

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) 2563



สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพายัพ

ปีการศึกษา 2563

คำนำ

มหาวิทยาลัยพายัพ ได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษามาตั้งแต่ปีการศึกษา 2542 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน ปีการศึกษา 2562 มีการประกาศมาตรฐานการอุดมศึกษา ตลอดจนพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 นอกจากนี้เป็นที่ทราบกันดีว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามระดับการพัฒนาของสถาบันการศึกษา ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ ความรู้และทักษะ ในอนาคตที่ตลาดแรงงานต้องการและพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นจึงต้องมีการปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้

สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาเล็งเห็นว่า การดำเนินการพัฒนาคุณภาพจะสัมฤทธิ์ผลได้ หากหน่วยงานมีความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในกระบวนการการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) 2563 จะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานสนับสนุน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการประกันคุณภาพหน่วยงานและพัฒนางานต่อไป

สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
มหาวิทยาลัยพายัพ
พฤศจิกายน 2563

สารบัญ

1. คำนิยาม.....	4
2. โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร.....	5
2.1 ระดับที่ 1: คู่มือคุณภาพ (Quality Manual).....	5
2.2 ระดับที่ 2: ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure/Work Manual)	6
2.3 ระดับที่ 3: วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน (Work Instruction)	6
2.4 ระดับที่ 4: แบบฟอร์ม บันทึก และเอกสารสนับสนุน (Form, Record and Support document)	7
3. คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) คืออะไร.....	8
- วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	8
- ประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน.....	8
- คู่มือการปฏิบัติงานยังสามารถนำไปใช้ สำหรับเรื่องอื่นๆ ได้อีกด้วย เช่น.....	8
4. องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย.....	9
5. คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน	12
6. ขั้นตอนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน.....	13
เครื่องมือพิเศษในการจัดทำเอกสาร.....	14
สัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน (Flowchart).....	15
การเขียนขั้นตอนแบบ Flowchart.....	17
เมื่อใดที่ต้องปรับปรุงคู่มือและทำอย่างไร	21
ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำและใช้งาน.....	21
เทคนิคการสื่อสารคู่มือไปยังผู้ใช้.....	22

1. คำนิยาม

➤ เอกสารคืออะไร

สิ่งหรือสื่อที่ใช้อธิบายถึงทิศทาง แนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะอยู่ในลักษณะต่างๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน รูปภาพ แบบฟอร์ม เป็นต้น การจัดทำเอกสารคืออะไร การกำหนดแนวทาง ขั้นตอน หรือวิธีการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

➤ การจัดทำเอกสารคืออะไร

การกำหนดแนวทาง ขั้นตอน หรือวิธีการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ภาพรวมด้านเอกสารภายในองค์กร (Documentation Overview)

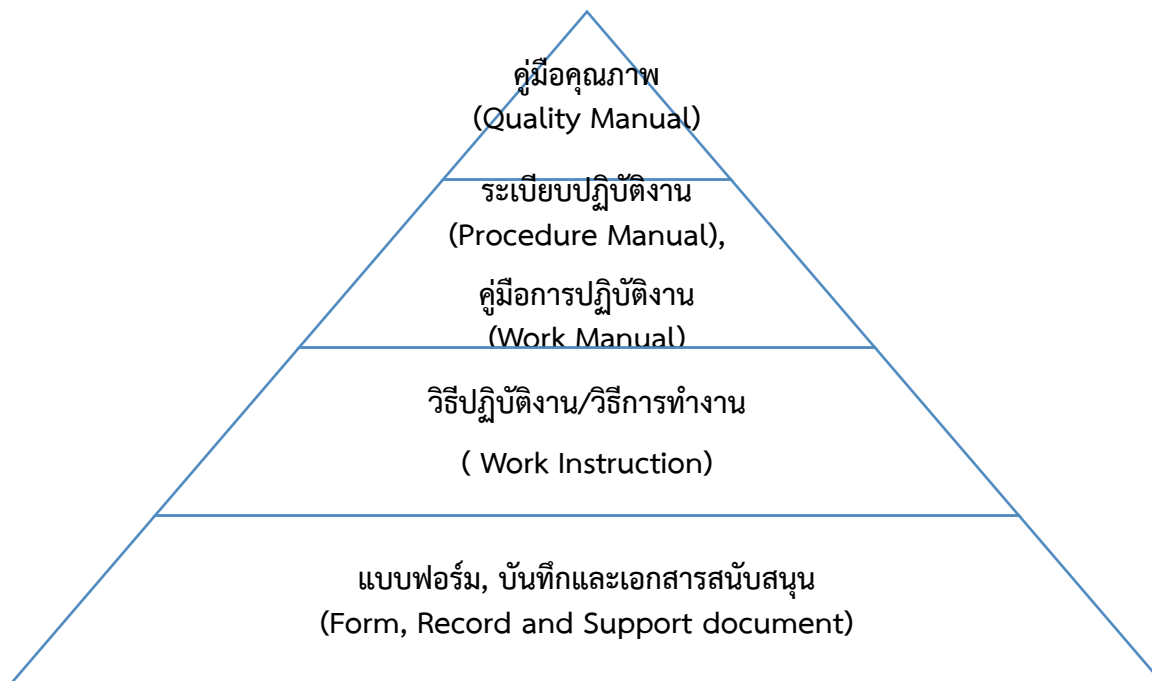
เอกสารของแต่ละองค์กร มักประกอบด้วย

เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

1. คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)
2. ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure Manual/Work Manual)
3. วิธีการทำงาน (Work Instruction)
4. เอกสารจากภายนอกที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (Support Document)

2. โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

แนวทางในการจัดทำและควบคุมเอกสารตามระบบบริหารคุณภาพ แบ่งเอกสารออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้



2.1 ระดับที่ 1: คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)

ลักษณะ

- ระบุรายละเอียดขององค์กร นโยบาย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร
- ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร
- อ้างอิงถึงระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุนนโยบายขององค์กร และกระบวนการ
- อธิบายปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการภายในองค์กร

ประโยชน์

- เป็นแนวทางให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร
- ใช้อธิบายจุดประสงค์และโครงสร้างองค์กร
- สร้างความประทับใจแก่บุคคลทั่วไปให้มีความมั่นใจมากขึ้น
- ใช้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการ
- เป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารใช้ในการทบทวนและตรวจติดตามระบบบริหารคุณภาพภายใน

2.2 ระดับที่ 2: ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure/Work Manual)

ลักษณะ

- เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงาน ที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
- ระบุขั้นตอนและรายละเอียดกระบวนการต่างๆ ขององค์กร และวิธีควบคุมกระบวนการนั้น
- จัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน
- สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

ประโยชน์

- ได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด
- ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน
- แต่ละหน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน
- บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้
- สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน
- ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
- ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
- ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
- ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
- ช่วยลดการตอบคำถาม
- ช่วยลดเวลาในการสอนงาน

2.3 ระดับที่ 3: วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน (Work Instruction)

ลักษณะ

- มีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะหรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการเป็นข้อมูลเฉพาะ มีคำแนะนำในการทำงาน รวมทั้งวิธีที่องค์กร ใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด

ประโยชน์

- ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียดและทำงานได้อย่างถูกต้อง
- ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
- ทราบถึงเทคนิควิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.4 ระดับที่ 4: แบบฟอร์ม บันทึก และเอกสารสนับสนุน (Form, Record and Support document)

เป็นเอกสารที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานนั้นๆ มีความสมบูรณ์ ซึ่งเอกสารแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

ลักษณะ

- แบบฟอร์ม (Forms): ใช้สำหรับลงบันทึกผลการทำงาน และผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน
- บันทึก (Record): จะถูกเก็บไว้สำหรับการเรียกออกมาใช้ และโดยปกติจะมีการควบคุมตามกระบวนการควบคุมบันทึก
- เอกสารสนับสนุน (Support Document): เอกสารที่ใช้อ้างอิงหรืออธิบายรายละเอียดการทำงานในรูปแบบที่องค์กร มีใช้อยู่ เช่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย หนังสือชี้แจง มาตรฐานต่างๆ เป็นต้น

ประโยชน์

- ช่วยให้งานนั้นๆ มีความสมบูรณ์ครบถ้วน
- เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
- ช่วยให้งานไม่ผิดขั้นตอน
- ช่วยป้องกันอุบัติเหตุ และทำงานได้อย่างปลอดภัย

3. คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) คืออะไร

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

❖ วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง
3. ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใด กับใคร
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
5. เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
6. เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม
7. ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
8. ใช้เป็นสื่อในการประสานงาน

❖ ประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน

1. ช่วยลดการตอบคำถาม
2. ช่วยลดเวลาในการสอนงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
4. ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน
5. ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดในการทำงาน
6. ทำให้การปฏิบัติงานเป็นแบบมืออาชีพ
7. ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการงานใหม่

❖ คู่มือการปฏิบัติงานยังสามารถนำไปใช้ สำหรับเรื่องอื่นๆ ได้อีกด้วย เช่น

- ❖ ใช้ฝึกอบรมบุคลากรใหม่
- ❖ ใช้รวบรวมประเด็นที่ไม่ใช่กรณีปกติ
- ❖ ใช้ในการปรับปรุงงาน
- ❖ ใช้ในการออกแบบระบบงานใหม่
- ❖ ใช้เป็นฐานในการประกาศเวลามาตรฐานการให้บริการ

4. องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

4.1 วัตถุประสงค์ (Objectives)

- **ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารเรื่องนี้ขึ้นมา
- **ตัวอย่างวัตถุประสงค์เรื่อง :** คู่มือการตรวจสอบภายใน

เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.2 ขอบเขต (Scope)

- **ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใดถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด
- **ตัวอย่างขอบเขตเรื่อง :** คู่มือการตรวจสอบภายใน

ระเบียบการปฏิบัตินี้ครอบคลุมขั้นตอนการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับการตรวจสอบ ตั้งแต่การวางแผนการตรวจสอบ การดำเนินการตรวจสอบ การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และการตรวจติดตามซ้ำ สำหรับทุกครั้งที่มีการตรวจสอบของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

4.3 คำจำกัดความ (Definition)

- **ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน
- **ตัวอย่างคำจำกัดความ เรื่อง :** คู่มือการตรวจสอบภายใน

Auditor = ผู้ตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ

Auditee = แผนก หน่วยงาน หรือบุคคลผู้ได้รับการตรวจสอบ

CAR = Corrective Action Report – การร้องขอให้ดำเนินการแก้ไข

4.4 หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

- **ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักจะเรียงจากผู้อำนวยการหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา
- **ตัวอย่างหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่อง :** คู่มือการตรวจสอบภายใน

ผู้อำนวยการกอง: อนุมัติแผนการตรวจสอบ ติดตามและพิจารณาผลการตรวจสอบ ภายใน

หัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่ม: รับทราบและให้ความร่วมมือในการตรวจสอบ

นักวิชาการ 6 ว. : จัดทำแผน ดำเนินการตรวจสอบ สรุปผลและติดตามผล

4.5 ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอน (Procedure)

- **ความหมาย** : เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยสามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย การใช้ตารางอธิบาย การใช้แผนภูมิ และการใช้ Flowchart
- **ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติ**
 1. เขียนรายละเอียดเอกสารที่ต้องการจัดทำ แก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง
 2. พิจารณาเหตุผลการขอจัดทำ แก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง
 3. ดำเนินการจัดทำ
 4. แจกจ่ายสำเนาเอกสาร
 5. บันทึกการแจกจ่าย

4.6 เอกสารอ้างอิง (Reference Document)

- **ความหมาย** : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น
- **ตัวอย่างเอกสารอ้างอิงเรื่อง** : คู่มือการตรวจสอบภายใน
 - ระเบียบการปฏิบัติเรื่องการแก้ไขและป้องกัน(QP-QMR-01)
 - ระเบียบปฏิบัติเรื่องการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (QP-QMR-02)

4.7 แบบฟอร์มที่ใช้ (Form)

- **ความหมาย** : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ
- **ตัวอย่างแบบฟอร์มเรื่อง** : คู่มือการตรวจสอบภายใน
 - แบบวางแผนการตรวจสอบภายใน (Audit Plan) (F-AD-01)
 - แบบคำถามการตรวจสอบภายใน (Audit Checklist) (F-AD-02)
 - แบบรายงานผลการตรวจสอบภายใน (Audit Report) (F-AD-03)

4.8 เอกสารบันทึก (Record)

- ความหมาย : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐานของการปฏิบัติงานนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ สถานที่ ระยะเวลา และวิธีการจัดเก็บ
- ตัวอย่างเอกสารบันทึก เรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน

ชื่อเอกสาร	ผู้รับผิดชอบ	สถานที่จัดเก็บ	ระยะเวลา	วิธีการจัดเก็บ
Audit Checklist	นักวิชาการ ตรวจสอบภายใน	ห้องเอกสารของผู้ ตรวจสอบ	10 ปี	เรียงตามวันที่

ปัจจัยสำคัญในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

1. ลักษณะที่ดีของคู่มือการปฏิบัติงาน
2. คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
3. ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ลักษณะที่ดีของคู่มือการปฏิบัติงาน

1. กระชับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย
2. เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม
3. เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม
4. มีความน่าสนใจ น่าติดตาม
5. มีความเป็นปัจจุบัน (Update) ไม่ล้าสมัย
6. แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้
7. มีตัวอย่างประกอบ

5. คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน

➤ คุณสมบัติ

1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ
2. เป็นคนช่างสังเกต
3. เอาใจใส่ในรายละเอียดของการทำงาน
4. รู้ทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงาน
5. รู้หลักการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ
6. รู้เทคโนโลยีสมัยใหม่

➤ ทักษะ

1. ทักษะการวิเคราะห์ (Analysis Skills)
2. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
3. ทักษะออกแบบ (Design Skills)
4. ทักษะการประเมินผล (Evaluation Skills)

➤ ผู้ที่เกี่ยวข้อง

1. ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการ
2. ผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน
3. ผู้อนุมัติ
4. ผู้อ่าน

➤ ภายในองค์กร

1. ผู้บริหาร
2. รัฐบาล
3. ข้าราชการ

➤ ภายนอกองค์กร

1. ประชาชน
2. ผู้เข้าชมงาน

6. ขั้นตอนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

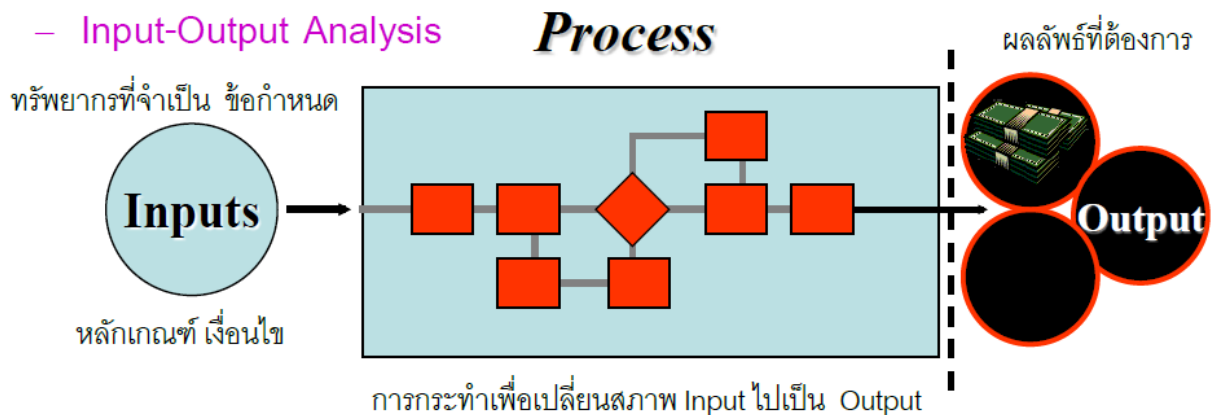
แนวปฏิบัติที่ดี 12 ขั้นตอน

1. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร
2. สังเกตการปฏิบัติงานจริง
3. จัดทำ Work Flow อย่างง่าย
4. จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน
5. มีการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานอ่าน และผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่าน
6. ตรวจสอบกับนิติกร ว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของทางหน่วยงานหรือไม่ หากมีให้แก้ไขปรับปรุง
7. ขออนุมัติ
8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร
9. ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่
10. ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้
11. มีการทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน
12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เครื่องมือพิเศษในการจัดทำเอกสาร

1. การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis)

– Input-Output Analysis



2. การใช้ Flowchart

แนวทางการเขียน Flowchart

Flowchart คืออะไร?

การใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะ และความสัมพันธ์ ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

ประโยชน์ของ Flowchart

- ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น
- เป็นเครื่องมือสำหรับฝึกอบรมพนักงาน
- การชี้บ่งถึงปัญหา และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ
- ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- สะดวกในการนำไปเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงานในลำดับต่อไป

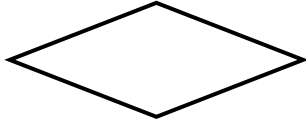
สัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน (Flowchart)



จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ



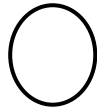
กิจกรรมและการปฏิบัติงาน



การตัดสินใจ



แสดงทิศทางของงาน หรือการเคลื่อนไหวของงาน



จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Procedure)
เรื่อง การขออนุมัติโครงการแบบใช้งบประมาณ

กลุ่มงาน งานจัดการสำนักงาน

ผู้รับผิดชอบ เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานของสำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในแต่ละปี การศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์

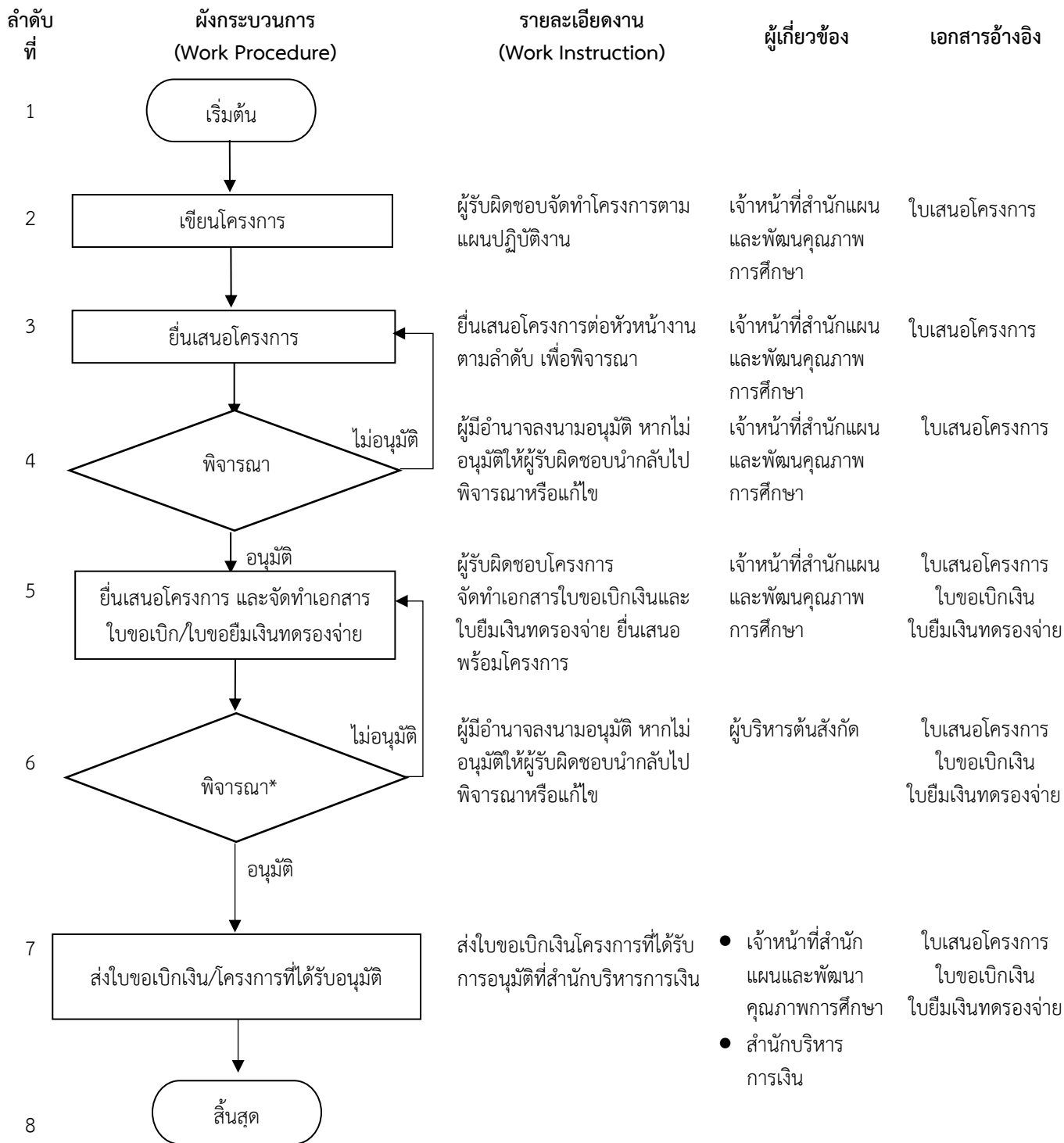
ขอบเขต

การจัดทำโครงการและการทำเอกสารใบขอเบิกเงิน/ใบขอยืมเงินตรงจ่ายตามนโยบาย และแนวปฏิบัติ ในการเบิกเงินของมหาวิทยาลัยพายัพ

ขั้นตอนการปฏิบัติ

ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	เอกสาร/หลักฐานที่เกี่ยวข้อง
1. เขียนโครงการ	เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ผู้อำนวยการ	ใบเสนอโครงการ
2. ยื่นเสนอขอผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ โครงการ	เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ผู้อำนวยการ	ใบเสนอโครงการ
3. จัดทำเอกสารใบขอเบิกเงิน ใบยืมเงินตรงจ่ายยื่นเสนอพร้อมใบเสนอโครงการ	เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ผู้อำนวยการ	ใบเสนอโครงการ ใบขอเบิกเงิน ใบยืมเงินตรงจ่าย
4. ยื่นเสนอผู้บริหารต้นสังกัดลงนามอนุมัติ	เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ผู้บริหารต้นสังกัด	ใบเสนอโครงการ ใบขอเบิกเงิน ใบยืมเงินตรงจ่าย
5. ส่งเอกสารใบขอเบิกเงินที่ได้รับการอนุมัติ	เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ทุกหน่วยงาน	ใบเสนอโครงการ ใบขอเบิกเงิน ใบยืมเงินตรงจ่าย

การเขียนขั้นตอนแบบ Flowchart



*หมายเหตุ หน่วยงานฝ่ายสนับสนุนอนุมัติงบตามวงเงิน ดังนี้

- ผู้อำนวยการ ไม่เกิน 10,000 บาท
- ผู้ช่วยรองอธิการบดี ไม่เกิน 30,000 บาท
- ผู้ช่วยอธิการบดี ไม่เกิน 40,000 บาท
- รองอธิการบดี ไม่เกิน 50,000 บาท
- อธิการบดี 50,001 บาทขึ้นไป

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Procedure)

การให้ความร่วมมือและประสานงานการจัดทำตัวชี้วัดและเกณฑ์ตัดสินของหน่วยงานต่างๆ
ตามความเหมาะสมของลักษณะงานในหน่วยงานนั้นๆ

กลุ่มงาน งานประกันคุณภาพการศึกษา

ผู้รับผิดชอบ

เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วัตถุประสงค์

ให้ความร่วมมือและประสานงานในการจัดทำตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานนั้นๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพการดำเนินงาน ความสำเร็จและระดับการพัฒนาของหน่วยงานนั้นๆ

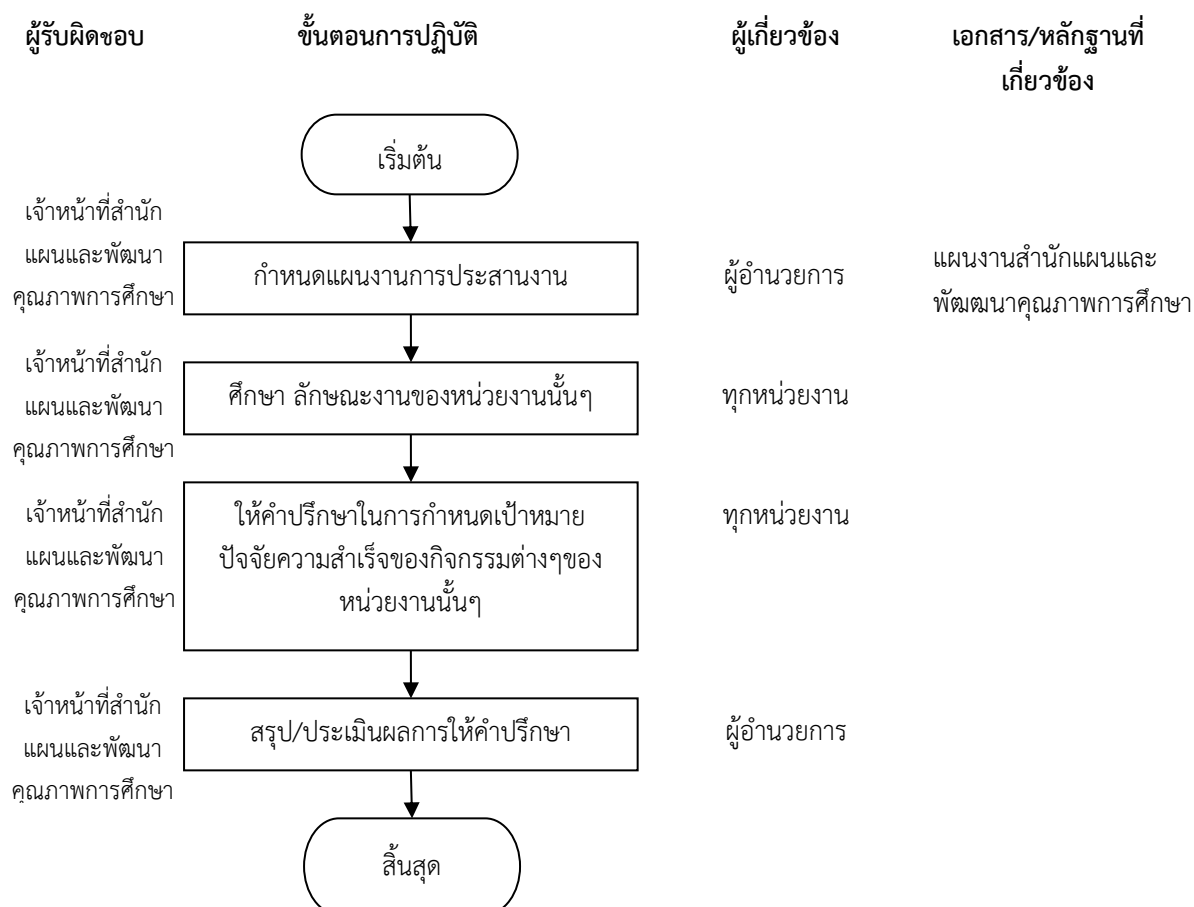
ขอบเขต

ให้ความร่วมมือและประสานงานในการจัดทำตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานนั้นๆ ภายใต้กรอบนโยบาย และแนวปฏิบัติในการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยพายัพ

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Work Procedure)

ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	เอกสาร/หลักฐานที่เกี่ยวข้อง
1. กำหนดแผนงานการประสานงาน	เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพ	ผู้อำนวยการ	แผนการปฏิบัติงานของสำนักฯ
2. ศึกษา ลักษณะงานของหน่วยงานนั้นๆ	เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพ	ทุกหน่วยงาน	
3. ให้คำปรึกษาในการกำหนดเป้าหมาย ปัจจัย ความสำเร็จของกิจกรรมต่างๆของหน่วยงานนั้นๆ	เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพ	ทุกหน่วยงาน	
4. สรุป/ประเมินผลการให้คำปรึกษา	เจ้าหน้าที่สำนักแผนและพัฒนาคุณภาพ	ผู้อำนวยการ	

แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติ



วิธีการปฏิบัติ (Work Instruction)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดแผนงานการประสานงาน

กำหนดแผนงานการประสานงานในการจัดทำตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ให้กับหน่วยงานต่างๆ ตามที่ร้องขอ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาลักษณะงานของหน่วยงานนั้นๆ

ศึกษาลักษณะงานของหน่วยงานนั้นๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการนำเอาความคิดจากคนที่ลงมือปฏิบัติจริงมาสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน โดยที่

- ทั้งสองฝ่าย ต้องมีความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน
- ทั้งสองฝ่ายต้องมีความเข้าใจกรอบนโยบายของแต่ละหน่วยงาน
- ทั้งสองฝ่ายต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 ให้คำปรึกษาในการกำหนดเป้าหมาย ปัจจัยความสำเร็จของกิจกรรมต่างของหน่วยงานนั้นๆ

ให้คำปรึกษาในภาพรวมของการกำหนดเป้าหมายและจัดทำ KPI ของหน่วยงาน/กิจกรรม โดยเริ่มจากนโยบายคุณภาพของหน่วยงาน ซึ่งนโยบายคุณภาพของหน่วยงานนั้น จะประกอบไปด้วยข้อมูลใหญ่ๆ 3 เรื่องคือ

1) อะไรคือความต้องการของผู้รับบริการของหน่วยงาน เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการกำหนดนโยบายคุณภาพของหน่วยงาน

2) หน่วยงานมีจุดมุ่งหมายอย่างไร เพื่อจะได้ทราบทิศทาง หรือสิ่งที่ผู้บริหารหน่วยงานมุ่งหวังให้หน่วยงานดำเนินภารกิจไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ เช่น ได้ตั้งปณิธานไว้ว่า จะไม่มุ่งแสวงหากำไร เป็นต้น แต่อีกสิ่งที่ยังมองข้ามไปไม่ได้คือเมื่อมีการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้แล้ว จุดมุ่งหมายที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ เพื่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

3) อะไรคือความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทราบถึงระดับความพึงพอใจ ว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ให้บริการพอใจ หรืออะไรคือสิ่งที่ผู้ให้บริการไม่พอใจ เป็นต้น

ซึ่ง 3 ประการนี้ เราจะใช้ในการกำหนดนโยบายคุณภาพ รวมถึง กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะใช้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายคุณภาพหรือ KPI ของหน่วยงานต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 สรุปร/ประเมินผลการให้คำปรึกษา

สรุปร/ประเมินผลการให้คำปรึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการจัดกิจกรรม/ชุดฝึกอบรมของสำนักแผนฯ ต่อไป

เมื่อใดที่ต้องปรับปรุงคู่มือและทำอย่างไร

→ เมื่อใด

1. เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย กระบวนการทำงาน
2. เมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ แบบฟอร์ม หรือเอกสารอ้างอิงต่างๆ
3. ควรมีการทบทวนกระบวนการที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลง อย่างน้อยทุกๆ 3 ปี เพื่อให้แน่ใจว่ายังเป็นฉบับปัจจุบัน (Update)



อย่างไร

1. เสนอเรื่องเพื่อขออนุมัติจากเจ้าของ เรื่องเดิมหรือผู้มีอำนาจอนุมัติ
2. ดำเนินการปรับปรุงตามความเหมาะสม ต่อการปฏิบัติงาน
3. บันทึกประวัติการปรับปรุงว่าได้ เปลี่ยนแปลงเรื่องใด
4. ดำเนินการแจกจ่ายเพื่อทดแทนเอกสาร คู่มือฉบับเดิม
5. นำเอกสารคู่มือฉบับเดิมกลับมาทำลาย
6. เก็บเอกสารคู่มือต้นฉบับของเดิมเพื่อใช้อ้างอิง

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำและใช้งาน

- ผู้จัดทำเอกสารขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างถ่องแท้
- ผู้จัดทำเอกสารไม่ทราบวิธีการเลือกประเภทของคู่มือให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ใช้เข้าใจยาก และไม่นำไปปฏิบัติตาม
- ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล
- ขาดอุปกรณ์ที่เพียงพอและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ไม่มีการสื่อสารหรือฝึกอบรมวิธีการใช้คู่มือหลังจากทำเสร็จแล้ว
- ไม่มีการนำเอกสารที่จัดทำเสร็จแล้วไปใช้อย่างจริงจัง
- ไม่มีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย
- ผู้ที่ทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เจ้าของเรื่องเดิม

การแก้ไขและป้องกัน

- มีการประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานทราบว่ามีการจัดทำเอกสารการปฏิบัติงานขึ้นมาอย่างเป็นระบบ
- มีการแต่งตั้งตัวแทนของแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดทำและประสานงานติดตามผล
- ผู้บริหารหรือระดับหัวหน้างานต้องให้การสนับสนุนและมีความรู้ในการจัดทำเอกสารเช่นเดียวกัน
- จัดกิจกรรมในการสื่อสารหรือเผยแพร่เอกสารที่จัดทำให้เป็นที่เข้าใจ

การควบคุมเอกสาร

การควบคุมเอกสารคือ ระบบการจัดการด้านเอกสาร ครอบคลุมตั้งแต่ กระบวนการในการจัดทำ การทบทวน การอนุมัติ การแจกจ่าย การยกเลิก และการทำลาย

เหตุผลของการควบคุมเอกสาร

- เพื่อให้มั่นใจว่า มีเอกสารที่จำเป็นต้องใช้
- เอกสารปฏิบัติงานมีความถูกต้องและทันสมัย
- การปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

วิธีการควบคุมเอกสาร

- มีขั้นตอนการจัดการเรื่องเอกสาร (Document Procedure)
- มีหมายเลข หมวดหมู่เอกสาร (Index, Number)
- อนุมัติเอกสารโดยผู้ที่อำนาจ (Approval)
- มีเอกสารหลัก (Master List)
- มีการชี้บ่ง (Identification)
- ควบคุมการแจกจ่ายเอกสาร (Distribution List)
- ควบคุมการเรียกเก็บเอกสารฉบับที่ล้าสมัย (Obsolete)
- ควบคุมเอกสารทั้งจากภายในและภายนอก (Internal & External Document Control)

เทคนิคการสื่อสารคู่มือไปยังผู้ใช้

พิจารณาว่าต้องแจกจ่าย (Distribute) ให้ผู้ใดบ้าง ได้แก่ ผู้ใช้งาน หรือเกี่ยวข้องที่ต้องรับทราบ

จะใช้ช่องทางใดในการแจกจ่าย

- สำเนาเอกสาร พร้อมแนบจดหมายชี้แจง
- จัดฝึกอบรมวิธีการใช้
- Post บนเว็บไซต์ของสำนักแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเปิดโอกาสให้ซักถาม

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) (ฉบับปรับปรุง) ปี พ.ศ.2552 .

สำนักประกันคุณภาพการศึกษา. (2548) คู่มือคุณภาพ สำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพายัพ.