

**การปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**  
**Improvement of the supporting executive selection process**  
**National Institute of Development Administration**

ดารินทร์ สุขแก้ว<sup>1\*</sup>  
Darin Sukkaew<sup>1\*</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน ปรับปรุงและประเมินผลกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน โดยใช้แนวคิดลีน และหลักการ ECRS<sup>it</sup> โดยทำการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานด้วยแผนผังขั้นตอนการทำงาน (Work Flowchart) ขั้นตอน Value Stream Mapping (VSM) และการเขียนเส้นทางกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการเดิมและกระบวนการใหม่ ตามหลักการ Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify and IT: ECRS<sup>it</sup> ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน คือ หน่วยงานที่ต้องการเปิดรับสมัครเพื่อคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนเริ่มกระบวนการคัดเลือกล่าช้า เนื่องจากไม่ทราบขั้นตอนการดำเนินงาน ไม่มีผู้สมัคร ตำแหน่งที่เปิดรับไม่เป็นที่สนใจของบุคลากร ไม่มีการเตรียมความพร้อมบุคลากรภายในเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง กระบวนการคัดเลือกมีความซ้ำซ้อนกัน รูปแบบหลักเกณฑ์การคัดเลือกไม่ทันสมัย ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน และไม่มีการกำหนดรอบการประชุมไว้ล่วงหน้า เมื่อทำการประยุกต์ใช้แนวคิดลีน และหลักการ ECRS<sup>it</sup> มาปรับปรุงกระบวนการ พบว่า สามารถลดกิจกรรมในกระบวนการทำงานจากเดิม 246 กิจกรรม เหลือเพียง 114 กิจกรรม หรือลดกิจกรรมการทำงานลงได้ 132 กิจกรรม คิดเป็นลดลงร้อยละ 53.66 และลดระยะเวลาการทำงานจากเดิม 18,807 นาที เหลือเพียง 9,257 นาที หรือลดระยะเวลาการทำงานลงได้ 9,550 นาที คิดเป็นลดลงร้อยละ 50.78 ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวทำให้สถาบันสามารถคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนได้เร็วขึ้น เนื่องจากมีการนำระบบ IT มาใช้ (HRMSe-doc MIS e-mail file scan) ทำให้สามารถลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนลงได้ ลดการรอคอย และทำให้ได้ผู้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** ผู้บริหารสายสนับสนุน ลีน ECRS<sup>it</sup>

**Abstract**

The objective of this research was to analyze problems and obstacles in the selection process of supporting executives. For improving and assess the achievement of the improvement of selection processes of supporting executives by using Lean concepts and principles of ECRS<sup>it</sup>. This research examined work process with Work Flow Chart Value Stream Mapping (VSM), line drawing of work processes and doing comparative analysis between old processes and new processes under the principles of Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify and IT (ECRS<sup>it</sup>). The results revealed that the problems and obstacles in the selection processes of supporting executives were agencies, which having desire to find candidates for working in supporting executive positions, delayed to initiate the processes because of lacking knowledge to handle

<sup>1</sup> กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10240

<sup>1</sup> Human Resources Management Division, National Institute of Development Administration, Bangkok, 10240

\*Corresponding author: e-mail: darin.s@nida.ac.th

**Received:** 13 April 2020, **Accepted:** 7 May 2020, **Published:** 24 May 2020



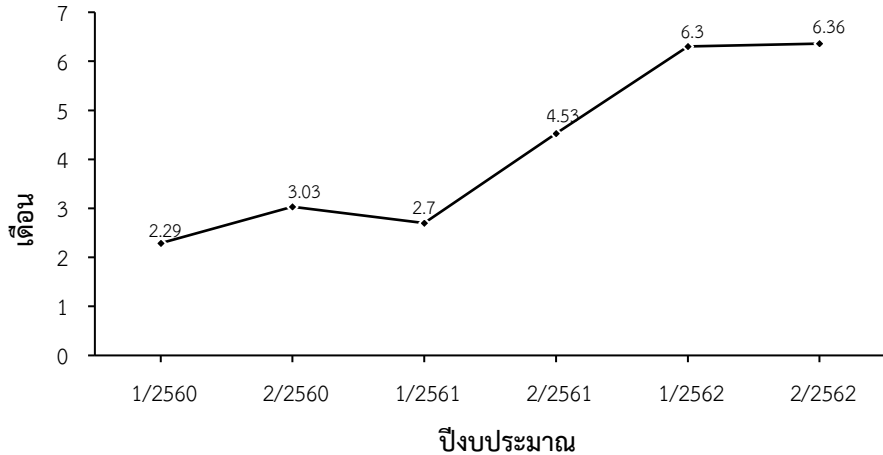
the selection process and the consequences, no candidate, being not received attention in widely in opening position, no preparation for internal staff, complicated selection processes, outdated principles, inflexibility and no meeting plan. However, when using the Lean concepts and ECRS<sup>it</sup> principles to improve these processes, it was indicated that activities in the work processes from 246 activities could be reduced to 114 activities or reducing 132 activities, representing of 53.66 percent and reduced the duration of work from 18,807 minutes to 9,257 minutes or reducing 9,550 minutes, representing of 50.78 percent. Therefore, the institution could effectively accelerate the selection processes. In addition, IT (HRMS-e-doc MIS e-mail file scan) systems are used the working process was reduced because of decreasing complicated processes and waiting periods. For this reason, these could make the selection processes of supporting executives can be efficient.

