

การปรับปรุงกระบวนการด้านการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผล
ของส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Improvement of Performance Agreement and Assessment Processes

of Units Within Chiang Mai University

ณัฐธาวลัย รักษ์เผ่าสุวรรณ* และก้องภู นิมานันท์**

บทคัดย่อ

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน เป็นเครื่องมือที่มหาวิทยาลัยใช้ในการถ่ายทอดแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยลงสู่ภาคการปฏิบัติ และใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน รวมถึงเป็นกลไกที่ช่วยสร้างความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมีนโยบายให้ส่วนงานต่าง ๆ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน และให้มีการลงนามอย่างเป็นทางการระหว่างผู้บริหารส่วนงานกับอธิการบดี โดยในการศึกษาเชิงพัฒนาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการด้านการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลส่วนงานภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยอาศัยเทคนิคและเครื่องมือแนวคิดลีน และแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ ศึกษาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการทั้งในระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน ระดับส่วนงาน จำนวน 42 คน โดยมีการ เก็บข้อมูลการดำเนินงานจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ แล้วจึงวางแผนการพัฒนา และนำกระบวนการ ไปทดลองใช้ใน 1 รอบการรายงานผล ซึ่งวิเคราะห์ผลการศึกษาภายใต้หลักการพีดีซีเอ (PDCA) และกรอบคิดการจัดทำ คำรับรองการปฏิบัติราชการ โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนากระบวนการครั้งนี้ทำให้กิจกรรมย่อยและระยะเวลาเฉลี่ยในกิจกรรมทั้งหมดลดลง โดยก่อนพัฒนามีกระบวนการทั้งหมด 5 กิจกรรมหลัก 18 กิจกรรมย่อย ใช้ระยะเวลาเฉลี่ยทั้งหมด 128 วัน ภายหลังจาก พัฒนากระบวนการแม้จะมีการควบรวมกิจกรรมหลักเข้าด้วยกัน แต่ได้มีการปรับลำดับกิจกรรมหลักเพิ่มเติมขึ้นมา 1 กิจกรรม ทำให้กิจกรรมหลักยังคงมี 5 กิจกรรมดั้งเดิม ในส่วนของกิจกรรมย่อยลดลงเหลือ 15 กิจกรรมย่อย ใช้ระยะเวลาเฉลี่ยทั้งหมด 91 วัน ซึ่งลดลงคิดเป็นร้อยละ 28.90 เป็นไปตามวัตถุประสงค์การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ นอกจากนี้ในส่วนของความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการพัฒนากระบวนการมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากกว่า การพัฒนากระบวนการครั้งนี้เป็น ประโยชน์ในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ลดภาระงานที่ไม่จำเป็นลง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการ นำไปสู่การเป็นมาตรฐานในการทำงานอย่างเป็นแบบแผนและเป็นระบบเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลักการแนวคิดลีนสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในกระบวนการสายสนับสนุน โดยสามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในด้าน การติดตามประเมินผลของมหาวิทยาลัยได้

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ABSTRACT

The departmental performance agreement and assessment processes are tools that universities have applied the principles of the public organization assessment system to implement the university strategic development plan into practice and also help create cooperation and participation of departments within the university. The university therefore has a policy for each department to make a performance agreement between the head of department and the university president. This developmental study in order to improve the performance agreement and assessment processes of units within Chiang Mai University using Lean Management and the concept of increasing the efficiency of the educational process from 4 people involved in the process at the university level and 42 at the department level. Operations data were collected from interviews lead to development planning and the results of the study were analyzed using the PDCA principles and the conceptual framework of the public sector performance agreement by the Office of the Public Sector Development Commission.

The results showed that the improvement of the process resulted in a reduction in both sub-activity and activity duration. Before the study, there were 5 main activities and 18 sub-activities which took an average of 128 days. After the process development, the main 5 activities remained the same although they were merged, as one additional main activity was reordered. The sub-activities were reduced to 15 and the operating time was reduced to 91 days which decreased by 28.90%. The results were in accordance with the objectives of the process improvement. In addition, the samples involved in the process development agreed that the process development helped in improving workflow, reducing unnecessary workload, and improving service efficiency, leading to systematic working standards. This suggests that the Lean Management can be put into practice through the improvement of performance agreement and assessment processes of units within Chiang Mai University which can reduce operating time and increase the efficiency of the University's assessment processes.

บทนำ

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงานเป็นเครื่องมือที่มหาวิทยาลัยประยุกต์หลักการของระบบการประเมินผลองค์กรมหาชน ที่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะรัฐมนตรี และลงนามในคำรับรองการปฏิบัติงานมาใช้ในการถ่ายทอดแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ภาคการปฏิบัติตั้งแต่ปี 2553 (เยาวลักษณ์ วิริยะพงศ์, สัมภาษณ์, 27 กันยายน 2561) และใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน เพื่อสะท้อนความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติงานของส่วนงานกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยภายในกรอบระยะเวลาตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยประกอบไปด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการก่อนการทำคำรับรอง คือขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด การวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลังและค่าเป้าหมาย ตลอดจนเจรจาตกลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PI) และกระบวนการหลังการทำคำรับรอง คือ การติดตามประเมินผล (PA) ที่ผ่านมานั้นตัวชี้วัดคำรับรองของมหาวิทยาลัยมีจำนวนเพิ่มขึ้นทำให้มีกระบวนการทำงานที่ใช้ระยะเวลานานในการดำเนินการและมีความซับซ้อน ไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานได้ตรงตามระยะเวลา

ส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูลการรายงานผลการปฏิบัติงานไปใช้ไม่ได้รับข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างทันท่วงที อีกทั้งในส่วนของกระบวนการจัดเตรียมเป้าหมายเพื่อการเจรจา และกระบวนการตรวจสอบเอกสาร/หลักฐานอ้างอิง เพื่อประเมินผลของแต่ละส่วนงาน รวมถึงกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากในการเก็บและตรวจสอบข้อมูล (ทองศักดิ์ เชื้อเจ็ดตน, สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2561) แม้ว่าในช่วงต้นของแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะเวลาที่ 12 (ปีงบประมาณ 2560-2563) จะได้มีการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการมาแล้ว โดยพัฒนาระบบ CMU-PA มารองรับการดำเนินงาน และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดการดำเนินงานในลักษณะเอกสาร ซึ่งทำให้สามารถลดระยะเวลาในการจัดเตรียมข้อมูล การส่งต่อข้อมูลระหว่างส่วนงานกับมหาวิทยาลัยลงได้ในระดับหนึ่ง และทำให้ข้อมูลสารสนเทศในระดับมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง แต่เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแนวทาง PDCA จึงต้องมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ยกย่องคุณภาพของกระบวนการ ให้สามารถสอดคล้องกับบริบทสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันได้ (บุญรัตน์ อินตะพิงค์, สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2564)

ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะผู้ปฏิบัติงานในระดับมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบปฏิบัติงานด้านการจัดทำคำรับรองและการติดตามประเมินผลส่วนงานโดยตรง จึงต้องการศึกษาเรื่องการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทั้งในส่วนของมหาวิทยาลัยและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานด้านการจัดทำคำรับรองและการติดตามประเมินผลของมหาวิทยาลัย

แนวคิดและทฤษฎี

การศึกษานี้ได้นำแนวคิดและทฤษฎีมาใช้ 4 แนวคิดทฤษฎี ดังนี้

1) **แนวคิดลีน (Lean Thinking)** ของเจมส์ วอแม็ก และวิลเลียม ที โจนส์ (James & Daniel, 2003) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการให้มากที่สุด โดยมีหลักการสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การระบุเน้นที่คุณค่า (Specify Value) 2) การวิเคราะห์สายธารคุณค่า (Value Stream) 3) การไหล (Flow) 4) ระบบดึง (Pull) 5) ความสมบูรณ์แบบ (Perfection) ซึ่งแนวคิดแบบลีนนั้นมีเครื่องมือหลากหลาย โดยในการศึกษาได้เลือกใช้เครื่องมือ ดังนี้ 1.1 เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7QC Tools) (ศุภชัย นาทะพันธ์, 2556) ได้แก่ แผนผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แผนผังพาเรโต (Pareto Diagram) ใช้ในการวิเคราะห์และหาสาเหตุของปัญหา 1.2 ความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Waste or MUDA) (สุรัส ตังไฟฑูร์ย์ และกฤษณพงษ์ ลายอักษร, 2556) ใช้ในการวิเคราะห์หาความสูญเสียนั้นในกระบวนการเพิ่มเติม 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการ (จันทรศิริ สิงห์เถื่อน, 2551) ได้แก่ แผนภาพกระบวนการ (Process Chart) แผนภาพการไหลของกระบวนการ (Process Flow Chart) และแผนผังงานตามเวลา (Time-function Mapping) ใช้แสดงกิจกรรมตลอดกระบวนการ ระยะเวลาที่ใช้และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรม 1.4 เครื่องมือวิเคราะห์คุณค่ากระบวนการ (Value Analysis) ใช้ในการจำแนกคุณค่าให้เห็นถึงกิจกรรมที่ให้คุณค่าและไม่ทำให้เกิดคุณค่า (ประดิษฐ์ วงศ์มณีรุ่ง และคนอื่นๆ, 2552) และ 1.5 เทคนิคการปรับปรุงงาน อีซีอาร์เอส (ECRS) ใช้ในการพัฒนาวิธีการทำงานให้เหมาะสมที่สุดในเชิงปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (รัชนิกร ด่านศิริชัยสวัสดิ์, 2558)

2) **แนวคิดวงจรเดมมิงหรือวงจรควบคุมคุณภาพ (PDCA)** เป็นเครื่องมือในการเพิ่มผลผลิตภาพ ปรับปรุงงานที่มุ่งเน้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพและพัฒนาต่อยอด ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (P : Plan) การปฏิบัติตามแผน (D : Do) การตรวจสอบ (C : Check) และ การปรับปรุง (A : Act) โดยในการศึกษาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนา

ปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งมีการดำเนินงานอย่างครบถ้วนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและเป็นพื้นฐานที่ดีของการต่อยอดการปรับปรุง ให้การดำเนินงานในรอบต่อไปทำได้ง่ายขึ้นได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น (สุธาสิณี โพธิจันทร์, 2548)

3) **แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ** ได้แก่ แนวคิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด กล่าวคือ เป็นการทำงานโดยมีเป้าหมาย (Mager & Besch, 1967) และแนวคิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานของธุรกิจ (Business Process Reengineering) โดยการรื้อระบบการทำงานใหม่ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา และในขณะเดียวกันก็ยังเป็นการวัดสมรรถนะด้านต่างๆของธุรกิจด้วยทั้งในด้าน ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความเร็ว

4) **แนวคิดการจัดทำคาร์บรองการปฏิบัติราชการ โดย กพร.** ในการศึกษาใช้เป็นกรอบวัตถุประสงค์ในการจัดทำคาร์บรองฯ ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจร่วมกัน โดยมีความคาดหวังที่ตรงกันเกี่ยวกับการดำเนินงานปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ในการติดตามผลการปฏิบัติว่าบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่นั้นสามารถใช้ประโยชน์ในด้านการจัดสรรงบประมาณ ใช้เป็นข้อมูลในการประเมินศักยภาพและความเหมาะสมในการมอบหมายความรับผิดชอบของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง รวมทั้งเป็นข้อมูลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานในระยะต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อศึกษากระบวนการและระยะเวลา โดยสอบถามความคิดเห็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกระบวนการ ในการประมาณระยะเวลาการดำเนินงานอ้างอิงจากเอกสารการทำงาน หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ส่วนงานบังคับใช้ มิได้ใช้การจับเวลาจริงในการเก็บข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับมหาวิทยาลัย ทั้งหมด 4 คน ประกอบด้วย หัวหน้างานแผนยุทธศาสตร์ และผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำคาร์บรองฯ (2) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับส่วนงาน พนักงานปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบงานด้านแผนของแต่ละส่วนงานที่ร่วมจัดทำคาร์บรองฯ ทั้งหมดจำนวน 42 ส่วนงาน โดยจัดทำแผนภาพกระบวนการ (Process Chart) แผนภาพการไหลของกระบวนการ (Process Flow Chart) และแผนผังงานตามเวลา (Time-function Mapping) ของกระบวนการจัดทำคาร์บรองการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลส่วนงานฯ ระยะเวลาก่อนและหลังการพัฒนา การวิเคราะห์กระบวนการตามคุณค่าของกิจกรรม พร้อมหาสาเหตุของความสูญเปล่า (Wastes) โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7 QC Tools) ได้แก่ แผนผังพาเรโต และแผนภาพก้างปลา นำไปสู่การวางแผนปรับปรุงกระบวนการ เพื่อลดหรือกำจัดความสูญเปล่า (Wastes) ที่เกิดขึ้นด้วยเทคนิค ECRS และทำการเปรียบเทียบขั้นตอนและระยะเวลาในระยะก่อนการพัฒนากับหลังการพัฒนา วิเคราะห์ผลการศึกษายาได้หลักการ พีดีซีเอ (PDCA) และกรอบคิดการจัดทำคาร์บรองการปฏิบัติราชการ โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ผลการศึกษา

1. การศึกษากระบวนการ (ก่อนการพัฒนา) มีขั้นตอนในการดำเนินงานทั้งหมดประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก 18 กิจกรรมย่อย ใช้ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำเนินงานทั้งหมด 128 วัน

2. การศึกษาปัญหาในกระบวนการ ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาที่พบโดยใช้แผนภูมิพาเรโต พบปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการใน 2 ประเด็นปัญหา คือ ปัญหাজำนวนตัวซ้ำวัดมากเกินไป และปัญหาด้านการดึงข้อมูลจากระบบ CMU-MIS มีความผิดพลาดและซ้ำซ้อน แต่ได้มีการพิจารณากระบวนการด้านการลงนามคาร์บรองฯ เพิ่มเติมพบว่า

ยังมีขั้นตอนของการเคลื่อนย้ายและการรอคอยมาก และมีระยะเวลาการดำเนินงานกระบวนการดังกล่าวคิดเป็นร้อยละ 24.21 เมื่อเทียบกับระยะเวลาดำเนินการภาพรวมทั้งหมด จึงให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วย ดังนั้น จึงมุ่งเน้น 3 ประเด็นปัญหา คือ ปัญหาจำนวนตัวชี้วัดมากเกินไป ปัญหาด้านการดึงข้อมูลจากระบบ CMU-MIS มีความผิดพลาดและซ้ำซ้อน และการรอคอยเอกสารลงนาม เป็นประเด็นที่ปรับปรุงแก้ไขหลัก นำไปสู่การหาสาเหตุของแต่ละปัญหาหลักโดยใช้แผนผังก้างปลา พบว่า (1) ประเด็นปัญหาจำนวนตัวชี้วัดมากเกินไป เกิดจากการกำหนดตัวชี้วัดจำนวนมากให้กับส่วนงานโดยข้อมูลประกอบไม่เพียงพอและไม่ทราบศักยภาพที่แท้จริงของส่วนงาน อีกทั้งตัวชี้วัดบางตัวมีลักษณะการวัดในเชิงพันธกิจและระดับของมหาวิทยาลัย (2) ประเด็นปัญหาข้อมูลจากฐานข้อมูล CMU-MIS มีความผิดพลาด ซ้ำซ้อน เนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานดึงข้อมูลขาดความเข้าใจบริบทของแต่ละตัวชี้วัด ฐานข้อมูลส่วนงานขาดการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน การดำเนินการของผู้รับผิดชอบดูแลข้อมูล (Data Owner) มีการสื่อสารติดตามการรายงานผลจากส่วนงานน้อยและขาดการปรับปรุงฐานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงรอบระยะเวลาของแต่ละตัวชี้วัดไม่ตรงกัน (3) ประเด็นปัญหาการรอคอยเอกสารเกิดจากกระบวนการเสนอเรื่องเพื่อลงนามโดยผู้บริหาร การตรวจสอบข้อมูลหลังเจรจา เพื่อจัดทำข้อมูลเล่มเอกสารลงนาม และการส่งเอกสารระหว่างส่วนงานและส่วนกลาง นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่าในกระบวนการตามแนวทาง 7 wastes พบว่า กระบวนการด้านการจัดทำคำรับรองฯ มีลักษณะเป็นงานสนับสนุน และได้มีการพัฒนาปรับปรุงไปแล้ว 1 ครั้ง ทำให้ความสูญเสียเปล่าในกระบวนการลดน้อยลงในหลายประเด็น แต่ยังมีปัญหาความสูญเสียเปล่าบางประเด็นคงเหลืออยู่ ได้แก่ ความสูญเสียเปล่าเนื่องจากการรอคอย ความสูญเสียเปล่าเนื่องจากการขนส่ง และความสูญเสียเปล่าจากกระบวนการที่ทำแล้วไม่เกิดคุณค่า หรือการทำงานซ้ำ

3. การวางแผนแก้ไขปัญหา การดำเนินงานตามแผน และการติดตามผลการดำเนินงาน ดำเนินการตามแนวทาง PDCA ดังนี้ **การวางแผนแก้ไขปัญหา** ได้พิจารณาความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นจากกระบวนการและระบุคุณค่าของกิจกรรมการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลของส่วนงาน เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ในแต่ละกิจกรรมย่อย พบว่า มีกิจกรรมที่สร้างคุณค่าจำนวน 10 กิจกรรม กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่สามารถถูกตัดทิ้งได้จำนวน 3 กิจกรรม และกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าจำนวน 5 กิจกรรม โดยใช้เทคนิคการปรับปรุงงานอีซีอาร์เอส (ECRS) วางแผนพัฒนากระบวนการขึ้นมาใหม่แต่ละกิจกรรม และนำไปสู่ การดำเนินงานตามแผน ซึ่งได้จัดทำแผนภูมิกระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลของส่วนงานขึ้นมาใหม่ การดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ โดยปรับปรุงกระบวนการและชี้แจงการดำเนินการด้านการรายงานผล พร้อมทั้งถ่ายทอดแผนฯ ฉบับปรับปรุงให้กับส่วนงานรับทราบแนวปฏิบัติร่วมกันในหลายช่องทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจกระบวนการทำงาน เมื่อเริ่มดำเนินการตามกระบวนการที่ปรับปรุงได้อย่างคล่องตัวแล้ว จึงทำการ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน โดยสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับส่วนงานใน 1 รอบการรายงานผล พบว่าการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการตามแผนส่งผลให้กระบวนการด้านการจัดทำคำรับรองฯ ในระยะก่อนการพัฒนา ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก 18 กิจกรรมย่อย ที่ใช้ระยะเวลาเฉลี่ยของกระบวนการ 128 วัน และมีระยะเวลาเฉลี่ยของกระบวนการดังกล่าวในระยะหลังการพัฒนาลดลง โดยแม้ว่าหลังจากพัฒนากระบวนการกิจกรรมหลักที่ 2 และ 3 จะถูกควบรวมเพื่อลดกิจกรรมหลักลง แต่มีการปรับลำดับกิจกรรมหลักเพิ่มเติมขึ้นมา 1 กิจกรรม ทำให้กิจกรรมหลักยังคงมี 5 กิจกรรมดั้งเดิม แต่กิจกรรมย่อยลดลงเหลือ 15 กิจกรรมย่อย ลดลงจำนวน 3 กิจกรรมย่อย ระยะเวลาเฉลี่ยของกระบวนการ ลดลงเหลือ 91 วัน ซึ่งลดลงคิดเป็นร้อยละ 28.90 นอกจากนี้ ยังได้มีการสอบถามความคิดเห็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการระดับส่วนงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในระดับ เห็นด้วยมากในทั้ง 5 ประเด็น คือ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 4.42) เกิดความรวดเร็วในการให้จัดทำและรายงานผลตามคำรับรองฯ (ค่าเฉลี่ย 4.32) เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น (ค่าเฉลี่ย 4.36) เกิดมาตรฐานในการทำงานอย่างเป็นแบบแผนและเป็นระบบเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย 4.24) และก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีกับ

ผู้รับบริการ (ค่าเฉลี่ย 4.20) ตามลำดับ ซึ่งตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการดังกล่าว คือ มีขั้นตอนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อยลดลง ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำเนินงานภาพรวมลดลงและยังถือเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับส่วนงาน จึงได้มี การดำเนินการให้เหมาะสมหลังการพัฒนา โดยนำกระบวนการขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว กำหนดเป็นมาตรฐานใหม่ของกระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลของส่วนงาน นอกจากนี้ ภายหลังจากการนำกระบวนการที่พัฒนาไปดำเนินการพบการระบุปัญหาตามข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ 3 กิจกรรมย่อย คือ กิจกรรมย่อยที่ 3.1, 3.2 และ 4.3 ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ ได้แก่ ปัญหาด้านการจัดทำคู่มือคำรับรองฯ ที่ล่าช้ากว่ารอบการรายงานผลการสื่อสารระหว่างส่วนงานกับผู้ดูแลข้อมูล (Data owner) ในการรายงานผลตามตัวชี้วัด และระบบการรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองฯ ที่ยังไม่สนับสนุนการดำเนินงานของส่วนงานเท่าที่ควร ซึ่งมหาวิทยาลัยจะสามารถศึกษาเพิ่มเติมถึงประเด็นปัญหา และปรับปรุงแก้ไขต่อเนื่องตามแนวทาง PDCA ต่อไป

การอภิปรายผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการนำแนวคิดลีน (Lean) มาประยุกต์ใช้ 3 เรื่อง ได้แก่ เกษวรา อินทรนิม (2558) เรื่องการให้บริการด้านสารสนเทศ ประเภทเอกสารรายงานวิจัยของห้องสมุดคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ศัลย์ ศรีสกุล (2561) เรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการการผ่าตัดภาวะกระดูกสะโพกหักของผู้สูงอายุ ในโรงพยาบาลนครพิงค์จังหวัดเชียงใหม่ และอดิگانต์ ม่วงเงิน (2562) เรื่องการประยุกต์ใช้เทคนิคแบบลีน (ECRS+IT) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานระบบตู้รับคืนหนังสืออัตโนมัติ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) การรวบรวมข้อมูลระยะก่อนการพัฒนา การศึกษาขั้นตอนสภาพปัจจุบันมีการจัดทำเป็นแผนภาพกระบวนการและแผนภาพการไหลของกระบวนการ สอดคล้องกับทั้ง 3 งานวิจัย โดยเครื่องมือดังกล่าวสามารถช่วยในการวิเคราะห์กระบวนการ แต่ขาดในส่วนของผู้รับผิดชอบแต่ละกระบวนการ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการในหลายระดับ จึงมีการเลือกใช้เครื่องมือที่แตกต่างจากงานวิจัยที่ทำการทบทวน โดยสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตามบริบทของกระบวนการที่ทำการศึกษาจัดทำ Time Function Mapping เพิ่มเติมแสดงให้เห็นขั้นตอนการทำงาน ความเชื่อมโยงของงาน และผู้รับผิดชอบดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน พร้อมทั้งระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการอย่างเป็นระบบทำให้สามารถได้ข้อมูลที่ชัดเจน มองเห็นกระบวนการภาพรวมและจุดที่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้

2) การศึกษาปัญหาในกระบวนการ ใช้เครื่องมือวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา 7 QC tools โดยเฉพาะแผนผังพาเรโต (Pareto Chart) และ แผนผังก้างปลา (Fish Bone) สอดคล้องกับวิธีการศึกษาของ ศัลย์ ศรีสกุล (2561) ซึ่งทำให้มองเห็นถึงวิธีการลำดับความสำคัญของกระบวนการที่จะนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น แต่ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้พิจารณาถึงความสูญเสียเปล่าในกระบวนการตามแนวทาง 7 Wastes ที่เกิดขึ้นในกระบวนการร่วมด้วย ซึ่งพบว่าเครื่องมือนี้มีจุดอ่อนในด้านการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อหาความสูญเสียเปล่าในกระบวนการทำงานลักษณะงานสนับสนุนได้ในบางประเด็น เนื่องจากเป็นประเด็นความสูญเสียเปล่าที่มีลักษณะเป็นกระบวนการผลิต

3) การวางแผนแก้ไขปัญหามีการวิเคราะห์กิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยในแต่ละกระบวนการ โดยการวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรมเพื่อหาความสูญเสียเปล่าในกระบวนการที่สร้างคุณค่าและไม่สร้างคุณค่า ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิธีการศึกษาของทั้ง 3 งานวิจัยที่ทบทวน และได้ใช้เทคนิคการปรับปรุงงาน อีซีอาร์เอส (ECRS) ในการจัดการกับกิจกรรมในกระบวนการ โดยตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือมีระยะเวลาในการรอคอยออก การรวมกิจกรรมการทำงานที่สามารถดำเนินการพร้อมกันได้เข้าด้วยกัน การจัดลำดับขั้นตอนใหม่ให้เหมาะสมเพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิธีการศึกษาของ ศัลย์ ศรีสกุล (2561) และ อดิگانต์ ม่วงเงิน (2562) แต่วิธีการศึกษาดังกล่าวไม่ปรากฏชัดในการศึกษาของ เกษวรา อินทรนิม

(2558) ซึ่งแม้จะมีจุดประสงค์เพื่อลดขั้นตอนและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของห้องสมุด แต่ได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงรูปแบบการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงาน

4) การดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยการถ่ายทอดแนวปฏิบัติใหม่ลงสู่ส่วนงานทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยสร้างเวทีในการสื่อสารแนวทางการดำเนินงานใหม่อย่างต่อเนื่องใน 1 รอบการรายงานผล เพื่อให้เกิดการดำเนินงานไปในระยะหนึ่งจึงทำการเก็บข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของทั้ง 3 งานวิจัยที่ทบทวน

5) การตรวจสอบผลการดำเนินการ ทำโดยเปรียบเทียบระยะเวลาก่อนและหลังการพัฒนา ซึ่งพบว่ามีการปรับปรุงก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นสามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานลงได้ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ทบทวนทั้ง 3 งาน นอกจากนี้ มีการติดตามผลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่องตามแนวทางพีดีซีเอ (PDCA) เพื่อให้เกิดมาตรฐานใหม่หรือการทำให้กระบวนการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นซึ่งในแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้อ้างอิงสำหรับการศึกษาของ เกษวรา อินทรมิ (2558) และศัลย์ ศรีสกุล (2561)

6) การดำเนินการให้เหมาะสมหลังการพัฒนากระบวนการ มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษวรา อินทรมิ (2558) และศัลย์ ศรีสกุล (2561) แต่ไม่ปรากฏชัดในการศึกษาของ อติกานต์ ม่วงเงิน (2562) ที่เน้นการเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและแผนที่ควรดำเนินการไว้ในการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา พบว่า หลักการแนวคิดสลินและเครื่องมือแบบสลิน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานในหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นงานสนับสนุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการทำงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ นอกจากนี้ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหลายระดับ การเก็บข้อมูลโดยตรงจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากระบวนการในภาพรวม อีกทั้ง การติดตามผลจากการนำแผนไปปฏิบัติงานจริง จะถือเป็นการสอบถามความคิดเห็น และผลตอบรับ (Feedback) ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม แม้การพัฒนากระบวนการในครั้งนี้จะเกิดผลลัพธ์ที่ดีแล้ว แต่จากการนำกระบวนการที่ปรับปรุงไปดำเนินการยังพบปัญหาในกระบวนการบางประการ เพื่อให้สามารถพัฒนากระบวนการด้านการจัดทำคำรับรองฯ ของมหาวิทยาลัยให้ดียิ่งขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาเพิ่มเติมในอนาคต ได้แก่ การปรับกระบวนการหรือศึกษาหาแนวทางในการจัดทำคู่มือตัวชี้วัดคำรับรองฯ ครั้งถัดไป และการพัฒนาระบบการรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองฯ ให้สอดคล้องต่อความต้องการของผู้ใช้งานในทุกๆระดับ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงต่อเนื่องตามแนวทาง PDCA ต่อไป

บรรณานุกรม

เกษวรา อินทรมิ. (2558). *การเพิ่มประสิทธิภาพของบริการเอกสารรายงานวิจัยด้วยแนวคิดแบบการสลิน*. สืบค้นจาก

<https://pulinet.oas.psu.ac.th/index.php/journal/article/view/112/117>.

จันทร์ศิริ สิงห์เถื่อน. (2551). *การออกแบบกระบวนการใหม่*. สืบค้นจาก

http://pirun.ku.ac.th/~fengcsr/courses/2008_01/206341/ch8.pdf

ทงศักดิ์ เชื้อเจ็ดตน. หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย. (2561, 28 กันยายน). สัมภาษณ์.

บุญรัตน์ อินท๊ะพิงค์. หัวหน้างานแผนยุทธศาสตร์ กองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2564, 20 มกราคม).

สัมภาษณ์.

- ประดิษฐ์ วงศ์มณีรุ่ง, สมเจตน์ เพิ่มพูนธัญญา, พรเทพ เหลือทรัพย์สุข, และนพดล อิมเอม. (2552). 1-2-3
ก้าวสู่ LEAN in Action. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- เยาวลักษณ์ วิริยะพงศ์. ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2561, 27 กันยายน). สัมภาษณ์
รัชนีกร ด่านศิริชัยสวัสดิ์ (ผู้เรียบเรียง). (2558). *การเพิ่มผลผลิต Productivity*. อุดรธานี: สาขาวิชาการจัดการ
อุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ศุภชัย นาทะพันธ์. (2556). *การควบคุมคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศัลย์ ศรีสกุล. (2561). *การพัฒนากระบวนการจัดการการผ่าตัดภาวะกระดูกสะโพกหักของผู้สูงอายุในโรงพยาบาลนครพิงค์
จังหวัดเชียงใหม่* (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2552). *แนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของกระทรวงนำร่อง*. สืบค้นจาก <https://www.opdc.go.th/>
- สุธาสินี โพธิ์จันทร์. (2558). *PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง*. สืบค้นจาก
<https://www.ftpi.or.th/2015/2125>.
- สุรัส ตังไฟฑูรย์ และกฤษณพงษ์ ลายอักษร. (2556). *การปรับปรุงการผลิตแบบไคเซ็น (Kaizen) เพื่อลดความสูญเปล่า
7 ประการ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น.
- อดิگانต์ ม่วงเงิน. (2562). *การประยุกต์ใช้เทคนิคแบบลีน (ECRS^{IT}) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานระบบ
ผู้รับคั้นหนังสืออัตโนมัติ* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- James, P. W., & Daniel T. J. (2003). *Lean thinking banish waste and create wealth in your corporation*. New
York: Simon & Schuster.
- Mager, R. F., & Beach, K. M. (1967). *Developing Vocational Instruction*. Belmont: Fearon Publishing.