

การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของงานบริหารทั่วไป  
สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Workflow Improvement to Enhance Efficiency of Services at General Administration  
Section, The Center for the Promotion of Arts and Culture Office, Chiang Mai University

วนิดา เชื้อคำฟู\* ก้องภู นิมานันท์\*\*

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของงานบริหารทั่วไป สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยใช้หลักการแนวคิดไคเซ็น ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ศึกษาจากประชากรทั้งหมด คือ เจ้าหน้าที่พัสดุ สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 13 ราย โดยการเก็บข้อมูลจำนวน 8 เดือน โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ช่วงที่ 1 ระยะก่อนการพัฒนา ตั้งแต่เดือนเมษายน 2562 ถึงเดือนกรกฎาคม 2562 ช่วงที่ 2 ระยะหลังการพัฒนา ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2562 ถึงเดือนมกราคม 2563 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ 1. ผังการไหลในกระบวนการ (Work Process Diagram) 2. แผนภาพไดอะแกรมการไหลของกระบวนการ 3. แผนภาพ swimlane (Swimlane) 4. แผนภูมิกระบวนการ (Process Chart) 5. แผ่นรายการตรวจสอบ (Check Sheet) 6. แผนภาพพาเรโต (Pareto Diagram) 7. ระบบคำถาม 5W 1H 8. การวิเคราะห์คุณค่า (Value Analysis) 9. เทคนิคการปรับปรุงงานหลัก E-C-R-S วิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) และเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative analysis)

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการด้านพัสดุที่คัดเลือกมาปรับปรุงกระบวนการมีจำนวนกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยในกระบวนการจัดหาพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง วงเงินเล็กน้อยไม่เกิน 100,000 บาท ลดลงจาก 5 กิจกรรมหลัก 19 กิจกรรมย่อย เหลือ 4 กิจกรรมหลัก 14 กิจกรรมย่อย คิดเป็นการลดลงของกิจกรรมหลัก 1 กิจกรรม และกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ร้อยละของเวลาเฉลี่ยรวมในกระบวนการลดลงร้อยละ 39.66 เกินจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้คือร้อยละ 30 ผลการศึกษาคั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการโดยใช้หลักการแนวคิดไคเซ็นสามารถนำไปใช้ได้จริง ลดการใช้เวลาขององค์กร ได้กระบวนการทำงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของงานบริหารทั่วไป ด้านพัสดุ สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และได้แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการกับหน่วยงานอื่นได้

### Abstract

This independent study aims to improve the workflow to enhance efficacy of services at general administration section, the center for the promotion of arts and culture office, Chiang Mai University, using Kaizen concept. The study population were 13 supply officers of the center whose data had been collected for 8 months in 2 phases. Phase 1 was during April 2019 to July 2019, prior to improvement while Phase 2

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

was during October 2019 to January 2020, after improvement. The study tools include 1. Work Process Diagram 2. Workflow Diagram 3. Swimlane Diagram 4. Process Chart 5. Check Sheet 6. Pareto Diagram 7. 5W 1H questioning approach 8. Value Analysis 9. E-C-R-S work improvement techniques. The data were analyzed by using both qualitative analysis and quantitative analysis.

The study found that the working processes of supply unit selected for improvement which comprised of main activities and sub activities in procurement with small budget of less than 100,000 baht using specific methods were decreased from 5 main activities and 19 sub activities to 4 main activities and 14 activities, respectively. In other words, 1 main activity and 5 sub activities were lessened. The average time of the working process was decreased by 39.66%, exceeding the target of 30%. The study results indicated that the workflow improvement to enhance the efficacy of services using Kaizen concept could be practically implemented as well as enhance proper time management and efficient services at general administration section, the center for the promotion of arts and culture office, Chiang Mai University. This could also be applied as a guideline for improving the workflow to enhance efficacy of services at other working units accordingly.