**Keywords:** supporting executive, lean, ECRS<sup>it</sup>

## บทนำ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์แบ่งบุคลากรออกเป็น 2 สาย ได้แก่ สายวิชาการ คือ บุคลากรตำแหน่งประเภทวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่ในการสอน วิจัย และบริการวิชาการ และสายสนับสนุน คือ บุคลากรตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ วิชาชีพอเฉพาะ และตำแหน่งประเภททั่วไป ทำหน้าที่ในการสนับสนุนวิชาการและการบริหารจัดการสถาบัน แม้ว่าสายวิชาการจะมีส่วนสำคัญในการบริหารและการผลักดันนโยบายในการบริหารสถาบัน แต่การบริหารจัดการสถาบันในทางปฏิบัติที่เป็นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องมีผู้บริหารระดับกลางเป็นตัวเชื่อมโยงนโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน กลไกนี้ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการบริหารสถาบัน เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจนโยบายของสถาบัน สามารถแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ในการกำกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางและนโยบายของสถาบันด้วย การคัดเลือกบุคคลมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุน จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะทางการบริหารงานและบริหารคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่เป็นกลไกในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันประสบกับปัญหาที่ไม่สามารถคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนได้ทันเวลาที่กำหนด ทำให้ตัวชี้วัดสถาบัน ปี พ.ศ. 2560 KPI 1/5 ร้อยละของการสรรหาบุคลากรสายสนับสนุน (ตำแหน่งบริหาร/ หัวหน้างาน) เข้าสู่ตำแหน่งได้ในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จและได้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวภายในวันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปีที่มีการเกษียณอายุราชการ ไม่บรรลุเป้าหมาย และเมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุหลัก ๆ พบว่า ไม่มีผู้สมัคร ทำให้ต้องขยายเวลารับสมัคร ขั้นตอนการดำเนินการซับซ้อนและยุ่งยาก ข้อบังคับไม่ยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานและไม่ทันสมัย และหน่วยงานต้นสังกัดไม่มีการเตรียมคนสำหรับเป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานจึงพยายามหาแนวทางในการที่จะปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน โดยได้ทำการศึกษาเครื่องมือที่เหมาะสมและตอบโต้กับการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน หนึ่งในเครื่องมือที่นั่นคือ ลีน (Lean) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นขจัดความสูญเปล่าต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต (Waste หรือ Muda) โดยเทคนิคพื้นฐานที่เข้าใจได้ง่ายและพนักงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วม ส่งผลให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุดสามารถช่วยเพิ่มกำไร และสร้างศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร (ปฐมพงษ์ และจักรพรรณ, 2555) และเมื่อพิจารณากระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนที่ผ่านมา พบว่า ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำเนินการเพิ่มขึ้นทุกปี ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ข้อมูลเปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยในการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2562 (กองบริหารทรัพยากรบุคคล, 2563)

กระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2562 มีระยะเวลาเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเกือบทุกปี ผู้วิจัยเห็นว่า หากสามารถลดระยะเวลาในการดำเนินการลงได้ จะช่วยทำให้การทำงานในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้รับบริการมีความพึงพอใจและหน่วยงานสามารถมีผู้ดำรงตำแหน่งไปปฏิบัติหน้าที่ได้เร็วขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้เห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดระยะเวลาของการดำเนินการคัดเลือก โดยใช้ลีน (Lean) ตามหลักการ ECRS<sup>it</sup> มาเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยวิธีกำจัด (Eliminate) การผสมผสาน (Combine) การจัดลำดับใหม่ (Rearrange) และการทำให้ง่ายขึ้น (Simplify: ECRS) (สมชาย และศิริวรรณ, 2556) ร่วมกับขั้นตอน Value Stream Mapping (VSM) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและบันทึก นำมาใช้เพื่อช่วยให้มองเห็นกระบวนการทำงานปัจจุบัน เห็นการเชื่อมโยงของข้อมูลงาน เห็นความสูญเสีย เห็นกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่า เห็นปัญหาอุปสรรค นำไปสู่การเห็นช่องทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และท้ายที่สุดเห็นผลของการปรับปรุง (ธีรวิจน์ และอัมพิกา, 2555) ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ลดขั้นตอนการทำงานให้มีความกระชับมากขึ้น ลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการการทำงาน สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพตามแนวทาง ISO 9001: 2015 (Quality Management System: QMS) และนโยบายคุณภาพของกองบริหารทรัพยากรบุคคล คือ “ถูกต้อง รวดเร็ว ทันการณ์ ตอบสนองความต้องการของบุคลากร” และเป็นไปตามตัวชี้วัดของสถาบัน กรณีที่คัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุนที่เกษียณอายุราชการ คือ สามารถคัดเลือกผู้ที่มาปฏิบัติงานได้ทัน 1 ตุลาคมของทุกปี

### วัตถุประสงค์การวิจัย

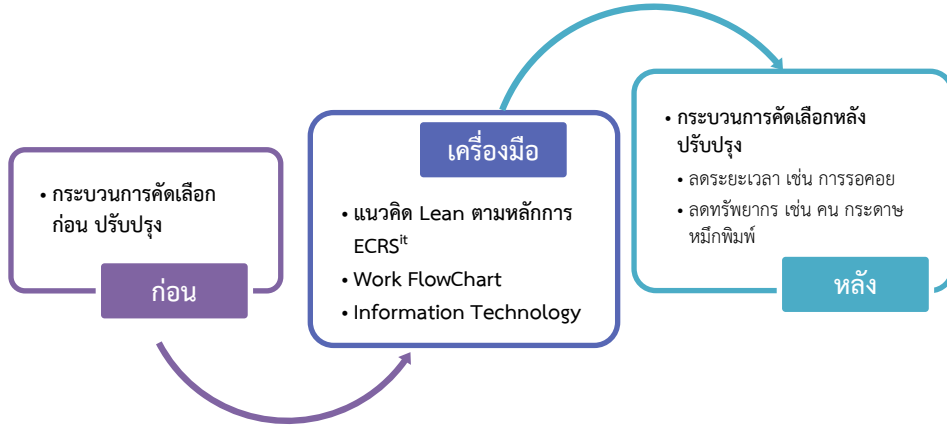
1. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน
2. เพื่อปรับปรุงและประเมินผลกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน โดยใช้แนวคิดลีน และหลักการ ECRS<sup>it</sup>

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการใช้แนวคิดลีน ตามหลักการ ECRS<sup>it</sup> และขั้นตอน Value Stream Mapping (VSM) เพื่อปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน โดยเป็นงานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยการรวบรวมปัญหา ประยุกต์เครื่องมือที่เหมาะสม และนำมาสู่การปรับปรุง

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยนี้ได้ผลการศึกษาที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 กระบวนการหลัก 5 วิธีการ ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมกับแต่ละขั้นตอน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย

กระบวนการศึกษา	วิธีการ	เครื่องมือที่นำมาใช้
วิเคราะห์ กระบวนการคัดเลือก	1. ศึกษากระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	Work FlowChart Line Process
ปรับปรุง กระบวนการคัดเลือก	2. วิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา	VSM
	3. กำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา เพื่อต้องการลดปัญหาที่เกิดขึ้นของกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน	Information Technology (IT)
เก็บรวบรวมข้อมูล	4. ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน	ECRS <sup>it</sup>
	5. วัดผล และเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการดำเนินการ	-
	ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ - ข้อมูลจำนวนผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารสายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2562 - จำนวนความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน - ข้อมูลจำนวนความสูญเสียก่อนและหลังการคัดเลือก - ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล มีนาคม-สิงหาคม 2562	แบบบันทึกขั้นตอนและเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ

### ผลการวิจัย

การศึกษา เรื่อง การปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นงานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน เพื่อปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน โดยใช้แนวคิดลีน และหลักการ ECRS<sup>it</sup> โดยทำการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานผ่านแผนผังขั้นตอนการทำงาน (Flowchart) ขั้นตอน Value Stream Mapping (VSM) และการเขียนเส้นทางกระบวนการทำงาน มี ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

### ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า หน่วยงานที่เปิดรับสมัครตำแหน่งประเภทผู้บริหารเริ่มกระบวนการคัดเลือกซ้ำด้วยเหตุผลที่ไม่ทราบขั้นตอนการดำเนินงาน ทำให้บางครั้งเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน รูปแบบหลักเกณฑ์การคัดเลือกไม่ทันสมัย ทำให้บางครั้งไม่ยืดหยุ่นต่อการทำงาน ไม่มีการกำหนดรอบการประชุมไว้ ทำให้ไม่สามารถกำหนดการล่วงหน้าได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัญหาและอุปสรรค และวิธีการลดความสูญเสีย

ลำดับที่	ปัญหาและอุปสรรค	วิธีการลดความสูญเสีย
1	หน่วยงานที่มีตำแหน่งว่าง เริ่มกระบวนการคัดเลือกซ้ำ ทั้งที่กองบริหารงานทรัพยากรแจ้งให้ดำเนินการตั้งแต่ต้นปีงบประมาณแล้ว	นำระบบ HRMS MIS มาใช้ในการตรวจสอบข้อมูล
2	หน่วยงานไม่ทราบขั้นตอนการคัดเลือก	ทำคู่มือปฏิบัติงาน
3	ข้อบังคับไม่ทันสมัย ไม่ยืดหยุ่นต่อการทำงาน	ปรับเกณฑ์ให้มีความทันสมัย
4	ไม่ได้กำหนดรอบการประชุม กขท. ทำให้กระบวนการล่าช้า	กำหนดรอบการประชุม กขท. อย่างชัดเจน
5	การลงนามในเอกสารมีความล่าช้า	มอบอำนาจการลงนามจากอธิการบดี
6	ไม่มีผู้สมัคร เนื่องจากไม่มีการเตรียมคนไว้สำหรับเป็นผู้บริหาร	เตรียมคนสำหรับเป็นผู้บริหาร

\*กขท. คือ คณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และตำแหน่งประเภททั่วไป

### ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการงานเดิมกับกระบวนการงานใหม่

การเปรียบเทียบกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนเดิมกับใหม่ โดยใช้หลักการ ECRS<sup>it</sup> พบว่าระยะเวลาในการดำเนินการลดลง สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มาใช้ในการทำงานมากขึ้น ทำให้สามารถลดทรัพยากรได้จริง เช่น ลดคนในการส่งเอกสาร ลดกระดาษและหมึกพิมพ์ด้วยการปฏิบัติงานในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-document) ดังปรากฏผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบกระบวนการเดิมกับกระบวนการใหม่จากการวิเคราะห์ด้วย Work flowChart

กระบวนการเดิม	เวลา	กระบวนการใหม่	เวลา	การปรับปรุงตามหลักการ ECRS <sup>it</sup>
<b>ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมข้อมูล</b>				
บค. แจ้งหน่วยงานที่มีตำแหน่งว่างในแต่ละปีให้ดำเนินการขออนุมัติเปิดสอบคัดเลือก พร้อมแจ้งรายชื่อกรรมการ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	60 นาที	ดึงข้อมูลจากระบบ HRMS 1. รายชื่อผู้เกษียณอายุราชการในแต่ละปี 2. รายชื่อผู้ลาออก 3. ผลการประเมินค่างาน	5 นาที	ดึงข้อมูลจากระบบ HRMS
บค. แจ้งหน่วยงานที่มีตำแหน่งว่างในแต่ละปีให้ดำเนินการขออนุมัติเปิดสอบคัดเลือก พร้อมแจ้งรายชื่อกรรมการ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็น paper	1-2 วัน รอลงนาม	บค. แจ้งหน่วยงานที่มีตำแหน่งว่างในแต่ละปีให้ดำเนินการขออนุมัติเปิดสอบคัดเลือก พร้อมแจ้งรายชื่อกรรมการ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผ่านระบบ e-doc ทั้งนี้	10 นาที	ระบบ e-doc
1. กรณีสำนักงานอธิการบดี บค. เป็นต้นเรื่องในการขออนุมัติดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ 2. กรณีคณะ/สำนัก หน่วยงานต้นสังกัด เสนอมายัง บค. เพื่อขออนุมัติดำเนินการคัดเลือก		1. กรณีสำนักงานอธิการบดี บค. เป็นต้นเรื่องในการขออนุมัติดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ 2. กรณีคณะ/สำนัก หน่วยงานต้นสังกัด เสนอมายัง บค. เพื่อขออนุมัติดำเนินการคัดเลือก		
กลุ่มงานส่งเสริมฯ รับเรื่องจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยการผ่านงานจากหัวหน้างาน	2 นาที	กลุ่มงานส่งเสริมฯ รับเรื่องจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยการผ่านงานจากหัวหน้างาน	2 นาที	
กรณีคณะ/สำนัก		กรณีคณะ/สำนัก		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

