

## การปรับปรุงการทำงาน

“การปรับปรุงการทำงาน” เป็นการศึกษาเพื่อให้เราสามารถวิเคราะห์ปัญหาของงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อน การสูญเสียเวลาและทรัพยากรที่มากเกินไปสำหรับงานบางอย่าง งานมีข้อผิดพลาดบ่อย เป็นต้น แล้วศึกษาและหากระบวนการที่ถูกต้องและเหมาะสมเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหานั้นที่เป็นอยู่ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถซึ่งอาจจะเป็นผลดีต่อการเลื่อนระดับขั้น เพิ่มสมรรถนะในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เกิดกระบวนการทำงานใหม่ที่ทำให้องค์กรเกิดประโยชน์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการประหยัดงบประมาณ การประหยัดต้นทุน การประหยัดเวลาในการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมถึงสนับสนุนให้องค์กรขับเคลื่อนได้อย่างดียิ่งขึ้น

### ความหมายและความสำคัญของการปรับปรุงการทำงาน

สาเหตุที่เราต้องมีการปรับปรุงงาน เนื่องจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะผ่านทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ทำให้การกระบวนการทำงานที่คงเดิมอาจจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาที่ล่าช้า ไม่ทันสมัย และแข่งขันกับองค์กรอื่นภายนอกไม่ได้ ตัวอย่างของงานที่เราต้องปรับปรุง เช่น การเสียทรัพยากรมากเกินไป ขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อน/มากเกินไป งานผิดพลาดบ่อยๆ ผลการปฏิบัติงานไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร/ผู้รับบริการ เป็นต้น

การปรับปรุงการทำงาน คือการทบทวนงานในหน้าที่รับผิดชอบ ทบทวนกระบวนการทำงาน และทบทวนผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่ามีงานอะไรบ้าง งานแต่ละอย่างใช้เวลาเหมาะสมหรือยัง เสียต้นทุนสำหรับงานนั้น ๆ เท่าไหร่ แล้วผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้รับความพึงพอใจหรือไม่ แล้วนำมาทำการปรับปรุง / แก้ไข เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการปรับปรุงการทำงานสามารถเริ่มจากปัญหาของงานในหน้าที่รับผิดชอบ หรือความต้องการที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นก็ได้

ตามแนวคิดของรองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ ได้กล่าวว่าการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องนั้น เราสามารถใช้เครื่องมือ 5R เข้ามาช่วยได้ ซึ่งประกอบด้วย

- Records หมายถึง ข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานต้องมีการจดบันทึก เพื่อเป็นฐานข้อมูลประกอบความน่าเชื่อถือของงานที่ทำและสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงงานได้

- Review หมายถึง การทบทวนงานที่ทำอยู่เสมอว่ามีขั้นตอนใด กระบวนการใด ที่สมควรได้รับการปรับปรุงเพื่อให้ดีขึ้น
- Rethink หมายถึง การคิดใหม่เกี่ยวกับงานที่ได้ทบทวน เช่น งานนี้ วิธีนี้ ควรจะทำต่อหรือไม่ แล้วถ้าจะต้องทำต่อเราจะต้องทำแบบเดิมหรือควรวางวิธีทำแบบใหม่ เป็นต้น
- Reaction หมายถึง การลงมือปฏิบัติทันที และพร้อมรับฟังผลตอบรับ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น
- Rewards หมายถึง ระบบการให้รางวัลสำหรับผู้ที่สามารถปรับปรุงงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติให้ปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ

### วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงการทำงาน

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงการทำงาน คือ

- เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น
- หาวิธีการที่เหมาะสม โดยการหาวิธีที่ดีกว่า ใช้เวลาน้อยกว่า ใช้ทรัพยากรน้อยกว่า แต่ได้ผลที่มากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการเดิม
- เพื่อให้เกิดการประหยัดทรัพยากรขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น คน เวลา วัสดุ สิ่งของ รวมถึงงบประมาณที่ต้องเสียไป
- เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากการมีกระบวนการที่เหมาะสมจะช่วยลดการกระทบกระทั่งกันของเพื่อนร่วมงานได้
- เพื่อให้เกิดวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา รวมถึงปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้กำลังก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งจะต้องมีความสามารถในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานจะต้องมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ภายนอก

### กระบวนการในการปรับปรุงการทำงาน ประกอบด้วย

1. กำหนดงานที่ต้องการปรับปรุง โดยเราจะต้องทราบว่าภาระงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของเรามีอะไรบ้าง แล้วมีงานไหนบ้างที่ใช้ทรัพยากรมากเกินไป เสียต้นทุนสูงเกินไป งานไหนที่มีการ

ปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน/ใช้เวลามาก งานไหนที่ไม่เสร็จตามกำหนดเวลา หรือมีข้อผิดพลาดบ่อย ๆ และ ผู้รับบริการยังไม่พึงพอใจ

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงงาน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงงานให้ชัดเจนว่าเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อประหยัดทรัพยากรขององค์กร หรือเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

3. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน พิจารณางานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับลำดับขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ วิธีการปฏิบัติงาน ระยะเวลา และสถานที่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงงาน

4. เขียนการไหลของงาน (Work Flow) เขียนทางเดินของงานตั้งแต่จุดเริ่มต้น จนถึงจุดสิ้นสุดของงาน ซึ่งต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและชัดเจน

5. พัฒนาแนวทางในการปรับปรุงงาน โดยใช้คำถามว่า “ทำไม?” เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการทำงาน เช่น ทำไมต้องทำวิธีนี้? ทำไมต้องทำเวลานี้? ทำไมต้องให้คนนี้ทำ? ทำวิธีอื่นได้หรือไม่? เป็นต้น ซึ่งต้องมีการหาแนวทางเพื่อตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้

6. เลือกแนวทางในการปรับปรุงงาน ซึ่งต้องเลือกแนวทางที่เป็นไปได้และเป็นแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้ มาใช้เพื่อกำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติใหม่ที่สามารถระบุได้ว่าดีกว่าวิธีการปฏิบัติเดิมอย่างไร และจำเป็นต้องมีการเขียนการไหลของงาน (Work Flow) ของวิธีการปฏิบัติใหม่นี้ด้วย ตั้งแต่จุดเริ่มต้น จนถึงจุดสิ้นสุด

7. ปฏิบัติและประเมินผล เป็นการนำผลจากการกระบวนการทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องมีการแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทราบแนวทางการปรับปรุงใหม่ด้วย เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับที่มาที่ไปและเหตุผลความจำเป็นของการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติการแบบใหม่ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีการติดตามผลการปรับปรุงเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินผลวิธีการใหม่ว่าเหมาะสม และได้ผลจริงหรือไม่

### เทคนิคการปรับปรุงการทำงาน

เทคนิคการปรับปรุงการทำงานต่าง ๆ อาจจะอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่าง ๆ ตัวอย่างเทคนิคในการปรับปรุงงาน เช่น

- เทคนิคการใช้คำถาม “ทำไม?” ใช้สำหรับการถามเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ตามปกติว่าทำไมต้องทำ ทำไมต้องทำแบบนี้ แล้วใช้คำถาม “ทำไมไม่?” สำหรับงานใหม่หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถ

นำมาปรับใช้ได้กับงานเดิม เช่น ทำไมไม่ลองใช้วิธีนี้ ทำไมไม่ทำแบบใหม่? เพื่อลดการยึดติดกับการทำงานตามแบบเดิม ๆ

- เทคนิคการเลียนแบบ เป็นการศึกษาวิธีการของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ หรือองค์กรอื่น แล้วนำมาปรับปรุงให้เข้ากับงานที่ต้องการปรับปรุงของตัวเอง เป็นแนวทางใหม่เกิดขึ้น
- เทคนิคการใช้คำถาม “อะไรจะเกิดขึ้น.....ถ้า” เพื่อเป็นตัวกระตุ้นความคิดให้มองถึงผลกระทบในอนาคตถ้ายังมีการปฏิบัติงานแบบเดิม และอะไรจะเกิดขึ้นหากมีการปรับปรุง เช่น อะไรจะเกิดขึ้นถ้าไม่สามารถควบคุมต้นทุนในการบริหารองค์กรได้ อะไรจะเกิดขึ้นถ้าการบริการของเราไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น แล้วนำมาพิจารณาว่าถ้าไม่ยอมให้เกิดสิ่งเหล่านั้นขึ้น เราจะต้องปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร
- เทคนิคการเปรียบเทียบ เป็นการเปรียบเทียบวิธีการเดิม และวิธีการใหม่ ว่าต่างกันอย่างไร มีผลดีหรือผลเสียเหมือนหรือต่างกันอย่างไร หากจะมีการปรับปรุงตามวิธีการใหม่ได้ผลอะไรที่ดีกว่าเดิม

### ปัญหาและอุปสรรคการปรับปรุงการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรคสำหรับการปรับปรุงงาน เช่น

1. ความเคยชินกับงานแบบเดิมและผู้ปฏิบัติไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง
2. บุคลากรขาดความรู้ เกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงาน
3. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน/ชี้แนะ เพื่อให้เกิดการปรับปรุง
4. ขาดการจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน
5. ขาดความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในองค์กร
6. ข้อมูลสารสนเทศไม่ได้มีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบทำให้ขาดฐานข้อมูลสำหรับการปรับปรุง

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เช่น

1. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปรับปรุงงาน
2. ผู้บริหารต้องสร้างทัศนคติที่ดี และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงงานต่อบุคลากร

3. ใช้ผลการปรับปรุงการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร และจูงใจให้บุคลากรมีการปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
4. สร้าง/ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกส่วนในองค์กรเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีระหว่างกัน
5. ฝึกอบรม ให้ความรู้ พัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
6. มีระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ

### **ปัจจัยความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงาน ประกอบด้วย**

T = Teamwork การทำงานเป็นทีม การปรับปรุงการทำงานจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องหลายส่วน การทำงานเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จ

L = Leadership ภาวะผู้นำ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี กระตุ้นให้บุคลากรเข้าใจและรู้จักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงต้องให้การสนับสนุนบุคลากรเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการสนับสนุนงบประมาณ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี

Q = Quality Awareness การตระหนักในคุณภาพหรือการเห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน

R = Rewards System ระบบการให้รางวัล เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

I = Information System ระบบสารสนเทศ ต้องมีการจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญ เป็นจริง และจำเป็นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงงานที่เหมาะสม เช่น ข้อมูลภาระงานของแต่ละตำแหน่ง การดำเนินการแต่ละขั้นตอน/กระบวนการ ทางไหลของงาน และปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน