

แนวทางการจัดทำผลงานการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยหลัก PDCA

กรอบแนวคิด

การนำแนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA มาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (SIPOC model) เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้น โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพงาน 6 ด้าน (ลดเวลา ลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายน้อย/มีกำไร และมีวิธีการที่เหมาะสมกับค่าใช้จ่าย/ขั้นตอน เพิ่มความพึงพอใจผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และปริมาณงาน ตรงความคาดหวังของผู้ใช้บริการ)

ขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ลำดับที่	กิจกรรม	แนวทางการจัดทำ*
1	พิจารณา Job Description/TOR ที่ได้รับมอบหมาย มีกระบวนการปฏิบัติงานอะไร	
2	คัดเลือกกระบวนการที่จะพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อ 2.1
3	การวิเคราะห์กระบวนการ ด้วย SIPOC Model	ข้อ 2.2
4	การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข	ข้อ 2.3
5	การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ข้อ 2.4
6	การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายของกระบวนการ	ข้อ 3.1 และนำไปเขียนสรุปในข้อ 1.2
7	การกำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัดของกระบวนการ	ข้อ 3.2 และนำไปเขียนสรุปในข้อ 1.3
8	การออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการใหม่	ข้อ 3.3
9	การนำกระบวนการที่ออกแบบ/ปรับปรุงไปทดลองปฏิบัติ	ข้อ 3.4
10	ตรวจสอบผลการปรับปรุง (Check – C)	ข้อ 4
11	ปรับปรุงแก้ไข	ข้อ 5.1
12	จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน	ข้อ 5.2
13	เขียน สรุปข้อเสนอแนะ	ข้อ 6
14	เขียนบทที่ 1 บทนำ	
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	เขียนสรุปจาก ลำดับที่ 1 ข้อ 2.2 ข้อ 2.1 และ ข้อ 2.3
	1.2 วัตถุประสงค์	นำมาจากข้อ 3.1 (ลำดับที่ 6)
	1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	นำมาจากข้อ 3.2 (ลำดับที่ 7)
	1.4 ขอบเขตของผลงาน	นำมาจากการวิเคราะห์ข้อ 2.2
	1.5 คำนิยาม	ข้อ 1.5

*รายละเอียดตามเอกสารโครงสร้างของผลงานการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยหลัก PDCA มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

โครงสร้างของผลงานการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยหลัก PDCA มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

1. บทนำ

- 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา
- 1.2 วัตถุประสงค์
- 1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- 1.4 ขอบเขตของผลงาน
- 1.5 คำนิยาม

2. การวางแผนและทบทวนสภาพปัจจุบัน (Plan – P)

- 2.1 การคัดเลือกกระบวนการเพื่อปรับปรุง
- 2.2 การวิเคราะห์กระบวนการ ด้วย SIPOC Model
- 2.3 การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข
- 2.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

3. การออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการและลงมือปฏิบัติ (Do – D)

- 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายของกระบวนการ
- 3.2 การกำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัดของกระบวนการ
- 3.3 การออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการใหม่
- 3.4 การนำกระบวนการที่ออกแบบ/ปรับปรุงไปทดลองปฏิบัติ

4. การตรวจสอบผลการปรับปรุง (Check – C)

5. การปรับปรุงแก้ไขและจัดทำมาตรฐาน (Action – A):

- 5.1 การปรับปรุงแก้ไข
- 5.2 การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

6. สรุปและข้อเสนอแนะ

เอกสารอ้างอิง

ภาคผนวก (ถ้ามี)

ประวัติผู้จัดทำ

(ปก)

(ชื่อเรื่อง) การปรับปรุงกระบวนการ.....

สำนักวิชา/ศูนย์/สถาบัน/ส่วน.....

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

โดย

นาย/นาง/นางสาว.....(ผู้จัดทำ).....

สำนักวิชา/ศูนย์/สถาบัน/ส่วน.....

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

(ชื่อเรื่อง) การปรับปรุงกระบวนการ.....
 สำนักวิชา/ศูนย์/สถาบัน/ส่วน.....
 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

- ภูมิหลัง (Background) กล่าวถึง กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบว่ามีอะไรบ้าง
- สภาพปัจจุบันของกระบวนการที่จะพัฒนา/ปรับปรุง (ตามชื่อเรื่อง) โดยสรุปในลักษณะใครคือซัพพลายเออร์ (Supplier) วัตถุดิบ ข้อมูล กำลังคน ทักษะ สิ่งของที่จะต้องใช้ในกระบวนการ (Input) มีกระบวนการ กิจกรรมที่ดำเนินการ (Process) อย่างไร ผลผลิต (Output) คืออะไร และลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) เป็นใคร
 หมายเหตุ: ส่วนนี้สรุปมาจาก ข้อ 2.2 การวิเคราะห์กระบวนการ ด้วย SIPOC Model)
- เหตุผล (Why) ที่เลือกกระบวนการ (ตามชื่อเรื่อง) เพื่อปรับปรุง มีปัญหา/อุปสรรคอะไรบ้าง
 หมายเหตุ: ส่วนนี้สรุปจากหัวข้อ 2.1 การคัดเลือกกระบวนการเพื่อปรับปรุง และ 2.3 การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค

1.2 วัตถุประสงค์

กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร เช่น เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อประหยัดทรัพยากรขององค์กร หรือเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ (นำมาจากข้อ 3.1)

ตัวอย่าง เช่น

- เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....ของ.....
 จาก.....วัน เหลือ.....วัน
- เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน.....ของ.....
 ไม่เกิน.....บาท
- เพื่อออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน.....ของ.....
 เพื่อสร้างความพึงพอใจสำหรับ.....

1.3 ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ในเชิงปริมาณ (output) หรือคุณภาพ (outcome)

1.4 ขอบเขตของผลงาน

ขอบเขตของผลงาน อาจแบ่งเป็น

- ด้านเนื้อหาว่าจะทำเฉพาะผลงานเรื่องอะไร หรือขั้นตอนใด ครอบคลุมงานจากขั้นตอนไหนถึงไหน
- ด้านเวลา ทำในช่วงเวลาใด มีระยะเวลาตั้งแต่เมื่อใดถึงเมื่อใด หรือ
- ด้านสถานที่ เป็นต้น

1.5 คำนิยาม

คำจำกัดความของคำที่ใช้ โดยเฉพาะคำที่เป็น keyword ของชื่อเรื่องผลงาน หรือคำอื่น ๆ

2. การวางแผนและทบทวนสภาพปัจจุบัน (Plan – P)

2.1 การคัดเลือกกระบวนการเพื่อปรับปรุง

ตอบคำถามว่า ทำไมถึงเลือกกระบวนการนี้ (Why) มีเหตุผลและความจำเป็น อันเนื่องมาจากอะไร เช่น

- นโยบายของผู้บริหาร
- เสียทรัพยากรการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็น คน เงิน หรือเวลามากเกินความจำเป็น
- ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน หรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- ขั้นตอนการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหรือมีมากเกินไป
- ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
- งานนั้นมีความผิดพลาดบ่อย
- ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามที่ต้องการ หรือยังไม่มีมาตรฐาน
- ผู้รับบริการไม่มีความพึงพอใจ หรือระดับความพึงพอใจยังต่ำกว่าตัวชี้วัด
- มีข้อร้องเรียนบ่อย ๆ
- ต้องการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ในกรณีที่มีหลายกระบวนการ การคัดเลือกกระบวนการ อาจนำเหตุผลและความจำเป็นข้างต้น กำหนดเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกและอาจให้น้ำหนักของเกณฑ์

ข้อแนะนำ: เพื่อกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและน้ำหนักเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในแต่ละหน่วยงานอาจใช้วิธีระดมความคิดระหว่างหัวหน้าส่วน/ฝ่าย/งานของหน่วยงาน

ตัวอย่าง ตารางคัดเลือกกระบวนการ

ตารางคัดเลือกกระบวนการ.....

ชื่อ กระบวนการ	เกณฑ์การคัดเลือกและน้ำหนัก				
	นโยบายของ ผู้บริหาร (.....%)	ผู้รับบริการไม่ พึงพอใจ (.....%)	มีข้อร้องเรียน บ่อย (.....%)	มีหลายขั้นตอน (.....%)	มีความสูญเสีย มาก (.....%)

2.2 การวิเคราะห์กระบวนการ ด้วย SIPOC Model

SIPOC Model คือ ภาพรวมของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานมากขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะพิจารณาว่า ใครคือคือซัพพลายเออร์ (Supplier) ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ข้อมูล กำลังคน ทักษะ สิ่งของ (Input) ที่จะนำไปใช้ในกระบวนการ (Process) เพื่อเปลี่ยน

วัตถุดิบ สิ่งของหรือข้อมูลฯ ให้กลายเป็นสิ่งของหรือข้อมูลฯ (Output) ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า (Customer)

SIPOC ประกอบด้วย

- S – Supplier** ใครคือซัพพลายเออร์ ผู้ส่งมอบ บุคคลหรือหน่วยงานภายในและหรือภายนอก มหาวิทยาลัยที่ให้วัตถุดิบ สิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ
- I – Input** วัตถุดิบ ข้อมูล กำลังคน ทักษะ สิ่งของที่จะต้องใช้ในกระบวนการ
- P – Process** กระบวนการอันประกอบไปด้วยหลาย ๆ ขั้นตอนเพื่อที่จะเปลี่ยนสิ่งของหรือข้อมูลต้นทาง (Input) ให้กลายเป็นสิ่งของหรือข้อมูลที่ต้องการ (Output) ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
- O – Output** อะไรคือสินค้า บริการ ข้อมูล ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
- C – Customer** ลูกค้าผู้กำหนดความต้องการของสิ่งของหรือข้อมูล

ตารางการวิเคราะห์ SIPOC ดังนี้

Supplier	Input	Process	Output	Customer

พร้อมทั้งระบุตัวชี้วัดของ SIPOC ว่าเป็นตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์/เชิงรับ (Lagging Indicator) หรือตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ/เชิงรุก (Leading Indicator)

Lagging Indicator คือ ตัวชี้วัดผลที่เกิดขึ้นแล้วจากการปฏิบัติงาน จะบอกเฉพาะในส่วนของเหตุการณ์ในอดีต บอกในสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว ซึ่งจะไม่มีการบอกถึงแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตได้ เป็นการวัด Output โดยตรง ตัวอย่าง

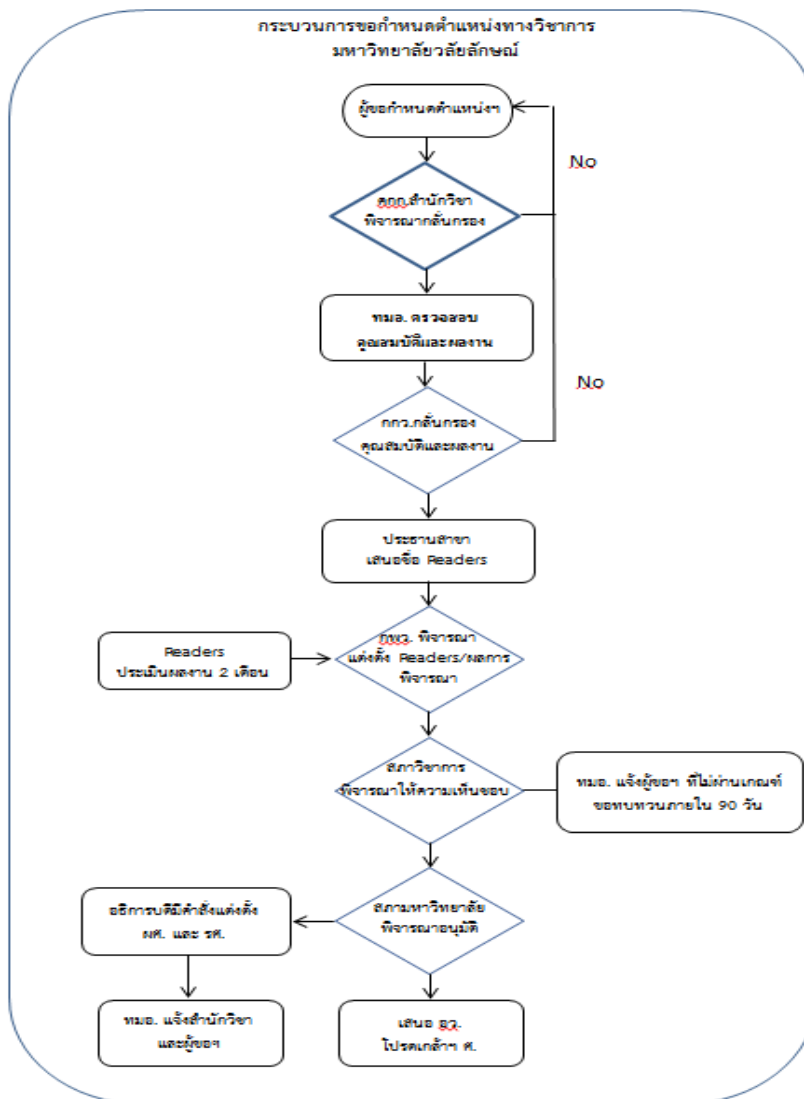
- ร้อยละความพึงพอใจต่อกระบวนการบริการ.....
- จำนวนผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์
- จำนวนงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์
- ร้อยละของพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปที่ผ่านการอบรมหลักสูตร.....

Leading Indicator คือ ตัวชี้วัดที่จะช่วยให้ทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ (input) ที่ส่งผลต่อ Output แต่ Lagging Indicators เป็นการวัด Output โดยตรง วัดง่าย แต่ทำอะไรไม่ได้ เพราะผลลัพธ์เกิดขึ้นแล้ว ตัวอย่าง

- ร้อยละของการบริการที่ได้ตามเวลาที่กำหนด
- จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นจากการบริการ
- ร้อยละการเพิ่มขึ้นของผู้ใช้บริการ.....
- ร้อยละของพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปที่ผ่านการอบรมหลักสูตร..... และได้ไปถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน

ตัวอย่าง : SIPOC การขอตำแหน่งทางวิชาการ (งานขอตำแหน่งทางวิชาการของ ทมอ.)

Supplier	Input	Process	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> • อาจารย์ • สำนักวิชา 	<ul style="list-style-type: none"> • แบบฟอร์มขอตำแหน่ง • เอกสารหลักฐานประกอบ • ผลงานทางวิชาการ 	รายละเอียดเขียนเป็น Flowchart (ตามตัวอย่าง)	<ul style="list-style-type: none"> • ผลการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ • คำสั่งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้าผ่าน) 	<ul style="list-style-type: none"> • อาจารย์ • สำนักวิชา
ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) จำนวนผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการ	ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) เอกสารถูกต้องและครบถ้วนตามที่กำหนด	ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) <ul style="list-style-type: none"> • ระยะเวลาขอตำแหน่งไม่เกิน 6 เดือน • ร้อยละของอาจารย์ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 47 	ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) การแจ้งคำสั่งแต่งตั้งภายในระยะเวลาไม่เกิน 7 วันนับจากวันลงนามในคำสั่ง



ที่มา: งานขอตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

2.3 การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

2.3.1 การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค

การปรับปรุงกระบวนการทำงานจำเป็นต้องทราบถึงสาเหตุปัจจัย อุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้ต้องปรับปรุง โดยอาจใช้เครื่องมือในวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค เช่น

แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) หรือ Ishikawa Diagram

วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) และการระดมสมองเพื่อหาสาเหตุของปัญหา โดยวิเคราะห์ลึกลงถึงรากของปัญหาอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขกระบวนการได้อย่างแท้จริง และตรงประเด็น

เหตุปัจจัยหลัก ๆ ที่ใช้ใน Fishbone Diagram ประกอบด้วย 5 M +1E : Man, Machines, Materials, Method, Measurement, Environment

ตัวอย่าง แผนผังก้างปลาของ TOYOTA



ที่มา <https://www.toyota.co.th/tsi/tips/1070>

การระดมสมอง (Brain storming)

การระดมสมองเพื่อค้นหาแนวทางแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลายสำหรับนำไปใช้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้เสนอความคิดอย่างอิสระ เปิดรับความคิดที่แปลกใหม่ และรวบรวมความคิดที่ได้มาผสมผสานกันจนกระทั่งได้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

เครื่องมืออื่น ๆ เช่น Why - Why Analysis (การแก้ปัญหาให้ตรงจุดด้วยวิธีง่าย ๆ กับ Why-Why สโตล์ญี่ปุ่น ศึกษาได้จาก <https://www.disruptignite.com/blog/5-whys-or-why-why-analysis> หรือ Why Why Diagram ไดอะแกรมที่ตั้งคำถามว่า “ทำไม?” ศึกษาได้จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/why-why-diagram/>) Relation Diagram, Force Field Analysis, Gap Analysis

2.3.2 แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

แนวทางแก้ปัญหาและอุปสรรค ควรทำเป็นตาราง โดยนำปัญหาและอุปสรรคที่ได้ทำการวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขเรียงตาม SIPOC แต่ละตัว หรือเรียงตาม Process ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ลำดับที่	ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข

ตัวอย่าง ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

ประเภท	รายการ	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางแก้ไข
Supplier	ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการ	ผู้ขอฯ จัดทำเอกสารไม่ถูกต้อง เช่น - เขียนบทบาทการมีส่วนร่วมไม่ครบถ้วน - การเขียนอ้างอิงและบรรณานุกรมไม่เป็นไปตามหลัก APA 7 th edition - ส่งเอกสารที่แก้ไขไม่เป็นไปตามที่กำหนด - ขาดเอกสารใบ IRB	- จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ - จัดทำคำถาม-ตอบ (FAQ) ในเว็บไซต์ ทมอ.
	คณะกรรมการประจำสำนักวิชา	บางสำนักวิชาไม่ละเอียดรอบคอบในการกลั่นกรองคุณสมบัติและผลงานทางวิชาการ	-สำนักวิชาอาจตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาการกลั่นกรองคุณสมบัติและผลงานทางวิชาการ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการประจำสำนักวิชา
Input	<ul style="list-style-type: none"> แบบฟอร์มขอตำแหน่ง เอกสารหลักฐานประกอบ 	มีจำนวนมาก	-พัฒนาระบบขอตำแหน่งทางวิชาการ เป็น E-document
Process	1. ทมอ. ตรวจสอบคุณสมบัติและผลงาน	-ข้อกำหนดของผลงานทางวิชาการในแต่ละตำแหน่ง มีปริมาณและเงื่อนไขที่ต่างกัน -ใช้เวลามากในตรวจเอกสาร -ผู้ขอฯ จัดทำเอกสารไม่ถูกต้อง	- ทำตารางตรวจสอบ (Check list) คุณสมบัติและเอกสาร

ประเภท	รายการ	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางแก้ไข
	2. การประชุม กกว.	-วันเวลาว่างของกรรมการไม่ตรงกัน	- กำหนดวัน เวลาประชุมล่วงหน้า
	3. Readers (1) การเสนอชื่อและทาบทาม reader (2) การพิจารณาผลงานของ reader	- ต้องเสนอชื่อ reader เฉพาะที่อยู่ในบัญชีรายชื่อของ ก.พ.อ. ทำให้มีข้อจำกัดในบางสาขา - ชื่อที่อยู่ติดต่อ reader บางรายไม่มีสถานที่ เบอร์โทรศัพท์ และอีเมลสำหรับติดต่อ - ใช้เวลาทาบทามแต่ละราย 1 เดือน - reader ส่งผลการประเมินเกินระยะเวลา ที่กำหนด 2 เดือน - reader ขอเอกสารเพิ่มเติม เช่น รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ - การสรุปผลการประเมิน ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ มีศัพท์ทางเทคนิค	- แก้อัปเดตบ้าง ให้เสนอชื่อ reader นอกบัญชีรายชื่อ ก.พ.อ. ได้ - จัดทำฐานข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ - ให้ผู้ขอฯ ส่งรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ ในครั้งแรกที่ส่งเรื่องเสนอขอกำหนดตำแหน่ง - ติดตามผลการประเมินจาก reader ก่อนครบกำหนด
	4. กพว. พิจารณาแต่งตั้ง Readers/ผลการพิจารณา	- เอกสารมีจำนวนมาก	- พัฒนาระบบขอตำแหน่งทางวิชาการเป็น E-document
	5. สภาวิชาการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	-	
	6. สภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ	-	
Output	(1) ระยะเวลาขอตำแหน่งไม่เกิน 6 เดือน (2) ร้อยละของอาจารย์ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 47	- ปีงบประมาณ 2565 ระยะเวลาในการขอตำแหน่ง จำนวน 229 คน ใช้เวลาเฉลี่ย 6.6 เดือน ระยะเวลาเร็วที่สุด 2 เดือน 16 วัน และนานที่สุด 8 เดือน 3 วัน - ปีงบประมาณ 2566 (ณ 23 ก.พ.66) จำนวน 65 คน ใช้เวลา 7 เดือน 15 วัน ณ วันที่ 9 ก.พ. 66 มีผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ 338 คน คิดเป็นร้อยละ 46.43 ของคณาจารย์ทั้งหมด (ไม่รวมอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการ และลาศึกษา)	
Outcome	การแจ้งคำสั่งแต่งตั้งภายในระยะเวลาไม่เกิน 7 วันนับจากวันลงนามในคำสั่ง	-	

ที่มา: งานขอตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

2.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

การวางแผนเพื่อปรับปรุงกระบวนการ ใช้แผนผังควบคุมงาน (Gantt Chart) จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ว่าจะมีกิจกรรมอะไร ผู้รับผิดชอบ และทำเมื่อใด รวมถึงงบประมาณที่จะใช้ เพื่อใช้ในการติดตามผล (ถ้ามี) เช่น

แผนปฏิบัติการปรับปรุงกระบวนการ.....

ลำดับที่	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ปี 2566						
			มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	แต่งตั้งคณะทำงาน/ที่ปรึกษา								
2	กำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการ								
3	กำหนดผลลัพธ์/ตัวชี้วัดของกระบวนการ								
4	ออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการ								
5	ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น								
6	นำกระบวนการที่ออกแบบ/ปรับปรุงไปทดลองปฏิบัติ								
7	นำข้อคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแก้ไข								
8	จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน								
9	เสนอหัวหน้าหน่วยงานให้ความเห็นชอบ								
10	นำกระบวนการที่ปรับปรุงไปปฏิบัติ (Doing)								
11	ติดตามและประเมินผล (Check)								
12	ทบทวนกระบวนการเพื่อปรับปรุง (Act)								
13	สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ								

3. การออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการและลงมือปฏิบัติ (Do - D)

เมื่อทราบปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการเดิมว่ามีในเรื่องอะไร หรือตรงจุดใดแล้ว ในการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการ จำเป็นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัดของกระบวนการ

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการ เช่น

- เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้มีความคล่องตัวมากขึ้น
- เพื่อแสวงหาการทำงานที่ดีกว่า ใช้เวลาน้อยกว่า แต่ได้ผลงานมากกว่า
- เพื่อประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร คน เวลา วัสดุ อุปกรณ์
- เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงาน
- เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3.2 การกำหนดผลลัพธ์/ตัวชี้วัดของกระบวนการ

การกำหนดผลลัพธ์ของกระบวนการ อาจกำหนดเป็นค่าดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI: Key Performance Indicator) โดยอาจกำหนดเป็นผลลัพธ์ที่เป็น Output และ Outcome ของกระบวนการ ทั้งนี้ ควรพิจารณาว่า KPI ปัจจุบัน (As Is) มีอะไร และ KPI ที่ควรจะเป็น (To Be) เป็นอย่างไร

ตัวอย่าง ผลลัพธ์ของกระบวนการ

Output :

- มีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีมาตรฐาน และชัดเจน
- ลดข้อร้องเรียนในเรื่องการทำงานที่ล่าช้าได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐

Outcome :

- นักศึกษาได้รับการบริการที่รวดเร็วและทันเวลา
- สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ

ตัวอย่าง : การกำหนดตัวชี้วัด การขอตำแหน่งทางวิชาการ (งานขอตำแหน่งทางวิชาการของ ทมอ.) อยู่ในหัวข้อ 2.2 การวิเคราะห์กระบวนการ ด้วย SIPOC Model

3.3 การออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการ

ในกรณีที่งานนั้นยังไม่มีกระบวนการ หรือกรณีต้องการทำกระบวนการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ ควรออกแบบโดยใช้การวิเคราะห์ COPIS (Customer, Output, Process, Impacts, Suppliers) แทน SIPOC

Customer	Output	Process	Impacts	Suppliers

แนวทางการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการ ควรพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น

- (1) ข้อกำหนดที่ต้องการ
- (2) ขั้นตอนที่จะเป็น
- (3) ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้
- (4) ผู้รับผิดชอบ
- (5) วิธีการในการควบคุม ตรวจสอบ
- (6) เอกสาร แบบฟอร์มที่จำเป็นต้องใช้
- (7) ทดลองปฏิบัติตามกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้
- (8) ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขกระบวนการ
- (9) จัดทำเป็นเอกสารมาตรฐาน

3.3.1 เครื่องมือในวิเคราะห์ พัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการ

เครื่องมือในการวิเคราะห์ พัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการ เช่น เทคนิคการตั้งคำถาม 5W-1H ECRS แผนผังสายทางเดินของงาน (Flow Process Chart) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen หรือ Continuous Improvement)

เทคนิคการตั้งคำถาม 5W-1H (What, Why, Where, When, Who, How) ซึ่งเทคนิคนี้สามารถนำไปใช้เพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบัน และหาวิธีการปรับปรุงที่ทำให้กระบวนการเหลือแต่ขั้นตอนที่เกิดมูลค่าเพิ่ม สามารถทำงานได้เสร็จทันเวลาและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกได้

เทคนิคการตั้งคำถาม 5W-1H

WHAT	ทำอะไร
WHY	ทำไมทำไม ทำไมต้องทำ ทำไมไม่ได้ใหม่ ทำอย่างอื่นได้หรือไม่
WHEN	ทำเมื่อไหร่ ทำไมต้องทำตอนนั้น ทำตอนอื่นได้หรือไม่
WHERE	ทำที่ไหน ทำไมต้องทำที่นั่น ทำที่อื่นได้หรือไม่
WHO	ใครเป็นคนทำ ทำไมต้องเป็นคนนั้นทำ คนอื่นทำได้หรือไม่
HOW	ทำอย่างไร ทำไมต้องทำอย่างนั้น ทำวิธีอื่นได้หรือไม่

เทคนิค ECRS แนวคิดในปรับปรุง/ออกแบบกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ โดยใช้ ECRS ในการลดความสูญเปล่า

E : ELIMINATE การตัดหรือยุบส่วนที่ไม่จำเป็นออก การกำจัดขั้นตอนที่ไม่มีความจำเป็นหรือขั้นตอนที่ทำให้เกิดการสูญเปล่าออกไปจากกระบวนการ

C : COMBINE การรวมงานที่ใกล้เคียงไว้ด้วยกัน การรวมขั้นตอนที่เกี่ยวข้องหรือการปฏิบัติงานที่คล้ายกันรวมเป็นขั้นตอนเดียวซึ่งจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดเวลาในการทำงาน

R : REARRANGE การจัดลำดับขั้นตอนใหม่ให้เหมาะสม การวิเคราะห์ขั้นตอนเพื่อมาจัดลำดับขั้นตอนระบบงานใหม่

S : SIMPLIFY การทำให้การทำงานง่ายขึ้น การทำให้ขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ง่ายขึ้น และสะดวกขึ้นเพื่อเป็นการปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่

ตัวอย่าง การลดเวลาการปฏิบัติงานการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ (ทมอ.)

ลำดับที่	ขั้นตอน	ระยะเวลาเดิม	ระยะเวลาหลังปรับปรุง เพิ่ม (+) ลด (-)
1	รับเรื่องจากอาจารย์/สำนักวิชา	ไม่เกิน 5 วัน	ยกเลิก
2	ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของเอกสาร หลักฐาน	ไม่เกิน 5 วันหลังจากรับเอกสารหลักฐาน	2 วัน (-3)
3	ส่งให้อาจารย์แก้ไข (ถ้ามี)	ขอให้แก้ไขและส่งกลับภายใน 5 วัน	คงเดิม
4	จัดประชุม กกว.	เดือนละ 1 ครั้ง	คงเดิม

ลำดับที่	ขั้นตอน	ระยะเวลาเดิม	ระยะเวลาหลังปรับปรุง เพิ่ม (+) ลด (-)
5	ประสานงานและจัดส่งเอกสารให้ ประธานสาขาเสนอชื่อ Readers	10 วัน	7 วัน (-3)
6	เสนอที่ประชุม ก.พ.ว. พิจารณา แต่งตั้ง Readers	ประชุม ก.พ.ว. 2 เดือน/ครั้ง	คงเดิม กรณีมีวาระจำนวนมาก ประชุม ก.พ.ว. นัดพิเศษ
7	ทาบตามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผล งานทางวิชาการ	1 เดือน	7 วันต่อราย (-23)
8	จัดทำแบบประเมินผลงานทาง วิชาการ	ประมาณ 3 วัน/ผู้ขอฯ 1 ราย	1 วัน (-2)
9	สรุปผลการประเมิน	ประมาณ 7 วันทำการ / ผู้ขอฯ	3 วัน (-4)
10	จัดประชุม Reader	กำหนดวันไม่แน่นอน	กำหนดวันประชุมล่วงหน้า พร้อมกับส่งเอกสารหลักฐาน ในการประเมิน
11	จ่ายค่าตอบแทนให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ อ่านผลงานทางวิชาการ	21 วันทำการ (ระยะเวลาในแต่ละครั้ง ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้ขอฯใน แต่ละรอบ)	7 วันทำการ (-14)
12	จัดทำคำสั่งแต่งตั้ง readers	5 วัน	1 วัน (-4)
13	เสนอผลการพิจารณาผลงานต่อที่ ประชุม ก.พ.ว.	ประชุม ก.พ.ว. 2 เดือน/ครั้ง	คงเดิม กรณีมีวาระจำนวนมาก ประชุม ก.พ.ว. นัดพิเศษ
12	จัดทำเอกสารเสนอสภาวิชาการ พิจารณาให้ความเห็นชอบ	7 วัน	2 วัน (-5)
14	แจ้งผู้ขอฯ ที่ไม่ผ่าน ให้ทบทวน ภายใน 90 วัน	14 วัน	7 วัน (-7)
15	จัดทำเอกสารเสนอสภามหาวิทยาลัย พิจารณาอนุมัติ	7 วัน	2 วัน (-5)

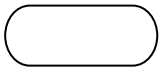
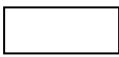
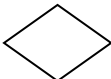
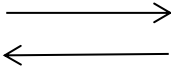

ลำดับที่	ขั้นตอน	ระยะเวลาเดิม	ระยะเวลาหลังปรับปรุง เพิ่ม (+) ลด (-)
16	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งตำแหน่งทาง วิชาการ	5 วัน	2 วัน (-3)
17	แจ้งคำสั่งฯ ในระบบ DOMs	1 วัน	คงเดิม
18	แจ้งอาจารย์รับทราบข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของ Readers	14 วัน	5 วันทำการ (-9)
	ระยะเวลาประมาณ	290 วัน (9.7 เดือน)	112 วัน (3.7 เดือน)

3.3.2 กระบวนการที่ออกแบบ/ปรับปรุงใหม่

การปรับปรุงกระบวนการ ควรนำกระบวนการเดิม (Process) ที่มีอยู่ (AS is) ตามที่ระบุใน SIPOC ใช้เครื่องมือหรือเทคนิคการปรับปรุงงานตามที่กล่าวในข้อ 3.3.1 มาวิเคราะห์ และจัดทำเป็นกระบวนการใหม่ที่เหมาะสม (To be) โดยนำเสนอเป็นแผนผังการปฏิบัติงาน Flowchart หรือ Workflow

ควรเขียนแผนผังกระบวนการเดิม (Process) ที่มีอยู่ (AS is) โดยทำเป็น Flowchart หรือ Workflow อย่างใดอย่างหนึ่ง และเขียนกระบวนการใหม่ (To be)

การเขียน Flowchart หรือ Workflow ควรกำหนดสัญลักษณ์ เช่น

สัญลักษณ์	ความหมาย
	จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ (Start หรือ End)
	การกระทำ (Process) ใช้เพื่อแสดงกิจกรรมและการปฏิบัติ
	การตัดสินใจ (Decision) นำมาใช้เพื่อพิจารณา Yes หรือ No เส้นการทำงานที่ออกจาก
	ทิศทางการทำงาน (Direction Flow) ใช้เชื่อมต่อสัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อแสดงการไหลของงาน
	จุดเชื่อมต่อ (Connector) ใช้รวมเส้นการทำงานของ Flowchart ให้ ออกไปเหลือเพียงเส้นเดียว

แบบฟอร์มแผนผัง Workflow กระบวนการเดิม (AS is) และกระบวนการใหม่ (To be)

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แบบฟอร์ม	เอกสารอ้างอิง
1	<pre> graph TD Start([Start]) --> Task1[] Task1 --> Dec1{ } Dec1 -- No --> Task1 Dec1 -- Yes --> Task2[] Task2 --> Dec2{ } Dec2 -- No --> Task2 Dec2 -- Yes --> Task3[] Task3 --> End([End]) </pre>					
2						
3						
4						
5						
6						
7						

3.3.3 เปรียบเทียบกระบวนการเดิมกับกระบวนการใหม่

เปรียบเทียบกระบวนการเดิมและกระบวนการใหม่ ในแต่ละขั้นตอน กระบวนการใหม่ได้ตัดหรือยุบ (Eliminate) หรือ รวมขั้นตอน (Combine) หรือจัดลำดับใหม่ (Rearrange) เพื่อแสดงให้เห็นว่าได้มีการลดขั้นตอน ลดระยะเวลา ลดค่าใช้จ่าย ผลงานมีคุณภาพ โดยอาจทำเป็นตารางเปรียบเทียบ

3.4 การนำกระบวนการที่ออกแบบ/ปรับปรุงไปทดลองปฏิบัติ

อธิบายว่านำกระบวนการที่ออกแบบ/ปรับปรุงไปทดลองใช้กับบุคคลหรือหน่วยงานใด เมื่อใด ผู้ปฏิบัติหรือผู้เกี่ยวข้องมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรหรือไม่

4. การตรวจสอบผลการปรับปรุง (Check – C)

การตรวจสอบผลการปรับปรุง เป็นการประเมินผลว่าการปฏิบัติงานกระบวนการที่ปรับปรุงใหม่ (To be) มีปัญหา อุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานต่อไป

ในการตรวจสอบผลการปรับปรุง อาจดำเนินการ ดังนี้

- (1) จัดเก็บข้อมูล สิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแนวทางกระบวนการใหม่ มีผลกระทบที่ไม่คาดคิดไว้หรือไม่ อะไรเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการแก้ปัญหาและปรับปรุงงาน

- (2) ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ วิเคราะห์สาเหตุที่ผลลัพธ์ไม่บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ทั้งนี้ อาจทำแผ่นตรวจสอบ (Check Sheet) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

5. การปรับปรุงแก้ไขและจัดทำมาตรฐาน (Action – A)

5.1 การปรับปรุงแก้ไข

การปรับปรุงแก้ไข เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบหรือผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุง หรือพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบการดำเนินการใหม่ที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการ ในปีต่อไป

5.2 การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การจัดทำมาตรฐานเป็นมาตรการเพื่อป้องกันการผิดพลาด นำแนวทางใหม่ที่ติมาจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้มีการปฏิบัติมีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพ และการทำงานอย่างเป็นระบบ

6. สรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการดำเนินงาน

- สรุปผลจากการออกแบบกระบวนการ การนำไปทดลองปฏิบัติ การปรับปรุงแก้ไข การประเมินผล

6.2 ข้อเสนอแนะ

- ข้อเสนอแนะควรมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค
- ข้อเสนอแนะควรเป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้

เอกสารอ้างอิง/บรรณานุกรม

เอกสารอ้างอิง ระบุชื่อเอกสารที่ใช้ประกอบในการเขียนผลงานเพื่อให้ผู้อ่านทราบแหล่งที่มา ต้องให้สอดคล้องกับเนื้อหาในเอกสารบรรณานุกรม

บรรณานุกรม เขียนตามหลัก APA 7th Edition

ภาคผนวก

ภาคผนวกเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่ง เนื่องจากเป็นส่วนที่รวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ (ต้องมีการอ้างถึงเอกสารนี้ในเนื้อหาด้วย) เช่น แบบฟอร์มเอกสารต่าง ๆ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มาตรฐาน หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอเอกสารที่สามารถอ้างอิงได้ โดยไม่จำเป็นต้องใส่ไว้ในเนื้อหา และควรตั้งชื่อเอกสารในภาคผนวกด้วย

ประวัติผู้เขียน