กระบวนการเดิม	เวลา	กระบวนการใหม่	เวลา	การปรับปรุงตามหลักการ ECRS <sup>tt</sup>
<b>ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบข้อมูล</b>				
กลุ่มงานส่งเสริมฯ ตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ หากพบว่ามีส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ถูกต้อง บค.จะส่งกลับคืนไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เมื่อแก้ไขถูกต้องแล้ว ให้ส่งคืนมายัง บค.อีกครั้ง	60 นาที	กลุ่มงานส่งเสริมฯ ตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ หากพบว่ามีส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ถูกต้อง บค.จะส่งกลับคืนไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เมื่อแก้ไขถูกต้องแล้ว ให้ส่งคืนมายัง บค.อีกครั้ง	30 นาที	ตรวจสอบผ่านระบบ MIS
กลุ่มงานส่งเสริมฯ ทำบันทึกข้อความขออนุมัติดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่มีตำแหน่งว่าง และที่หน่วยงานแจ้งว่าขอให้ดำเนินการคัดเลือก	60 นาที	กลุ่มงานส่งเสริมฯ ทำบันทึกข้อความขออนุมัติดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่มีตำแหน่งว่าง และที่หน่วยงานแจ้งว่าขอให้ดำเนินการคัดเลือก	30 นาที	มอบหมายการลงนามแทน อธ.
<b>ขั้นตอนที่ 3 การขออนุมัติดำเนินการ และแต่งตั้งกรรมการ</b>				
บค. เสนอบันทึกข้อความขออนุมัติดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ต่อ อธ. ผ่าน ระบุ.	1-2 วัน รอลงนาม	บค. เสนอบันทึกข้อความขออนุมัติดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ	30 นาที	มอบหมายการลงนามแทน อธ.
เสนอ กขท. กรณีผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า และหัวหน้าหน่วยงาน 1. พิจารณากลับกรองผลการประเมินค่างาน 2. แต่งตั้งคณะกรรมการฯ	3-4 วัน	เสนอ กขท. กรณีผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า และหัวหน้าหน่วยงาน 1. พิจารณากลับกรองผลการประเมินค่างาน 2. แต่งตั้งคณะกรรมการฯ	1-2 วัน	ใช้ file scan แทน paper
เสนอ กบค. กรณีผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า 1. อนุมัติดำเนินการ 2. แต่งตั้งคณะกรรมการฯ	3 วัน	เสนอ กบค. กรณีผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า 1. อนุมัติดำเนินการ 2. แต่งตั้งคณะกรรมการฯ	1 วัน	มอบหมายการลงนามแทน อธ.
จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ	10 นาที	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ	10 นาที	
เสนอ อธ. ผ่าน ระบุ. เพื่อลงนาม	1-2 วัน รอลงนาม	เสนอผู้รับมอบอำนาจลงนาม	1 วัน	มอบหมายการลงนามแทน อธ.
<b>ขั้นตอนที่ 4 การประชุมเพื่อวางหลักเกณฑ์คัดเลือก</b>				
กลุ่มงานส่งเสริมฯ นัดประชุมคณะกรรมการฯ	1 วัน	กลุ่มงานส่งเสริมฯ นัดประชุมคณะกรรมการฯ	1 วัน	นัดประชุมทาง line
กลุ่มงานส่งเสริมฯ ออกหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการฯ ประชุมกำหนดหลักเกณฑ์ - ประกาศรับสมัครคัดเลือก - ประเมินผลสัมฤทธิ์ ของงาน ความรู้ความสามารถ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง สมรรถนะทางการบริหาร -กำหนดวิธีการคัดเลือกโดยวิธีสอบข้อเขียนหรือสอบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ กรณีมีเหตุผลความจำเป็น ประธานกรรมการฯ อาจขยายกำหนดเวลารับสมัครได้ ตามข้อบังคับ	1 วัน 3 ชม.	กลุ่มงานส่งเสริมฯ ออกหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการฯ ประชุมกำหนดหลักเกณฑ์ - ประกาศรับสมัครคัดเลือก - ประเมินผลสัมฤทธิ์ ของงาน ความรู้ความสามารถ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง สมรรถนะทางการบริหาร -กำหนดวิธีการคัดเลือกโดยวิธีสอบข้อเขียนหรือสอบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ กรณีมีเหตุผลความจำเป็น ประธานกรรมการฯ อาจขยายกำหนดเวลารับสมัครได้ตามข้อบังคับ	1 วัน 1-2 ชม.	ชี้แจงก่อนประชุม
กลุ่มงานส่งเสริมฯ เสนอประกาศรับสมัครให้ อธ. ผ่าน ระบุ. ลงนาม	1-2 วัน	กลุ่มงานส่งเสริมฯ เสนอประกาศรับสมัครให้ผู้รับมอบอำนาจลงนาม	1-2 ชม.	มอบหมายการลงนามแทน อธ.

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

กระบวนการเดิม	เวลา	กระบวนการใหม่	เวลา	การปรับปรุงตามหลักการ ECRS <sup>it</sup>
<b>ขั้นตอนที่ 5 การประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัคร</b>				
ประกาศการรับสมัครตามช่องทางต่าง ๆ - บอร์ดติดประกาศ บค. - เว็บไซต์ บค./ Facebook: NIDA HRclinic - เว็บบอร์ดประชาสัมพันธ์	1 วัน	ประกาศการรับสมัครตามช่องทางต่าง ๆ - บอร์ดติดประกาศ บค. - เว็บไซต์ บค./ Facebook: NIDAHRclinic - เว็บบอร์ดประชาสัมพันธ์	20 นาที	ทำผ่านระบบ e-doc
<b>ขั้นตอนที่ 6 การรับสมัคร</b>				
- กรณีไม่มีผู้สมัคร รายงานที่ประชุม กขท. และ กบค. เพื่อทราบ - กรณีมีผู้สมัคร ทำตามขั้นตอนในประกาศรับสมัคร		- กรณีไม่มีผู้สมัคร รายงานที่ประชุม กขท. และ กบค. เพื่อทราบ - กรณีมีผู้สมัคร ทำตามขั้นตอนในประกาศรับสมัคร		
บค. ตรวจสอบคุณสมบัติ และเอกสารหลักฐานของผู้สมัคร	1 วัน	บค. ตรวจสอบคุณสมบัติ และเอกสารหลักฐานของผู้สมัคร	30 นาที	ตรวจสอบผ่านระบบMIS
หลังจากตรวจสอบคุณสมบัติแล้ว ปิดรับสมัคร	-	หลังจากตรวจสอบคุณสมบัติแล้ว ปิดรับสมัคร	-	
ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกพร้อมรายละเอียดวัน เวลา สถานที่ การรับสมัคร	1-2 วัน	ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกพร้อมรายละเอียดวัน เวลา สถานที่ การรับสมัคร	30 นาที	ทำผ่านระบบ e-doc
ส่งประกาศให้ อธ. ลงนาม	1-2 วัน	ลงนามในประกาศโดยผู้รับมอบอำนาจ	1-2 วัน	มอบหมายการลงนามแทน อธ.
ติดประกาศรับสมัครตามช่องทางต่าง ๆ - บอร์ดติดประกาศ บค. - เว็บไซต์ บค./ Facebook: NIDA HRclinic - เว็บบอร์ดประชาสัมพันธ์	1 วัน	ติดประกาศรับสมัครตามช่องทางต่าง ๆ - บอร์ดติดประกาศ บค. - เว็บไซต์ บค./ Facebook: NIDA HRclinic - เว็บบอร์ดประชาสัมพันธ์	1 วัน	
<b>ขั้นตอนที่ 7 การคัดเลือก และประเมินผลงาน</b>				
ทำบันทึกแจ้งผู้ผ่านการคัดเลือกเพื่อให้เตรียมตัวสำหรับการสอบคัดเลือกเป็นเอกสาร	30 นาที	ทำบันทึกแจ้งผู้ผ่านการคัดเลือกเพื่อให้เตรียมตัวสำหรับการสอบคัดเลือกผ่านระบบ e-doc	10 นาที	ทำผ่านระบบ e-doc
จัดทำหนังสือเชิญประชุมเพื่อสอบคัดเลือก	45 นาที	จัดทำหนังสือเชิญประชุมเพื่อสอบคัดเลือก	10 นาที	ทำผ่านระบบ e-doc
คณะกรรมการฯ ดำเนินการ - สอบคัดเลือกโดยประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง สมรรถนะทางการบริหาร - คัดเลือกโดยวิธีสอบข้อเขียน หรือสอบสัมภาษณ์	3 ชม.	คณะกรรมการฯ ดำเนินการ - สอบคัดเลือกโดยประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง สมรรถนะทางการบริหาร - คัดเลือกโดยวิธีสอบข้อเขียน หรือสอบสัมภาษณ์	3 ชม.	
จัดทำประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก	30 นาที	จัดทำประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก	10 นาที	ทำผ่านระบบ e-doc
ตรวจสอบระดับเดียวกันกับตำแหน่งที่สมัครไม่ต้องส่งผลงาน เช่น คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ งานวิจัย เป็นต้น และในกรณีที่ระดับต่ำกว่าตำแหน่งที่สมัครต้องส่งผลงาน	30 นาที	ตรวจสอบระดับเดียวกันกับตำแหน่งที่สมัครไม่ต้องส่งผลงาน เช่น คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ งานวิจัย เป็นต้น และในกรณีที่ระดับต่ำกว่าตำแหน่งที่สมัครต้องส่งผลงาน	10 นาที	ตรวจสอบผ่านระบบMIS
บค. จัดทำหนังสือให้ผู้ผ่านจัดส่งผลงานเพื่อส่งให้กรรมการประเมิน	1 วัน	บค. จัดทำหนังสือให้ผู้ผ่านจัดส่งผลงานเพื่อส่งให้กรรมการประเมิน	30 นาที	ทำผ่านระบบ e-doc

ตารางที่ 3 (ต่อ)

กระบวนการเดิม	เวลา	กระบวนการใหม่	เวลา	การปรับปรุงตามหลักการ ECRS <sup>๕</sup>
- กรณีที่ผู้ผ่านการคัดเลือกที่ไม่ต้องส่งผลงาน เนื่องจากเป็นระดับเดียวกันกับตำแหน่งที่สมัคร ก็ให้รายงานผลต่อคณะกรรมการฯ เพื่อขออนุมัติจาก กบค. - กรณีที่ต้องส่งผลงาน คณะกรรมการฯ ต้องประเมินผลงาน โดยใช้เวลาประมาณ 15-30 วัน และจะสรุปผลแจ้งคณะกรรมการฯ อีกครั้ง	1-2 วัน	- กรณีที่ผู้ผ่านการคัดเลือกที่ไม่ต้องส่งผลงาน เนื่องจากเป็นระดับเดียวกันกับตำแหน่งที่สมัคร ก็ให้รายงานผลต่อคณะกรรมการฯ เพื่อขออนุมัติจาก กบค. - กรณีที่ต้องส่งผลงาน คณะกรรมการฯ ต้องประเมินผลงาน โดยใช้เวลาประมาณ 15-30 วัน และจะสรุปผลแจ้งคณะกรรมการฯ อีกครั้ง	1 วัน	
บค. ส่งผลงานให้อนุกรมการประเมิน คณะกรรมการฯ ประเมินผลงาน และหากต้องปรับปรุงผลงาน จะแจ้งผลให้ผู้ผ่านการคัดเลือกปรับปรุงผลงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดตามข้อบังคับ และจะสรุปผลแจ้งคณะกรรมการฯ อีกครั้ง	1 วัน 1 สัปดาห์	บค. ส่งผลงานให้อนุกรมการประเมิน คณะกรรมการฯ ประเมินผลงาน และหากต้องปรับปรุงผลงาน จะแจ้งผลให้ผู้ผ่านการคัดเลือกปรับปรุงผลงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดตามข้อบังคับ และจะสรุปผลแจ้งคณะกรรมการฯ อีกครั้ง	1 วัน 3-5 วัน	โทรถามผลการประเมิน
<b>ขั้นตอนที่ 8 การขออนุมัติผลการคัดเลือก</b>				
หลังจากได้ผลการประเมินทั้งหมดแล้ว จะจัดทำรายงานผลการคัดเลือกเสนอต่ออธิการบดี เพื่อนำเสนอ กบค.	30 นาที	หลังจากได้ผลการประเมินทั้งหมดแล้ว จะจัดทำรายงานผลการคัดเลือกเสนอต่ออธิการบดี เพื่อนำเสนอ กบค.	10 นาที	มอบหมายการลงนามแทน อช.
กขท. พิจารณาผลการคัดเลือก	3 ชม.	กขท. พิจารณาผลการคัดเลือก	3 ชม.	
กบค. พิจารณาอนุมัติผลการคัดเลือกของคณะกรรมการคัดเลือกฯ และประกาศผลการคัดเลือกทั้งกรณีเห็นชอบ และไม่เห็นชอบ	3 ชม.	กบค. พิจารณาอนุมัติผลการคัดเลือกของคณะกรรมการคัดเลือกฯ และประกาศผลการคัดเลือกทั้งกรณีเห็นชอบ และไม่เห็นชอบ	3 ชม.	
เมื่อ กบค. อนุมัติผลการคัดเลือกเรียบร้อยแล้ว จะประกาศผลการคัดเลือกอย่างเปิดเผยและเปิดโอกาสให้มีการทักท้วงได้ภายในระยะเวลาที่ กบค. กำหนด ตามช่องทางดังนี้ - บอร์ดติดประกาศ บค. - เว็บไซต์ บค./ Facebook: NIDA HRclinic - เว็บบอร์ดประชาสัมพันธ์	1 วัน	เมื่อ กบค. อนุมัติผลการคัดเลือกเรียบร้อยแล้ว จะประกาศผลการคัดเลือกอย่างเปิดเผยและเปิดโอกาสให้มีการทักท้วงได้ภายในระยะเวลาที่ กบค. กำหนด ตามช่องทางดังนี้ - บอร์ดติดประกาศ บค. - เว็บไซต์ บค./ HRclinic - เว็บบอร์ดประชาสัมพันธ์	3 ชม.	ทำผ่านระบบ e-doc
กรณีผู้ผ่านการคัดเลือกอยู่หน่วยงานอื่น กลุ่มงานส่งเสริมฯ จะทำหนังสือสอบถามวันอนุญาตให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใหม่	1-3 วัน	กรณีผู้ผ่านการคัดเลือกอยู่หน่วยงานอื่น กลุ่มงานส่งเสริมฯ จะทำหนังสือสอบถามวันอนุญาตให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใหม่	1 วัน	ทำผ่านระบบ e-doc
จัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกเสนออธิการบดี เพื่อลงนาม	1-2 วัน	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกเสนอผู้รับมอบอำนาจลงนาม	30 นาที	ตรวจสอบผ่านระบบMIS
อช. ลงนามในคำสั่งแต่งตั้ง	1-2 วัน	ลงนามในคำสั่งแต่งตั้ง	1-2 วัน	มอบหมายการลงนามแทน อช.
- แจ้งผลให้ผู้ได้รับแต่งตั้งทราบ - แจ้งหน่วยงานต้นสังกัดเวียนแจ้งสถาบัน	30 นาที	- แจ้งผลให้ผู้ได้รับแต่งตั้งทราบ - แจ้งหน่วยงานต้นสังกัดเวียนแจ้งสถาบัน	10 นาที	ตรวจสอบผ่านระบบMIS

\*บค. คือ กองบริหารทรัพยากรบุคคล, กขท. คือ คณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และตำแหน่งประเภททั่วไป, อช. คือ อธิการบดี, รมบ. คือ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และ กบค. คือ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล



### ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาในการคัดเลือกก่อนและหลังการปรับปรุง

ผลจากปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทำให้สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนลงได้ กล่าวคือ ก่อนการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ใช้เวลาในการดำเนินการรวมแล้ว 18,807 นาที หลังจากทำการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ลดลงเหลือ 9,257 นาที ดังนั้น ผลจากการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า จากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค โดยนำเครื่องมือที่เรียกว่า ลิน และหลักการ ECRS<sup>it</sup> มาปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก สามารถลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวมของ 8 ขั้นตอน จากระยะเวลาทั้งหมด 18,807 นาที ลดเหลือ 9,257 นาที เมื่อเปรียบเทียบเวลาก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก สามารถลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานลงทั้งสิ้น 9,550 นาที คิดเป็นร้อยละ 50.78 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบระยะเวลาในการคัดเลือกก่อนและหลังการปรับปรุง

