



แนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการระดับสำนัก/กอง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยใช้หลัก ๓ ประเด็น

เพื่อให้การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการระดับสำนัก/กอง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ มีหลักการในการปรับปรุงกระบวนการให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเพื่อให้การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเห็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม สำนักพัฒนาระบบบริหารจึงเสนอขอให้สำนัก/กอง ทบทวนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้หลัก ๓ ประเด็นดังนี้

๑. LEAN คือ แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้ "กระชับ" ขึ้น โดยเน้นการลดขั้นตอนหรือสิ่งที่เราทำไปแล้วไม่ได้ช่วยให้งานดีขึ้นหรือเร็วขึ้นออกไป เพื่อให้เหลือแต่ขั้นตอนที่เกิดประโยชน์จริง ๆ ต่อกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีหลักการของการ LEAN เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ : ค้นหา "คุณค่า" ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องถามตัวเองก่อนว่า "สิ่งที่ลูกค้า (ประชาชน/เกษตรกร/ผู้บริหารองค์กร/กองอื่น/หน่วยงานภายนอก) ต้องการจากเราจริง ๆ คืออะไร "

วิธีทำ คือ ดูจากช่อง Customer (C) และ Output (O) ใน SIPOC Model ของกระบวนการสำนัก/กอง เช่น ถ้าเขาต้องการแค่ "ข้อมูลที่ถูกต้อง" การที่เราทำ "รูปเล่มที่สวยงามเกินจำเป็น" อาจไม่ใช่คุณค่าที่เขาต้องการ

ขั้นตอนที่ ๒ : วางแผนเส้นทางของงาน โดยแต่ละกระบวนการให้เขียนขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันออกมาให้ละเอียดที่สุด

วิธีทำ คือ พิจารณาจากช่อง Process (P) ใน SIPOC Model แล้วนำมาขยายขั้นตอนการดำเนินงาน เช่น รับหนังสือ > ลงทะเบียน > เสนอหัวหน้ากลุ่ม > เสนอ ผอ. > ส่งคืนเจ้าหน้าที่ **จุดสำคัญ** คือให้ผู้ปฏิบัติงานมองหา "คอขวด" หรือจุดที่งานไปกองรวมกันนานๆ (โดยมีการปฏิบัติงานและใช้ระยะเวลานาน)

ขั้นตอนที่ ๓ : ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก ผู้ปฏิบัติงานต้องพิจารณาว่าในขั้นตอนที่เขียนไว้ มีขั้นตอนที่ไม่จำเป็นอยู่หรือไม่ ตามประเด็น ๔ ประเด็น ประกอบด้วย

๑. การรอคอย (Waiting) : รออนุมัติ, รอนายเซ็น, รอข้อมูลจากกองอื่น

๒. ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน (Over-processing) : ต้องตรวจเอกสารเดิมซ้ำ ๓ - ๔ รอบโดยคนหลายคน

๓. ความผิดพลาด (Defects) : งานผิดต้องเอากลับมาแก้ไข (เสียเวลาเริ่มใหม่)

๔. การผลิตที่มากเกินไป (Over-production) : ทำรายงาน ๑๐๐ หน้า ทั้งที่สรุปหน้าเดียวได้

ทั้งนี้ ในขั้นตอนที่ ๓ อะไรที่ไม่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงาน ให้พิจารณาว่า "ถ้าตัดออก งานจะเสียหรือไม่อย่างไร" ถ้าพิจารณาแล้วไม่เสียหาย ควรตัดออก

ขั้นตอนที่ ๔ : ทำให้งาน "ไหล" (Create Flow) หลังจากพิจารณาและตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกแล้ว ให้จัดลำดับขั้นตอนใหม่เพื่อให้เกิดการลื่นไหลมากที่สุด

วิธีทำ คือ การออกแบบกระบวนการใหม่ เช่น เปลี่ยนจากการเดินแฟ้มกระดาษ เป็นการใส่ระบบ e-Document เพื่อให้งานวิ่งไปหาผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ทันทีโดยไม่ต้องรอนคนเดินแฟ้ม

ขั้นตอนที่ ๕ : ทำสมาธิเพื่อความสมบูรณ์แบบ วิธีการ LEAN ไม่ได้ทำครั้งเดียวจบ แต่ต้องทำบ่อย ๆ

วิธีทำ คือ เมื่อมีการนำกระบวนการที่มีการปรับปรุงใหม่ไปขับเคลื่อนงานกับกลุ่มผู้รับบริการ/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ให้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง LEAN รอบใหม่ในถัดไป

๒. การทำ Paperless & Digital Transformation

๒.๑ ในมุมมอง LEAN "กระดาษ" มักนำมาซึ่งต้นทุนหลายประการ เช่น การรอคอยแฟ้ม, การเคลื่อนย้ายเอกสาร, และการจัดเก็บที่ซ้ำซ้อน ซึ่งการเปลี่ยนเป็น Digital จะช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ได้ดังนี้

๑) เปลี่ยนจาก "การเดินแฟ้ม" เป็น "Workflows" โดยขั้นตอนนี้จะลดระยะเวลาที่งานหยุดนิ่งอยู่บนโต๊ะหรือในตะกร้าเอกสาร โดยปรับเปลี่ยนใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบอนุมัติออนไลน์แทนการพิมพ์เอกสารใส่แฟ้มแล้วเดินส่งตามโต๊ะ

๒) ข้อมูลจุดเดียว เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การที่ผู้ปฏิบัติงานต้องคีย์ข้อมูลเดิมซ้ำๆ ลงในหลายๆ แบบฟอร์ม โดยออกแบบกระบวนการงานโดยใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน (Shared Database) เช่น Google Sheets หรือระบบ Cloud ของ สป.กษ. เพื่อให้ทุกคนเห็นข้อมูลเดียวกันแบบ Real-time

๓) ลดข้อผิดพลาด ด้วยการลดการทำงานเสียที่ต้องนำกลับมาแก้ไขใหม่ โดยใช้ Digital Form ที่มีการตั้งค่าบังคับให้กรอกข้อมูลสำคัญ หากกรอกไม่ครบระบบจะไม่ให้ส่งงาน ช่วยลดปัญหาเอกสารไม่สมบูรณ์ที่มักจะถูกตีกลับจากหน่วยอื่นๆ เช่น เอกสารทางด้านงบประมาณ และการจัดซื้อและจัดจ้าง เป็นต้น

๒.๒ การทำ Digital Transformation เพื่อตอบโจทย์ SLA โดย SLA คือ การสัญญาเรื่องเวลา หากทำงานบนกระดาษ เราจะควบคุมเวลายากมาก แต่ Digital จะช่วยให้เราทำตาม SLA ได้แม่นยำมากขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารหรือลูกค้าสามารถตรวจสอบได้ทันทีว่างานติดอยู่ที่ใคร และป้องกันการลืมหือทำงานล่าช้าเกินข้อตกลง โดยมีตัวอย่างขั้นตอนการเปลี่ยนสู่ Digital & Paperless เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวทางการดำเนินงานปี ๒๕๖๙ ให้สำนัก/กอง ดำเนินการดังนี้

๑) วิเคราะห์ด้วย SIPOC (ม.ค. - ก.พ. ๖๙) : ระบุว่าในขั้นตอน Process (P) จุดไหนที่มีการใช้กระดาษมากที่สุด หรือจุดไหนที่เป็นคอขวดเพราะต้องรอคนเซ็นชื่อ

๒) ออกแบบแบบฟอร์มดิจิทัล : เปลี่ยนแบบฟอร์มกระดาษเป็น e-Form (เช่น Microsoft Forms หรือระบบภายใน) เพื่อให้ Input (I) เข้าสู่ระบบทันทีโดยไม่ต้องรอคีย์ข้อมูล

๓) ทดลองใช้และเก็บข้อมูล SLA (เม.ย. - ก.ย. ๒๕๖๙) : เริ่มใช้งานระบบดิจิทัลคู่ขนานไปกับกระดาษในช่วงแรก แล้วจับเวลาดูว่าระบบดิจิทัลช่วยลดระยะเวลาจากเดิมได้กี่เปอร์เซ็นต์

๔) สรุปผลและลดกระดาษถาวร (ส.ค. - ก.ย. ๒๕๖๙) : เมื่อเห็นว่า Digital ทำงานได้เสถียรและเร็วขึ้นตาม SLA ให้ประกาศเป็นมาตรฐานงานใหม่ (New SOP) และลดการพิมพ์กระดาษโดยไม่จำเป็น

๓. การกำหนด SLA (Service Level Agreement) หรือ ข้อตกลงระดับการให้บริการ

คือการสร้างพันธสัญญาด้านความเร็วและคุณภาพระหว่างสำนัก/กอง (ผู้ให้บริการ) กับผู้รับบริการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีมาตรฐานที่ตรวจสอบได้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ละเอียดและปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุขอบเขตและตัวชี้วัด เริ่มต้นจากการนำกระบวนการงานที่วิเคราะห์จาก SIPOC มาดูว่างานใดคือจุดส่งมอบสำคัญ และให้กำหนดว่าเราจะวัดอะไร เช่น ระยะเวลาการดำเนินงาน (Time), ความถูกต้องของข้อมูล (Accuracy), หรืออัตราการตีกลับของเอกสาร ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่กำหนดต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในกรอบรายงาน ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน ตามกรอบเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๒ การเก็บฐานข้อมูล ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้ก่อนว่าปัจจุบันเราทำงานได้เร็วแค่ไหน โดยทำการรวบรวมสถิติย้อนหลังของกระบวนการงาน เช่น ในรอบปีงบประมาณที่ผ่านมา การอนุมัติโครงการเฉลี่ยใช้เวลา ๕ วันทำการ ใช้ข้อมูลจากวันดำเนินการข้างต้นมาเป็นฐานในการตั้งเป้าหมาย โดยค่าเป้าหมายที่เหมาะสมอาจจะดำเนินการผ่านการประชุมสำนัก/กอง หรือจากการสอบถามความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ ๓ การทำข้อตกลงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาจุดเหมาะสมของระยะเวลาในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ ๔ การประกาศใช้และสร้างระบบติดตาม เมื่อได้ข้อสรุปแล้วให้นำบรรจุลงในเล่มคู่มือกระบวนการ และนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์หน่วยงาน หรือ Social Media ภายในเดือน มี.ค. ๖๙ เพื่อให้บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ รวมทั้งใช้ระบบติดตามผลตัวชี้วัดในรอบรายงาน ๑๒ เดือน (ก.ย. – ต.ค. ๖๙) เพื่อติดตามว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้ตามที่ตกลงไว้หรือไม่

ขั้นตอนที่ ๕ การทบทวนและปรับปรุง SLA ไม่ใช่กฎตายตัว แต่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นตามความสามารถที่เพิ่มขึ้น โดยนำผลสำรวจความพึงพอใจและข้อเสนอที่ได้รับในช่วงเดือน ส.ค. - ก.ย. ๒๕๖๙ มาวิเคราะห์ ซึ่งหากพบว่า ขั้นตอนใดทำได้เร็วกว่าที่กำหนด หรือยังติดปัญหาขอขอปรับปรุง SLA ในปีงบประมาณถัดไปเพื่อให้สะท้อนภาพงานจริง

ตัวอย่างปฏิทินปฏิบัติงานทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการระดับสำนัก/กองในปี พ.ศ. ๒๕๖๙

ช่วงระยะเวลา	กิจกรรมที่ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ก.พ. - เม.ย. ๖๙	วิเคราะห์ทุกกระบวนการด้วย SIPOC และทำ Lean เพื่อตัดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน	ทุกกลุ่ม/ฝ่ายในระดับสำนัก/กอง โดยผ่านการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น	ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น
พ.ค. ๖๙	จัดทำคู่มือกระบวนการที่ระบุ SLA และผ่านการรับรองจากผู้อำนวยการระดับสำนัก/กอง	ผอ.มอบฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นหน่วยดำเนินการจัดทำคู่มือภาพรวมของสำนัก/กอง โดยนำข้อมูลจากการตกลงในการทำ SLA มาจัดทำเป็นคู่มือกระบวนการของสำนัก/กอง	มาตรฐานเวลาการทำงานที่ชัดเจน
พ.ค. - มิ.ย. ๖๙	เริ่มใช้ระบบ Digital/Paperless ในขั้นตอนที่มีปัญหาขอขอ	ทุกสำนัก/กองดำเนินการ	ระยะเวลาในการส่งต่องานลดลง
ก.ค. - ส.ค. ๖๙	ติดตามจุดเสี่ยงที่เป็นกระบวนการที่ได้ดำเนินการปรับปรุงใหม่	ทุกสำนัก/กองดำเนินการ	ลดความผิดพลาดของงาน
ส.ค. - ก.ย. ๖๙	สรุปผลตัวชี้วัดและรายงานผลให้ผู้บริหารสำนัก/กอง และ สพบ. ทราบในระยะเวลาที่กำหนด	ทุกสำนัก/กองดำเนินการ	ภาพรวมการดำเนินงานของสำนัก/กองมีประสิทธิภาพมากขึ้น