

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถ.พิษณุโลก แขวงจตุรดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การเพิ่มผลผลิต [Productivity Improvement]

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การเพิ่มผลิต

[Productivity Improvement]

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

คำนำ

นับตั้งแต่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น

เอกสารเล่มนี้เป็นเล่มหนึ่งในเอกสารชุดคู่มือดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 25 เล่ม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นด้วยความร่วมมือของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดในเรื่องต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา รวมทั้งมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับดำเนินงานที่เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดทำเอกสารชุดนี้ ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านซึ่งร่วมร้อยเรียงความรู้ หลักการ และแนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่อง รวมทั้งนำเสนอตัวอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ซึ่งมุ่งหมายให้มีการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนดังกล่าวข้างต้น กับทั้งมุ่งหวังที่จะให้เป็นเอกสารที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

การเพิ่มผลผลิต [Productivity Improvement]	1
ที่มา	1
ความสัมพันธ์ของการปฏิรูประบบราชการกับการเพิ่มผลผลิต	1
ความหมายของการเพิ่มผลผลิต	1
ความหมายของคำว่า “ลูกค้ำ”	2
อะไรคือสิ่งที่ลูกค้ำต้องการ	4
สิ่งที่ประชาชนต้องการ คือ	4
สิ่งที่ข้าราชการต้องการ คือ	5
สิ่งที่สังคม และประเทศชาติต้องการ คือ	5
แนวคิด	6
ตอนที่ 1 ความสัมพันธ์ของบทบัญญัติกับแนวทางการเพิ่มผลผลิต	7
ชั้นที่ 1 การสำรวจความต้องการของประชาชน	8
ชั้นที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการ	12
ชั้นที่ 3 ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ	20

ตอนที่ 2 เทคนิค และตัวอย่างการปรับปรุงงานอย่างง่าย	22
ความเข้าใจผิดในการทำกิจกรรม 5 ส	22
ตัวอย่างการทำ 5 ส	25
การควบคุมด้วยการมองเห็น	26
ตัวอย่างการใช้ การควบคุมด้วยการมองเห็น	27
เพื่อลดความสูญเสียในการปฏิบัติงาน	
แผนผังการไหลในกระบวนการ Flow Process Chart	29
ขั้นตอนการสร้างแผนผังการไหลในกระบวนการ	32
การวิเคราะห์แผนผังการไหลในกระบวนการ	36
สรุป เทคนิคการปรับปรุงงานอย่างง่าย	37
<hr/>	
ตอนที่ 3 เทคนิค และกรณีศึกษาของกิจกรรมกลุ่ม	38
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะต้องดำเนินการ	38
ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนโครงการ	38
ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการตามแผนของโครงการที่ได้วางไว้	39
ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาสาเหตุ	39
ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแนวทาง และทำแผนการแก้ไข	40
ขั้นตอนที่ 6 ติดตาม และตรวจสอบผล	40
ขั้นตอนที่ 7 กำหนดเป็นมาตรฐาน	40
<hr/>	
บรรณานุกรม	41
<hr/>	
ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม	42
<hr/>	



การเพิ่มผลผลิต [Productivity Improvement]

ที่มา

ในการปฏิรูประบบราชการเมื่อเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ตามที่ปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กล่าวคือ **“ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้กับท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน”**



กิจกรรมการเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้บุคคล ทีม และองค์กร เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวที่ว่า **“เราจะต้องทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน และจะต้องทำพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้”**

ดังนั้น การปฏิรูประบบราชการ และกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตจึงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกัน โดยมุ่งให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินการ ปรับเปลี่ยนวิถีทาง และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

ความสัมพันธ์ของการปฏิรูประบบราชการกับการเพิ่มผลผลิต

ความหมายของการเพิ่มผลผลิต

โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงการเพิ่มผลผลิต จะหมายความถึง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและให้ได้ตามเป้าหมายที่ลูกค้าต้องการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กล่าวว่า การบริหารราชการจะต้องมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภาครัฐมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ

ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตในการบริหารราชการ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภาครัฐ โดยมุ่งเน้นให้ตอบสนองความต้องการ และเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ความหมายของคำว่า “ลูกค้า”

ลูกค้า (Customer) หมายถึง ผู้ที่รับสินค้า หรือบริการจากกระบวนการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน

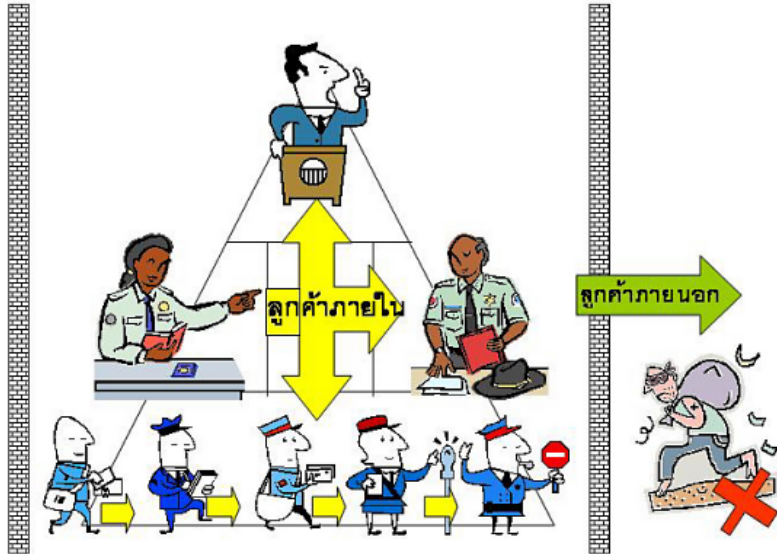
ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 2 ได้กล่าวว่า ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากภาครัฐ และมาตรา 7 ได้กำหนดเป้าหมายของการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนไว้ 3 ประการ คือ

1. เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน
2. ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม
3. ประโยชน์สุขของประเทศ

จากเป้าหมายดังกล่าวสามารถแบ่งประชาชนได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ประชาชน ที่เป็นลูกค้าภายนอกของภาครัฐ หมายถึง ประชาชนผู้รับสินค้า หรือบริการจากระบบราชการ หรือหน่วยงานของรัฐ

2. ประชาชน ที่เป็นลูกค้าภายในของภาครัฐ หมายถึง ข้าราชการ หรือผู้ที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐ โดยการปฏิบัติงานภายในระบบราชการจะต้องส่งผลถึงความพึงพอใจ และความต้องการของลูกค้าภายนอก



รูปที่ 1 ลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน

ลูกค้าภายในยังแบ่งแยกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

- ⇒ ลูกค้าในแนวราบ คือ หน่วยงานถัดไปที่ได้รับสินค้า หรือบริการจากหน่วยงานก่อนหน้า
- ⇒ ลูกค้าในแนวตั้ง คือ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องทำงานต่อเนื่องกัน หรือ มีส่วนเกี่ยวเนื่องกัน

ประชาชน คือ ลูกค้าของหน่วยงานราชการ และของประเทศชาติ ซึ่งหมายรวมถึงประชาชนพลเรือน ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐ

อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

เมื่อทราบแล้วว่าประชาชนและข้าราชการ คือ ลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน ตามลำดับ จึงจำเป็นต้องรู้ว่า มีสิ่งใดบ้างที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ การสำรวจและรับทราบความต้องการของประชาชนและข้าราชการ จะนำไปสู่การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

สิ่งที่ประชาชนต้องการ คือ



1. ความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ (Delivery)
2. ความสามารถในการให้บริการ (Competence)
3. ความน่าเชื่อถือ (Creditability)
4. ความเชื่อถือได้ (Reliability)
5. ความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy)
6. การตอบสนองต่อความต้องการ (Responsiveness)
7. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
8. ความเข้าใจลูกค้า (Understanding to Customer)
9. สามารถจับต้อง / รู้สึกได้ (Tangibles)
10. ความสงบ และความปลอดภัย (Safety)
11. ความผาสุก และการกินดีอยู่ดี

นอกจากการปฏิบัติงานราชการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนแล้ว การดูแลพนักงานข้าราชการถือเป็นเรื่องที่สำคัญเช่นกัน เนื่องจากข้าราชการ คือ ประชาชนคนหนึ่ง ผู้ซึ่งทำงานอยู่ในหน่วยงานราชการ หรือกล่าวได้ว่า ข้าราชการถือเป็นลูกค้าภายในของหน่วยงานราชการนั่นเอง มีคำกล่าวที่ว่า **“ลูกค้าภายนอกจะไม่ได้รับการดูแลที่ดีเลย หากลูกค้าภายในไม่ได้รับการดูแล”** ดังนั้น จึงจำเป็นต้องฟังข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนจากข้าราชการด้วย

สิ่งที่ข้าราชการต้องการ คือ

1. คุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of life)
2. ความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน (Safety)
3. ชำนาญ และกำลังใจ (Morale)

นอกจากนั้นหากมองภาพกว้างออกไปนอกระบบราชการ ยังสามารถที่จะกล่าวได้ว่า “สังคม และประเทศชาติ” ก็ถือเป็นลูกค้าของระบบราชการเช่นกัน

สิ่งที่สังคม และประเทศชาติต้องการ คือ

1. ความสงบสุข และความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม (Safety)
2. สิ่งแวดล้อมที่ดี (Good Environment)
3. ความมีจรรยาบรรณของพนักงานราชการ (Ethic)



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

แนวคิด

ตามมาตรา 6 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้บัญญัติไว้ 7 หัวข้อ เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย¹ ได้แก่

1. เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

จากบทบัญญัติดังกล่าว ได้นำมาเรียงร้อยให้เป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจ นำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้เป็นอย่างดี โดยเนื้อหาในภาคปฏิบัตินี้จะแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความสัมพันธ์ของบทบัญญัติกับแนวทางการเพิ่มผลผลิต

- การเพิ่มผลผลิตด้วยตนเอง โดยผ่านกิจกรรมข้อเสนอแนะ
- การเพิ่มผลผลิตโดยการรวบรวมความคิด โดยผ่านกิจกรรมกลุ่ม

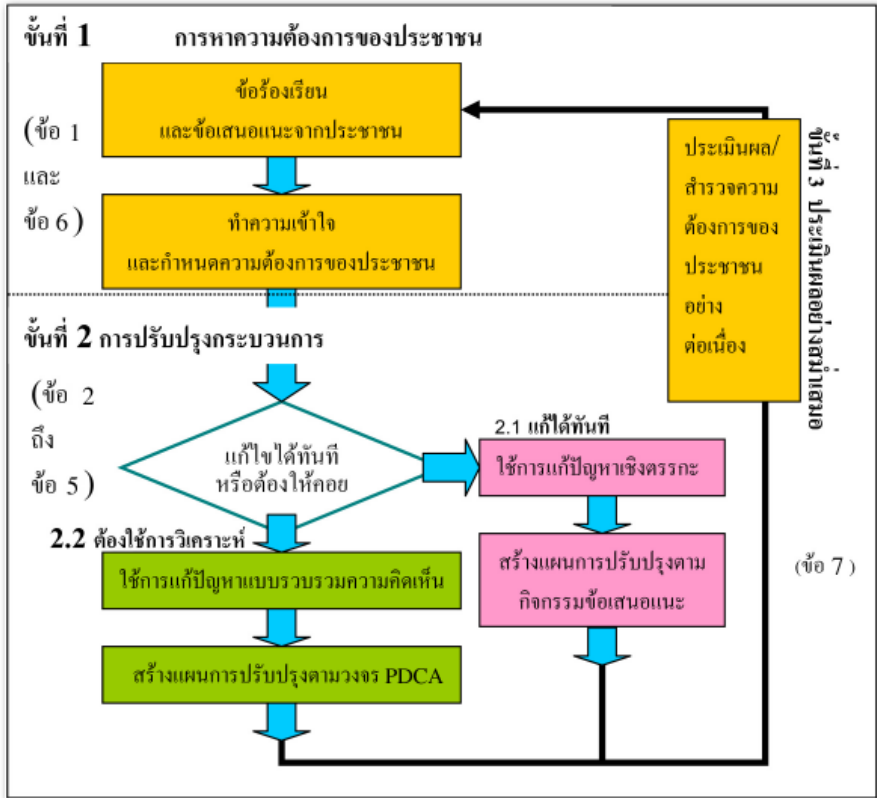
ตอนที่ 2 ทฤษฎี วิธีการ และแนวทางปฏิบัติของกิจกรรมข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 3 ทฤษฎี วิธีการ ของกิจกรรมกลุ่ม

¹ สามารถอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากคู่มือคำอธิบายเพิ่มเติมและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546



ตอนที่ 1 ความสัมพันธ์ของบทบัญญัติกับแนวทางการเพิ่มผลิต



รูปที่ 2 ลำดับขั้นตอนการเพิ่มผลิตกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากบทบัญญัติ 7 ข้อของมาตรา 6 ได้นำมาทำแผนผังลำดับขั้นตอน โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

- ขั้นที่ 1 การสำรวจความต้องการของประชาชน
- ขั้นที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการ
- ขั้นที่ 3 ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

และในแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสำรวจความต้องการของประชาชน



ภารกิจหลักของส่วนราชการ คือ การให้บริการประชาชน และการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยราชการด้วยกัน ดังนั้น สิ่งที่ส่วนราชการจะต้องกระทำในขั้นตอนนี้ คือ

- การรับฟังข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะ
- กำหนดหาความต้องการของประชาชน

1.1 การรับฟังข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะ (Voice of Customer)

การรับฟังข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะจะต้องเปิดช่องรับฟังทั้งประชาชน และส่วนราชการอื่นที่จะต้องติดต่อประสานงานกัน

มีแหล่งใดบ้างที่จะได้ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะ

- การพูดคุย สื่อสารภายใน และภายนอกหน่วยงาน (Inbound/Outbound Communication)
- การพบปะพูดคุยกันโดยบังเอิญ (Casual Contact)
- การติดต่อราชการอย่างเป็นทางการ (Formal Transaction)
- การทำวิจัย (Research)



ก.พ.ร.

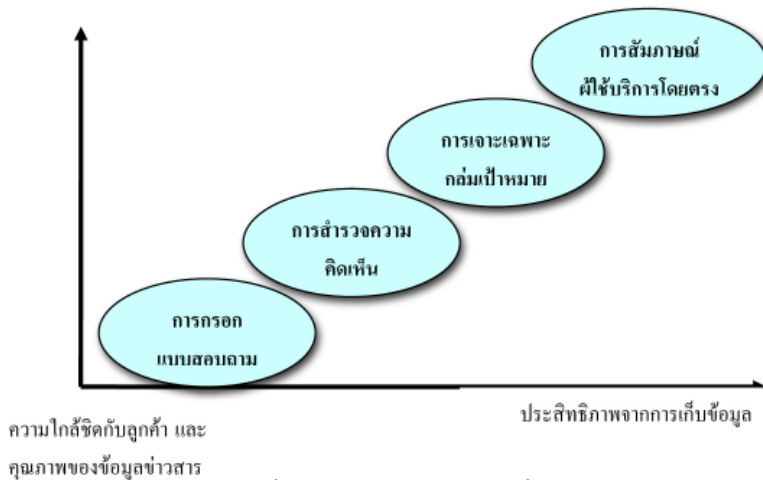
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

มีวิธีการใดบ้างที่จะได้ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะ

- การกรอกแบบสอบถาม (Customer Complain Data)
- การสำรวจความคิดเห็นทั่วไป (Survey)
- การเจาะเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย (Focus Group)
- การสัมภาษณ์ผู้มาใช้บริการโดยตรง (Interview)



ซึ่งทั้ง 4 วิธีก็จะมีประสิทธิภาพในการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน ดังแสดงในภาพ



รูปที่ 3 คุณภาพของข่าวสารที่ได้จากลูกค้า

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

1.2 การกำหนดหาความต้องการจากประชาชน (Customer Requirement)

จากขั้นตอนที่ 1.1 จะได้ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะ จากวิธีการและแหล่งต่างๆ กัน
ขั้นตอนนี้จะเป็นการแปลงข้อร้องเรียนให้ออกมาอยู่ในรูปของความต้องการของประชาชน
(แสดงให้เห็นความต้องการของประชาชนในหัวข้อความหมายของคำว่า “ลูกค้า”)

โดยขั้นตอนของการเปลี่ยนข้อร้องเรียนมาเป็นความต้องการ มีลำดับดังนี้

ขั้นที่ 1

- ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนนั้นนำไปสู่ผลอะไร

ขั้นที่ 2

- ผลนั้นส่งผลกระทบต่อใคร หรือหน่วยงานใด
- ถ้าตอบลูกค้า (ภายนอก หรือภายใน) ทำขั้นที่ 3 ต่อไป
- ถ้าผลกระทบต่อไม่ถึงลูกค้า ให้ถามต่อไปเรื่อยๆ

ขั้นที่ 3

- เรียบเรียงข้อความปัญหา ดังนี้

“ปัญหาของหน่วยงานเราก็คือ... (ประชาชน หรือส่วนราชการ (ระบุชื่อ)).
ได้รับความเดือดร้อนในเรื่อง... (ข้อร้องเรียน).....
เพราะหน่วยงานของเรา... (มุ่งเน้นกระบวนการ เป็นหัวข้อปัญหา).”

เหตุการณ์ที่ 1 ประชาชนโทรศัพท์ เพื่อสอบถามถึงหลักฐานที่ต้องใช้



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

จากปัญหาการตอบคำถามทางโทรศัพท์ดังกล่าวของข้าราชการ ทำให้เกิดเสียงบ่นของประชาชนในการให้บริการของข้าราชการ ดังนี้

ข้อร้องเรียนจากประชาชน : “พวกข้าราชการ ไม่มีใจในการบริการเอาเสียเลย” ก่อนเรียบเรียงข้อความปัญหาจะต้องมาแปลงก่อนว่า แท้จริงแล้วประชาชนต้องการอะไรกันแน่ โดยการแปลงข้อร้องเรียน ให้ออกมาอยู่ในรูปของความต้องการของประชาชน

ความต้องการของประชาชน :

- ต้องการทราบข้อมูลที่ต้องการจะสอบถามให้ครบถ้วนตั้งแต่ครั้งแรก
- ต้องการให้ข้าราชการพูดจาไพเราะ
- ต้องการคำแนะนำเพิ่มเติม

ผลกระทบที่ได้รับ :

ประชาชนขาดความเชื่อถือ ขาดความพึงพอใจ และทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานราชการไม่ดี เมื่อทราบความต้องการของประชาชน และผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว หน่วยงานราชการจึงมาทำการเรียงข้อความปัญหา คือ

**“ปัญหาของหน่วยงานเราก็คือ ประชาชนที่มาติดต่อราชการ
ได้รับความเดือดร้อนในเรื่อง ไม่ได้รับข้อมูลจากพนักงานรับโทรศัพท์
เพราะหน่วยงานของเรา ขาดมาตรฐานในการให้บริการ”**

หลังจากได้ประโยคปัญหาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ข้าราชการจึงลงความเห็นว่าเป็นแบบนี้เพราะว่าราชการไม่มีเครื่องรับอัตโนมัติ เหมือนบริษัทเอกชนอื่นๆ จึงทำการของบประมาณในการเปลี่ยนระบบโทรศัพท์ดังกล่าว และเกิดเหตุการณ์ที่ 2 ขึ้น ดังนี้

เหตุการณ์ที่ 2 การให้บริการลูกค้าหลังปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี

สวัสดิ์ค่ะ ที่นี้หน่วยงาน กขค

ต้องการติดต่อประชาสัมพันธ์	กค 1
ต้องการติดต่อบัญชี	กค 2
ต้องการ.....	กค 9
ต้องการเรียกฟังข้อความเดิม	กค #
.....	
ต้องการทราบข้อมูลทั่วไป	กค 1
ต้องการทราบหลักฐานเอกสาร	กค 2
.....	

หากต้องการคำแนะนำเพิ่มเติม
กรุณาโทรมาในเวลาเจ้าหน้าที่อารมณ์ดี
ขอบคุณค่ะ



หน่วยงานราชการดังกล่าว ได้ซื้อเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อแก้ไขไม่ให้เจ้าหน้าที่ที่อารมณ์ไม่ดี โมโหใส่ลูกค้า และมีคำพูดที่ไพเราะได้ตลอดเวลา

แต่เมื่อเวลาผ่านไปพบว่า ประชาชนก็ยังไม่พึงพอใจในการบริการอยู่นั่นเอง เนื่องจากไม่มีช่องทางในการติดต่อ หรือคุยกับเจ้าหน้าที่โดยตรง หากเหตุการณ์เป็นเช่นนี้ หมายความว่า การซื้อเทคโนโลยีมาแทนที่การทำงาน มิได้ส่งผลให้ระบบราชการดีขึ้น และประชาชนก็ยังมีได้รับความพึงพอใจเหมือนเคย

ดังนั้น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการ มิได้หมายความว่า จะต้องซื้อเทคโนโลยีใหม่ๆ ใดๆ เข้ามาแทนที่เสมอไป แต่สิ่งสำคัญอยู่ที่การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และความต้องการที่แท้จริงของประชาชน

ขั้นที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการ



เมื่อได้หัวข้อปัญหาที่มาจากความต้องการของประชาชนแล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนในการทำงาน เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของหน่วยราชการ และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อหน่วยงานของรัฐ

ความต้องการของประชาชนที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 สามารถแบ่งแยก ดังนี้

ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Requirement หรือ Must Be)



ได้แก่ ความจำเป็นที่จะต้องมีอยู่ในตัวสินค้า หรือบริการ ไม่มีใครบอกว่า จะต้องไม่มีอย่างไร ไม่ทำอย่างไร หรือจะต้องมีอย่างไร แต่หากลูกค้า หรือประชาชน ไม่ตอบสนองความต้องการ จะมีคำร้องเรียนเกิดขึ้นทันที เช่น การกินก๋วยเตี๋ยว ไม่มีร้านใดที่โฆษณาว่า “สะอาด ปราศจากแมลงวัน” เพราะทุกๆ ร้านจะต้องเป็นอย่างนี้ทั้งหมด แต่ถ้าหากลูกค้าเจอแมลงวันเมื่อไร ก็จะมีคำร้องเรียนทันที ดังนั้น หากในขั้นตอนที่ 1 ค้นพบว่า ข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชน ก็ควรจะต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก

ความคาดหวังของลูกค้า (Expected Requirement หรือ Performance)



ได้แก่ สิ่งที่จะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับผลิตภัณฑ์ และบริการได้ เช่น ความคาดหวังของลูกค้าในการกินก๋วยเตี๋ยว คือ ความอร่อย ดังนั้น ถ้าหากเราไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้ ก็จะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจลดลงเรื่อยๆ ความคาดหวังของลูกค้านี้ เมื่อเวลาผ่านไปจะกลายเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



การตอบสนองที่เกินความคาดหวังของลูกค้า (Exciting Requirement หรือ Delighter)

ได้แก่ สิ่งที่สามารถสร้างความยินดี ความสุขใจให้กับลูกค้าได้ จนลูกค้านำไปพูดต่อๆกันได้ในร้านก๋วยเตี๋ยวที่ต้องการสร้างให้ลูกค้าประทับใจ อาจจะมีการทักทายด้วย แยมขนม แยมน้ำฟรี หรือกินเท่าไรจ่ายสามสิบ อย่างนี้เป็นต้น ดังนั้น หากเราสามารถสร้างความประทับใจ ความสุขใจ ให้กับลูกค้า หรือประชาชนได้ ก็จะทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจในสูงสุด

เมื่อเราทราบความต้องการของลูกค้าแล้ว เราจำเป็นต้องจำแนกว่า อะไรเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน

ความคาดหวัง หรือเหนือความคาดหวัง เพื่อเราจะได้จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการ ได้ถูกต้อง ตรงเวลา เพราะว่าหากเราไม่จำแนกแยกแยะความต้องการดังกล่าว เราอาจจะหลงทางไปปรับปรุงสถานที่ราชการให้มีความโอ้อ่า หรูหรา เพื่อสร้างความประทับใจ แต่ข้าราชการยังทำงานช้า หน้าบึ้ง ก็ไม่ได้ตอบสนองและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนแต่อย่างใด

ถึงตรงนี้ลองกลับไปพิจารณาปัญหาของการให้บริการโทรศัพท์ตามเหตุการณ์ที่ 1 และเหตุการณ์ที่ 2 ว่าอะไรเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวัง และเกินความคาดหวัง

ความต้องการของประชาชน	ระดับความต้องการ
ข้าราชการพูดจาไพเราะ ยิ้มแย้มแจ่มใส	ความต้องการขั้นพื้นฐาน
ทราบข้อมูลที่ต้องการจะสอบถามให้ครบถ้วนตั้งแต่ครั้งแรก	ความคาดหวัง
ต้องการคำแนะนำเพิ่มเติม	การตอบสนองที่เกินความคาดหวัง

ตารางที่ 1 ระดับความต้องการของประชาชน

ความต้องการขั้นพื้นฐานของงานบริการ คือ การที่ข้าราชการพูดจาไพเราะ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีใจในการให้บริการ ดังนั้น หากผู้ให้บริการหน้าบูดบึ้ง ผู้ใช้บริการก็จะรู้สึกไม่พอใจเป็นอย่างมาก และไม่ยากที่จะกลับมาใช้บริการอีก (ยกเว้นว่า มีความจำเป็นจะต้องมาใช้บริการ)

ความคาดหวังของผู้มารับบริการ ก็คือ การที่สอบถามข้อมูลแล้วได้ครบถ้วนตั้งแต่ครั้งแรก เพื่อจะได้ไม่เสียเวลา ไปๆ กลับๆ

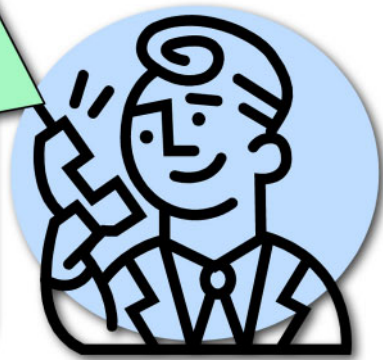
และสุดท้าย เพื่อให้มีการตอบสนองเกินความคาดหวัง อาจจะมีการให้บริการน้ำระหว่างนั่งรอ การมีข้อมูลการบริการเพิ่มเติมผ่านแผ่นพับ เป็นต้น

เหตุการณ์ที่ 3 ปรับกระบวนการทำงานของข้าราชการใหม่ให้ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน

สวัสดีค่ะ หน่วยงาน กขค
ดิฉัน ขวัญจิต ธิบสายค่ะ
หลักฐานที่ต้องเตรียมมา มี 3 อย่างนะคะ

1. บัตรประชาชน
2. สำเนาทะเบียนบ้าน
3. รูปถ่าย 2 ใบ ค่ะ

มาที่อาคาร 3 ชั้น 2 แล้วยื่นหลักฐานที่
โต๊ะหมายเลข 1 นะคะ
มีอะไรจะสอบถามเพิ่มเติมอีกหรือไม่คะ



ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ของการตอบรับโทรศัพท์ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน คือ

มาตรฐานในการรับโทรศัพท์

1. เริ่มต้นด้วยการแนะนำหน่วยงาน และชื่อของตนเอง
2. สอบถามจุดประสงค์ให้ชัดเจน
3. ชี้แจงในสิ่งที่ประชาชนต้องการทราบ หากมีจำนวนมากให้บอกก่อนว่า มีกี่อย่าง มีกี่ข้อ เพื่อให้ผู้ฟังตั้งรับได้ถูกต้อง และทบทวนได้ว่า จดครบแล้วหรือไม่
4. แนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมาติดต่อจริง เช่น สถานที่จอดรถ อาคาร ชั้น หรือชื่อผู้ติดต่อ

ข้อควรระวัง อย่าพูดเร็วเกินไป

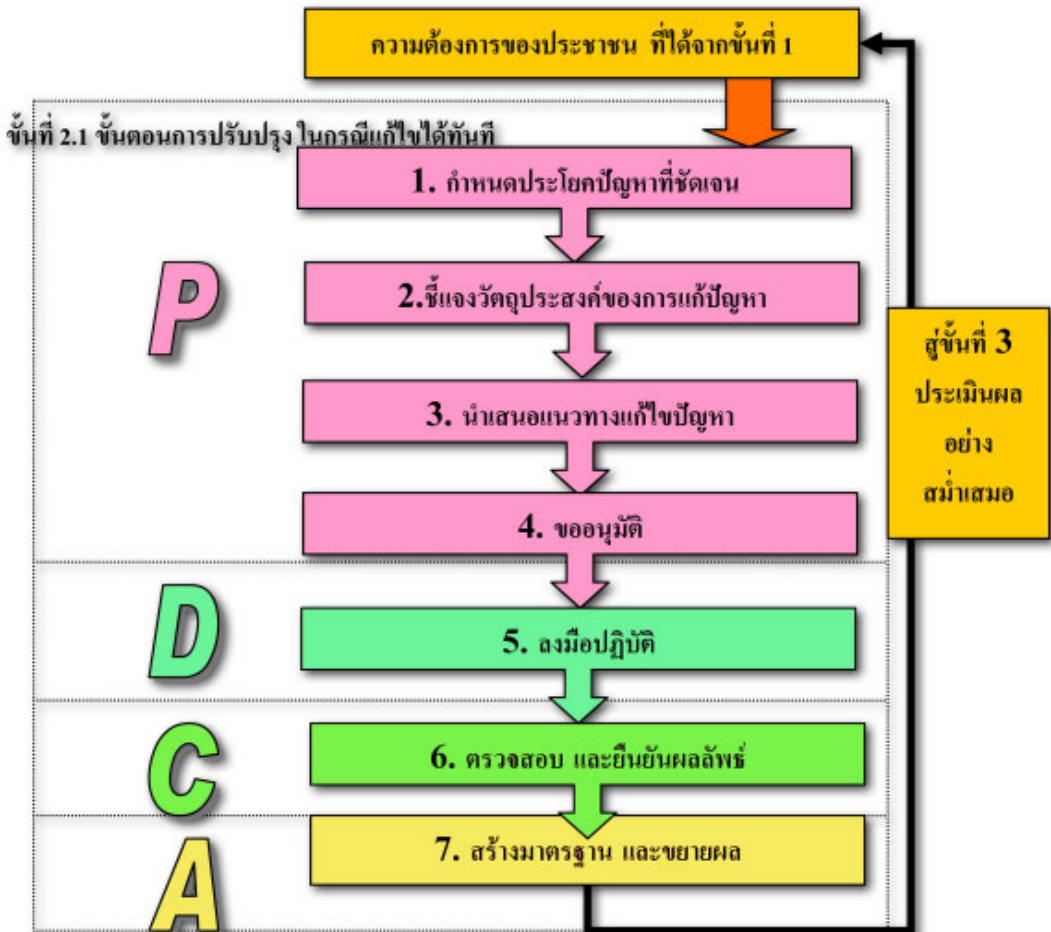
เหตุการณ์สมมุติข้างต้น เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่การได้รับข้อร้องเรียนจากประชาชน จนกระทั่งถึงการสร้างวิธีการปรับปรุง และแก้ไข ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐานการทำงาน อย่างไรก็ดี เพื่อให้การปรับปรุงงานผ่านกระบวนการคิด ทบทวน และวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผล และเป็นระบบ ผู้ปฏิบัติราชการจึงจำเป็นที่จะต้องทราบพื้นฐานการวิเคราะห์ปัญหา ผ่านวงจร **PDCA (Plan-Do-Check-Act)** ซึ่งสามารถแบ่งแยกระดับของปัญหาได้เป็น 2 หัวข้อใหญ่ๆ คือ

- ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะแห่ง หรือเป็นขั้นตอนที่สามารถปรับปรุงได้ทันที
- ปัญหาที่ต้องการกลุ่มเพื่อรวบรวมความคิดเห็น

2.1 ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะแห่ง หรือขั้นตอนที่สามารถปรับปรุงได้ทันที

ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะแห่ง หรือขั้นตอนที่สามารถปรับปรุงได้ทันที หมายถึง พื้นที่ที่สามารถดำเนินการปรับปรุงได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว ไม่ได้ใช้งบประมาณมาก ไม่ซับซ้อน อาจดำเนินการแก้ไขเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ก็ได้ การแก้ไขปรับปรุงดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อทางตรง หรือทางอ้อมกับภารกิจของส่วนราชการก็ได้

การวัดผลการปรับปรุงอาจไม่สามารถวัดต้นทุนหรือเวลาที่ลดได้โดยตรง แต่จะต้องนำเสนอให้เห็นว่า การปรับปรุงนั้นส่งผลดีได้อย่างไร การทำงานของข้าราชการสะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้นอย่างไร และที่สำคัญจะต้องระบุได้ว่า การปรับปรุงดังกล่าวจะตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องได้อย่างไร



รูปที่ 4 ขั้นตอนการปรับปรุง กับวงจร PDCA

และสามารถนำเสนอการปรับปรุงงานผ่านแบบฟอร์มการปรับปรุง ดังนี้

แบบฟอร์มการปรับปรุง

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">หัวข้อปัญหา</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;">ใส่หัวข้อปัญหา</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">วัตถุประสงค์</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;">บอกวัตถุประสงค์ของการปรับปรุง</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">ชื่อผู้ดำเนินการ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;">เขียนชื่อผู้ดำเนินการ</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">ทะเบียนเลขที่</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;"> ส่งให้คณะกรรมการ ส่งเสริมกิจกรรม ออกหมายเลขทะเบียน </div> </div>									
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">1. รูปแบบปัจจุบัน</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px; text-align: center;"> ใสภาพถ่าย หรือภาพวาด ก่อนปรับปรุง </div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">2. รูปแบบนำเสนอ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px; text-align: center;"> ใสภาพถ่าย หรือภาพวาด ก่อนปรับปรุง </div> </div>										
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">3. ข้อดีในการปรับปรุง</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px; text-align: center;"> กล่าวถึงผลที่คาดว่าจะได้หลังจากการปรับปรุง เช่น ลดความสูญเสียด้านใด </div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">7. รูปหลังการปรับปรุง</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px; text-align: center;"> ใสภาพถ่าย หรือภาพวาด หลังปรับปรุง (กิจกรรมนี้ ควรได้รับอนุมัติก่อนดำเนินการ) </div> </div>										
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">4. งบประมาณ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;">ใส่ค่าใช้จ่าย (ถ้ามี)</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">5. ระยะเวลาที่คาดว่าจะทำเสร็จ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;"> กำหนดระยะเวลาที่คาดว่าจะ จะเริ่มดำเนินการเวลาเสร็จ </div> </div>										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Approved by</td> <td style="width: 33%;">Checked by</td> <td style="width: 33%;">Prepared by</td> </tr> <tr> <td colspan="3">ลายเซ็นผู้นำเสนอ และผู้อนุมัติ</td> </tr> <tr> <td>__/__/__</td> <td>__/__/__</td> <td>__/__/__</td> </tr> </table>		Approved by	Checked by	Prepared by	ลายเซ็นผู้นำเสนอ และผู้อนุมัติ			__/__/__	__/__/__	__/__/__	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">8. การขยายผล</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px; text-align: center;"> หน่วยงานพื้นที่ ที่มีลักษณะเดียวกัน ที่สามารถขยายผลได้ (ถ้ามี) </div> </div>
Approved by	Checked by	Prepared by									
ลายเซ็นผู้นำเสนอ และผู้อนุมัติ											
__/__/__	__/__/__	__/__/__									
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">8. การขยายผล</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px; text-align: center;"> หน่วยงานพื้นที่ ที่มีลักษณะเดียวกัน ที่สามารถขยายผลได้ (ถ้ามี) </div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 100px;">9. บทสรุปจากผู้อนุมัติ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px; text-align: center;"> หลังจากดำเนินการแล้วเสร็จ ส่งมอบงาน ให้ผู้อนุมัติได้รับทราบอีกครั้ง และผู้อนุมัติเขียนบทสรุป </div> </div>										

รูปที่ 5 แบบฟอร์มการปรับปรุง

ก.พ.ร.

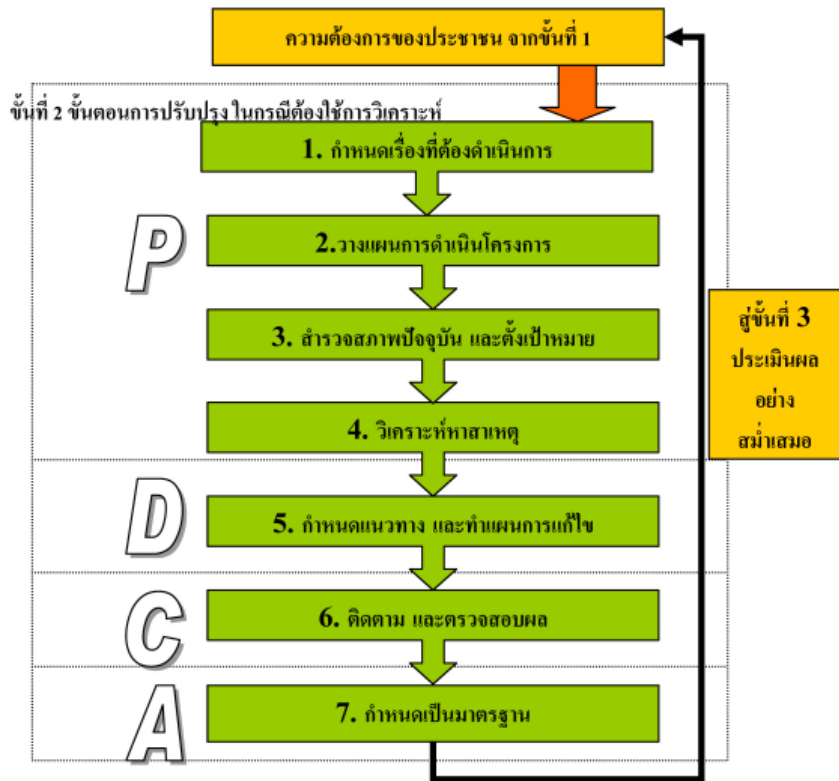
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

2.2 ปัญหาที่ต้องการกลุ่มเพื่อรวบรวมความคิดเห็น

ปัญหาที่ต้องการกลุ่มเพื่อรวบรวมความคิดเห็น หมายถึง ปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับภารกิจของราชการ ต้องการสมาชิก 3-7 คนต่อกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นการร่วมกันภายในส่วนราชการเดียวกัน หรือระหว่างส่วนราชการก็ได้ ในการเสนอความคิดเห็น เพื่อสร้างแนวทางแก้ไขให้ไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาเหล่านี้มักจะเป็นปัญหาที่ค่อนข้างซับซ้อน ต้องมีการวางแผนโครงการ มีการเก็บข้อมูลเพื่อให้รู้สภาพปัจจุบันของปัญหา เช่น การเก็บข้อมูลด้านต้นทุน ค่าใช้จ่าย ข้อมูลด้านระยะเวลาการส่งมอบ ข้อมูลด้านคุณภาพในการให้บริการประชาชน เป็นต้น

โดยทั่วไปการรวบรวมกลุ่มเพื่อทำการรวบรวมความคิดเห็นมักจะดำเนินการผ่านวงจร PDCA โดยแบ่งขั้นตอนหลักๆ ในการดำเนินกิจกรรมออกเป็น 7 ขั้นตอนด้วยกัน ตั้งแต่เริ่มกำหนดเรื่องที่ต้องการดำเนินการ ซึ่งเรื่องดังกล่าวควรจะได้รับมาจากความต้องการของประชาชน หรือองค์กร หน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่เป็นลูกค้าภายในของหน่วยงาน ผ่านการวางแผนโครงการการเก็บข้อมูล วิเคราะห์สาเหตุ กำหนดแนวทางแก้ไข ติดตามผล จนกระทั่งนำผลลัพธ์ที่ได้ วิธีการที่ได้ผล ออกมาจัดทำเป็นมาตรฐานต่อไป

และหลังจากการจัดทำมาตรฐานเสร็จสิ้น ก็จะไปสู่ขั้นที่ 3 คือ การประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองความต้องการ และเพิ่มความพึงพอใจให้กับประชาชนได้ ดังแสดงในรูปที่ 6



รูปที่ 6 ขั้นตอนการแก้ปัญหายังเป็นระบบ ผ่านวงจร PDCA

ขั้นที่ 3 ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ



การได้มาตรฐานจากขั้นตอนที่ 2 มีได้หมายความว่า มาตรฐานจะต้องเป็นมาตรฐานตลอดไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า มาตรฐานที่ดีที่สุดในวันนี้ อาจไม่ใช่มาตรฐานที่ดีในวันพรุ่งนี้ ดังนั้น จึงต้องมีการสำรวจความต้องการ ประเมินผลการทำงาน และมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เพื่อให้มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่ และสามารถนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการได้ตลอดเวลา

การประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ หมายความว่า จะต้องมีการเก็บข้อมูลที่สามารถวัดค่าได้อย่างสม่ำเสมอ สังเกตสิ่งผิดปกติ ฝ้าดูการเปลี่ยนแปลงจากแนวโน้มของข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานอันจะนำไปสู่การปรับปรุงต่อไปจนเกิดวงจรการทำงานใหม่ที่เรียกว่า **SDCA (Standard Do Check Act)**

จะเริ่มต้นการปรับปรุงที่ไหนดี ?

เมื่อได้รับข้อร้องเรียน หรือข้อเสนอแนะจากประชาชน เราอาจจะตั้งต้นไม่ถูกว่าเราจะเริ่มที่จุดไหน ทำที่จุดใดก่อนจึงจะดี สิ่งที่เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดในการเริ่มปรับปรุงงานเพื่อการเพิ่มผลผลิต คือ **“การค้นหาความสูญเสีย”** ในกระบวนการปฏิบัติงานให้เจอ เราจำเป็นต้องจำแนกแยกแยะแต่ละขั้นตอนการทำงานเพื่อให้รู้ว่ามี ความสูญเสีย ความล่าช้า ความสิ้นเปลืองอยู่ที่จุดใดบ้าง

เมื่อทราบความสูญเสียในกระบวนการปฏิบัติงาน หรือปัญหาจากข้อร้องเรียน หรือข้อเสนอแนะจากประชาชนแล้ว ให้ตรวจสอบว่า ปัญหาเหล่านั้นง่ายแก่การดำเนินการหรือไม่ ถ้าง่ายแก่การดำเนินการ ให้อ่านเทคนิค และตัวอย่างการปรับปรุงงานอย่างง่ายในตอนที่ 2 และดำเนินการตามขั้นตอนการปรับปรุงงานที่ 2.1

แต่หากเรื่องที่ได้รับมีความยาก ต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล และต้องการสมาชิกหลายๆ คน ให้ดำเนินการตามขั้นตอนการปรับปรุงงานที่ 2.2 และใช้เทคนิค พร้อมดูตัวอย่างการปรับปรุงในตอนที่ 3



ตอนที่ 2 เทคนิค และตัวอย่างการปรับปรุงงานอย่างง่าย

สิ่งที่ง่ายที่สุด คือ การเริ่มทำกิจกรรม 5 ส ด้วยตนเอง และในส่วนงานของตน **โดยเริ่ม 3 ส แรก คือ สะสาง สะดวก สะอาด ด้วยวิธีที่ถูกต้อง** “สะสาง” “สะดวก” และ “สะอาด” นับเป็นรากฐานของการเริ่มต้นกิจกรรมใดๆ และจะนำไปสู่ **“สุขลักษณะ” และ “สร้างนิสัย” โดยอัตโนมัติ**



“สะสาง” จะกำจัดความวุ่นวาย ความสับสนต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสูญเสียให้ออกไปจากสถานที่ทำงาน เป็นการแยกสิ่งจำเป็นออกจากสิ่งไม่จำเป็น จากนั้นเมื่อเหลือแต่สิ่งที่จำเป็น ก็มาจัดสิ่งจำเป็นให้เกิดความ **“สะดวก”** มากขึ้น หยิบง่าย ใช้คล่อง ถูกต้องแต่ครั้งแรก ก็จะช่วยลดขั้นตอนการทำงาน และส่งผลให้ประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ ขั้นตอนต่อไปจะต้องเกิด **“สะอาด”** เพราะการทำความสะดวกจะก่อให้เกิดการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ปัญหาหรือสิ่งผิดปกติที่ซ่อนอยู่ปรากฏออกมาอย่างเด่นชัด ซึ่งหากเจอสิ่งที่ไม่ผิดปกติก็ไม่จำเป็นต้องกลับไปสู่ขั้นตอนของการสะสาง และสะอาดจะก่อให้เกิด **“สุขลักษณะ”** ที่ดี ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน คุณภาพชีวิตดีขึ้น มีความสุขใจ สุขกายเพิ่มขึ้น และสุดท้ายจะเกิดการเป็นวงจรที่หมุนอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็น **“สร้างนิสัย”**

การทำกิจกรรม 5 ส นี้จะสามารถหลีกเลี่ยงความสูญเสียที่เกิดจากการมองหาค้นหา รวมไปถึงการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นได้ อันจะนำไปสู่การลดขั้นตอนการทำงาน เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น และจะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่อภารกิจของรัฐในที่สุด

ความเข้าใจผิดในการทำกิจกรรม 5 ส



หลายๆ ครั้งที่การทำ 5 ส ไม่ประสบผลสำเร็จ อันเนื่องมาจากความเข้าใจผิดในการทำกิจกรรมนั่นเอง หลายๆ แห่งซื้อตำราเกี่ยวกับ 5 ส มาอ่าน แล้วลอกตามอย่างในตำราทุกประการ อย่างนี้ล้มเหลวแน่นอน เนื่องจากว่าสถานที่ทำงาน และลักษณะงานของผู้เขียนหนังสือเล่มนั้นไม่เหมือนกับลักษณะงานของเรา การลอกตำราจึงไม่ส่งผลดีแต่อย่างใด ซ้ำยังส่งผลให้เกิดผลเสียอีกด้วย

ตัวอย่าง หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งทำหน้าที่ในการอบรมครู อาจารย์ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้คลิปลิขิตนั้บกระตาดษ ปากกา และเครื่องเขียนอื่นๆ จำนวนมาก นอกจากนั้นทวับริเวณที่ทำงานก็จะมีเอกสารที่รอการเย็บเล่มอีกจำนวนมากสำหรับการเตรียมการสอนในวันรุ่งขึ้น



แต่เนื่องจากมีคำสั่งจากผู้อำนวยการกองว่า “**บนโต๊ะห้ามมีอะไรทั้งสิ้นนอกจากปากกา 1 ด้าม และโทรศัพท์**” ดังนั้น เวลาข้าราชการทำการเย็บเล่มเข้าปกจะต้องทำการก้มๆ เงยๆ อยู่เป็นจำนวนหลายเที่ยวต่อเล่ม สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ระยะเวลาการเย็บแต่ละเล่มใช้เวลานานกว่าปกติที่มีคลิปลิขิตนั้บและลวดตีดกระตาดษวางอยู่บนโต๊ะ

ท่านลองสำรวจตัวท่านเองว่า หน่วยงานของท่านกำลังเป็นแบบนี้หรือไม่ หาก “ใช่” ขอให้ท่านยึดหลักไว้ว่า “หลังจากทำสะสางแล้ว ทำให้สะดวกหรือไม่” หากท่านตอบว่าไม่สะดวก ท่านก็จะไม่มีวันที่จะทำ 5 ส ให้ประสบผลสำเร็จ

ตัวอย่างการทำ 5 ส



รูปที่ 7 การจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงานอย่างเป็นระเบียบ

การจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงานอย่างเป็นระเบียบ และการแบ่งแยกชนิดของอุปกรณ์ที่ชัดเจน นอกจากจะเกิดความสะอาด สะอาด ในการหยิบใช้แล้ว ยังสามารถช่วยให้สามารถควบคุมการเบิก-จ่ายได้อย่างดีอีกด้วย และหากจำนวนสิ่งของในชั้นวางหายไป ก็สามารถที่จะทราบความผิดปกติได้อย่างทันห้วงที่



รูปที่ 8 การจัดเก็บเอกสารให้เป็นหมวดหมู่



เป็นที่ทราบกันดีว่า งานสำนักงานมักมีเอกสารจำนวนมาก โดยเฉพาะงานทะเบียนที่จะต้องมีการเพิ่มเอกสารชื่อประชาชนเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การจัดเก็บแฟ้มเอกสารอย่างเป็นหมวดหมู่และเป็นระเบียบ พร้อมทั้งเขียนชื่อหมวดหมู่ให้ชัดเจน จะสามารถช่วยลดเวลาการหาเอกสารได้ ซึ่งจะส่งผลให้ระยะเวลาในการรอรับบริการของประชาชนสั้นลง

นอกจากนี้ยังมีหลักการง่ายๆ ในการจัดเก็บแฟ้มเอกสาร คือ แฟ้มไหน เอกสารใดที่ใช้เป็นประจำ ใช้บ่อยๆให้นำมาวางไว้ใกล้ๆ มือ หรือในลิ้นชักของโต๊ะทำงาน ส่วนแฟ้มใดหรือเอกสารใดที่นานๆ ใช้เสียทีหนึ่ง ก็ให้นำไปไว้ในตู้ที่ไกลออกไป และแฟ้มใดที่ไม่ได้ใช้แล้วแต่จำเป็นจะต้องจัดเก็บอยู่ก็อาจจะนำไปเก็บไว้ที่โกดังพร้อมติดป้ายระบุวันที่เริ่มจัดเก็บ และวันที่จะทำลายทิ้งให้ชัดเจน

การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control)



เป็นเทคนิคที่จะช่วยในเรื่องของ “สะดวก” ในการทำกิจกรรม 5 ส และยังถือเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ใช้เทคนิคการแสดง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ง่าย และรวดเร็วยิ่งขึ้น

แท้จริงแล้วในชีวิตประจำวัน เราเจอสิ่งต่างๆ มากมายที่ใช้เทคนิคของการควบคุมด้วยการมองเห็น เช่น ป้ายจราจรบนท้องถนน ป้ายชื่อร้านค้า ตึก บ้าน สำนักงาน ที่จะช่วยให้เราทราบได้ว่า ที่นั่นที่ไหน จะไปไหน จะตัดสินใจเลือกว่าจะซื้อ หรือเลือกว่า เป็นต้น

การทำข้อมูลสารสนเทศให้ปรากฏออกมาอย่างชัดเจน เป็นวัตถุประสงค์หนึ่งของการทำการควบคุมด้วยการมองเห็น เพื่อให้ทุกๆ คนทั้งในและนอกหน่วยงาน สามารถรับทราบข่าวสารในเรื่องเดียวกัน ได้อย่างรวดเร็ว และชัดเจน

ในที่นี้จะแบ่งการทำกิจกรรมการควบคุมด้วยการมองเห็นออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Visual Display หมายถึง การแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัด เช่น การมีบอร์ดเพื่อติดประกาศ ข่าวสารต่างๆ การแสดงวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน การแสดงขั้นตอนการทำงาน การแสดงผลการปฏิบัติงานในรูปของกราฟ หรือตาราง ให้มาปรากฏบนบอร์ด เป็นต้น

2. Visual Mark หมายถึง การทำสัญลักษณ์บางอย่างเพื่อให้สะดุดตา และมองเห็นเด่นชัดยิ่งขึ้น เช่น ในเอกสารต่างๆ ควรมีสี หรือกระดาษสี ทำเป็นจุด (Mark) เพื่อแสดงความสำคัญและความเด่นชัด เพื่อจะทำให้ขั้นตอนการทำงานเร็วขึ้นไปอีก

3. Visual Control หมายถึง การสร้างสัญลักษณ์เพื่อให้เห็นเด่นชัด เข้าใจง่าย และมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ให้คนทำตาม หรือมองแล้วถูกควบคุม เช่น ไฟจราจร (มองแล้ว แดงจะต้องหยุดทันที ซึ่งหมายความว่า เราถูกควบคุมโดยสัญลักษณ์เหล่านั้น)

อย่างไรก็ตาม การแบ่งแยกประเภทการควบคุมด้วยการมองเห็นดังกล่าว มิได้มีสาระสำคัญอะไรในทางปฏิบัติ เพียงแต่ต้องการจำแนกให้ผู้อ่านเห็นถึงประเด็นของการควบคุมด้วยการมองเห็นให้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้เกิดความคิดหลายๆ มุมมองเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้ยกตัวอย่างของการใช้การควบคุมด้วยการมองเห็น ดังต่อไปนี้

ตัวอย่างการใช้การควบคุมด้วยการมองเห็น เพื่อลดความสูญเสียในการปฏิบัติงาน

รูปที่ 9 ป้ายเตือนภัย



ป้ายเตือนภัยที่ติดอยู่ในห้องเปลี่ยนผ้าอ้อมเด็ก เป็นการแสดงให้เห็นถึงข้อห้าม คำเตือน หรือสิ่งที่ต้องการให้รู้ ในจุดๆ นั้น หรือในบริเวณนั้นๆ

รูปที่ 10 ตัวอย่างสินค้า หรืออะไหล่ ที่มีความคล้ายคลึงกัน



ในบางหน่วยงาน อาจจะมีการทำงานที่มีตัวอย่างสิ่งของหรือของกลางที่มีความคล้ายคลึงกัน แต่มีบางสิ่งบางอย่างต่างกันเล็กน้อย ซึ่งหากใช้ความจำก็อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาดในงานได้ ดังนั้น จึงควรนำตัวอย่างจริง แสดงออกมาให้เห็นอย่างเด่นชัด โดยอาจติดไว้บริเวณจุดที่ทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะเปรียบเทียบสิ่งของเหล่านั้นได้ และเราอาจจะใช้สัญลักษณ์สีเข้ามาเพื่อแสดงถึงความแตกต่างของแต่ละชิ้นงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดมากยิ่งขึ้น



**รูปที่ 11 การติดข้อความ
และป้ายบ่งชี้ในหน่วยงาน**

การติดข้อความ หรือป้ายบ่งชี้ต่างๆ ในหน่วยงาน จะทำให้ผู้ที่เข้ามาติดต่อมีความเข้าใจง่ายขึ้น และทำให้ผู้มาติดต่อไม่ต้องเสียเวลาไปสอบถามเจ้าหน้าที่บ่อยๆ ว่าทำอะไรในส่วนงานนี้อยู่ตรงไหน แล้วหลังจากนี้จะต้องไปไหนต่อ เพราะนอกจากผู้มาติดต่อจะไม่ได้สะดวกแล้ว ยังทำให้เจ้าหน้าที่ต้องตอบคำถามเดิมๆ ซ้ำๆ กันตลอดทั้งวัน ทั้งเดือน และทั้งปีอีกด้วย

รูปที่ 12 ป้ายสัญลักษณ์บ่งชี้เวลารอเข้าคิว



ในช่วงปลายเดือน อาจจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่มีคนเยอะ และจำเป็นต้องรอคิวนานๆ ซึ่งอาจจะทำให้ผู้มารับบริการไม่สบายใจได้ ดังนั้น ทางที่จะแก้ไขปัญหา คือ การติดระยะเวลาการรอคอยโดยประมาณไว้ที่คิว เพื่อให้ผู้รับการติดต่อสามารถที่จะประมาณเวลา

รอคอยได้ถูกต้อง และอาจจะทำให้ผู้รับบริการสามารถที่จะตัดสินใจไปธุระสำคัญที่อื่นๆ ก่อนที่จะกลับมาได้

แผนผังการไหลในกระบวนการ Flow Process Chart

เป็นเทคนิคที่ช่วยในการแยกแยะขั้นตอนการทำงานย่อยๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน เพื่อที่จะวิเคราะห์ว่า งานใดเป็นงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non-Value Added) และงานใดเป็นงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) และสามารถนำไปปรับปรุงได้ หากมองงานในเทอมของเวลา

งานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non-Value Added)

ยังสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

❑ **เวลาไร้ประสิทธิภาพ** คือ เวลาที่ไม่ทำงาน และไม่เกิดงาน ได้แก่ เวลา หลบ หลีก เลี่ยง ฐู้ อ่าง เป็นต้น ซึ่งเป้าหมายของการจำแนกแยกแยะ และการวิเคราะห์ คือ จะต้องกำจัดให้สูญสิ้น

❑ **เวลาส่วนเกิน** คือ เวลาที่ทำงาน แต่ไม่เกิดงาน ได้แก่ เวลาที่ใช้ไปในการเคลื่อนไหวต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการมองหาสิ่งของ การเอื้อมหยิบ การเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง การตรวจสอบซ้ำซ้อน เป็นต้น แม้ว่าเวลาส่วนเกิน จะจัดอยู่ในกลุ่มงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม แต่งานบางอย่างเราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น จึงจำเป็นจะต้องแยกงานส่วนเกินว่า จำเป็น หรือไม่จำเป็น หากไม่จำเป็นควรขจัดทิ้งเสีย ดังนั้น เป้าหมายของการจำแนกแยกแยะ และการวิเคราะห์ คือ จะต้องทำเวลาส่วนเกินให้เหลือน้อยที่สุด (เท่าที่จำเป็น)

❑ **งานที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added)** หมายถึง เวลาที่ทำงาน แล้วเกิดงาน ซึ่งการเกิดงาน หมายถึง การที่เรากระทำอะไรกับสิ่งของแล้วมีการเปลี่ยนแปลงรูปลักษณะทางกายภาพ เช่น การพิมพ์ข้อมูล การเปิด-ปิดไฟ การส่งแฟกซ์ เป็นต้น











การสร้างแผนผังการไหลในกระบวนการ สามารถทำได้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เป็นการสร้างเพื่อดูขั้นตอนการทำงาน หรือการไหลของคนที่อยู่ในระบบที่เราสนใจ เช่น ต้องการดูกิจกรรมของประชาชนคนหนึ่งที่มาเข้ารับบริการว่าสูญเสียเวลาไปกลับอะไรบ้าง หรือจะเป็นการสร้างเพื่อดูกิจกรรมของเจ้าหน้าที่คนหนึ่งๆ ว่าในการทำงานแต่ละวันนั้น มีขั้นตอนหรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

แบบที่ 2 เป็นการสร้างเพื่อดูการไหลของสิ่งของที่อยู่ในระบบที่เราสนใจ เช่น ต้องการดูกิจกรรมของเอกสารฉบับหนึ่งๆ ว่าไหลไปที่ใด ไปรออยู่ที่ไหนบ้าง หรือต้องการดูตัวอย่างของกลาง ดูตัวอย่างของอาหารและยาที่ได้มาจากต่างหน่วยงาน หรือประชาชน เป็นต้น

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสร้างแผนผังการไหลในกระบวนการ

ประกอบไปด้วย 5 สัญลักษณ์ด้วยกัน คือ

เครื่องหมาย					
ความหมาย	การทำงาน (Operation)	การเคลื่อนที่ (Transportation)	การตรวจสอบ (Inspection)	การรอคอย (Delay)	การจัดเก็บ (Storage)
	การเปลี่ยนคุณสมบัติทางกายภาพ	การเคลื่อนวัตถุจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง	ตรวจสอบคุณภาพหรือปริมาณ ตรวจสอบคุณลักษณะ	การคอยเพื่อให้งาน ขั้นต่อไป การเก็บวัสดุชั่วคราวระหว่างการทำงาน	การเก็บวัสดุไว้ในสถานที่ถาวร ซึ่งต้องอาศัยคำสั่งในการเคลื่อนย้าย
ตัวอย่าง					
คอมพิวเตอร์	การพิมพ์งาน	การย้ายคอมพิวเตอร์	การตรวจสอบคอมพิวเตอร์	การตรวจ สอบงาน รอคอยการพิมพ์	การเก็บข้อมูล

ตารางที่ 2 เครื่องหมายการทำงาน กับตัวอย่าง

ขั้นตอนการสร้างแผนผังการไหลในกระบวนการ

1. เขียนกิจกรรมหลักของกระบวนการที่ต้องการจะทำการศึกษา เช่น ต้องการศึกษา **“กิจกรรมการติดต่อราชการของประชาชน”** ซึ่งจะต้องทำการกำหนดกิจกรรมเริ่มต้น และกิจกรรมสุดท้ายให้ชัดเจน เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของสิ่งที่ต้องการศึกษา ในที่นี้สมมุติว่ากิจกรรมเริ่มตั้งแต่ **“ประชาชนเดินเข้ามาในสถานที่ราชการ - ประชาชนได้รับการบริการเสร็จ”**
2. หลังจากที่ได้ทำการเลือกหัวข้อที่จะศึกษาแล้ว ให้แบ่งแยกขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ ซึ่งในการกำหนดหัวข้อของแต่ละกิจกรรม ควรจะลงไปทีสถานที่เกิดจริง เพื่อได้รับข้อมูลจริง และดูสภาพแวดล้อมจริงๆ ที่เกิดขึ้น
3. ใช้สัญลักษณ์แทนแต่ละกิจกรรม
4. เมื่อได้ลำดับกิจกรรมที่เกิดขึ้นเรียบร้อยแล้ว ต่อไปก็เป็นขั้นตอนของการเขียนแต่ละกิจกรรมลงในแผนผังการไหลในกระบวนการ พร้อมทั้งกำหนดตราสัญลักษณ์ในแต่ละขั้นตอน โดยใส่เป็นจุดให้กับช่อง **“Symbol”** ในแผนผัง
5. เมื่อกำหนดจุดในแต่ละขั้นตอนแล้ว ก็ทำการลากเส้นเชื่อมต่อในแต่ละจุด เพื่อดูลำดับความต่อเนื่องของแต่ละกิจกรรม
6. เมื่อกำหนดหัวข้อขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว ขั้นต่อไปเราจำเป็นต้องรู้ว่าในแต่ละขั้นตอนนั้นใช้เวลาไปเท่าไร และมีระยะทางการเดินทางเท่าไร ดังนั้น จะต้องทำการบันทึกค่าดังกล่าวใส่ไว้ในแต่ละขั้นตอนด้วย สำหรับบางขั้นตอน อาจไม่สามารถที่จะบันทึกเรื่องของระยะทางได้ ก็ไม่เป็นปัญหาอะไร แต่ที่สำคัญจะต้องรู้เวลาที่ใช้ไปทุกขั้น เพื่อจะได้ไปวางแผนในการปรับปรุงได้ต่อไป
7. รวมการเกิดของแต่ละกิจกรรม
8. คำนวณค่าผลรวมของเวลา และระยะทางทั้งหมด แยกตามชนิดของแต่ละกิจกรรม ในการยกตัวอย่างการเลือกกิจกรรมนี้ได้เลือกกระบวนการเข้ามาติดต่อราชการของประชาชน² โดยมีวัตถุประสงค์ว่า ต้องการให้ความสะดวก และรวดเร็ว กับประชาชนมากที่สุด ดังนั้น กิจกรรมที่สนใจ คือ กิจกรรมการวิเคราะห์การไหล (การเดินทาง) ของ **ประชาชน** หรือของคน โดยเริ่มตั้งแต่ประชาชนเปิดประตูเดินเข้ามา จนกระทั่งประชาชนเข้ารับบริการเสร็จเรียบร้อย

² การทำแผนผังการไหลในกระบวนการสามารถจะทำได้โดยมุ่งเน้นที่คน (ประชาชน/เจ้าหน้าที่) หรือมุ่งเน้นที่สิ่งของ (เอกสาร, ตัวอย่าง) ก็ได้

เมื่อได้กิจกรรมเริ่มต้น และกิจกรรมสิ้นสุดแล้ว ขั้นตอนถัดไป คือ การแยกย่อยกิจกรรมต่างๆ กำหนดสัญลักษณ์

“ประชาชนเดินเข้ามาในสถานที่ราชการ - ประชาชนได้รับการบริการเสร็จ”



เมื่อกำหนดสัญลักษณ์ให้แต่ละกิจกรรมเรียบร้อยแล้วให้นำสัญลักษณ์ดังกล่าวมาใส่ในตารางแผนผังการไหลในกระบวนการดังแสดงในรูปที่ 13 และทำตามขั้นตอนที่ 4 ถึงขั้นตอนที่ 8 ต่อไป

หมายเหตุ ในการทำจริง ไม่จำเป็นต้องทำขั้นตอนที่ 1-3 แยกมาต่างหากตามตัวอย่าง เพราะในตัวอย่างเพียงต้องการแสดงวิธีการให้เข้าใจง่ายเท่านั้น






ลำดับที่	กิจกรรม	สัญลักษณ์					ระยะทาง (เมตร)	เวลา (นาที)
เริ่ม	ประชาชนเดินเข้ามาในหน่วยงานราชการ	●	➔	■	◐	▼		
1	สอบถามเจ้าหน้าที่หน้าประตู							2 นาที
2	เดินไปยังช่องทางเลข 1					10 เมตร		2 นาที
3	ยื่นเอกสารสำคัญที่ช่องทางเลข 1							1 นาที
4	รอเจ้าหน้าที่ตรวจเอกสาร และลงนาม							5 นาที
5	เดินไปยังเก้าอี้รอเรียก					3 เมตร		1 นาที
6	รอเรียก							20 นาที
7	เดินไปที่ช่องทางเลข 1					3 เมตร		1 นาที
8	รับเอกสารคืน							1 นาที
9	เดินนำเอกสารจากช่องทางเลข 1 ไปยังช่องทางเลข 2					6 เมตร		2 นาที
10	ยื่นเอกสารช่องทางเลข 2							1 นาที
11	รอเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ และลงนาม							8 นาที
12	รับเอกสารคืน							1 นาที
13	เดินนำเอกสารจากช่องทางเลข 2 ไปยังช่องทางเลข 3					6 เมตร		2 นาที
14	ยื่นเอกสารช่องทางเลข 3							1 นาที
15	รอเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ และลงนาม							5 นาที
16	ประชาชนลงนาม รับเอกสารคืน							1 นาที
สิ้นสุด	ประชาชนได้รับการเสร็จ (จุดสิ้นสุด)							
รวม		6	5	1	4	0	28 เมตร	54 นาที

รูปที่ 13 แผนผังการไหลในกระบวนการของประชาชน
ที่เข้ามาใช้บริการในหน่วยงานราชการ

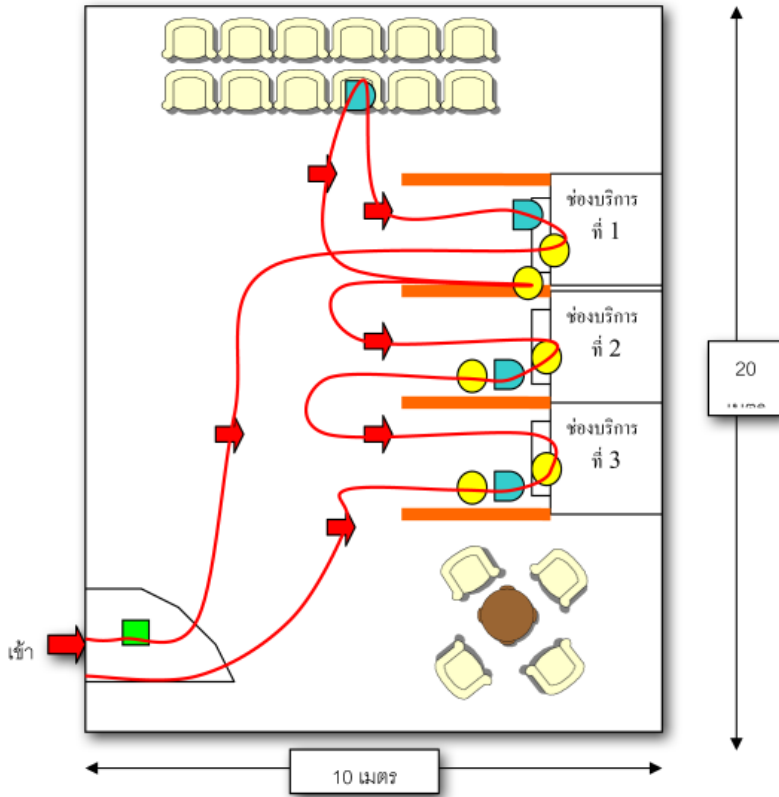
ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จากการวิเคราะห์แผนผังการไหลในกระบวนการของประชาชนที่เข้ามาใช้บริการในหน่วยงานราชการสามารถสรุปแต่ละกิจกรรมได้ดังนี้

	สภาพปัจจุบัน		
	จำนวน	เวลา (นาที)	ระยะทาง
	6	6	
	5	8	28
	1	2	
	4	38	
	0	0	
รวม	16	54	28

แผนผังการไหลในกระบวนการเพียงอย่างเดียว มีอาจจะช่วยให้เราเห็นภาพของกิจกรรมที่แท้จริงได้ ดังนั้น เพื่อให้การวิเคราะห์แผนผังเป็นไปได้ง่ายขึ้น และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นจะต้องทำแผนผังขึ้นอีกอันหนึ่งเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ ซึ่งเราเรียกแผนผังนี้ว่า **“Flow Diagram”** หรือ **“แผนผังการไหลของงาน”** ซึ่งจะเป็นการนำแผนภาพสถานที่ที่สนใจศึกษามาเขียนเส้นทางการดำเนินการ การเคลื่อนที่ของสิ่งที่เราสนใจ ในที่นี้คือประชาชนที่อยู่ในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง และสามารถเขียนแผนผังดังกล่าว ได้ดังนี้



การวิเคราะห์แผนผังการไหลในกระบวนการ



แผนผังการไหลในกระบวนการทำให้เราเห็นภาพได้ว่างานใดก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added Work) และงานใดเป็นงานที่ไม่มีคุณค่า (Non-Value Added) หรือเกิดความสูญเสีย (Waste) ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า ที่แท้จริงแล้วมีเพียงแต่งงานที่เป็นการปฏิบัติ (สัญลักษณ์ วงกลม) เท่านั้น ที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

จากแผนภูมิการไหลข้างต้นจะเห็นว่า จากงานย่อยทั้งสิ้น 16 งาน มีงานที่เป็นการปฏิบัติงานจริงๆ หรืองานที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอยู่เพียง 6 งานเท่านั้น คือ การยื่นเอกสาร รับเอกสาร และลงนาม ซึ่งได้ใช้เวลาไปเพียงแค่ 6 นาที จากเวลาทำกิจกรรมทั้งหมด 54 นาที

แสดงว่า อีก 49 นาที หรือ ประมาณ 90% ของเวลาทั้งหมดได้สูญเสียไปกับกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม คือ เวลาที่รอเรียก รอรับเอกสาร เวลาเดินไปที่ช่องต่างๆ เวลาเดินกลับมาที่เก้าอี้นั่งรอ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เมื่อเราแยกแยะงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปเราจำเป็นต้องมาคู่อีกว่า งานใดจำเป็น งานใดไม่จำเป็น เพราะงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มบางครั้งอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นก็ได้ เช่น การยื่นๆ รับๆ เอกสาร เหตุใดจึงต้องทำหลายๆ รอบ ในขณะที่เดียวกันงานที่เรียกว่าไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ก็มีใช้ว่าจะเป็นงานที่ต้องตัดทิ้งให้หมดสิ้นเสมอไป เนื่องจากว่าบางงานจำเป็นจะต้องทำ เช่น จำเป็นจะต้องรอจำเป็นจะต้องเดิน แต่คำถามคือ ต้องถามว่า แล้วเดินอย่างไรจึงจะพอดี รอเท่าไรจึงจะเหมาะสม ดังนั้น เป้าหมายหลักของการทำแผนผังการไหลในกระบวนการ คือ การพยายาม ลดงานที่ไม่จำเป็นให้เหลือน้อยที่สุด

เมื่อเราวิเคราะห์แผนผังการไหลในกระบวนการ (Flow Process Chart) ร่วมกับแผนผังการไหลของงาน (Flow Diagram) แล้ว เราจะทราบได้ว่าขั้นตอนใดจำเป็น และขั้นตอนใดไม่จำเป็น มีเทคนิคง่ายๆ ในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน เรียกว่า เทคนิค ECRS

- E = Eliminate** กำจัดงานที่ไม่จำเป็นทิ้ง
- C = Combine** รวมงานที่คล้ายกันเข้าไว้ด้วยกัน
- R = Rearrange** จัดลำดับงานใหม่ ให้มีความต่อเนื่องกัน
- S = Simplify** ทำให้ง่ายๆ และรวดเร็ว ซึ่งอาจใช้เทคนิคของการควบคุมด้วยการมองเห็นมาช่วยได้

หลังจากที่ใช้เทคนิค ECRS กับกระบวนการปรับปรุงงานแล้ว ให้ทำการเขียนแผนผังการไหลในกระบวนการ และแผนผังการไหลของงานอีกครั้งหนึ่ง เพื่อดูผลหลังการปรับปรุง

จากตัวอย่างข้างต้น เราอาจจะมีวิธีการลดระยะเวลาการเข้ารับบริการของประชาชน โดยการปรับปรุงกระบวนการของระบบราชการให้เป็น One-Stop Service โดยใช้หลักการของ ECRS คือ อาจจะทำให้ประชาชนยื่นเอกสารครั้งเดียวที่ช่องที่ 1 แล้วรอการตรวจสอบเอกสาร และสามารถรับเอกสารคืนได้เลย หากเราสามารถวิเคราะห์งานได้ดีๆ อาจจะทำให้เวลาการเข้ารับบริการของประชาชนต่อคนอาจจะลดลงได้มากกว่าครึ่ง

สรุป เทคนิคการปรับปรุงงานอย่างง่าย

ในการปรับปรุงงานอย่างง่าย โดยใช้เทคนิค 5 ส การควบคุมด้วยการมองเห็น หรือแผนผังการไหลในกระบวนการนี้ สามารถแสดงการปรับปรุงงานตามขั้นตอนที่ 2.1 และใส่ขั้นตอนการปรับปรุงงานตามตัวอย่างแบบฟอร์มในรูปที่ 5 แบบฟอร์มการปรับปรุง



ตอนที่ 3 เทคนิค และกรณีศึกษาของกิจกรรมกลุ่ม

ในการทำกิจกรรมกลุ่มการปรับปรุง ให้ดูขั้นตอนการปรับปรุงงานที่ 2.2 ประกอบกันไป โดยหลังจากได้ความต้องการของประชาชนมาแล้วให้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะต้องดำเนินการ



ในขั้นตอนของการแก้ปัญหาที่ได้แสดงในรูปที่ 6 จะเห็นได้ว่า การกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะต้องดำเนินการควรจะนำมาจากความต้องการของประชาชน ซึ่งการกำหนดหัวข้อเรื่องนั้นจะต้อง SMART ซึ่งหมายถึง

S = Specific เฉพาะเจาะจง มีวัตถุประสงค์ ประเด็นที่ชัดเจน

M = Measurable สามารถวัดค่าได้ วัดผลการดำเนินงานได้

A = Agree เห็นพ้องต้องกันในกลุ่ม

R = Relevant สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และพระราชกฤษฎีกา

T = Timeliness ใช้ระยะเวลาที่เหมาะสม มีการกำหนดที่แน่นอน

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนโครงการ



เมื่อได้หัวข้อเรื่องที่จะต้องดำเนินการแล้ว จะต้องมีการวางแผนโครงการ อาจดำเนินการโดยใช้แผนภูมิแกนต์³ (Gantt Chart) ซึ่งจะทำให้สามารถทราบกิจกรรมการปรับปรุงโดยรวมทั้งหมด และระยะเวลาโดยรวมว่าจะต้องใช้เวลาานเท่าใด โดยมีลักษณะสำคัญ คือ การกำหนดกิจกรรมย่อย และกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม รวมทั้งผู้รับผิดชอบแต่ละงานที่ชัดเจน

³ สามารถอ่านรายละเอียดของเครื่องมือแต่ละชนิดได้ในหนังสือ "17 เครื่องมือนักคิด" ของ วันรัตน์ จันทกิจ

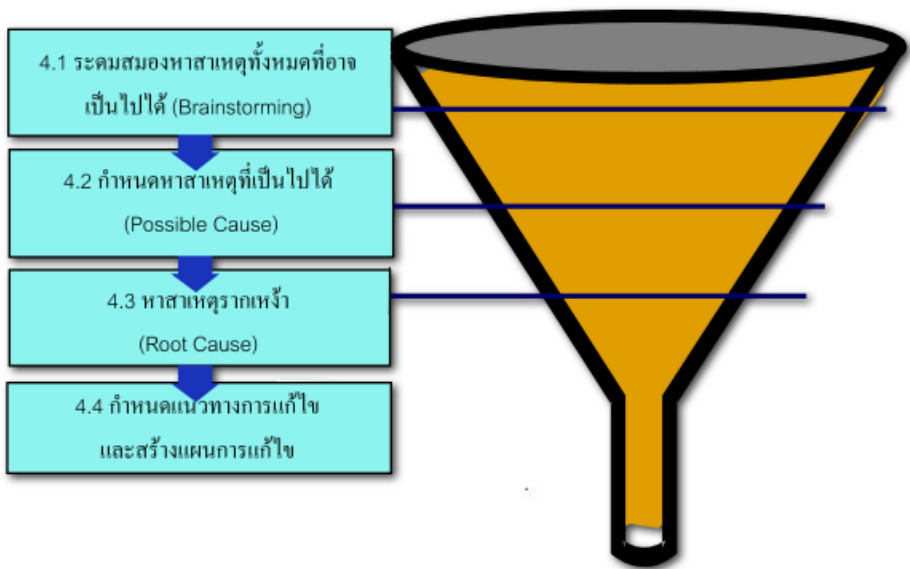
ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการตามแผนของโครงการที่ได้วางไว้



โดยการสำรวจสภาพปัจจุบันของปัญหา และการตั้งเป้าหมาย ซึ่งในการสำรวจสภาพปัจจุบันนี้ อาจจะใช้กราฟต่างๆ เพื่อนำเสนอการเปรียบเทียบข้อมูล (กราฟแท่ง) การดูแนวโน้มของข้อมูล (กราฟเส้น) หรือการใช้แผนภูมิพาเรโต (Pareto) เพื่อดูลำดับความสำคัญ และเสถียรภาพของข้อมูล หรือจะใช้แผนภูมิการไหลในกระบวนการ เพื่อหาระยะเวลาที่ใช้ไปในแต่ละขั้นตอนก็ได้

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์สาเหตุ

หลังจากได้ขั้นตอนการสำรวจสภาพปัจจุบัน ผลที่ได้ คือ ข้อมูลเบื้องต้น (Baseline Data) และนำมาตั้งเป้าหมาย จากนั้นนำปัญหาดังกล่าว มาวิเคราะห์สาเหตุ ซึ่งการวิเคราะห์สาเหตุ จะมีขั้นตอนย่อยๆ 4 ขั้นตอน เพื่อกรองหาสาเหตุรากเหง้า ดังนี้



รูปที่ 14 กรวยกรองสาเหตุของปัญหา ในขั้นตอนการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแนวทาง และกำหนดการแก้ไข

เมื่อได้แนวทางการแก้ไข และแผนการแก้ไข (Action Plan) แล้ว ก็เข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติจริง (Do) โดยดำเนินการตามแผนที่วางไว้ในขั้นตอนที่ 4.4

ขั้นตอนที่ 6 ติดตาม และตรวจสอบผล

จากนั้นทำการตรวจสอบ (Check) ไปพร้อมๆ กัน ว่ามาตรการที่ดำเนินการไปนั้นส่งผลกระทบต่อมากน้อยเพียงใด ใกล้เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หากขั้นตอนนี้พบว่า ไม่ได้ทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้น ให้กลับไปสู่ขั้นตอนที่ 4.1- 4.4 ใหม่

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดเป็นมาตรฐาน

เมื่อดำเนินการตามมาตรฐานจนได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย ให้แสดงผลลัพธ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อเปรียบเทียบการปรับปรุงก่อนและหลังการดำเนินการ เช่น การเปรียบเทียบด้านต้นทุนค่าใช้จ่าย ด้านระยะเวลา ด้านคุณภาพในการบริการ โดยจะต้องสามารถชี้ให้เห็นได้ว่าการดำเนินการดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐอย่างไร

เมื่อยืนยันได้แล้วว่าได้ผลดี ก็ควรจะทำมา**สร้างเป็นมาตรฐาน (Act)** ที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือสามารถแสดงให้เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม และขยายผลไปยังกระบวนการที่มีลักษณะการดำเนินการที่ใกล้เคียงกันต่อไป และที่สำคัญจะต้องรักษา และปรับปรุงมาตรฐานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

หมายเหตุ การวัดผลการดำเนินการจะต้องสามารถวัดได้ในรูปของข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเปรียบเทียบผลก่อน และหลังการดำเนินการ



บรรณานุกรม

- กฤษชัย อนรรฆมณี และเชษฐพงษ์ ลินธาวา. 2545 การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control). กรุงเทพมหานคร. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- วันรัตน์ จันทกิจ. 2546. 17 เครื่องมือแก้คิด (17 Problem Solving Devices). กรุงเทพมหานคร. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. จิตสำนึกเรื่องความสูญเสีย (Waste Awareness). เอกสารประกอบการอบรม
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. ซิกซ์ ซิกม่า กลยุทธ์การพัฒนาอย่างก้าวล้ำ (Six Sigma Break-through Strategy). เอกสารประกอบการอบรม
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือ คำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพมหานคร. สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- SPRING Singapore, APO workshop for Small Group Activities, Training Documents



ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th