ-ส่งและติดตามหนังสือราชการผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 1 แสดงหน้าที่หลักของหน่วยธุรการและสารบรรณ ในส่วนของการรับ-ส่ง และติดตามหนังสือราชการผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

Job Description for Daily management หน่วยธุรการและสารบรรณ งานบริหารทั่วไป คณะแห่งหนึ่ง			
ผู้จัดทำ หน่วยธุรการและสารบรรณ		ผู้ทวนสอบ หัวหน้างานบริหารทั่วไป	
		วันที่ 28 มีนาคม 2564	
หน้าที่หลัก (Design Process)	กระบวนการหลัก	ผลที่คาดหวัง	ตัวชี้วัด
รับ-ส่งหนังสือราชการ โดยนำส่งถึงสารบรรณของหน่วยงาน และติดตามหนังสือราชการ ดำเนินการตรวจสอบการนำส่งข้อมูลเอกสารคืน โดยสามารถตรวจเช็คได้จากวันที่ส่งถึงผู้ประสานงานและผู้ประสานงานรับทราบ	การรับ-ส่ง และติดตามหนังสือราชการผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง	การรับ-ส่ง และติดตามหนังสือราชการมีการทำงานที่เป็นระบบ หนังสือราชการส่งถึงสารบรรณหน่วยงานได้ถูกต้องและตรงเวลา	สามารถรับ-ส่งหนังสือถึงสารบรรณของหน่วยงานได้ถูกต้องและตรงต่อเวลา

ตารางที่ 2 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของหน้าที่หลักของหน่วยธุรการและสารบรรณ ในส่วนของการรับ-ส่ง และติดตามหนังสือราชการผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

ตัวชี้วัด ประจำหน่วยธุรการและสารบรรณ งานบริหารทั่วไป ประจำปี พ.ศ. 2562 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2564								
ผู้จัดทำ หน่วยธุรการและสารบรรณ				ผู้อนุมัติ รองคณบดีคณะแห่งหนึ่ง (ผู้บริหาร)				
วัตถุประสงค์คุณภาพ	ตัวชี้วัดผลงาน	สูตรในการคำนวณ	การเก็บข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ในการประเมิน	เป้าหมาย	ระยะเวลาบรรลุผล	หมายเหตุ
เพื่อให้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์สามารถใช้งานได้อย่างจริง	- สามารถรับ-ส่งหนังสือถึงสารบรรณของหน่วยงานได้ถูกต้องและตรงต่อเวลา	- จำนวนผู้เข้าใช้งานระบบเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งหมดของคณะแห่งหนึ่ง	- รายงานการเข้าใช้งานระบบรับ-ส่งหนังสือราชการ	เจ้าหน้าที่หน่วยธุรการและสารบรรณ	ปีละ 1 ครั้ง	ไม่เกิน 1 ครั้ง / ปี	1 ปี	งานบริหารทั่วไป ได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ให้แก่บุคลากรคณะฯ โดยมีวิทยากรจากสำนักบริการเทคโนโลยี

								สารสนเทศเป็น ผู้ดำเนินการ อบรมเชิง ปฏิบัติการฯ ดังกล่าว
--	--	--	--	--	--	--	--	---

ตารางที่ 3 แสดงให้เห็นการดำเนินงานของหน้าที่หลักของหน่วยธุรการและสารบรรณ ในส่วนของการรับ-ส่ง และติดตามหนังสือราชการ ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

รหัสเอกสาร ECON-001-01		ชื่อ SIPOC กระบวนการรับ-ส่ง และติดตามหนังสือราชการ		หน่วยธุรการและสารบรรณ		งาน/ภาควิชา งานบริหารทั่วไป	
วันที่ประกาศใช้ 26 มีนาคม 2564		ผู้จัดทำ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน		หัวหน้างานบริหารทั่วไป		ผู้บริหาร รองคณบดี คณะแห่งหนึ่ง	
Supplier (ผู้ส่งมอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินงาน)	Document (เอกสารที่เกี่ยวข้อง)	Responsible Person (ชื่อ/ตำแหน่งผู้รับผิดชอบ)	Output (ผลลัพธ์)	Customer (ผู้รับบริการโดยตรง)	(Control Point/work Indicator) จุดควบคุมและเกณฑ์ควบคุม
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	เอกสารจากคนส่งหนังสือ/ระบบ	1. รับเอกสารตามระเบียบสารบรรณ 2. วิเคราะห์และคัดกรองเอกสารในการนำส่งให้กับหน่วยงานภายในคณะฯ	-ตราประทับตามระเบียบงานสารบรรณ - เลขทะเบียนรับเอกสารภายใน - ไฟล์เอกสาร -คู่มือการใช้งานระบบ	-หน่วยธุรการและสารบรรณ -หัวหน้างานบริหารทั่วไป	เอกสารจากภายในคณะถูกนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อสั่งการต่อไป	หน่วยงานต่างๆ ภายในคณะ	-ในการลงทะเบียนรับเอกสารจากหน่วยงานภายในวันละ 2 ครั้ง (ช่วงเช้าและช่วงบ่าย) หากมีการลาฯ จะมีผู้ปฏิบัติงานแทนดำเนินการต่อ

ตารางที่ 3 แสดงให้เห็นการดำเนินงานของหน้าที่หลักของหน่วยธุรการและสารบรรณ ในส่วนของการรับ-ส่ง และติดตามหนังสือราชการ ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง (ต่อ)

รหัสเอกสาร ECON-001-01		ชื่อ SIPOC กระบวนการรับ-ส่ง และติดตามหนังสือราชการ		หน่วยธุรการและสารบรรณ		งาน/ภาควิชา งานบริหารทั่วไป	
วันที่ประกาศใช้ 26 มีนาคม 2564		ผู้จัดทำ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน		หัวหน้างานบริหารทั่วไป		ผู้บริหาร รองคณบดี คณะแห่งหนึ่ง	
Supplier (ผู้ส่งมอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินงาน)	Document (เอกสารที่เกี่ยวข้อง)	Responsible Person (ชื่อ/ตำแหน่งผู้รับผิดชอบ)	Output (ผลลัพธ์)	Customer (ผู้รับบริการโดยตรง)	(Control Point/work Indicator) จุดควบคุมและเกณฑ์ควบคุม
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	เอกสารจากคนส่งหนังสือ/ระบบ	3. ลงตราประทับตามระเบียบงานสารบรรณและลงเลขหนังสือในระบบพร้อมแนบเอกสารที่ได้รับส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4.คนส่งหนังสือดำเนินการส่งหนังสือที่ได้ลงในระบบแล้วไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5.กรณีเกิดข้อผิดพลาดในการรับ-ส่งหนังสือ ผู้ปฏิบัติงานสามารถดึงกลับข้อมูล และนำส่งใหม่อีกครั้งได้					-เกณฑ์ในการคัดกรองเอกสาร - หากมีการลาฯ จะมีผู้ปฏิบัติงานแทน เพื่อดำเนินการต่อในส่วนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการรับ-ส่ง และติดตามหนังสือราชการ



รหัสเอกสาร ECON-001-01		ชื่อ SIPOC กระบวนการรับ-ส่ง และติดตามหนังสือราชการ		หน่วยธุรการและสารบรรณ		งาน/ภาควิชา งานบริหารทั่วไป	
วันที่ประกาศใช้ 26 มีนาคม 2564		ผู้จัดทำ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน		หัวหน้างานบริหารทั่วไป		ผู้บริหาร รองคณบดี คณะแห่งหนึ่ง	
Supplier (ผู้ส่งมอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินงาน)	Document (เอกสารที่เกี่ยวข้อง)	Responsible Person (ชื่อ/ตำแหน่งผู้รับผิดชอบ)	Output (ผลลัพธ์)	Customer (ผู้รับบริการโดยตรง)	(Control Point/work Indicator) จุดควบคุมและเกณฑ์ควบคุม
		6.สรุปรายงานผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด					

### ข้อค้นพบจากผลการศึกษา

1. การปรับปรุงกระบวนการทำงานของงานบริหารทั่วไป คณะแห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ทำให้งานในหน่วยงานมีระบบและระเบียบมากขึ้น เกิดการผิดพลาดในการทำน้อยลง สามารถตรวจสอบกระบวนการทำงานได้ง่ายขึ้น รวดเร็ว งานมีประสิทธิภาพทั้งฝั่งผู้ปฏิบัติงานและฝั่งผู้ที่เกี่ยวข้องหรือฝั่งผู้มาใช้บริการจากหน่วยงาน การทำงานได้ง่ายขึ้น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพขึ้น รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานมีเวลาไปปฏิบัติงานอื่นๆ ที่สำคัญและสามารถขยายงานให้กว้างขวางขึ้น

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานของงานบริหารทั่วไป คณะแห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและผู้บริหารองค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารทราบถึงสถานะของระบบบริหารองค์กร สามารถเข้าใจถึงกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนกระบวนการในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ได้วิเคราะห์งานปรับปรุงกระบวนการทำให้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการตรวจดำเนินการตรวจติดตามภายใน

3. ในการทำ JDM ซึ่งเป็นการระบุหน้าที่งานที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับฝั่งขององค์กร โดยจะเขียนแสดงถึงรายละเอียดต่างๆ ของงาน วัตถุประสงค์ ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ เมื่อได้วิเคราะห์ออกมาแล้ว มีตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง แต่จะมี KPI Dictionary คือการดำเนินการวัดผลการทำงานในส่วนหน้าที่หลัก โดยใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือประเมิน รวมทั้งตรวจสอบความไม่สอดคล้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่ได้วัดความต้องการแต่ต้องการวัดตามหน้าที่และผลลัพธ์ที่อยากได้

4. กระบวนการ จำนวน 1 กระบวนการ มี 1 ตัวชี้วัดแต่อาจจะเป็นแค่ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process Indicator) แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Performance Indicator) เนื่องจากบางกระบวนการ ต้องการวิเคราะห์การดำเนินงานในช่วงต่างๆและควรต้องปรับปรุงหรือแก้ไขในส่วนใดบ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือทำให้การดำเนินงานนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ตัวชี้วัดผลผลิตหรือผลดำเนินงานเท่านั้น จึงไม่จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จในกระบวนการฯ ดังกล่าว

5. ในส่วนการวิเคราะห์หลักการ ECRS ผู้ศึกษาได้นำมาเอาหลักการมาใช้ในปรับปรุงกระบวนการทำงาน จำนวน 20 กระบวนการ สามารถแสดงให้เห็นว่าใช้ ECRS ในแต่ละกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. E:Eliminate ใช้ในการวิเคราะห์ 2 กระบวนการ จาก 20 กระบวนการ
2. C:Combine ไม่ได้ใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการ
3. R:Rearrange ใช้ในการวิเคราะห์ 2 กระบวนการ จาก 20 กระบวนการ
4. S:Simplify ใช้ในการวิเคราะห์ 20 กระบวนการ จาก 20 กระบวนการ

จะเห็นได้ว่า หลักการส่วนใหญ่ใช้ S (ทำให้ง่ายขึ้น) จำนวน 20 กระบวน คิดเป็นร้อยละ 83 ของกระบวนการทั้งหมด ลำดับต่อไปเป็นการใช้ E (กำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออก) จำนวน 2 กระบวนการ คิดเป็นร้อยละ 8 ของกระบวนการทั้งหมด ลำดับต่อไปเป็นการใช้ R (จัดเรียงใหม่) จำนวน 2 กระบวนการ คิดเป็นร้อยละ 8 ของกระบวนการทั้งหมด และลำดับต่อไป C (รวมกัน) จำนวน 0 กระบวนการ หลักการ ECRS เมื่อเทียบกับกระบวนการจำนวน 20 กระบวนการพบว่า ส่วนใหญ่การใช้หลักการ S (ทำให้ง่ายขึ้น) โดยปรับปรุงวิธีการทำงานหรือสร้างอุปกรณ์ช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น จากเดิมผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามกระบวนการในการทำงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมายและอยู่แต่ในกรอบการทำงานแบบเดิม ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานอื่นได้เมื่อมอบหมายงานนอกเหนือจากที่ผู้ปฏิบัติงานทำอยู่ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและเสียเวลาในการศึกษาขั้นตอนในการทำงาน แต่หากนำเอาหลักการ S (ทำให้ง่ายขึ้น) มาใช้ในหน่วยงานของงานบริหารทั่วไปในการดำเนินการวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบ และเพื่อให้กระบวนการทำงานมีการเข้าถึงลำดับขั้นตอนได้ง่ายขึ้น รวมถึงเมื่อผู้ปฏิบัติงานหลักหรือผู้ปฏิบัติงานแทนเข้าใจในกระบวนการทำงาน ย่อมส่งผลให้การทำงานรวดเร็วและประหยัดเวลาในการทำงานมากยิ่งขึ้น สามารถลดเวลาในการทำงานผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงมีกระบวนการมีความเป็นมาตรฐานในการทำงานอีกด้วย

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรให้ความสำคัญในส่วนของการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาตามสายงาน ย่อมส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการลำดับแนวคิดในการวิเคราะห์และพัฒนางาน รวมทั้งสามารถนำเรื่องที่ได้รับการพัฒนามาต่อยอดเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ให้แก่คณะฯ ต่อไป
2. ควรมีการจัดกิจกรรม ฝึกอบรมและให้ความรู้ในส่วนของการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและตระหนักในข้อดีของการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. เพื่อให้การปรับปรุงกระบวนการทำงานสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องควรมีการติดตามผลในระยะยาว ควรปรับปรุงแนวปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง
4. ควรมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านปรับปรุงกระบวนการทำงานมาเป็นวิทยากรในการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองตามสายงาน
5. ควรมีขยายผลการปรับปรุงกระบวนการทำงานของงานบริหารทั่วไป ไปยังส่วนงานต่าง ๆ ของสำนักงานคณะฯ แห่งหนึ่ง ในการดำเนินงานเบื้องต้นอาจใช้ตัวอย่างจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานของงานบริหารทั่วไปเป็นหลักในการจัดทำกระบวนการของแต่ละงาน และขอความร่วมมือจากหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อในส่วนของการปรับปรุงกระบวนการในแต่ละหน่วยงานต่อไป

## บรรณานุกรม

- จุฑามาศ พัฒนศิลป์. (2513). *การลดความสูญเสียเปล่าด้วยหลักการระบบ ECRS คืออะไร?* สืบค้นจาก <http://www.logisticafe.com>
- ฐาปนา บุญหล้า. (2559). การปรับปรุงกระบวนการจัดการซัพพลายเชนในธุรกิจค้าปลีก: กรณีศึกษา บริษัท ซี พี ค้าปลีกและการตลาด จำกัด. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*.
- นवल บุญประเสริฐ. (2554). *การปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบในอุตสาหกรรมการผลิตเลนส์แว่นตาโดยการประยุกต์ใช้หลักการ ECRS*. (วิทยานิพนธ์การค้นคว้าด้วยตัวเอง คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ประเสริฐ อัครประณมพงษ์. (2548). *การลดความสูญเสียเปล่าด้วยหลักการ ECRS*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- ปารเมศ ชูติมา. (2551). *แนวทางการลดขั้นตอนกระบวนการทำงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านการขนส่งมวลชนและขนส่งสินค้า*. กรุงเทพฯ: วิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรเลิศ ลักษณะเชษฐ์. (2543). *การพัฒนากระบวนการบริหารการผลิตเพื่อลดความสูญเสีย*. กรุงเทพฯ: คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2533). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมคุณภาพ*. (วิทยานิพนธ์ นิพนธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- รศ.ดร.สจีวรรณ ทรรพวุฒ. (2555). *การพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา พื้นฐานด้วยการจัดการคุณภาพ, โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียนต้นแบบ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การการจัดการ Organization and Management*. กรุงเทพฯ: บริษัทจูนพับลิชชิง จำกัด.
- สุนทร วัฒนลออสมบุญ, และวิจิณัฐ ภัครพรหมมินทร์. (2555). *การเพิ่มผลผลิตในกระบวนการปั้นด้วย ECRS*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น).