## บทนำ

สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้รับการสถาปนาขึ้น เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2536 โดยมีพันธกิจหลัก ได้แก่ 1. ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา 2. บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม และ 3. บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และได้กำหนดวิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2562 – 2565) คือ พิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนากลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ได้ดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม การบริการพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ของสำนักฯ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นส่วนงานขนาดเล็ก มีผู้บริหารและบุคลากรรวมทั้งสิ้น 18 คน โครงสร้างการบริหารงานมีฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมเป็นกระบวนการหลัก และสำนักงานสำนักซึ่งประกอบด้วยงานบริหารทั่วไป และงานบริการและประกันคุณภาพเป็นกระบวนการสนับสนุนขององค์กร ปัญหาขององค์กรจะเป็นในด้านของงานบริหารทั่วไปซึ่งปฏิบัติหน้าที่หลากหลายด้าน ประกอบด้วย 6 หน้าที่ ดังนี้ 1. ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและธุรการ 2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ด้านพัสดุ 4. ด้านการเงินและบัญชี 5. ด้านอาคารสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์และยานพาหนะ 6. ด้านบริการทั่วไป (แม่บ้าน คนสวน รับ-ส่งหนังสือ) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานล่าช้า งานไม่แล้วเสร็จตามกำหนด ทำให้องค์กรเกิดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน ผู้ศึกษาจึงได้ทำการคัดเลือกปัญหาของกระบวนการทำงานที่ได้คะแนนความเสี่ยงสูงสุดโดยใช้หลักการการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โดยได้ระดมสมองบุคลากรงานบริหารทั่วไป เพื่อคัดเลือกปัญหาที่จะปรับปรุงกระบวนการ จากงานทั้ง 6 ด้าน พบว่าคะแนนในการคัดเลือกปัญหาของกระบวนการทำงานที่ได้คะแนนความเสี่ยงสูงสุด คือ ด้านพัสดุ ปัญหาการจัดหาพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง วงเงินเล็กน้อยไม่เกิน 100,000 บาท ล่าช้า

## แนวคิดและทฤษฎี

### แนวความคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

(กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ, 2548) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพกระบวนการ (Process Efficiency) คือสิ่งที่สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสนใจเพื่อจะนำไปสู่การปรับปรุงที่ดีขึ้น ความหมายโดยทั่วไปของประสิทธิภาพคือ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ดังนั้น เมื่อมองในภาพรวมของกระบวนการซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหรือทรัพยากรต่างๆ ที่นำเข้าไปและผ่านไปในกระบวนการจนกระทั่งได้ผลลัพธ์ออกมาทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ประสิทธิภาพของกระบวนการจึงเป็นการบอกลถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรของกระบวนการว่าทำได้ดีเพียงใด มีความสูญเสียเกิดขึ้นเพียงใด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ ให้ความสำคัญของประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มีความจำเป็น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555)

### แนวความคิดและทฤษฎีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง KAIZEN การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซน (Kaizen) เป็นการการปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดจากความพยายามอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงการทำงานประจำวันให้ดียิ่งขึ้นจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ วงจร PDCA เป็นพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานมาจากคำ 4 คำ ได้แก่ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) และ Act (ดำเนินการให้เหมาะสม) หลักการ 5W1H ประกอบด้วยคำถาม What (อะไร) Where (ที่ไหน) When (เมื่อไร) Why (ทำไม) Who (ใคร) How (อย่างไร) การวิเคราะห์คุณค่า (Value Analysis) เพื่อให้เห็นภาพว่าขั้นตอนใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่า (VA) ขั้นตอนใดไม่สร้างคุณค่า แต่เป็นการพัฒนาระบบการผลิตที่ไม่สามารถถูกตัดทิ้งได้ (NVABN) หรือขั้นตอนใดไม่สร้างคุณค่า (NVA) และการลดความสูญเปล่าด้วยหลักการ E-C-R-S การลดความสูญเปล่าด้วยหลักการ ECRS ความสูญเปล่า หรือ MUDA หรือ WASTE หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นแต่ไม่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่สินค้า ซึ่งความสูญเปล่านั้นมีอยู่ 7 ประการด้วยกันคือ 1. การผลิตมากเกินไป (Overproduction) 2. การรอคอย (Waiting) 3. การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น (Transporting) 4. การทำงานที่ไม่เกิดประโยชน์ (Inappropriate Processing) 5. การเก็บสินค้าที่มากเกินไป (Unnecessary Inventory) 6. การเคลื่อนที่/เคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Motions) และ 7. ของเสีย (Defect) หลักการ ECRS เป็นหลักการง่ายๆ ที่สามารถใช้ในการเริ่มต้นลดความสูญเปล่าหรือ MUDA ลงได้เป็นอย่างดี ด้วยการกำจัด (Eliminate) การรวมกัน (Combine) การจัดใหม่ (Rearrange) การทำให้ง่าย (Simplify) การเขียนผังงาน (Flowchart) Flowchart หรือผังงาน เป็นเครื่องมือแสดงขั้นตอน หรือกระบวนการทำงานที่กระชับ เข้าใจง่าย โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และใช้ข้อความสั้นๆ อธิบายข้อมูล ผลลัพธ์ คำสั่ง หรือจุดตัดสินใจของขั้นตอน และเชื่อมโยงขั้นตอนเหล่านั้นด้วยเส้นที่มีลูกศรชี้ทิศทางการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ แผนผังการไหลของกระบวนการผลิต (Flow Process Chart) คือแผนภูมิที่ใช้ศึกษาการไหลของงาน สิ่งของหรือสิ่งอื่นๆ จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดอย่างละเอียดตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสำเร็จออกมา

## วิธีการดำเนินการวิจัย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) ร่วมกับเจ้าหน้าที่พัสดุซึ่งเป็นเจ้าของกระบวนการ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ผังการไหลในกระบวนการ (Work Process Diagram) ใช้วิเคราะห์ ค้นหาและบ่งชี้หัวข้อปัญหาที่เป็นสาเหตุสำคัญ เพื่อนำมากำหนดแนวทางปรับปรุงแก้ไขตามความสำคัญของปัญหา แยกแยะหัวข้องานหลัก งานที่เกี่ยวข้อง งานปลีกย่อย เพื่อลดเวลางานปลีกย่อยโดย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) เจ้าของกระบวนการ แล้วนำมาเขียนผังการไหลในกระบวนการ (Work Process Diagram)

2.2 แผนภาพไดอะแกรมการไหลของกระบวนการ แสดงการไหลของกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานที่กระชับ เข้าใจง่าย แผนภาพสวิมเลน (Swimlane) เขียนกระบวนการ flow จากซ้ายไปขวา โดยใช้ในกรณีที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายบุคคล หรือหลายส่วนงาน แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานในกระบวนการ และแผนภูมิกระบวนการ (Process Chart) แผนภูมิที่ใช้ศึกษาการไหลของงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งอย่างละเอียดตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสำเร็จออกมา

2.3 แผ่นรายการตรวจสอบ (Check Sheet) ตารางบันทึกใช้ในการตรวจสอบสภาพงานที่เกิดขึ้นหรือข้อมูลเบื้องต้นต่างๆ ตัวเลขข้อมูลในตารางนำไปใช้วิเคราะห์ปัญหาหรือสาเหตุของปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation)

2.4 แผนภาพพาเรโต (Pareto Diagram) เป็นแผนภาพแสดงการแยกประเภทของข้อมูลต่างๆ ที่เป็นปัญหา ใช้เป็นเครื่องมือในการเลือกปัญหาที่สำคัญเพื่อนำมาแก้ปัญหา ก่อน นำข้อมูลจาก แผ่นรายการตรวจสอบ (Check Sheet) มาสร้างเป็นแผนภาพพาเรโต (Pareto Diagram)

2.5 ระบบคำถาม 5W 1H เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุในขั้นตอนการทำงานเดิม และหาวิธีการปรับปรุง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการระดมสมอง (Brainstorming), และใช้การวิเคราะห์คุณค่า (Value Analysis) ที่ช่วยให้เห็นภาพรวมข้ามขอบเขตของแผนกและหน่วยงานย่อย โดยผ่านการบันทึกกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการอย่างเป็นลำดับ

2.6 กำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันโดยใช้หลัก E-C-R-S ตามแนวคิด ไคเซ็น เพื่อค้นหาแนวทางการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการขจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก (Eliminate) การรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน (Combine) การจัดลำดับกระบวนการทำงาน (Rearrange) การทำขั้นตอนให้เรียบง่าย (Simplify) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการระดมสมอง (Brainstorming)

**3 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล** ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) ร่วมกับเจ้าหน้าที่พัสดุซึ่งเป็นเจ้าของกระบวนการ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) นำมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์

3.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ด้วยเครื่องมือ ได้แก่ ผังการไหลในกระบวนการ (Work Process Diagram) แผนภาพไดอะแกรมการไหลของกระบวนการ แผนภาพสวิมเลน (Swimlane) แผนภูมิกระบวนการ (Process Chart) ระบบคำถาม 5W 1H วิเคราะห์คุณค่า (Value Analysis) และ

3.2 ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative analysis) ด้วยเครื่องมือ ได้แก่ แผ่นรายการตรวจสอบ (Check Sheet) และ แผนภาพพาเรโต (Pareto Diagram) นำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานตามหลักการ E-C-R-S เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของงานบริหารทั่วไป สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยวิเคราะห์เวลาของกระบวนการด้วยการเปรียบเทียบเวลาก่อนและหลังกระบวนการว่าสามารถทำตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

## ผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

## ผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษา

พบว่าจำนวนของกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของงานบริหารทั่วไป ด้านพัสดุ สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หัวข้อปัญหากระบวนการจัดหาพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง วงเงินเล็กน้อย ไม่เกิน 100,000 บาท ลำช้า (ระยะก่อนการพัฒนา) ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก 19 กิจกรรมย่อย หลังจากการพัฒนากระบวนการโดยใช้เครื่องมือเทคนิคแนวคิดโคเซ็นทำให้กระบวนการจัดหาพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง วงเงินเล็กน้อยไม่เกิน 100,000 บาท (ระยะหลังการพัฒนา) ลดลงเหลือ 4 กิจกรรมหลัก 14 กิจกรรมย่อย คิดเป็นการลดลงของกิจกรรมหลัก 1 กิจกรรม และกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม เวลาลดลงเหลือ 2,689.38 นาที เวลาเฉลี่ยที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ 39.66 เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดเวลาลดลงร้อยละ 30

## ตารางที่ 1 การวิเคราะห์คุณค่าและสาเหตุของความสูญเปล่า โดยใช้หลักการ E-C-R-S

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อยก่อนการพัฒนา	คุณค่า	ข้อสรุปการพัฒนาและบทวิเคราะห์	กิจกรรมย่อยหลังการพัฒนา
1. ผู้ใช้งาน แจ้งความ ต้องการ พัสดุ	1.1 เจ้าหน้าที่พัสดุรับเอกสารและเริ่มตรวจสอบการกรอกแบบฟอร์มขออนุมัติในหลักการ ได้แก่ เอกสารอนุมัติให้ดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม คุณลักษณะเฉพาะ/TOR ราคาากลาง	VA	ปฏิบัติงานคงเดิม = เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่า	1.1 เจ้าหน้าที่พัสดุรับเอกสารและเริ่มตรวจสอบการกรอกแบบฟอร์มขออนุมัติในหลักการ ได้แก่ เอกสารอนุมัติให้ดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม คุณลักษณะเฉพาะ/TOR ราคาากลาง
	1.2 เจ้าหน้าที่การเงินตรวจสอบความถูกต้องของงบประมาณในเอกสารขออนุมัติในหลักการ	NVABN	ปฏิบัติงานคงเดิม = เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่สามารถถูกตัดทิ้งได้	1.2 เจ้าหน้าที่การเงินตรวจสอบความถูกต้องของงบประมาณในเอกสารขออนุมัติในหลักการ
	1.3 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ+ เลขานุการสำนักฯ ตรวจสอบเอกสาร	NVABN	ปรับเปลี่ยน = โดยการรวมกัน (Combine)	ไม่มี เนื่องจากเสนอเอกสารพร้อมกับกิจกรรมย่อยที่ 2.2

2. จัดหา พัสดุ	2.1 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง โดยวิธีเฉพาะเจาะจงวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ/ผู้ตรวจรับพัสดุ ตามระเบียบ ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ	VA	ปฏิบัติงานคงเดิม = เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่า	2.1 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง โดยวิธีเฉพาะเจาะจงวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ/ผู้ตรวจรับพัสดุ ตามระเบียบ ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ
	2.2 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ+เลขานุการสำนักฯ ตรวจสอบเอกสาร	NVABN	ปรับเปลี่ยน = โดยการรวมกัน (Combine)	2.2 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ+เลขานุการสำนักฯ ตรวจสอบเอกสารกิจกรรมหลักที่ 1 และเอกสารกิจกรรมย่อยที่ 2.1
	2.3 รอผู้อำนวยการลงนามให้ความเห็นชอบ	NVABN	ปรับเปลี่ยน = โดยการรวมกัน (Combine)	2.3 ผู้อำนวยการลงนามอนุมัติเอกสารกิจกรรมหลักที่ 1. และให้ความเห็นชอบเอกสารกิจกรรมย่อยที่ 2.1
	2.4 เจ้าหน้าที่พัสดุสืบราคาจากผู้ขายผู้รับจ้าง จำนวน 3 ราย พร้อมขอใบเสนอราคาและใบ รร.2 เอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนองาน และเจ้าหน้าที่พัสดุกรอกใบ รร.1 เอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนอราคา	VA	เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่า ปรับเปลี่ยน = โดยการปรับปรุงใหม่โดยทำให้ง่าย (Simplify)	2.4 เจ้าหน้าที่พัสดุสืบราคาจากผู้ขายผู้รับจ้าง จำนวน 3 ราย พร้อมขอใบเสนอราคา หรือจัดทำใบสืบราคาแทนและขอใบ รร.2 เอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนองาน และเจ้าหน้าที่พัสดุกรอกใบ รร.1 เอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนอราคา
	2.5 ผู้ขายผู้รับจ้างจัดส่งใบเสนอราคาและใบ รร.2 เอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนองานให้เจ้าหน้าที่พัสดุ	NVA	ตัดออก = เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าโดยการกำจัด (Eliminate)	ไม่มี

2. จัดหา พัสดุ (ต่อ)	2.6 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานผลการพิจารณาและขออนุมัติสั่งซื้อสิ่ง จ้าง	VA	ปฏิบัติงานคงเดิม = เนื่องจากเป็น กิจกรรมที่สร้างคุณค่า	2.5 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานผลการพิจารณาและขออนุมัติสั่งซื้อสิ่ง จ้าง
	2.7 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ+เลขานุการ สำนักฯ ตรวจสอบเอกสาร	NVABN	ปฏิบัติงานคงเดิม = เนื่องจากเป็นกิจกรรม ที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่ สามารถถูกตัดทิ้งได้	2.6 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ+เลขานุการ สำนักฯ ตรวจสอบเอกสาร
	2.8 รออำนวยการลงนามอนุมัติ	NVABN	ปฏิบัติงานคงเดิม = เนื่องจากเป็นกิจกรรม ที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่ สามารถถูกตัดทิ้งได้	2.7 ผู้อำนวยการลงนามอนุมัติ
3. ส่งมอบ พัสดุ	3.1 ผู้ขายผู้รับจ้างส่งมอบพัสดุ	VA	ปฏิบัติงานคงเดิม = เนื่องจากเป็นกิจกรรม ที่สร้างคุณค่า	3.1 ผู้ขายผู้รับจ้างส่งมอบพัสดุ
	3.2 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ/ ผู้ตรวจรับพัสดุดำเนินการตรวจรับ พัสดุ	VA	ปฏิบัติงานคงเดิม = เนื่องจากเป็นกิจกรรม ที่สร้างคุณค่า	3.2 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ/ ผู้ตรวจรับพัสดุดำเนินการตรวจรับ พัสดุ
	3.3 เจ้าหน้าที่พัสดุส่งมอบพัสดุให้ ผู้ใช้งาน	NVABN	ปฏิบัติงานคงเดิม = เนื่องจากเป็นกิจกรรม ที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่ สามารถถูกตัดทิ้งได้	3.3 เจ้าหน้าที่พัสดุส่งมอบพัสดุให้ ผู้ใช้งาน
4. จัดทำ เอกสาร จัดหาพัสดุ ในโปรแกรม สำเร็จรูป ระบบบัญชี 3 มิติ	4.1 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำเอกสารจัดหา พัสดุในโปรแกรมสำเร็จรูประบบบัญชี 3 มิติ	VA	เป็นกิจกรรมที่สร้าง คุณค่า เปลี่ยน = โดยการรวมกัน (Combine)	4. จัดทำเอกสารจัดหาพัสดุใน โปรแกรมสำเร็จรูประบบบัญชี 3 มิติ และส่งเอกสารเบิกจ่ายเงิน 4.1 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำเอกสารจัดหา พัสดุในโปรแกรมสำเร็จรูประบบบัญชี 3 มิติ โดยไม่ต้องทำการเสนอ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ/ผู้ตรวจ รับพัสดุลงนามในใบตรวจรับพัสดุ และ
4. จัดทำ เอกสาร จัดหาพัสดุ				ไม่ต้องเสนอหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ+ เลขานุการสำนักฯ และผู้อำนวยการลง นามในเอกสาร

ในโปรแกรมสำเร็จรูประบบบัญชี 3 มิติ (ต่อ)	4.2 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและเลขานุการ สำนักฯ ตรวจสอบเอกสาร	NVA	ตัดออก = เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าโดยการกำจัด (Eliminate)	ไม่มี
	4.3 รอผู้อำนวยการลงนามอนุมัติ	NVA	ตัดออก = เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าโดยการกำจัด (Eliminate)	ไม่มี
5. ส่งเอกสารเบิกจ่ายเงิน	5.1 รวบรวมเอกสารทั้งหมด นำมาถ่ายสำเนาเอกสารเก็บไว้ที่เจ้าหน้าที่พัสดุ 1 ชุด และส่งเอกสารต้นฉบับทั้งหมดให้เจ้าหน้าที่การเงิน	VA	เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่า เปลี่ยนแปลง = โดยการรวมกัน (Combine)	4.2 ส่งเอกสารทั้งหมดให้เจ้าหน้าที่การเงินเพื่อนำไปเบิกจ่ายเงิน
	<b>สรุปมี 5 กิจกรรมหลัก 19 กิจกรรมย่อย</b>			<b>สรุปมี 4 กิจกรรมหลัก 14 กิจกรรมย่อย</b>



ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการวิเคราะห์กระบวนการระยะก่อนการพัฒนา กับระยะหลังการพัฒนา

ระยะก่อนการพัฒนา							ระยะหลัง								
กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย	○	□	D	⇒	▽	เวลาเฉลี่ย (นาที)	กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย	○	□	D	⇒	▽	เวลาเฉลี่ย (นาที)
1	1.1 เจ้าหน้าที่พัสดุรับเอกสารและเริ่มตรวจสอบความถูกต้องของการกรอกแบบฟอร์มขออนุมัติในหลักการ ได้แก่ เอกสารอนุมัติให้ดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม คุณลักษณะเฉพาะ/TOR ราคา กลาง		○				86.25	1	1.1 เจ้าหน้าที่พัสดุรับเอกสารและเริ่มตรวจสอบการกรอกแบบฟอร์มขออนุมัติในหลักการ ได้แก่ เอกสารอนุมัติให้ดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม คุณลักษณะเฉพาะ/TOR ราคา กลาง		○				45.00
	1.2 เจ้าหน้าที่การเงินตรวจสอบความถูกต้องของงบประมาณในเอกสารขออนุมัติในหลักการ		○				75.63		1.2 เจ้าหน้าที่การเงินตรวจสอบความถูกต้องของงบประมาณในเอกสารขออนุมัติในหลักการ		○				39.38
	1.3 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคลากรสำนักตรวจสอบเอกสาร		○				69.38		2.1 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานขอซื้อของจ้าง โดยวิธีเฉพาะเจาะจงวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท หรือแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุผู้ตรวจรับพัสดุดมระเบียบ ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ		○				438.75
	1.4 รอผู้อำนวยการลงนามอนุมัติ		○				148.13		2.2 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคลากรสำนักตรวจสอบเอกสารกิจกรรมหลักที่ 1. และเอกสารกิจกรรมย่อย 2.1		○				57.50
2	2.1 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานขอซื้อของจ้าง โดยวิธีเฉพาะเจาะจงวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท หรือแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุผู้ตรวจรับพัสดุดมระเบียบ ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ	○					761.00	2.3 รอผู้อำนวยการลงนามให้ความเห็นชอบกิจกรรมหลักที่ 1. และเอกสารกิจกรรมย่อย 2.1		○				50.00	
	2.2 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคลากรสำนักตรวจสอบเอกสาร		○				40.00	2.4 เจ้าหน้าที่พัสดูลับราคาจากผู้รับจ้าง จำนวน 3 ราย พร้อมขอใบเสนอราคา หรือจัดทำใบสับราคาแทน และขอใบ รร.2 เอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนองาน และเจ้าหน้าที่พัสดุกรอกใบ รร.1 เอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนอราคา		○				525.63	
	2.3 รอผู้อำนวยการลงนามให้ความเห็นชอบ		○				160.63	2.5 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานผลการพิจารณาและขออนุมัติสั่งซื้อของจ้าง		○				120.00	
	2.4 เจ้าหน้าที่พัสดูลับราคาจากผู้รับจ้าง จำนวน 3 ราย พร้อมขอใบเสนอราคาและใบ รร.2 เอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนองาน และเจ้าหน้าที่พัสดุกรอกใบ รร.1 เอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนอราคา		○				348.75	2.6 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคลากรสำนักตรวจสอบเอกสาร		○				84.38	
	2.5 ผู้ขาย ผู้รับจ้างจัดส่งใบเสนอราคาและใบ รร.2 เอกสารรับรองความไม่เกี่ยวข้องระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและผู้เสนองานให้เจ้าหน้าที่พัสดุ		○				150.00	2.7 รอผู้อำนวยการลงนามอนุมัติ		○				68.13	
	2.6 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานผลการพิจารณาและขออนุมัติสั่งซื้อของจ้าง		○				51.88	3	3.1 ผู้ขายผู้รับจ้างส่งมอบพัสดุ		○				248.75
	2.7 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคลากรสำนักตรวจสอบเอกสาร		○				106.00	3.2 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุผู้ตรวจรับพัสดุดำเนินการตรวจรับพัสดุ		○				58.13	
3	3.1 ผู้ขายผู้รับจ้างส่งมอบพัสดุ		○				272.50	3.3 เจ้าหน้าที่พัสดุส่งมอบพัสดุให้ผู้ใช้งาน		○				37.50	
	3.2 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุผู้ตรวจรับพัสดุดำเนินการตรวจรับพัสดุ		○				86.25	4	4.1 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำเอกสารจัดหาพัสดุในโปรแกรมสำเร็จรูประบบบัญชี 3 มิติ		○			864.38	
	3.3 เจ้าหน้าที่พัสดุส่งมอบพัสดุให้ผู้ใช้งาน		○			30.63	4.2 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคลากรสำนักตรวจสอบเอกสาร			○			49.38		
4	4.1 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำเอกสารจัดหาพัสดุในโปรแกรมสำเร็จรูประบบบัญชี 3 มิติ		○				1,118.75	4.3 รอผู้อำนวยการลงนามอนุมัติ		○				151.25	
	4.2 หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคลากรสำนักตรวจสอบเอกสาร		○				49.38	5	5.1 รวบรวมเอกสารทั้งหมด นำมาถ่ายสำเนาเอกสารเก็บไว้ที่เจ้าหน้าที่พัสดุ 1 ชุด และส่งเอกสารต้นฉบับทั้งหมดให้เจ้าหน้าที่การเงิน		○			577.50	
	4.3 รอผู้อำนวยการลงนามอนุมัติ		○				151.25								

**ข้อค้นพบจากผลการศึกษา**

1. การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของงานบริหารทั่วไป ด้านพัสดุ ทำให้ร้อยละของเวลาเฉลี่ยรวมในกระบวนการจัดหาพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง วงเงินเล็กน้อยไม่เกิน 100,000 บาท ลดลงร้อยละ 39.66 เกินจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร้อยละ 30

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของงานบริหารทั่วไป ด้านพัสดุ ทำให้จำนวนกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยในกระบวนการจัดหาพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง วงเงินเล็กน้อยไม่เกิน 100,000 บาท มีจำนวนลดลงจาก 5 กิจกรรมหลัก 19 กิจกรรมย่อยเหลือ 4 กิจกรรมหลัก 14 กิจกรรมย่อยคิดเป็นการลดลงของกิจกรรมหลัก 1 กิจกรรม และกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม

3. สาเหตุของการลดลงของจำนวนและเวลาเฉลี่ยของกระบวนการ เกิดจากการใช้เครื่องมือที่หลากหลายใช้ประกอบการดำเนินการร่วมกับแนวคิดไคเซ็น ทั้งผังการไหลในกระบวนการ (Work Process Diagram) แผนภาพโตะแกรมการไหลของกระบวนการ แผนภาพสวิมเลน (Swimlane) แผนภูมิกระบวนการ (Process Chart) แผ่นรายการตรวจสอบ (Check Sheet) แผนภาพพาเรโต (Pareto Diagram) ระบบคำถาม 5W 1H การวิเคราะห์คุณค่า (Value Analysis) และหลัก E-C-R-S พบว่าเมื่อมีการใช้เครื่องมือร่วมกันผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละเครื่องมือจะมีความสอดคล้องกัน

4. ในการคัดเลือกปัญหา ปัญหาบางเรื่องในความรู้สึกของผู้ศึกษาอาจจะดูเป็นปัญหาใหญ่ แต่พอนำมาให้คะแนนตามเกณฑ์ความเสี่ยง กลายเป็นปัญหาเรื่องอื่นที่ได้คะแนนความเสี่ยงสูงกว่า

5. การใช้เครื่องมือในการศึกษาที่หลากหลายและระบุเครื่องมือมากเกินไปอาจทำให้วิเคราะห์ข้อมูลยาก

6. การวิเคราะห์กระบวนการ และวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรมในการศึกษามีการผสมผสานมุมมองของผู้ศึกษาเป็นหลัก และการระบุรายละเอียดกิจกรรมที่กว้างเกินไปอาจทำให้ประเมินคุณค่า (Value Analysis) ของกิจกรรมยาก

#### ข้อเสนอแนะ

1. เครื่องมือคุณภาพหลากหลายที่ใช้ประกอบการดำเนินการร่วมกับแนวคิดไคเซ็น สามารถนำไปขยายผลไปยังหน่วยงานต่างๆ จึงควรมีการกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรในการนำแนวคิดการจัดการคุณภาพดังกล่าวไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

2. ในการคัดเลือกปัญหา ไม่ควรใช้ความรู้สึกควรใช้หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการคัดเลือกปัญหา

3. เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้ง่ายขึ้นไม่ควรใช้เครื่องมือมากเกินไป ควรเลือกใช้เครื่องมือที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ปัญหาและการปรับปรุง

4. การวิเคราะห์กระบวนการ และวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรมต้องพิจารณาจากมุมมองของเจ้าของกระบวนการเป็นหลัก และควรระบุรายละเอียดกิจกรรมให้แคบลงเพื่อจะได้ประเมินคุณค่า (Value Analysis) ของกิจกรรมง่ายขึ้น

5. ควรมีการปลูกฝังนิสัยการค้นหาปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร เพราะการปรับปรุงให้ที่อยู่เสมออย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและบุคลากรทุกคนในองค์กรเอง รวมถึงทำให้บุคลากรรู้จักการปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกวันในสังคมปัจจุบัน

6. การกำหนดแนวปฏิบัติงานออกมาเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้แนวทางการปฏิบัติถูกสื่อสารออกไปคลาดเคลื่อนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้

7. เพื่อให้กระบวนการที่ปรับปรุงสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืนควรมีการติดตามผลในระยะยาวในที่ประชุมประจำเดือน และปรับปรุงแนวปฏิบัติให้ทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### บรรณานุกรม

กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ. (2548). *การจัดการกระบวนการ : หนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และศักยภาพเพื่อการแข่งขัน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. สืบค้นจาก

[https://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=5&content\\_id=2442](https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442)