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (นาที)		
		ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง	เฉลี่ยลดลง
1	การเตรียมข้อมูล	902	17	-885
2	การตรวจสอบข้อมูล	120	60	-60
3	การขออนุมัติดำเนินการ และแต่งตั้งกรรมการ	4,630	1,720	-2,910
4	การประชุมเพื่อวางหลักเกณฑ์คัดเลือก	1,440	1,080	-360
5	การประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัคร	60	20	-40
6	การรับสมัคร	3,360	1,320	-2,040
7	การคัดเลือก และประเมินผลงาน	4,515	3,190	-1,325
8	การขออนุมัติผลการคัดเลือก	3,780	1,850	-1,930
รวมระยะเวลาของกระบวนการคัดเลือก		18,807	9,257	-9,550

### ผลการวิเคราะห์ขั้นตอน จำนวนกิจกรรม และความสูญเปล่าที่พบในกระบวนการคัดเลือก

การนำแนวคิดลีน และหลักการ ECRS<sup>it</sup> มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน ด้วยระบบ HRMS, MIS และ e-document เป็นการลดการสำเนาเอกสาร การใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (file) แทนกระดาษในการประชุม การใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการจัดส่งเอกสารและแจ้งชี้แจง ลดความซ้ำซ้อน นัดประชุมทาง line ลดปัญหาการสอบถาม หลาย ๆ ครั้ง ลดคนเดินเอกสาร ใช้การมอบอำนาจในการลงนาม ลดการรอคอย พบว่า สามารถลดจำนวนกิจกรรมของกระบวนการคัดเลือกได้ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ขั้นตอน จำนวนกิจกรรม และความสูญเปล่าที่พบในกระบวนการคัดเลือก

ขั้นตอน	จำนวนกิจกรรม		
	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง	ลดลง
1. การเตรียมข้อมูล	20	9	11
2. การตรวจสอบข้อมูล	15	10	5
3. การขออนุมัติดำเนินการ และแต่งตั้งกรรมการ	40	20	20
4. การประชุมเพื่อวางหลักเกณฑ์คัดเลือก	13	9	4
5. การประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัคร	10	6	4
6. การรับสมัคร	18	11	7
7. การคัดเลือก และประเมินผลงาน	85	31	54
8. การขออนุมัติผลการคัดเลือก	45	18	27
รวม	246	114	132

## สรุปผลการวิจัย

การปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน เพื่อปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน โดยใช้แนวคิดสลิน และหลักการ ECRSit โดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานด้วยแผนผังขั้นตอนการทำงาน (Work Flowchart) ขั้นตอน Value Stream Mapping (VSM) และการเขียนเส้นทางกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการเดิมและกระบวนการใหม่ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สามารถแบ่งปัญหาและอุปสรรคออกได้ 2 แบบ คือ (1) เกิดจากหน่วยงานต้นสังกัดที่มีตำแหน่งว่าง และ (2) เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน นำมาสู่การไม่สามารถคัดเลือกผู้บริหารได้ทันเวลาที่กำหนด

2. การเปรียบเทียบกระบวนการงานเดิมกับกระบวนการงานใหม่ ด้วยแผนผังขั้นตอนการทำงาน (Work Flowchart) ทำให้เห็นกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่าจำนวนมาก เช่น ความซ้ำซ้อนในแต่ละขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนสามารถถูกรวมกันได้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยลดขั้นตอนได้ ช่วยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นำมาสู่การลดระยะเวลาในการดำเนินการ เช่น การรอคอยจากการลงนาม การลดทรัพยากร ได้แก่ คน กระดาษ หมึกพิมพ์ เป็นต้น

3. การเปรียบเทียบระยะเวลาในการคัดเลือกก่อนและหลังการปรับปรุง ด้วยขั้นตอน Value Stream Mapping (VSM) และการเขียนเส้นทางกระบวนการทำงาน ทำให้เห็นความเชื่อมโยงของขั้นตอนเห็นความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้น เห็นกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่า

4. การลดความสูญเสียเปล่าที่พบในกระบวนการคัดเลือกโดยนำสลิน และหลักการ ECRSit มาใช้ สามารถลดความสูญเสียเปล่า ได้ดังนี้ ลดกิจกรรมในกระบวนการทำงาน ลดระยะเวลาการทำงาน และนำระบบ IT มาใช้ ทำให้กระบวนการคัดเลือกผู้บริหารเร็วขึ้น

## อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

### อภิปรายผล

ผลการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยใช้แนวคิดสลิน และหลักการ ECRSit โดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานด้วยแผนผังขั้นตอนการทำงาน (Work Flowchart) ขั้นตอน Value Stream Mapping (VSM) และการเขียนเส้นทางกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการเดิมและกระบวนการใหม่ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า ปัญหาและอุปสรรค สามารถแยกออกได้ 2 แบบ คือ (1) หน่วยงานต้นสังกัดที่มีตำแหน่งว่างที่ไม่ทราบขั้นตอนการคัดเลือก ทำให้เริ่มกระบวนการคัดเลือกช้า และไม่มีการเตรียมคนไว้สำหรับเป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการรอคอยในการดำเนินการ และ (2) เกิดจากหน่วยงานของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้ออกแบบข้อบังคับให้ทันสมัย และยืดหยุ่นต่อการทำงานในสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่มีการมอบอำนาจการลงนามในเอกสารไว้และไม่ได้กำหนดรอบการประชุมคณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และตำแหน่งประเภททั่วไป ซึ่งเป็นความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากกระบวนการที่ไม่จำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อีร์วานี และอัมพิกา (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การลดเวลานำกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี กรณีศึกษาโรงงานผลิตโพลีเอสเตอร์ พบว่า กระบวนการที่ศึกษามีความสูญเสียเปล่า 4 ประเภท คือ ความสูญเสียเปล่าจากการรอคอย ความสูญเสียเปล่าจากการขนส่ง ความสูญเสียเปล่าจากกระบวนการที่ไม่จำเป็น และความสูญเสียเปล่าจากสินค้าคงคลัง ระยะเวลาที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงลดลงจากเดิม 124.02 วัน เป็น 78 วัน และจำนวนกิจกรรมลดลงทั้งหมดจาก 382 ขั้นตอน เป็น 286 ขั้นตอน และคิดเป็นร้อยละ 37.11 และร้อยละ 25.13 ตามลำดับ

2. การปรับปรุงและประเมินผลกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน โดยใช้แนวคิดลิ้น และ หลักการ ECRS<sup>11</sup> พบว่า หลังจากวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค และนำมาปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก สามารถลดเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวมของ 8 ขั้นตอน กล่าวคือ ก่อนการปรับปรุงใช้เวลา 18,807 นาที หลังการปรับปรุงใช้เวลา 9,257 นาที ลดลงทั้งสิ้น 9,550 นาที คิดเป็นร้อยละ 50.78 และสามารถลดจำนวนคนเดินเอกสารได้ 1 คน ลดกระดาษที่ต้องสำเนาแจกได้คนละ 1 ชุด สำหรับการปรับปรุงเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน สามารถลดจำนวนกิจกรรมจาก 246 กิจกรรม โดยการยุบรวมกิจกรรม ลดการพิมพ์เอกสาร การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มาใช้ในการทำงานมากขึ้น สามารถลดทรัพยากร เช่น คน กระดาษ หมึกพิมพ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรธิดา (2559) เรื่อง การประยุกต์ใช้ แนวความคิดแบบลิ้นมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของแผนกบัญชี กรณีศึกษาของ บริษัท เอ็มเอ็มทีเอช เอ็นจิ้น จำกัด จังหวัดชลบุรี ที่พบว่า หลังจากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค และนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของแผนกบัญชีต้นทุน สามารถลดเวลาในการปฏิบัติงานโดยรวมของขั้นตอนทั้ง 8 กระบวนการลงจาก 475 นาที เหลือ 365 นาที ลดลงทั้งสิ้น 110 วัน คิดเป็นร้อยละ 23.16 ส่งผลให้ภาพรวมของเวลาการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถนำเวลานี้ไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อแผนกบัญชี และองค์กรมากขึ้นเช่นกัน สำหรับการปรับปรุงเพื่อลดความซ้ำซ้อนของรายงานทางบัญชี โดยนำเอาหลักการ ECRS มาใช้ในการจัดการนั้น พบว่า สามารถลดจำนวนรายงานของเอกสารจากทั้งหมด 39 รายงาน เหลือ 32 รายงาน ลดลงทั้งสิ้น 7 รายงาน คิดเป็นร้อยละ 18 ซึ่งรายงานที่ลดลงสามารถใช้ข้อมูลที่เหมือนกันในรูปแบบรายการอื่นทดแทนได้

#### ข้อเสนอแนะในการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย

1. หน่วยงานสามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อเตรียมคนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร และวางแผนการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเพื่อให้ได้ผู้ดำรงตำแหน่งใหม่มาเรียนรู้งานก่อนที่ผู้ดำรงตำแหน่งเดิมจะพ้นจากตำแหน่ง

2. ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดแผนในการดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดสถาบัน ปี พ.ศ. 2560 KPI 1/5 ร้อยละของการสรรหาบุคลากรสายสนับสนุน (ตำแหน่งบริหาร/ หัวหน้างาน) เข้าสู่ตำแหน่งได้ในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จและได้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวภายในวันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปีที่มีการเกษียณอายุราชการ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบการใช้เครื่องมืออื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
2. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านเวลาของการดำเนินการวิจัย โดยเฉพาะการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน ดังนั้นในอนาคตผู้ศึกษาควรจะทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน เพื่อจะได้มีข้อมูลเพียงพอ และง่ายต่อการวิเคราะห์มากขึ้น
3. งานวิจัยเรื่องนี้ศึกษาเฉพาะการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุน เน้นการลดความสูญเปล่าในการทำงานเป็นหลัก ดังนั้น การศึกษาในครั้งต่อไป ควรศึกษาในครอบคลุมในทุกกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสถาบันต่อไป

#### เอกสารอ้างอิง

- ธีรวัจน์ เจริญผล และ อัมพิกา ไกรฤทธิ. 2555. การลดเวลานำกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี กรณีศึกษาโรงงานผลิตโพลีเมอร์. หน้า 128-133. ใน: การประชุมวิชาการวิศวกรรมอุตสาหกรรม ประจำปี พ.ศ. 2555, วันที่ 17-19 ตุลาคม 2555, เพชรบุรี.
- ปฐมพงษ์ หอมศรี และจักรพรรด คงธน. 2555. การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยใช้แนวคิดการผลิตแบบลิ้น กรณีศึกษา โรงงานผลิตบิ๊มน้ำรถยนต์ วิศวกรรมสารเกษมบัณฑิต. 2(2): 40-62.
- วรธิดา รัตนโค่น. 2559. การประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบลิ้นมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของแผนกบัญชี กรณีศึกษาของ บริษัท เอ็มเอ็มทีเอช เอ็นจิ้น จำกัด จังหวัดชลบุรี.วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สมชาย พัวจินดาเนตร และ ศิริวรรณ เหมือนแก้ว. 2556. การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในธุรกิจการผลิตกระดาษ. วิศวกรรมสารฉบับวิจัยและพัฒนา. 24(1): 50-57.