

8.6.1 จัดบริการที่เสมอภาค และเป็นธรรม ได้แก่ มีการแจกบัตรคิว สำหรับผู้เข้ารับบริการ หรือจัดช่องหรือแนวให้ประชาชนเข้าแถวรอรับบริการ

8.6.2 มีการบันทึกวันและเวลาการรับคำขอและรับเรื่องของเจ้าหน้าที่ ทุกชั้นตอน

8.6.3 มีใบแสดงการรับคำขอให้กับผู้ยื่นคำขอและเวลาแล้วเสร็จ (วันรับผลการพิจารณา)

8.6.4 จัดบริการแบบเบ็ดเสร็จ สำหรับงานบริการที่มีความเชื่อมโยงและต่อเนื่องภายในหน่วยงานหรือหลายส่วนราชการ

8.6.5 มีใบเตือน/แจ้งให้มารับบริการเมื่อถึงกำหนดเวลา

8.6.6 มีการติดตามผลหลังการให้บริการ

8.6.7 มีบริการรับบัตรเครดิตหรือเช็คแทนเงินสด

8.6.8 จัดช่องทางพิเศษสำหรับสตรีมีครรภ์ คนชรา พระภิกษุ คนพิการ เป็นต้น

8.6.9 ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ กฏ ระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศ ที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบการ หรือการดำรงชีวิตของประชาชน หรือจัดให้มีขึ้นใหม่ ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ในปัจจุบัน

8.6.10 ลดต้นทุนและลดภาระให้กับประชาชน ได้แก่ การยกเลิกเอกสาร หลักฐานที่ประชาชนต้องนำมาประกอบในการยื่นคำขอในทุกครั้ง เช่น บัตรประจำตัวประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน

8.6.11 ลดภาระให้กับประชาชนโดยไม่ต้องยื่นคำขอต่อทะเบียนหรือใบอนุญาตทุกปี

ทั้งนี้ หากหน่วยงานใดจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และตอบสนอง ความต้องการของประชาชนที่ไม่ปรากฏตามที่ได้รวบรวมไว้นี้ ก็ให้ชี้แจงเพิ่มเติมได้

## 9. การส่งข้อเสนอการลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติ

ตามที่ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐส่งข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลา การปฏิบัติราชการไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ในแต่ละปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – 2550 ปีละไม่น้อย กว่าร้อยละ 25 ของจำนวนกระบวนการที่มีอยู่ทั้งหมด ซึ่งหากหน่วยงานได้ดำเนินการตามแนว ทางการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวนี้เป็นขั้นเป็นตอน โดยได้มีการสำรวจงานบริการประชาชนที่ มีอยู่ในหน่วยงานตามแนวทางข้อ 4 การค้นหาและนับขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ตามแนวทางข้อ 5 รวมถึงการคัดเลือกกระบวนการงานเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการตามแนวทางข้อ 6 แล้ว ในขั้นต่อไปให้หน่วยงานจัดทำข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการในแต่ละปี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. จำนวนกระบวนการงานทั้งหมดที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน
2. จำนวนกระบวนการงานที่คัดเลือกและข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลา

การปฏิบัติราชการในปี พ.ศ. 2547 และปีต่อ ๆ ไป

สำหรับรายละเอียดในแต่ละส่วนมีดังนี้

1. จำนวนกระบวนการงานทั้งหมดที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน

ประกอบด้วย

1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับหน่วยงาน

- 1) อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
- 2) พันธกิจ
- 3) ภารกิจหลัก

1.2 กระบวนการงานทั้งหมดที่อยู่ในความรับผิดชอบ ทั้งนี้โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่ม

ดังนี้

- 1) กระบวนการงานที่แล้วเสร็จใน 1 วัน
- 2) กระบวนการงานที่แล้วเสร็จภายใน 2 – 15 วัน
- 3) กระบวนการงานที่ใช้เวลามากกว่า 15 วัน

ทั้งนี้ ตามแบบฟอร์มและตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มการรายงานกระบวนการงานทั้งหมดที่อยู่ในความรับผิดชอบ (แบบฟอร์มที่ 1)

2. ข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการในปี พ.ศ. 2547

และปีต่อ ๆ ไป ประกอบด้วย

2.1 รายชื่อกระบวนการงานที่คัดเลือกไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

2.2 ขั้นตอนและระยะเวลาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

2.3 ขั้นตอนและระยะเวลาที่เสนอปรับปรุง

2.4 แผนผังแสดงขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

ทั้งนี้ ขอให้ส่งข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในระยะเวลาที่กำหนด ตามแบบฟอร์มและตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ (แบบฟอร์มที่ 2) พร้อมกับส่งแผ่น disk ที่มีการบันทึกข้อมูลลงใน file template ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด (สามารถ download ได้ที่ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) หัวข้อ “ข่าวสารการพัฒนาระบบราชการ”) ด้วย

## 10. การส่งผลการประเมินตนเองในการลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

เมื่อหน่วยงานได้ส่งข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมกับได้ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนด นอกจากนั้นยังได้จัดระบบการบริการเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วยวิธีการต่าง ๆ พร้อมกันไปด้วยแล้ว

เพื่อให้ได้ทราบว่าหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการเป็นไปตามข้อเสนอหรือไม่ สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป ในขั้นต้นให้หน่วยงานประเมินตนเองแล้วส่งรายงานผลการประเมินไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. หากสำนักงาน ก.พ.ร. เห็นว่าผลการดำเนินการของหน่วยงานใดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะได้ส่งเจ้าหน้าที่มาให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือต่อไป หลังจากนั้นสำนักงาน ก.พ.ร. จะได้จัดให้มีผู้ประเมินอิสระจากภายนอกเพื่อประเมินผล ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจึงขอให้หน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

### 1. การประเมินตนเองของหน่วยงาน

ให้หน่วยงานประเมินตนเองพร้อมกับรายงานผลการประเมินไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1.1 ผลการลดขั้นตอนและระยะเวลาฯ เปรียบเทียบกับข้อเสนอ
- 1.2 สิ่งอำนวยความสะดวกที่หน่วยงานได้จัดบริการประชาชน
- 1.3 ผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน

ทั้งนี้ขอให้รายงานตามแบบฟอร์มและตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มการประเมินตนเองในการลดขั้นตอนและระยะเวลาฯ ของหน่วยงาน (แบบฟอร์มที่ 3)

### 2. กระบวนการที่เสนอให้มีการติดตามและประเมินผล

สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการลดขั้นตอนและระยะเวลาฯ ของหน่วยงานเพื่อมอบรางวัลให้กับเจ้าหน้าที่ และหน่วยงานที่บริการประชาชนเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดต่อไป ในการนี้ขอให้หน่วยงานส่งข้อเสนอสำหรับกระบวนการที่ประสงค์ที่จะขอรับการประเมินผล โดยมีแนวทางการเลือกกระบวนการ ดังนี้

- 2.1 เป็นกระบวนการหลักของหน่วยงาน
- 2.2 เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมีผลกระทบต่อประชาชนจำนวนมาก
- 2.3 เรียงลำดับกระบวนการตามความสำคัญตามความเห็นของหน่วยงาน
- 2.4 จำนวนกระบวนการตามที่หน่วยงานจะเห็นสมควร

ในการนี้ จะได้มีการติดตามและประเมินผลกระบวนการงานที่ได้รับรางวัล “คุณภาพการบริการประชาชน” ในปี 2546 พร้อมกันไปในครั้งนี้ด้วย

ทั้งนี้ ขอให้ส่งข้อเสนอกระบวนการงานที่ประสงค์ให้มีการติดตามและประเมินผลไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในระยะเวลาที่กำหนด ตามแบบฟอร์มและตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มการเสนอกระบวนการงานที่ประสงค์ให้มีการติดตามและประเมินผล (แบบฟอร์มที่ 4) พร้อมกับส่งแผ่น disk ที่มีการบันทึกข้อมูลใน file template ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด (สามารถ download ได้ที่ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) หัวข้อ “ข่าวสารการพัฒนาระบบราชการ”) ด้วย

## 11. การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการติดตามและประเมินผล

สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของหน่วยงานตามกระบวนการงานที่หน่วยงานได้คัดเลือกเพื่อดำเนินการในแต่ละปี และเป็นกระบวนการงานที่หน่วยงานได้แจ้งความประสงค์ให้มีการติดตามและประเมินผลไปให้สำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว ทั้งนี้อาจจัดให้มีการติดตามและประเมินผลในทุกหน่วยบริการหรือสุ่มบางหน่วยบริการแล้วแต่กรณี โดยมอบหมายให้หน่วยงานภายนอกซึ่งอาจเป็นมหาวิทยาลัย หรือองค์กรเอกชนเป็นผู้ดำเนินการ

สำหรับวิธีการติดตามและประเมินผลนอกจากผู้ประเมินจะได้เข้าไปสังเกตการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ สอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้บริการด้วยแล้ว จะได้ขอและตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่หน่วยงานได้ดำเนินการเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ และการดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนอีกทางหนึ่งด้วย

ในการนี้ จึงขอให้หน่วยงานเตรียมเจ้าหน้าที่และเอกสารหลักฐานอย่างเป็นระบบพร้อมที่จะให้ผู้ประเมินตรวจสอบได้ในทันที ดังนี้

1. แนวทางและวิธีการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการในแต่ละกระบวนการงานโดยมีแผนผังเปรียบเทียบขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติราชการ ก่อนปรับปรุงและหลังจากที่ได้ปรับปรุงแล้วที่มีการวิเคราะห์วิธีการทำงานและมีการนำเทคนิคการปรับปรุงงานมาใช้อย่างเป็นระบบ

2. สถิติพร้อมค่าเฉลี่ยของระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกระบวนการที่หน่วยงานได้ดำเนินการและจัดบันทึกไว้อย่างเป็นระบบ

3. ผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน โดยมีระบบการรับฟังความคิดเห็น การจัดทำแบบสอบถาม การจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนการปรับปรุงแก้ไขบริการ เป็นต้น

4. แนวทางและวิธีดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยสามารถตรวจสอบรายการ (Check List) ได้ว่าได้ดำเนินการในเรื่องใดไปแล้ว เรื่องใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ รวมทั้งแผนที่จะดำเนินการดำเนินการต่อไป เป็นต้น

5. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่พร้อมชี้แจงและอธิบายให้ผู้ประเมินได้รับทราบและเข้าใจในวิธีการที่หน่วยงานได้ดำเนินการปรับปรุงการบริการ รวมถึงเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการทุกคนจะต้องรับทราบถึงสิ่งที่หน่วยงานได้ดำเนินการไปแล้วและสามารถตอบชี้แจงผู้ตรวจประเมินได้ด้วย

## 12. วิธีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ไม่อาจดำเนินการได้ในลักษณะโดด ๆ หรือในลักษณะการเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เร็วขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียทำให้การทำงานผิดพลาด ผลสุดท้ายประชาชนจะไม่ได้ประโยชน์อะไรเลย แต่กลับสร้างความลำบากใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ที่ต้องปฏิบัติตามมากกว่าที่จะเกิดผลดีกับทุกฝ่าย ดังนั้น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน มีการศึกษาวิเคราะห์ที่ใช้หลักการ เทคนิควิธีการที่ทันสมัยเข้ามาช่วยโดยเฉพาะเรื่องการศึกษาการทำงาน การวิเคราะห์งานและการปรับปรุงวิธีการทำงานจะเป็นส่วนช่วยให้สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงได้

1. การศึกษาการทำงาน (Work Study) เป็นวิชาการที่พัฒนาต่อเนื่องจากการศึกษาการเคลื่อนที่และการศึกษาเวลา (Motion and Time Study) ซึ่งต่อมาได้มีขอบข่ายการศึกษากว้างขึ้นไป “การศึกษาวิธี” (Method Study) ซึ่งจะครอบคลุมกิจกรรมการศึกษาการเคลื่อนที่ การศึกษาวิธีการทำงานที่มีอยู่เดิม และใช้หลักการปรับปรุงงานพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม พัฒนามาตรฐานวิธีการทำงาน กำหนดหาเวลามาตรฐานและเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมวิธีการทำงานต่อไปได้

## 2. ขั้นตอนการศึกษาการทำงาน

การศึกษาการทำงานมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) การเลือกงาน โดยที่มีงานหลายอย่างต้องดำเนินการจึงควรที่จะเลือกศึกษางานที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง การแก้ปัญหาของงานหนึ่ง หรือในเรื่องหนึ่งอาจมีผลให้แก้ไขปัญหางานอื่น ๆ ไปได้ด้วย การกำหนดความก่อนหลังของงานที่จะเลือกทำ จึงเป็นขั้นตอนแรกของการศึกษาการทำงาน

2) การบันทึกงาน เป็นการเก็บข้อมูลการทำงานเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาความบกพร่อง และสาเหตุของความบกพร่อง การบันทึกที่เป็นส่วนของข้อมูลที่เป็นจริงและสมบูรณ์เท่านั้นที่จะใช้ประโยชน์ได้ ถ้าบันทึกมาไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ อาจทำให้การวิเคราะห์ผิดไปและการปรับปรุงวิธีการทำงานไม่ได้ผล

3) การวิเคราะห์งาน เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้เข้าใจปัญหาและเกิดแนวคิดในการแก้ไขปัญหาคือ เทคนิคที่ใช้วิเคราะห์งาน คือ เทคนิคการตั้งคำถาม เทคนิคการแบ่งแยกความสำคัญของปัญหา และเทคนิคการแบ่งแยกประเภทของงาน ถ้าตั้งคำถามกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่บันทึกมาได้ เราจะได้คำตอบที่เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบงาน และช่วยให้ออกแบบทางเลือกใหม่ ซึ่งจะช่วยให้เกิดวิธีการทำงานที่ดีกว่า สำหรับการแบ่งแยกความสำคัญของปัญหา ทำให้สามารถแยกแยะกระบวนการทำงานว่าขั้นตอนใดเป็นหัวใจของปัญหา และจะปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้ได้วิธีการที่ดีขึ้น โดยกำหนดการแก้ไขปัญหานั้นส่งผลกระทบต่อมากก่อน ส่วนการแบ่งแยกประเภทของงานทำให้รู้ว่างานใดเป็นงานประเภทที่ตัดได้ หรือสมควรขจัดทิ้งงานใดสมควรจะปรับปรุงให้เหมาะสมขึ้น

4) การปรับปรุงงาน จะอาศัยเทคนิคการ ลด-ละ-รวบรวม เพื่อปรับปรุงให้มีขั้นตอนที่มีความยุ่งยากซับซ้อนน้อยลง ลดงานที่ไม่จำเป็นและตัดลดความสูญเสียต่าง ๆ ขจัดเวลาที่ไร้ประสิทธิภาพ และเวลาส่วนเกิน กำหนดแหล่งที่มาของการสูญเสียเวลา การปรับปรุงงานจึงเป็นขั้นตอนที่นำมาซึ่งวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5) การเปรียบเทียบประเมินผลการปรับปรุงงาน เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการวัดผลงานซึ่งอาจเป็นการวัดเวลาการทำงาน จำนวนขั้นตอนที่ต้องทำโดยเปรียบเทียบระหว่างที่ทำเดิมอยู่ก่อนกับวิธีการทำงานใหม่ว่าได้ผลดีกว่าหรือไม่ในอัตราส่วนหรือเปอร์เซ็นต์เท่าไร

6) การประยุกต์ใช้การศึกษาการทำงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานการทำงาน และถือปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่และเป็นระบบการทำงานที่จะยึดถือปฏิบัติต่อไป รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงาน การผลักดันให้เจ้าหน้าที่ยอมรับ

ในกระบวนการวิธีการทำงานใหม่ เป็นงานที่ต้องใช้ความอดทน ถ้าขั้นตอนการประยุกต์นี้ล้มเหลว อาจจะเป็นผลมาจากความไม่ร่วมมือของเจ้าหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน หรือเกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจริงในระยะเวลาไม่นานก็กลับมาทำงานในวิธีเดิม ที่คุ้นเคยกว่าก็จะเกิดความล้มเหลวของการศึกษาการทำงาน

กฎการศึกษางานที่สำคัญคืองานแต่ละกระบวนการงานจะต้องผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบมาแล้วล่วงหน้าแล้ว และวิธีการในการนำมาปฏิบัติจะต้องผ่านการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน จะไม่เป็นการยากเลยถ้าได้มีการตรวจตราวิธีการทำงานในแต่ละกระบวนการงาน อย่างละเอียดและระมัดระวังจะได้ประโยชน์อย่างมาก การเคลื่อนไหวทุกจังหวะอย่างก้าวที่สามารถกำจัดไปหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น เวลาทุกช่วงที่หดสั้นลงได้จะช่วยให้เกิดการประหยัด และถ้างานชิ้นนั้นทำซ้ำมาก ๆ ครั้ง การประหยัดแม้แต่ระยะเวลาเล็กน้อยก็มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าถ้าไม่มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้ว ความไร้ประสิทธิภาพจะปรากฏอยู่และการลงทุนลงแรงไปจะสูญเปล่าอย่างแน่นอน

### 3. การวิเคราะห์วิธีการทำงาน

การวิเคราะห์วิธีการทำงานเป็นการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบโดยการแบ่งงานหนึ่ง ๆ ออกเป็นงานย่อย (elements) ติดตามด้วยการตรวจตราอย่างถี่ถ้วนและการอภิปรายถึงงานย่อยแต่ละส่วน โดยการแยกแยะปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนเล็ก ๆ ในระดับพื้นฐานที่ทำให้เราได้ภาพของงานที่แจ่มชัด และเข้าใจได้ง่ายกว่าจากนั้นก็อาจสรุปวิธีการที่ดีในการทำงานนั้นได้ ทั้งนี้โดยการพิจารณาเทคนิคการตั้งคำถาม ซึ่งเป็นวิธีการที่เราถามทุกสิ่งทุกอย่างที่กระทำและไม่ถือว่าสิ่งใดจะต้องอยู่อย่างที่เป็นอยู่ โดยมีจุดประสงค์ที่จะหาหนทางเลือกใหม่ ๆ การรวมเข้าเป็นของใหม่ หรือแนวความคิดใหม่ ๆ

การพิจารณาตรวจตราข้อมูลวิธีการทำงานที่บันทึกมาเพื่อวิเคราะห์วิธีการทำงานจะใช้ “เทคนิคการตั้งคำถาม” เพื่อช่วยให้กำหนดแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงาน เทคนิคการตั้งคำถามนี้เรียกโดยย่อว่า “6W-1H” จะใช้เป็นกระบวนการตั้งคำถามตรวจสอบข้อมูลวิธีการทำงานที่บันทึกมา โดยมีการตรวจสอบความเหมาะสมของงานโดยใช้กลุ่มคำถาม 2 กลุ่ม คือ

- (1) กลุ่ม What, Who, Where, When, How สำหรับตรวจสอบ
  - (ก) เป้าหมายและขอบข่ายของงานแต่ละกิจกรรม
  - (ข) บุคลากรที่ทำงานแต่ละกิจกรรม
  - (ค) สถานที่ทำงาน
  - (ง) ลำดับขั้นตอนการทำงานแต่ละกิจกรรม
  - (จ) วิธีการทำงาน

(2) กลุ่ม Why, Which เพื่อพัฒนาแนวทางการปรับปรุงงาน วิธีการทำงาน โดยจะตรวจสอบเหตุผล ความเหมาะสมของวิธีการทำงานและเปิดโอกาสในการเสนอทางเลือกอื่น ๆ

ในการใช้คำถาม “ทำอะไร” ถ้าสามารถอธิบายถึงงานที่ทำว่าทำอะไรและเข้าใจในสิ่งที่ทำจะถูกถามต่อไปว่า “เหตุใดต้องทำ” เพื่อตรวจสอบความเข้าใจเป้าหมายและขอบข่ายของงาน ถ้ามีเหตุผลตอบได้แสดงว่างานนั้นมีความจำเป็นต้องทำ จะถูกถามต่อไปว่า “มีอย่างอื่นที่ทำได้ไหม” เพื่อให้เกิดคิดว่าอาจจะมีอย่างอื่นที่ทำได้ดีกว่า ง่ายกว่า และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้เช่นเดียวกัน ในทำนองตรงกันข้ามถ้าไม่สามารถตอบได้ว่า “ทำอะไร” แสดงว่าไม่เข้าใจงานที่ทำหรือสักแต่ทำตามคำสั่งโดยไม่รู้ว่าจะทำอะไร การตอบคำถามทำให้เกิดความเข้าใจเป้าหมายและขอบข่ายของงานมากขึ้น หรือทำให้รู้ว่าจริง ๆ แล้วไม่มีประโยชน์อะไรเลยในการทำงานนั้น ๆ ทำให้สามารถตัดสินใจจัดงานที่ไม่จำเป็นออกไปได้

การใช้คำถาม ในทำนองเดียวกันสำหรับการตรวจสอบความเหมาะสมของคนทำงาน สถานที่ทำงาน ลำดับขั้นตอนการทำงาน และวิธีการในแต่ละขั้นตอนการทำงานจึงได้ประโยชน์ในทำนองเดียวกัน ช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างได้ผล

ดังตัวอย่างการใช้เทคนิคการตั้งคำถาม ดังนี้

	คำถามกลุ่มที่ 1	คำถามกลุ่มที่ 2
เป้าหมายและขอบข่ายของงาน	What ทำอะไร?	Why, Which เหตุใดจึงทำ? มีอย่างอื่นที่ทำได้ไหม?
บุคลากรที่ทำงาน	Who ใครทำอะไร?	Why, Which ทำไมต้องเป็นคนนั้น? คนอื่นทำได้ไหม
สถานที่ทำงาน	Where ทำที่ไหน?	Why, Which ทำไมต้องทำที่นั่น? มีที่อื่นที่ทำได้ไหม?
ลำดับขั้นตอนของงาน	When ทำเมื่อไร?	Why, Which ทำไมต้องทำเวลา/ขั้นตอนนั้น? ทำเวลา/ขั้นตอนอื่นได้ไหม?
วิธีการทำงาน	How ทำอย่างไร?	Why, Which ทำไมต้องทำอย่างนั้น? ทำวิธีอื่นได้ไหม?



