



เปลี่ยนความสูญเปล่าในสหกรณ์ สู่คุณค่าด้วยแนวคิด Lean

วริยา ยอดปิ่น

นักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ

สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์เชียงราย

สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 7

Lean หรือระบบลีน เป็นการปรับการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (**Continuous Improvement**) หรือกล่าวได้ว่าระบบลีนนั้นเกี่ยวกับการลดความสูญเปล่า (Waste) ในกระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการลดต้นทุน ทำให้ผลกำไรหรือเกิดผลประโยชน์เพิ่มขึ้น

Lean ถ้าแปลตรงตัวก็จะหมายถึงความผอม เปรี้ยว บาง หากเปรียบกับคน “คนแบบลีน” (Lean person) จะเป็นคนที่มีร่างกายสมส่วน ปราศจากไขมันส่วนเกิน ทำงานได้อย่างกระฉับกระเฉง แต่หากเปรียบเป็นองค์กรแล้ว “องค์กรแบบลีน” (Lean organization) เป็นองค์กรที่ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องไม่มีสิ่งสูญเปล่า (Waste) เกิดขึ้นในทุกกระบวนการ และสามารถปรับตัวตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และมีการปรับเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น แนวคิดลีนจึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการของสหกรณ์ ในการกำจัดความสูญเปล่าหรือสูญเสียที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่สหกรณ์ไม่ต้องการ หรือเป็นหลักการและวิธีการในการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการโดยการลดระยะเวลาารอคอยและลดความสูญเปล่าด้วยการใช้ทรัพยากรที่น้อยลง ดังนั้นในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันที่สูงในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หากนำแนวคิด Lean มาปรับใช้กับสหกรณ์ก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ เช่น การปรับการทำงานในสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดสิ่งที่ไม่เกิดมูลค่าหรือ Waste ทำให้ตัดต้นทุนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อให้เกิดการใช้ต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด และใช้เวลาการปฏิบัติงานให้สั้นที่สุด เพื่อมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุดแก่สมาชิกและลูกค้า โดยการปรับกระบวนการทำงานภายในสหกรณ์ตัดกระบวนการทำงานแบบซ้ำซ้อนเพื่อลดค่าใช้จ่าย และใช้เวลาอันน้อยลงในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ



ดังนั้น ระบบลีนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในสหกรณ์ทุกภาคส่วน ทุกประเภท ทุกขนาด และทุกสถานการณ์ ซึ่งก่อนที่จะนำระบบลีนไปประยุกต์ใช้ได้ก็ควรเริ่มจากการรู้ถึงความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในองค์กรของตัวเอง และนำหลักการพื้นฐานของระบบลีนมาปรับใช้

หลักการพื้นฐานของลีน (Basic Principles of Lean Management) มีอยู่ 5 ข้อ คือ

- กำหนดคุณค่า (Identify Value)
- วางแผนดำเนินงาน (Map the Value Stream)
- สร้างขั้นตอนการทำงาน (Create Flow)
- ใช้ระบบดึง (Establish Pull)
- มุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบ (Seek Perfection)



องค์ประกอบของระบบการบริหารแบบลีน (Lean Management System : LMS)

เป็นการบริหารสหกรณ์ใน 4 ด้านให้เปลี่ยนเป็นการทำงานที่เต็มไปด้วยคุณค่า ปราศจากสิ่งที่ไม่ได้ประโยชน์ องค์ประกอบดังกล่าวประกอบด้วย

1. การบริหารผลสำเร็จของสหกรณ์ (Performance management) เพื่อให้สหกรณ์มีผลผลิตที่มีคุณค่าผ่านการจัดการที่ปราศจากความสูญเปล่าในทุกกระบวนการดำเนินงาน โดยเริ่มจากการสร้างคุณค่า (Value) ให้กับผลผลิตหรือบริการของสหกรณ์ที่ตรงกับความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการหรือสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผลเกิดจากการจัดการสายธารแห่งคุณค่า (Value stream management) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตและบริการ จัดระบบหรือกระบวนการทำงานให้มีความไหลลื่น (Flow) ในทุกๆ กิจกรรมในสหกรณ์ เน้นการทำงานภายใต้ระบบงานที่ต่อเนื่อง และเชื่อมโยงกันตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดลดความสูญเปล่าที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งออกแบบระบบที่เรียกว่า “ระบบการดึง (Pull system)” โดยสหกรณ์มีการผลิตผลผลิตที่มีความพอดีทั้งปริมาณและคุณภาพได้อย่างทันเวลา และสิ่งสำคัญ คือการสร้างความสมบูรณ์แบบ (Pursuit of perfection) ให้กับผลผลิตขององค์กรที่ต้องผลิตและให้บริการสิ่งตรงที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ และพัฒนาคุณค่าใหม่ที่เป็นกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง





2. การบริหารสินทรัพย์ที่สหกรณ์มีอยู่ (Asset Management) เป็นการมุ่งมั่นที่จะเพิ่มคุณค่าของสินทรัพย์ของสหกรณ์ให้ได้มากที่สุด ภายใต้ต้นทุนที่น้อยที่สุด โดยการลดความเสี่ยง มุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

3. การบริหารทรัพยากรของสหกรณ์ (Resource Management) ปฏิบัติการตามแนวคิดการซ่อมบำรุงกระบวนการผลิต เพิ่มความน่าเชื่อถือในกระบวนการซ่อมบำรุง และเพื่อกำจัดความสูญเปล่าให้ออกไปจากกระบวนการผลิตและดำเนินงานของสหกรณ์ ด้วยการเน้นการจัดการคลังสินค้าแบบระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี หรือ Just-In-time หรือ JIT และระบบการบริหารเงินศูนย์ เป็นระบบที่เน้นการจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยทำให้โครงการต่างๆ มีระบบการใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้ใกล้เคียงกับงบประมาณที่จัดสรรไว้ ให้มีงบประมาณคงเหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรมากที่สุด

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk management) ผลกระทบของการบริหารจัดการแบบสลับ เป็นการลดความสูญเปล่าหรือกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ไม่ใช่การทำงานที่รวดเร็วแล้วมีแนวโน้มที่จะเกิดความเสียหายหรือความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ดังนั้นสหกรณ์ต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เพื่อลดความสูญเสียนในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสแก่สหกรณ์มากที่สุด

ดังนั้น กล่าวได้คือองค์ประกอบหลักสำคัญในระบบการบริหารแบบสลับ คือ แนวคิดในการสร้างคุณค่าให้กับสหกรณ์โดยใช้หลักการจัดการกระบวนการให้มีการไหลลื่นของงาน ปราศจากความสูญเปล่าในทุกกิจการบริหารจัดการความเสี่ยงและสินทรัพย์ของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์และคุณค่าสูงที่สุด

การใช้ระบบสลับในแต่ละสหกรณ์จะสร้างคุณค่าที่แตกต่างกันไป แต่ประโยชน์หลักที่ทุกองค์กรจะได้มีทั้งหมด 5 ข้อ คือ

✔️ **ประสิทธิภาพทำงานดีขึ้น** สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานโดยตรง เนื่องจากเป็นการกำจัดความสูญเปล่าของกระบวนการทั้งหมด ทำให้พนักงานได้ทำงานเฉพาะกระบวนการที่มีคุณค่าเท่านั้น

✔️ **ใช้เวลาอย่างมีคุณภาพ** พนักงานไม่ต้องเสียเวลากับกระบวนการที่ไม่จำเป็น ทุกคนจะมีเวลาทำงานมากขึ้นหรือเร็วขึ้น สินค้าและบริการก็จะถึงมือสมาชิกไวขึ้น รวมถึงได้ผลของงานที่ทำได้อย่างทันเวลาต่อการตัดสินใจ

✔️ **การบริการสมาชิกดีขึ้น** เพราะสมาชิกคือหัวใจหลักของสหกรณ์ ระบบสลับจะมุ่งหาความต้องการของสมาชิกจริงๆ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการ ให้ตอบสนองความต้องการอย่างตรงจุด

✔️ **พนักงานมีกำลังใจมากขึ้น** ระบบสลับสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและความคิดเห็นของตนเองมีคุณค่า การรับฟังดังกล่าวจะช่วยให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น





✔ **ลดต้นทุนสินค้าคงคลัง** ถ้ามีการผลิตสินค้ามากเกินไปก็จะเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง ซึ่งการเก็บสินค้าไว้นานๆ ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียคุณภาพได้อีก นับเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่งเช่นกัน

“ยุคปัจจุบันที่โลกพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูง กระบวนการที่ลื่นไหลอาจหมายถึงการสูญเสียโอกาสในการพัฒนาสหกรณ์ สูญเสียกำไรที่ควรเกิดขึ้น และคำว่า “ประสบความสำเร็จ” ก็จะไกลออกไป ดังนั้น ระบบสินจึงเป็นอีกหนึ่งระบบที่สามารถมาช่วยปัญหาให้สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จได้”

[บทความนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคล]

