

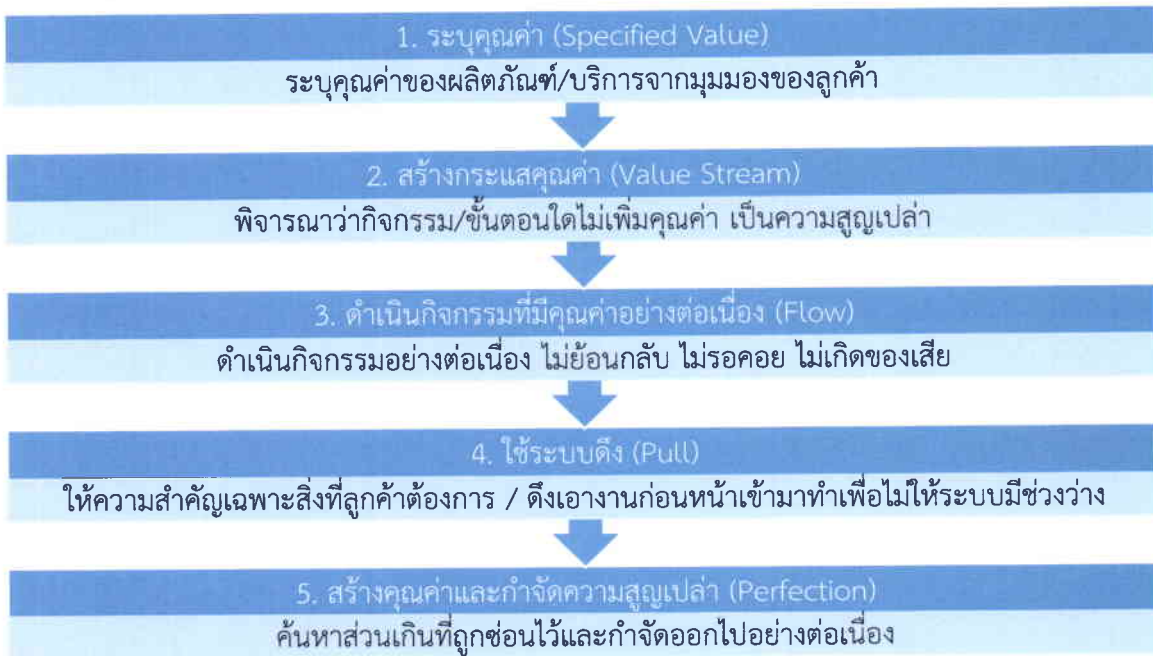
## แนวปฏิบัติที่ดี : ก้าวสู่การทำงานที่เป็นเลิศด้วย Lean Enterprise กรณีศึกษา สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ

อาจารย์ ดร.วิสิทธิ์ บุญชุม สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ

### 1. หลักการ/ความเป็นมา

ลีน (Lean) หมายถึง ผอมหรือบาง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับคนก็จะหมายถึงคนที่มีรูปร่างสมส่วน แข็งแรง ไม่มีไขมันส่วนเกิน สามารถทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว มีประสิทธิภาพ ถ้าเปรียบเทียบกับองค์กรก็จะหมายถึงองค์กรที่มีระบบการทำงานและผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการสูญเสียในแต่ละกระบวนการ ทั้งด้านเวลา บุคลากร และทรัพยากรต่างๆ มีการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในทุกๆ สถานการณ์ มีผลการดำเนินงานที่ดีเหนือคู่แข่ง หรือเรียกว่าวิสาหกิจแบบลีน (Lean Enterprise) โดยมุ่งเน้นการลดความสิ้นเปลือง ลดความสูญเปล่า (Waste, Muda) ลดการกระทำที่มีการใช้ทรัพยากรทั้งแรงงาน วัสดุดิบ เวลา เงิน หรืออื่นๆ แต่ไม่ได้ทำให้เกิดคุณค่าต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยมีการจำแนกแต่ละงานออกเป็น 3 ประเภทคือ 1) งานที่เพิ่มมูลค่า 2) งานที่ไม่เพิ่มมูลค่า แต่จำเป็นต้องมี และ 3) งานที่ไม่เพิ่มมูลค่าและไม่จำเป็นต้องมี หรืออาจยุบรวมได้ [1]

นอกจากนี้ระบบลีนยังประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ [2]



โครงสร้างของระบบลีน ประกอบด้วย 5 ส่วนคือ



แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2558 - 2567 **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6** การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สู่มหาวิทยาลัยแห่งความสุข มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีธรรมาภิบาล พึ่งพาตนเองได้ **ตัวชี้วัดที่ TSU16**. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดให้สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ เป็นหน่วยงานนำร่องของมหาวิทยาลัยทักษิณ ในการดำเนินการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของสำนักหอสมุดที่ว่า “องค์กรคุณธรรม เลิศล้ำบริการ มุ่งงานสัมฤทธิ์ ร่วมจิตพัฒนา” นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์สำนักหอสมุด 2558 – 2562 ดังปรากฏในยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและสุขภาวะของสมาชิกในองค์กร กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนสำนักหอสมุดให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performing Organization) มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

จากเหตุผลข้างต้น สำนักหอสมุดซึ่งมีภารกิจหลักในการบริการสารสนเทศและบริการให้การศึกษาแก่นิสิต อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนและประชาชนทั่วไป เพื่อสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัยทักษิณ ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้ให้ความสำคัญกับทุกๆ กระบวนการทำงาน จึงได้นำระบบ **Lean Enterprise** เข้ามาปรับปรุงกระบวนการภายในของสำนักหอสมุด เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยได้เริ่มใช้งานอย่างจริงจังในปีการศึกษา 2558 มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง ก้าวสู่กระบวนการทำงานที่เป็นเลิศด้วย Lean Enterprise กรณีศึกษานักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ ให้แก่บุคลากรสำนักหอสมุด เมื่อวันที่ 8 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2559 ณ ห้องประชุมใหญ่ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ

## 2. เป้าหมายของการดำเนินงาน

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ ได้กำหนดค่าเป้าหมายของการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 6 ด้านการปฏิบัติการ ดังนี้ 1) ด้านจำนวน

กิจกรรมที่ลดรอบเวลาในการให้บริการ 2) ด้านระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และ 3) ระดับความผูกพันของผู้ใช้บริการโดยรวม โดยมีการสำรวจจำนวนกิจกรรมที่ลดรอบเวลา ระดับความพึงพอใจและระดับความผูกพัน ปีละ 1 ครั้ง

### 3. กระบวนการ/ขั้นตอน

ผู้บริหารและบุคลากรสำนักหอสมุด ได้ร่วมกันวางแผนพัฒนาสำนักหอสมุดและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิดของ Lean Enterprise โดยมีกิจกรรม/กระบวนการทำงานได้รับการลดรอบจำนวน 8 งานดังนี้

ชื่อ กระบวนการทำงาน	กระบวนการปฏิบัติงานเดิม (ก่อนสิ้น)	กระบวนการปฏิบัติงานใหม่ (หลังสิ้น)
1. กระบวนการรับคืนหนังสือ	- รับคืนซ้ำ 3 ครั้ง (1) Book return (2) ผู้ปฏิบัติงานบริการ (3) การ Shelving	- รับคืนซ้ำ 2 ครั้ง (1) Book return (2) การ Shelving
2. การเตรียมตัวเล่มทรัพยากรสารสนเทศก่อนนำออกให้บริการ	- ประทับตราสำนักหอสมุด 7 จุด (1) สันหนังสือ 3 จุด (2) หน้าปกในด้านบน 1 จุด (3) หน้าลับ 1 จุด (4) ปกหน้าด้านใน 1 จุด (5) ปกหลังด้านใน 1 จุด - ประทับตราหนังสืออ้างอิง 2 จุด - ใช้ดินสอ และปากกาเขียนในหน้าลับ	- ประทับตราสำนักหอสมุด 4 จุด (1) สัน 3 จุด (2) ปกใน 1 จุด  - ประทับตราหนังสืออ้างอิง 1 จุด - ให้ใช้ปากกาเขียนในหน้าลับเท่านั้น
3. งานข้อมูลท้องถิ่นภาคใต้	- ขั้นตอนทำสาระสังเขป และประชาสัมพันธ์	- ไม่ทำสาระสังเขป
4. บริการแนะนำ/ตรวจสอบการเขียนบรรณานุกรมและรายการอ้างอิง	(1) รับแบบฟอร์มคำขอใช้บริการ/สัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ 10 นาที/คน (2) แนะนำการเขียนบรรณานุกรม 60 นาที/ครั้ง (3) แก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วน 10 นาที/รายการ (4) ส่งมอบผู้ใช้และจัดเก็บแบบประเมินความพึงพอใจ 3 นาที/รายการ (5) รวบรวมผลการประเมินการให้บริการฯ จากแบบฟอร์มการขอใช้บริการของผู้ใช้ 5 นาที/ครั้ง	(1) ชักถาม/สัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ 5 นาที/คน (2) แนะนำการเขียนบรรณานุกรม 30 นาที/ครั้ง (3) ปรับปรุง/แก้ไขให้ถูกต้องทั้งรูปแบบและการจัดเรียง 3 นาที/รายการ (4) ส่งมอบบริการและผู้ใช้ประเมินความพึงพอใจและจัดเก็บในแฟ้มหลักฐาน 5 นาที/ครั้ง
5. บริการตรวจสอบรายการอ้างอิง/	(1) รับแบบฟอร์มคำขอใช้บริการ/สัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ 10 นาที/คน (2) ปรับปรุง/แก้ไขให้ถูกต้องทั้งรูปแบบ/การ	(1) รับแบบฟอร์มคำขอใช้บริการ/สัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ 5 นาที/คน (2) ปรับปรุง/แก้ไขให้ถูกต้องทั้ง

ชื่อ ภาระงาน ทำงาน	ภาระงานปฏิบัติงานเดิม (ก่อนสิ้น)	ภาระงานปฏิบัติงานใหม่ (หลังสิ้น)
บรรณานุกรมแก่ อาจารย์/นักวิจัย/ บุคคลภายนอก	จัดเรียง 5 นาที/รายการ (3) ส่งมอบผู้ใช้และจัดเก็บแบบประเมินความ พึงพอใจ 3 นาที/รายการ (4) รวบรวมผลการประเมิน/จัดเก็บในแฟ้ม หลักฐาน 2 นาที/ชุด	รูปแบบ/การจัดเรียง 3 นาที/รายการ (3) ส่งมอบบริการและผู้ใช้ประเมิน ความพึงพอใจและจัดเก็บในแฟ้ม หลักฐาน 5 นาที/ครั้ง (4) รับชำระเงินค่าใช้บริการและออก เอกสารรับเงิน 5 นาที/ครั้ง
6. การบำรุงรักษา เครื่องสำรองไฟ ห้องปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์	(1) เสียบปลั๊ก เปิดสวิตช์ (2) รอประมาณ 5 นาที (3) เปิด UPS (4) รอต่ออีกประมาณ 5 นาที (5) เปิดเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อ พ่วงอื่น (6) รอเครื่องคอมพิวเตอร์เปิดทำงานประมาณ 2 นาที (7) ถอดปลั๊กที่เสียบกับ UPS (8) ตรวจสอบ UPS ว่ายังสำรองไฟอยู่หรือไม่ หากยังสำรองไฟอยู่เครื่องคอมพิวเตอร์จำต้อง ไม่ดับ	(1) ใช้ Software UPS Monitor ตรวจสอบการทำงานของ UPS และ ติดตั้งเกอร์วันครบกำหนดการ เปลี่ยนแบตเตอรี่ พร้อมมีแผนการ เปลี่ยนแบตเตอรี่ UPS
7. การจัดทำ ทะเบียนคุม หนังสือ ตั้งแต่ ภาระงาน จัดซื้อจนถึงออก ให้บริการ	(1) ในแต่ละชั้นตอน บุคลากรจะต้องเขียน เหตุผลความล่าช้าของการทำงาน	(1) จัดทำแบบฟอร์มให้สามารถเขียน เครื่องหมาย ✓ แทนการเขียน
8. วารสารเย็บ เล่ม	(1) ติดบาร์โค้ด (2) ประทับตรา 5 จุด - สัน 3 จุด - หน้าปกในด้านบน 1 จุด - ปกหลังด้านใน 1 จุด (3) เดิม 1) เปลี่ยนสถานะจาก Available เป็น Bindery 2) แก้ไขข้อมูล Copy Statement 3) รวบรวม/ตรวจสอบ (4) ลงทะเบียนวารสาร เปลี่ยนสถานะจาก	(1) ไม่ติดบาร์โค้ด (2) ประทับตรา 3 จุด - สัน 3 จุด (3) รวบรวม 3 ชั้นตอน เป็น 1 ชั้นตอน “ตรวจสอบ/แก้ไข/เปลี่ยนสถานะ เป็นวารสารส่งเย็บเล่ม” (4) ลงทะเบียนเป็นวารสารเย็บเล่ม

ชื่อ กระบวนการ ทำงาน	กระบวนการปฏิบัติงานเดิม (ก่อนสิ้น)	กระบวนการปฏิบัติงานใหม่ (หลังสิ้น)
	Bindery เป็น Available (5) KPI : 12 เดือน/8ครั้ง (6) KPI : 45 เล่ม/เดือน	เปลี่ยนสถานะจาก Bindery เป็น Available (5) KPI : 8 ครั้ง/ปี (6) KPI : 80 เล่ม/ครั้ง

#### 4. ผลประโยชน์ที่ได้รับ

จากการดำเนินงานเพื่อให้สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณก้าวสู่กระบวนการทำงานที่เป็นเลิศด้วย Lean Enterprise มีตัวชี้วัดระดับความสำเร็จด้านจำนวนกิจกรรมที่ลดรอบเวลาในการให้บริการ ด้านระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และด้านระดับความผูกพันของผู้ใช้บริการโดยรวม ดังนี้

ปีการศึกษา	2557	2558
1. จำนวนกิจกรรมที่ลดรอบเวลาในการให้บริการ	3	8
2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	4.07	4.16
3. ระดับความผูกพันของผู้ใช้บริการโดยรวม	3.97	4.02

#### 5. เอกสารอ้างอิง

[1] เกียรติขจร โฆมานะสิน. (2550). LEAN วิธีแห่งการสร้างคุณค่า สู่อองค์กรที่เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

[2] นิพนธ์ บัวแก้ว. (2549). รู้จัก...ระบบการผลิตแบบลีน. พิมพ์ครั้งที่ 4 : กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.