#### 4. การปรับปรุงงาน

การปรับปรุงงานหรือวิธีการทำงานจะกลายเป็นเรื่องง่ายมากถ้าได้มีการใช้กระบวนการพิจารณาตรวจตราวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทำงานที่บันทึกมาโดยใช้เทคนิค 6W-1H ซึ่งเกือบจะได้คำตอบแนวทางการปรับปรุงครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนการปรับปรุงวิธีการทำงานจึงเป็นเพียงการเลือกใช้เทคนิคการปรับปรุงงานที่เหมาะสมต่อไปเท่านั้น

1) การปรับปรุงงาน คือการใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มาประกอบการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทำให้งานง่ายขึ้น ดีกว่า และเพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสียเปล่าทางทรัพยากรทุกชนิด

2) วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงงาน ในการปรับปรุงงานเพื่อให้งานดีที่สุด และมีประสิทธิภาพสูงสุดก็เพื่อ

- (1) ประหยัดเวลา
- (2) ประหยัดแรงงาน
- (3) ประหยัดค่าใช้จ่าย
- (4) ประหยัดวัสดุสิ่งของ
- (5) ให้มีความปลอดภัย
- (6) ให้มีการทำงานเป็นทีม

#### 3) ประโยชน์ของการปรับปรุงงาน

(1) ในการทำงานทุกชนิดจะต้องมีวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ งานทุกอย่างมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แม้จะได้รับการปรับปรุงมาแล้วหลายครั้งหลายหนก็ได้

(2) ยังไม่มีผู้หนึ่งผู้ใดสามารถค้นพบวิธีที่ดีที่สุดอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะค้นพบวิธีการที่ดีกว่าเท่านั้น

(3) วิธีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ เป็นระเบียบ ย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาแบบลวก ๆ

(4) การใช้เครื่องมือและเทคนิคในการปรับปรุงงานต่าง ๆ เช่น ผังการดำเนินงาน ผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดสำนักงาน ฯลฯ สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงงานได้

#### 4) หลักทั่วไปในการปรับปรุงงาน

(1) “ตัด” ได้แก่ การตัดทอนหรือยุบส่วนที่ไม่จำเป็นออก นับว่าเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการปรับปรุงงาน เพราะการทำงานในสิ่งที่ไม่จำเป็นแล้วเป็นการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์และเป็นการทำงานที่สูญเปล่าโดยมิได้อะไรตอบแทนเลย

(2) “รวม” ได้แก่ การรวมส่วนที่เหลือหรือส่วนที่จำเป็นเข้าด้วยกันแล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น เมื่อได้ตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไปแล้วก็ต้องจัดระบบงานเสียใหม่ โดยเอางานส่วนที่เหลือและส่วนที่จำเป็นต่าง ๆ มารวมกันแล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น เอางานที่คล้าย ๆ กันมารวมไว้ด้วยกัน

(3) “เปลี่ยนขั้นตอน” ได้แก่ การลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่ ให้ กระชับสั้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม หรือการสับเปลี่ยนขั้นตอนใหม่เพื่อให้การทำงานคล่องตัวยิ่งขึ้นก็ ควรกระทำได้

(4) “ทำให้ง่าย” ได้แก่ การทำงานให้ง่ายหรือปรับปรุงส่วนที่จำเป็น ให้ ดีขึ้น ในการปฏิบัติงานนั้นมักจะมียุงยากสลับซับซ้อนมีขั้นตอนมาก ควรทำกระบวนการ ให้เรียบง่ายขึ้นทุกคนเข้าใจได้ง่ายหากเป็นไปได้ให้จัดบริการแบบเบ็ดเสร็จ ประชาชนสามารถ ติดต่อได้ในที่เดียวกัน

(5) “ใช้เครื่องมืออุปกรณ์เข้าช่วย” การมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย โดยเฉพาะการนำระบบ IT เข้ามาใช้ในสำนักงานจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความ รวดเร็ว ถูกต้อง

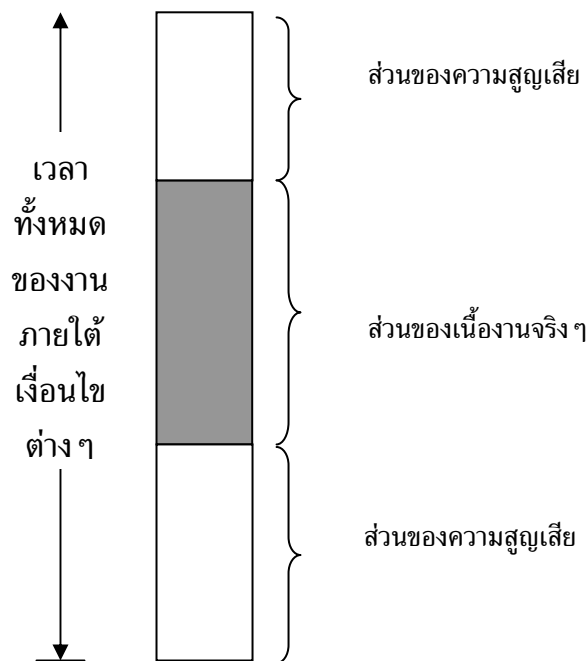
นอกจากนี้ จะต้องค้นหาและกำหนดเวลาส่วนเกินและเวลาไร้ประสิทธิภาพ ให้ได้ โดยการศึกษาการทำงานหรือ โดยการใช้หลักการสังเกตง่าย ๆ ว่าการทำงานใดแล้ว ไม่เกิดผลงานหรือทำแล้วสูญเปล่าถือเป็นเวลาส่วนเกินและการไม่ทำอะไรเลย เช่น อยู่ในสภาพ “รอ” “หลบ” “หลีก” “เลี่ยง” และ “หยุด” ถือเป็นเวลาไร้ประสิทธิภาพ การกำหนดประเภท เวลาดังกล่าวได้จะทำให้การทำงานดีขึ้น

หากได้มีการศึกษาและดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอนตามแนวทางดังกล่าวนี้ และ ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน เชื่อได้ว่าจะสามารถปรับปรุง การทำงานโดยลดขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการจากเดิมลงได้ ซึ่งจะทำการปฏิบัติราชการ มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงเป็นไปตามแนวทาง ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 1.3 เทคนิคการลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การลดขั้นตอนและการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานของ รัฐจำเป็นต้องทำเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการประชาชนได้มากยิ่งขึ้น ในการนี้ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนปฏิบัติและสามารถศึกษาเพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพในการทำงานได้ด้วยตนเอง ดังนั้นเทคนิคการลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงานจึงมีความจะเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานกับ กระบวนงานในหน่วยงานของตนได้

ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานนั้นทำได้อยู่ 2 ทางคือ 1) การทำงานให้รวดเร็วขึ้น และ 2) ทำงานให้มีความผิดพลาดน้อยลง ทั้งนี้ถ้าพิจารณาถึงเทคนิคในการทำงานให้รวดเร็วขึ้น ไม่ใช่เพียงแต่เร่งทำงานให้รวดเร็วขึ้น แต่ทำงานในสิ่งที่เป็นเนื้องานจริง ๆ โดยไม่เสียเวลาไปกับการสูญเสีย (Wastes) เพื่อให้เกิดเนื้องานเท่าเดิมในเวลาสั้นลง หรือเนื้องานมากขึ้นในระยะเวลาเท่าเดิม หรือเกิดเนื้องานมากขึ้นในเวลาสั้นลง ทั้งนี้ ในการทำงานให้เกิดเนื้องานมากขึ้นคือพยายามลดสิ่งสูญเสียออกจากการทำงาน (รูปที่ 1)



รูปที่ 1 เวลาทั้งหมดในการทำงาน

สิ่งสูญเสีย (Waste) ในการทำงานในทางทฤษฎีมีอยู่ 7 ประการ

1) ความสูญเสียเนื่องมาจากการรอนาน (Waiting) เป็นความสูญเสียในการรอคอยหรือรอนาน ซึ่งทำให้สูญเสียเวลาและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการรอนานเพื่อแก้ไขไม่ให้เกิดการรอนานอีกต่อไป

2) ความสูญเสียเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน (Transport) เป็นความสูญเสียในการเคลื่อนย้ายงานจากจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่งด้วยความจำเป็นหรือด้วยความไม่จำเป็น จะถือเป็นความสูญเสีย และจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเคลื่อนย้ายงานเพื่อนำมาแก้ไขต่อไป

3) ความสูญเสียเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด (Defect) เป็นความสูญเสียจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ส่งผลเสียต่องานที่ทำและต้องนำมาสู่การแก้ไข ถือเป็นความสูญเสียที่สามารถป้องกันได้โดยการหาสาเหตุของปัญหาของข้อผิดพลาด

4) ความสูญเสียเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน (Over processing) เป็นความสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อน ที่ทำแล้วทำอีก ตรวจสอบแล้วตรวจสอบอีก สามารถแก้ไขได้โดยอาศัยหลักการการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก (Do it right the first time)

5) ความสูญเสียเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ทำ (Inventory) เป็นความสูญเสียจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งส่งผลเสียต่องานที่ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็ว เป็นความสูญเสียที่สามารถแก้ไขได้ไม่ยาก

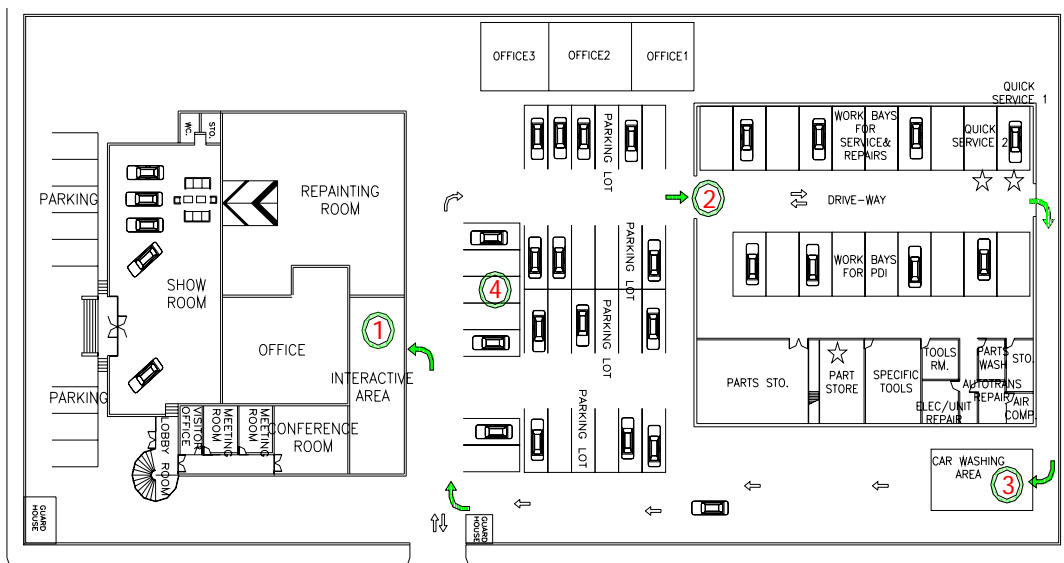
6) ความสูญเสียเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Movement) เป็นความสูญเสียอันเนื่องมาจากการที่ผู้ปฏิบัติงานมีการเคลื่อนไหวหรือเคลื่อนที่โดยเปล่าประโยชน์ สามารถแก้ไขได้โดยการจัดผังการทำงานใหม่ (Layout)

7) ความสูญเสียเนื่องมาจากการทำงานมากเกินไป (Over producing) เป็นความสูญเสียเนื่องจากการทำงานมากเกินไป แต่งานที่ทำมากเป็นงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น การที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบในขณะที่งานที่ตนเองรับผิดชอบยังรอให้ทำอยู่ ซึ่งถือเป็นการทำงานที่มากเกินไปและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ จะต้องมีการศึกษาการแบ่งภาระงานให้เกิดความสมดุล

ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ความสูญเสียในการทำงานจำเป็นต้องเข้าใจในส่วนของงานที่ทำ และทำการลดความสูญเสียอย่างมีขั้นตอน ซึ่งมีเครื่องมือ 2 ชิ้น

#### 1) แผนผังการไหล (Flow Diagram)

แผนผังการไหลเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของจุดต่าง ๆ ในกระบวนการให้บริการ การจัดทำแผนผังการไหลทำให้ทราบและเข้าใจถึงกระบวนการในการให้บริการ โดยรูปแบบของแผนผังการไหลมีได้หลากหลายรูปแบบตั้งแต่การใช้สัญลักษณ์จนถึงการใช้ภาพถ่ายหรือภาพเสมือนในการจัดทำแผนผังการไหล








รูปที่ 2 แสดงแผนผังการไหลของกระบวนการให้บริการซ่อมบำรุงรถ

รูปที่ 2 เป็นตัวอย่างของแผนผังการไหลของการให้บริการของการตรวจซ่อมบำรุงรถ ซึ่งจะเป็นรูปแบบของการใช้ภาพแผนที่ในการแสดง layout ของตึกที่ให้บริการ จากนั้นจะทำการใส่ตัวเลขของจุดให้บริการหรือจุดการปฏิบัติงานในกระบวนการให้บริการ ซึ่งมีตัวเลขอยู่ 4 จุด โดยในจุดที่ 1 จะเป็นจุดในการรับรถที่มาติดต่อ จากนั้นพนักงานที่ให้บริการจะนำรถไปสู่จุดที่ 2 คือโรงซ่อมบำรุง หลังจากเสร็จสิ้นจากการซ่อมบำรุง ก็เคลื่อนมาที่จุดที่ 3 คือจุดของการล้างรถ และเคลื่อนไปจุดที่ 4 คือจุดพักรอเพื่อให้เจ้าของมารับรถ

ตัวอย่างของแผนผังการไหลทำให้เข้าใจกระบวนการให้บริการและทำให้ทราบถึงการไหลของกิจกรรมต่างๆในกระบวนการให้บริการว่ามีการไหลอย่างเป็นระบบหรือมีการไหลที่ไม่ติดขัดหรือไม่ การเขียนแผนผังการไหลจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน และควรจะเป็นสิ่งแรกๆที่ควรทำในการวิเคราะห์การทำงาน

## 2) แผนภูมิกระบวนการ (Process Chart)

แผนภูมิกระบวนการเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมในกระบวนการว่าเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ หรือเป็นกิจกรรมที่เป็นสิ่งสูญเสีย (Waste) โดยแผนภูมิกระบวนการมีการแบ่งกิจกรรมออกเป็น 5 ประเภท

- 1) การปฏิบัติงาน (Operations) แทนสัญลักษณ์ด้วย 
- 2) การเคลื่อนย้าย (Transportation) แทนสัญลักษณ์ด้วย 
- 3) การรอคอย (Delay) แทนสัญลักษณ์ด้วย 
- 4) การตรวจสอบ (Inspection) แทนสัญลักษณ์ด้วย 
- 5) การเก็บพัก (Storage) แทนสัญลักษณ์ด้วย 

กิจกรรมการปฏิบัติงานถือเป็นกิจกรรมเดียวที่เพิ่มคุณค่าในการทำงาน ในขณะที่กิจกรรมที่ 2-4 ถือเป็นสิ่งสูญเสียเปล่า และต้องพยายามลดหรือกำจัดให้หมดสิ้นไป เพื่อที่ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น






ตัวอย่างของการบันทึกรายละเอียดของกิจกรรมตามลำดับความเป็นจริงของตัวอย่างต่อเนื่องของการบริการซ่อมบำรุงรถโดยมีการบันทึกกิจกรรมต่างๆพร้อมเวลาที่ใช้ในกิจกรรมนั้น ๆ อย่างเป็นลำดับ เช่นว่าในกิจกรรมแรกคือกิจกรรมเคลื่อนรถเข้าซ่อมเป็นกิจกรรมประเภทการเคลื่อนที่ กิจกรรมที่ 2 คือรอช่างเตรียมซ่อมถือเป็นกิจกรรมของการรอคอย กิจกรรมที่ 3 คือยกลิฟต์ขึ้นเป็นกิจกรรมประเภทการเคลื่อนที่ กิจกรรมที่ 4 ถ่ายน้ำมันเครื่องออก เป็นกิจกรรมประเภทปฏิบัติการ เป็นต้น ดังแสดงในรูปที่ 3 และเมื่อเขียนลำดับกิจกรรมต่างๆในกระบวนการให้บริการ ก็สามารถที่จะนำมาเขียนในแผนภูมิกระบวนการดังแสดงในรูปที่ 4

ลำดับ	งานย่อย	เวลาเฉลี่ย
1	เคลื่อนรถเข้าซ่อม	63.2
2	รอช่างเตรียมซ่อม	12.5
3	ยกลิฟท์ขึ้น	3.0
4	ถ่ายน้ำมันเครื่องออก (รวมยกลิฟท์)	4.5
5	เดินไปเบิกอะไหล่	5.8
6	เปลี่ยนกรองน้ำมันเครื่อง	1.4
7	ลดลิฟท์ลง	1.2
8	เติมน้ำมันเครื่องใส่	3.3
9	เช็คน้ำมัน / เติม	2.2
10	เปลี่ยน / เป่ากรองอากาศ	1.9
11	ตรวจระดับน้ำมัน (สตาร์ท+ตั้งก้านดู)	2.8

ลำดับ	งานย่อย	เวลาเฉลี่ย
12	เติมน้ำยาต่างๆ และตรวจทั่วไป	1.5
13	ล้างทำความสะอาดห้องเครื่อง	2.0
14	เช็คระบบไฟต่างๆ	1.9
15	เช็คลมยางและน็อตล้อ	3.3
16	เคลื่อนรถไปล้าง	3.0
17	จอดรอรถล้าง	31.2
18	ล้างรถ	11.3
19	จอดรอตรวจสอบขั้นสุดท้าย	0.8
20	ตรวจสอบขั้นสุดท้าย	2.8
21	ขับทดสอบและนำไปจอด	1.1
<b>รวม</b>		<b>160.5</b>

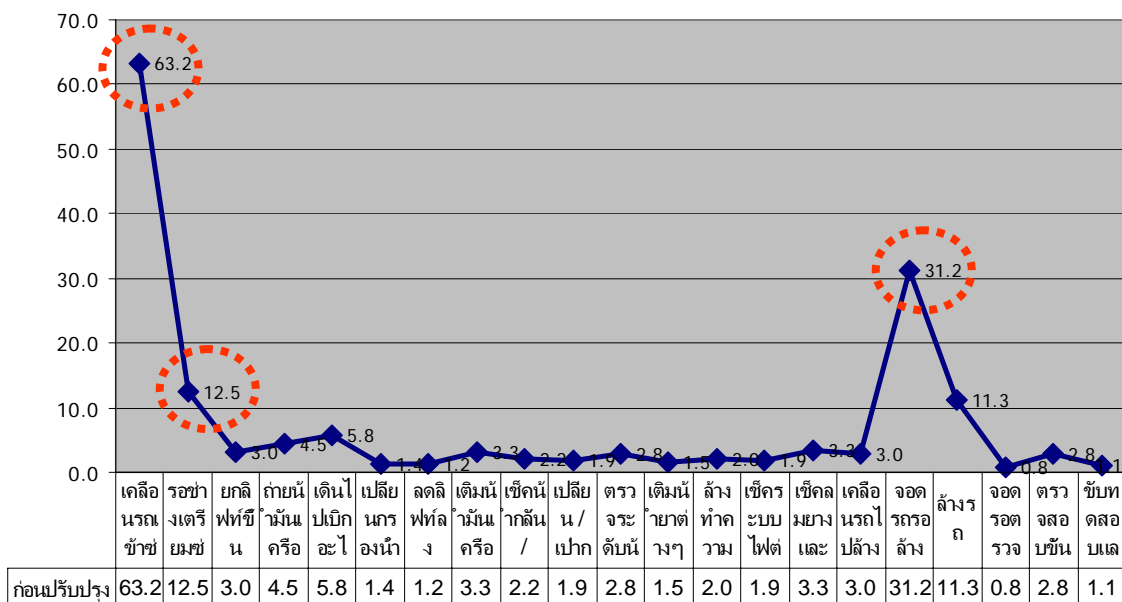
รูปที่ 3 แสดงการบันทึกกิจกรรมและเวลาในกิจกรรมในกระบวนการให้บริการของการซ่อมบำรุงรถ

Description	Distance (m)	Time (min.)	Symbol					Remarks
			○	⇒	□	▽		
เคลื่อนรถเข้าซ่อม		63.2						
รอช่างเตรียมซ่อม		12.5						
ยกลิฟท์ขึ้น		3.0						
ถ่ายน้ำมันเครื่องออก (รวมยกลิฟท์)		4.5						
เดินไปเบิกอะไหล่		5.8						
เปลี่ยนกรองน้ำมันเครื่อง		1.4						
ลดลิฟท์ลง		1.2						
เติมน้ำมันเครื่องใส่		3.3						
เช็คน้ำมัน / เติม		2.2						
เปลี่ยน / เป่ากรองอากาศ		1.9						
ตรวจระดับน้ำมัน (สตาร์ท+ตั้งก้านดู)		2.8						
เติมน้ำยาต่างๆ และตรวจทั่วไป		1.5						
ล้างทำความสะอาดห้องเครื่องยนต์		2.0						
เช็คระบบไฟต่างๆ		1.9						
เช็คลมยางและน็อตล้อ		3.3						
เคลื่อนรถไปล้าง		3.0						
จอดรอรถล้าง		31.2						
ล้างรถ		11.3						
จอดรอตรวจสอบขั้นสุดท้าย		0.8						
ตรวจสอบขั้นสุดท้าย		2.8						
ขับทดสอบและนำไปจอด		1.1						
ลูกค้ามารับรถ		-						
<i>Total</i>		160.5						

Activity	Present
Operation 	12
Transport 	4
Delay 	4
Inspection 	1
Storage 	1

รูปที่ 4 แสดงแผนภูมิกระบวนการของตัวอย่างบริการของการซ่อมบำรุงรถ

ในแผนภูมิกระบวนการในรูปที่ 4 จะเห็นว่ากิจกรรมที่อยู่ในวงสีแดงเป็นกิจกรรมประเภทที่ 2-4 ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเป็นกิจกรรมที่เป็นสิ่งสูญเปล่า ซึ่งจะต้องหาทางในการลดและกำจัดให้หมดไป และในการใช้แผนภูมิกระบวนการจะทำให้ทราบถึงประเภทของกิจกรรมและทำให้สามารถทราบได้ว่าสัดส่วนของกิจกรรมเป็นสิ่งสูญเปล่าเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของเวลาทั้งหมด รวมทั้งสามารถนำมาวิเคราะห์โดยใช้กราฟดังแสดงในรูปที่ 5



รูปที่ 5 แสดงสัดส่วนของกิจกรรมของตัวอย่างบริการของการซ่อมบำรุงรถ

ในรูปที่ 5 จะเห็นได้ว่ากิจกรรมแรกเคลื่อนรถเข้าซ่อมซึ่งเป็นกิจกรรมประเภทการเคลื่อนที่ (เป็นสิ่งสูญเปล่า) มีสัดส่วนของการใช้เวลามากเป็นอันดับแรกโดยสังเกตได้จากยอดสูงของรูปภาพเมื่อเปรียบเทียบกับกิจการอื่นๆ ในขณะที่กิจกรรมจอดรอช่างซึ่งเป็นกิจกรรมประเภทการรอคอย (เป็นสิ่งสูญเปล่า) มีสัดส่วนเป็นอันดับสอง นั่นก็หมายความว่าถ้าเราสามารถลดหรือกำจัดกิจกรรมทั้งสองนี้ลง จะทำให้เวลาในการให้บริการโดยรวมลดลงและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงาน