

วิธีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (WORK MANUAL)

ส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศการปศุสัตว์
สำนักงานปศุสัตว์เขต 5

วัตถุประสงค์การจัดทำ WORK MANUAL

- เพื่อให้ส่วนราชการมีการจัดคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/กระบวนการต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การ
- การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ตาม PM 5) ที่มุ่งไปสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานของส่วนราชการได้มาตรฐานเป็นไปตามเป้าหมาย ได้ผลิตผลหรือการบริการที่มีคุณภาพ เสร็จรวดเร็วทันตามกำหนดเวลานัดหมาย มีการทำงานปลอดภัย และไม่สร้างมลพิษแก่ชุมชน เพื่อการบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(PUBLIC SECTOR MANAGEMENT QUALITY AWARD : PMQA)

เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้าน และอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน (หมวด) คือ

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

PMQA Framework

กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



แนวทางการดำเนินการตาม PM 5

PM 5 : ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการ
ในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าว ให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ
เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ

คู่มือการปฏิบัติงาน (WORK MANUAL) คืออะไร

แผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดต่างๆ ของกระบวนการ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิง ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการ

- ข้อกำหนดที่สำคัญ
- องค์ความรู้
- เทคโนโลยี
- กฎระเบียบ กฎหมาย
- ต้นทุน/ ค่าใช้จ่าย
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ เป็นต้น

ขอบเขตหลัก WORK MANUAL

1. Work Flow ของกระบวนการ

2. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- รายละเอียดวิธีการทำงานของแต่ละขั้นตอนย่อย
- เอกสาร/ระเบียบ ที่ใช้ประกอบการดำเนินการ
- แบบฟอร์ม
- ผู้รับผิดชอบ

ขอบเขตหลัก WORK MANUAL (ต่อ)

3. มาตรฐานงาน คือ ข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน

- มาตรฐานระยะเวลา
- มาตรฐานในเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล ความผิดพลาด ความคุ้มค่าของงาน เป็นต้น

4. ระบบการติดตามประเมินผล

- เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
- กำหนดรูปแบบ และระยะเวลาในการติดตาม เช่น ทุก 3 เดือน หรือ ทุก 6 เดือน

องค์ประกอบคู่มือการปฏิบัติงาน

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
2. ขอบเขต	7. มาตรฐานงาน
3. คำจำกัดความ	8. ระบบติดตามประเมินผล
4. หน้าที่ความรับผิดชอบ	9. เอกสารอ้างอิง
5. Work Flow กระบวนการ	10. แบบฟอร์มที่ใช้

วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES)

- **ความหมาย :**

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของกระบวนการนี้ขึ้นมา

- **ตัวอย่างวัตถุประสงค์เรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน**

เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ หลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขอบเขต (SCOPE)

- **ความหมาย :**

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด

- **ตัวอย่างขอบเขตเรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน**

ระเบียบการปฏิบัตินี้ครอบคลุมขั้นตอนการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับการตรวจสอบ ตั้งแต่การวางแผนการตรวจสอบ การดำเนินการตรวจสอบ การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และการตรวจติดตามซ้ำ สำหรับทุกครั้งที่มีการตรวจสอบของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

คำจำกัดความ (DEFINITION)

- **ความหมาย:**

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้นๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

- **ตัวอย่างคำจำกัดความ เรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน**

Auditor = ผู้ตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ

Auditee = แผนก หน่วยงาน หรือบุคคลผู้ได้รับการตรวจสอบ

CAR = Corrective Action Report – การร้องขอให้ดำเนินการแก้ไข

หน้าที่ความรับผิดชอบ (RESPONSIBILITIES)

- **ความหมาย :**

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้นๆ โดยมักจะเรียงจากผู้อำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

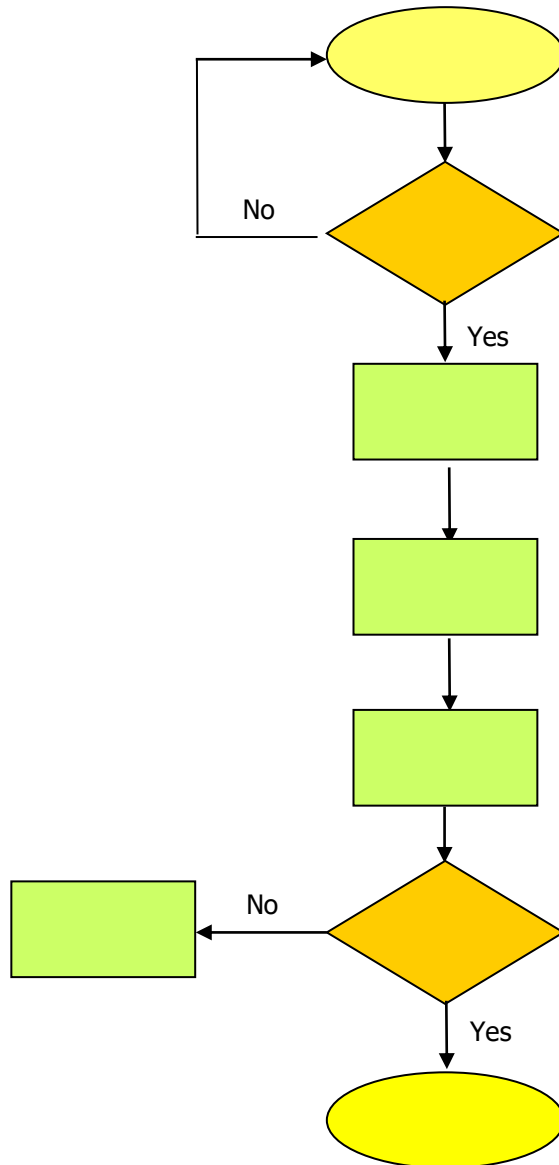
- **ตัวอย่างหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน**


ผู้อำนวยการกอง : อนุมัติแผนการตรวจสอบ ติดตามและพิจารณา
ผลการตรวจสอบภายใน

หัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่ม : รับทราบและให้ความร่วมมือในการตรวจสอบ

นักวิชาการ 6 ว. : จัดทำแผน ดำเนินการตรวจสอบ สรุปผลและ
ติดตามผล

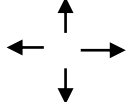
WORK FLOW กระบวนการ



 จุดเริ่มต้น และ
สิ้นสุดของกระบวนการ

 กิจกรรมและ
การปฏิบัติงาน

 การตัดสินใจ

 ทิศทาง/
การเคลื่อนไหวของงาน

เอกสารอ้างอิง (REFERENCE DOCUMENT)

- **ความหมาย :**

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

- **ตัวอย่างเอกสารอ้างอิงเรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน**

ระเบียบการปฏิบัติเรื่องการแก้ไขและป้องกัน(QP-QMR-01)

ระเบียบปฏิบัติเรื่องการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (QP-QMR-02)

แบบฟอร์มที่ใช้ (FORM)

- **ความหมาย:**

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่างๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ

- **ตัวอย่างแบบฟอร์มเรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน**

แบบวางแผนการตรวจสอบภายใน (Audit Plan) (F-AD-01)

แบบคำถามการตรวจสอบภายใน (Audit Checklist) (F-AD-02)

แบบรายงานผลการตรวจสอบภายใน (Audit Report) (F-AD-03)

ประโยชน์การจัดทำ WORK MANUAL ต่อองค์การและผู้บังคับบัญชา

- ใช้ฝึกอบรมข้าราชการใหม่
- ประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรม เนื่องจากหัวหน้างานใช้เป็นคู่มือในการสอนงาน
- ทำให้การกำหนดหน้าที่การงานชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน
- ใช้ในการควบคุมงานและการติดตามผลการปฏิบัติงานให้มีความผิดพลาดในการทำงานลดน้อยลง
- เป็นคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) ของบุคลากร
- ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่
- ใช้เป็นฐานในการประกาศเวลามาตรฐานการให้บริการ

ประโยชน์การจัดทำ WORK MANUAL ต่อผู้ปฏิบัติงาน

- ได้รับทราบภาระหน้าที่ของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น
- ได้เรียนรู้งานเร็วขึ้นทั้งตอนที่เข้ามาทำงานใหม่ / หรือตอนที่ จะย้ายงานใหม่
- มีขั้นตอนในการทำงานที่แน่นอน ทำให้การทำงานได้ง่ายขึ้น
- รู้จักวางแผนการทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาตามเป้าหมาย
- สามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อการวิเคราะห์งานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
- สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะมีสิ่งอ้างอิง
- สร้างความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสำคัญในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

- ✓ ลักษณะที่ดีของคู่มือการปฏิบัติงาน
- ✓ คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ลักษณะที่ดีของคู่มือการปฏิบัติงาน

- กระชับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย
- เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม
- เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม
- มีความน่าสนใจ น่าติดตาม
- มีความเป็นปัจจุบัน (Update) ไม่ล้าสมัย
- แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้
- มีตัวอย่างประกอบ

Clear

Complete

Concise

Correct

คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน

คุณสมบัติ

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ
- เป็นคนช่างสังเกต
- เอาใจใส่ในรายละเอียดของการปฏิบัติงาน
- รู้ทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงาน
- รู้หลักการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ
- รู้เทคโนโลยีสมัยใหม่

ทักษะ

- ทักษะการวิเคราะห์ (Analysis Skills)
- ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
- ทักษะออกแบบ (Design Skills)
- ทักษะการประเมินผล (Evaluation Skills)

ตัวอย่างแบบฟอร์มการออกแบบกระบวนการ

ชื่อกระบวนการ.....

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง

จุดเริ่มต้น และ
สิ้นสุดของกระบวนการ

กิจกรรมและ
การปฏิบัติงาน


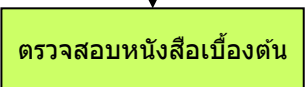

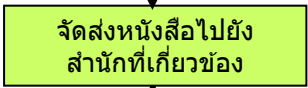
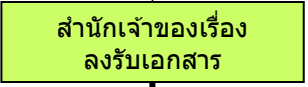
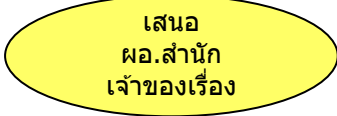
การตัดสินใจ

ทิศทาง/
การเคลื่อนไหว
ของงาน

จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน
(เช่น กรณีการเขียนกระบวนการ
ไม่สามารถจบได้ภายใน 1 หน้า)

ตัวอย่าง 1

ชื่อกระบวนการ.....กระบวนการรับหนังสือภายนอก.....

ลำดับ	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1		5 นาที	บันทึกข้อมูลรับหนังสือเข้าระบบอิเล็กทรอนิกส์	เจ้าหน้าที่สารบรรณ
2		5 นาที	หัวหน้าสารบรรณ ตรวจสอบหนังสือเบื้องต้น และรวบรวมนำเสนอต่อ ผอ.สบก	หัวหน้าฝ่ายสารบรรณ
3		1 วัน	ผอ.สลธ. พิจารณานหนังสือภายนอกก่อนส่งมอบให้ผู้เกี่ยวข้อง	ผอ.สบก
4		10 นาที	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลการส่งเอกสารในระบบอิเล็กทรอนิกส์ และจัดส่งหนังสือไปยังสำนักเจ้าของเรื่อง	เจ้าหน้าที่ธุรการของ สบก
5		5 นาที	เจ้าหน้าที่สำนักเจ้าของเรื่องบันทึกข้อมูลลงรับเอกสารในระบบอิเล็กทรอนิกส์	เจ้าหน้าที่ธุรการของสำนักเจ้าของเรื่อง
6		5 นาที	เจ้าหน้าที่สำนักเจ้าของเรื่องจัดแฟ้มเสนอ ผอ.สำนัก พิจารณามอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เจ้าหน้าที่ธุรการของสำนักเจ้าของเรื่อง

ตัวอย่าง 2

ชื่อกระบวนการ.....กระบวนการจัดทำแผนงานโครงการ.....

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ
1		สำนัก/กองศึกษาวิเคราะห์ กิจกรรมที่จะดำเนินการใน ปีงบประมาณนั้น ๆ	ปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ให้ครอบคลุม ในเรื่อง 1. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 2. ปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอก ที่ ผลกระทบต่อการดำเนินการ 3. ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	สำนัก/กองต่างๆ
2		ผู้รับผิดชอบจัดทำบันทึกขออนุมัติโครงการ ที่ ประกอบด้วยแผนงาน โครงการ และแผนการใช้ งบประมาณ	ในการจัดทำแผนงาน ต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1. จัดทำแผนงานให้ครบถ้วนตามหัวข้อ การนำเสนอที่กำหนด 2. การคิดค่าใช้จ่ายต้องอยู่ภายใต้ระเบียบ ที่กำหนด 3. กิจกรรมการดำเนินการสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ที่กำหนด	สำนัก/กองต่างๆ
3		เสนอผู้บริหารเพื่อขออนุมัติ โครงการ	-	สำนัก/กองต่างๆ
4		ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง	-	สำนัก/กองต่างๆ