

คลังความรู้

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

บรรยายโดย.. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรภัทร อินทรวรพัฒน์
รองผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

วันจันทร์ที่ ๑ สิงหาคม 2564 ผ่านแอปพลิเคชัน ZOOM



คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) คืออะไร?

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) คือ เครื่องมือในการสอนงานชนิดหนึ่ง และถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งของการจัดทำ KM ขององค์กรและกระบวนการ ซึ่งสามารถจัดทำออกมาในรูปแบบกระดาษ, แบบ Online, Video, Infographics หรือ คู่มือแบบย่อก็ได้

เราจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เพื่ออะไร?

1. เพื่อให้ส่วนราชการมีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/กระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงาน และสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่มุ่งไปสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลงานที่ได้มาตรฐานเป็นไปตามเป้าหมาย ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
2. เพื่อเป็นหลักฐานแสดงวิธีการทำงานที่สามารถถ่ายทอดให้กับผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ พัฒนาให้การทำงานเป็นมืออาชีพ และใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งแสดงหรือเผยแพร่ให้กับบุคคลภายนอก หรือผู้ให้บริการ ให้สามารถเข้าใจและใช้ประโยชน์จากกระบวนการที่มีอยู่เพื่อขอรับบริการที่ตรงกับความต้องการ

ลักษณะของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ที่ดีมีอะไรบ้าง?

1. มีหัวข้อที่ชัดเจน มีขอบเขตที่ครอบคลุมขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่ไม่กว้างเกินไป มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้าง ทั้งภายใน ภายนอกองค์กร
2. ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับคนหลายคน
3. เป็นแนวทางที่ให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิง สามารถปฏิบัติงานได้ ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เกิดการสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. อ่านแล้วเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามได้จนเกิดผลสัมฤทธิ์
5. สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน
6. มีคำจำกัดความ ที่ระบุข้อความ คำศัพท์สำคัญในคู่มือ พร้อมความหมาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้ปฏิบัติ ผู้ที่เรียนรู้คู่มือการปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการ เช่น คำย่อที่ใช้ในคู่มือ คำศัพท์เฉพาะ ภาษาอังกฤษ เป็นต้น
7. ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบว่ามีใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น ๆ และความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการในกระบวนการประกอบด้วยใครบ้าง และมีบทบาทหน้าที่อย่างไร
8. มีผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Work Flow) เพื่อให้เห็นถึงลักษณะและความสัมพันธ์ก่อน-หลังของขั้นตอนในกระบวนการทำงาน ที่จะเป็นประโยชน์ในการช่วยทำความเข้าใจกระบวนการทำงานที่ง่ายขึ้น และแสดงให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแบบ Standard Operating Procedure (SOP)

คู่มือการปฏิบัติงานแบบ SOP คือ การเขียนคู่มือในรูปแบบการสอนเทคนิค ประสิทธิภาพ รวมทั้งบอกเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และความสำเร็จและคุณภาพ ของการปฏิบัติงาน สามารถแสดง Case study ได้ และแสดงปัญหาในงานได้ โดย เนื้อหาในคู่มือจะต้องประกอบไปด้วย

1. ชื่อกระบวนการ (Process) หรือชื่อเรื่องของคู่มือการทำงานในเรื่องนั้น ๆ
2. ข้อกำหนดสำคัญ (Key Requirement: KR) คือ ผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ของ Process ที่คาดหวังเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ หรือสิ่งที่คาดหวังที่จะให้ผู้รับบริการ ได้รับที่สะท้อนคุณภาพในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น โดยอาจอ้างอิงจากวัตถุประสงค์ ของกระบวนการนั้น ๆ
3. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) / เป้าหมาย (Target)

ตัวอย่าง

กระบวนการ (Process) กระบวนการขออนุมัติส่งพนักงานไปอบรมในหน่วยงานภายนอกกรณีหน่วยงานร้องขอในเขตกรุงเทพฯ

ข้อกำหนดสำคัญ (Key Requirement: KR)

พนักงานได้รับการอนุมัติให้ไปฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก กรณีหน่วยงานร้องขอในเขตกรุงเทพฯ **ในหลักสูตรที่สอดคล้องกับระเบียบการฝึกอบรม พ.ศ. 2555 และยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน รวมถึงคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ตามตำแหน่ง ได้ทันตามกำหนดระยะเวลาการอบรมตามรายละเอียดและเนื้อหาของหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกกำหนด**

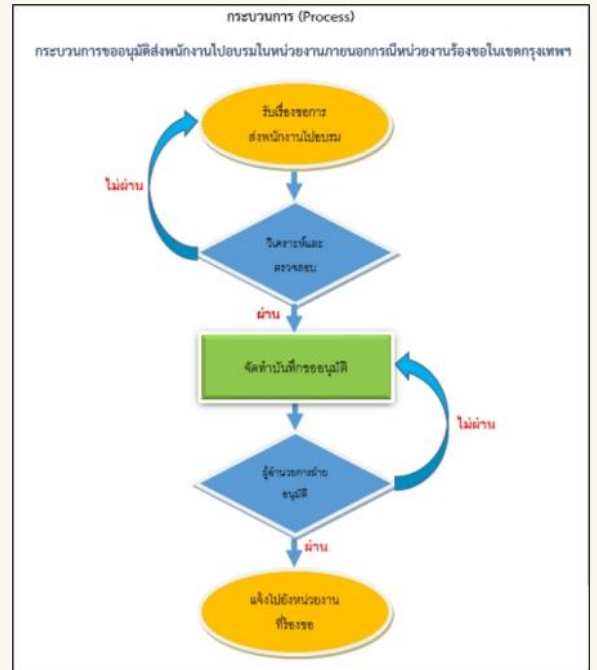
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI)

ร้อยละของจำนวนครั้งที่พนักงานได้รับการอนุมัติให้ไปฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก กรณีหน่วยงานร้องขอในเขตกรุงเทพฯ **ในหลักสูตรที่สอดคล้องกับระเบียบการฝึกอบรม พ.ศ. 2555 และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน รวมถึงคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ตามตำแหน่งได้ทันตามกำหนดระยะเวลาการอบรมตามรายละเอียดและเนื้อหาของหลักสูตรที่หน่วยงาน ภายนอกกำหนด (เป้าหมาย (Target): ร้อยละ 100)**

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแบบ Standard Operating Procedure (SOP) (ต่อ)

4. ตารางกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย

4.1 ผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Work Flow) คือ ขอบเขตของคู่มือซึ่งจะระบุ ขั้นตอนของกระบวนการ หรือที่เรียกว่า Node ตั้งแต่ขั้นตอนแรก จนถึงขั้นตอนสุดท้ายตาม Key Requirement ที่ได้ กำหนดไว้ โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ ได้แก่



จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ



การตัดสินใจ เช่น การตรวจสอบ การอนุมัติ



กิจกรรมและการปฏิบัติงาน



การแสดงถึงทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวของงาน



จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน กรณีเขียนกระบวนการ ไม่จบได้ใน 1 หน้า



4.2 ระยะเวลาที่เป็นมาตรฐานเฉลี่ย ต่องาน 1 ชิ้น

4.3 รายละเอียดของงานในแต่ละขั้นตอน (แต่ละ Node) โดยต้องระบุว่า ใครทำอะไร อย่างไร โดยอาจจะแตกออกมาเป็นตารางรายละเอียดของงานด้วยก็ได้ เพื่อระบุรายละเอียดของงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถสอนงานได้

4.4 มาตรฐานคุณภาพงาน คือ ผลลัพธ์ของการทำงานในแต่ละขั้นตอน (แต่ละ Node) ที่ต้องทำให้ได้ ทำให้ดีมีมาตรฐาน ซึ่งถือว่าเป็น Key Requirement ของแต่ละ Node

4.5 เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กฎหมาย กฎระเบียบ, แบบฟอร์ม หรือ Format ทั้งหมดที่ใช้ในการทำงาน, ฐานข้อมูล (Data Based) และ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี

4.6 ผู้รับผิดชอบ โดยต้องเขียนให้สอดคล้องกับรายละเอียดของงาน (ข้อ 4.3)

ทั้งนี้ อาจมีตารางความเสี่ยง เพื่อระบุปัญหาและความเสี่ยงที่อาจพบในการปฏิบัติงาน โดยอาจจะยกกรณีศึกษาขึ้นมา และบอกวิธีการแก้ปัญหาหรือลดความเสี่ยงด้วย

ตัวอย่าง ตารางกระบวนการ


ที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผู้รับผิดชอบ
1		10 นาที ต่อ 1 ชุด เอกสาร	1.1 เจ้าหน้าที่ธุรการรับเรื่องจากบุคลากรที่นำมาส่งที่กองงานบริหารบุคคล 1.2 เจ้าหน้าที่ธุรการบันทึก รายละเอียดของเอกสารที่ได้รับลงในระบบฐานข้อมูลของงาน 1.3 เจ้าหน้าที่ธุรการนำเรื่องเข้าแฟ้มให้ผู้อำนวยความสะดวกฯ พิจารณา	จำนวนชุดของเอกสารที่ได้รับตรงตามจำนวนชุด เอกสารที่เจ้าหน้าที่ธุรการบันทึกรายละเอียดของเอกสารที่รับลงในระบบฐานข้อมูลของงาน ต้องไม่เกิดการสูญหายของเอกสารทั้งหมดในขั้นตอนนี้	หลักสูตรมิโกอบรม ฐานข้อมูลของงาน	- เจ้าหน้าที่ธุรการกอง - หน่วยงานที่ร้องขอ
2		60 นาที ต่อ 1 ชุด เอกสาร (ต้องแล้วเสร็จอย่างน้อย 45 วันทำการ ก่อนวันที่หลักสูตเปิดสอน)	2.1 ผู้อำนวยการกองวิเคราะห์และตรวจสอบเอกสารขั้นตอนที่ 1 - ความจำเป็นต่องาน - ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ - ความสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ของบุคลากรที่ร้องขอ 2.2 ผู้อำนวยการกองฯ ลงนามเห็นชอบให้ดำเนินการ และส่งเรื่องให้เจ้าหน้าที่มิโกอบรมดำเนินการ 2.3 เจ้าหน้าที่มิโกอบรมตรวจสอบเอกสารตามระเบียบการมิโกอบรม พ.ศ.2555	หลักสูตรมิโกอบรมที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้อำนวยการกอง ต้องมีเนื้อหาการมิโกอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งต้องสอดคล้องตรงตามระเบียบการมิโกอบรม พ.ศ.2555 ยุทธศาสตร์ และคำบรรยายลักษณะงาน (JD)	หลักสูตรมิโกอบรม - ระเบียบการมิโกอบรม พ.ศ.2560 ยุทธศาสตร์ คำบรรยายลักษณะงาน (JD)	- ผู้อำนวยการกอง - เจ้าหน้าที่มิโกอบรม

SOP

Chollada Pukpibul

ตัวอย่าง ตารางรายละเอียดของงาน

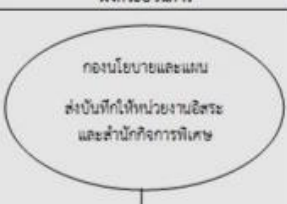
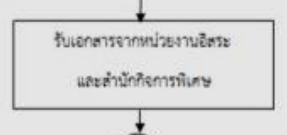
ตัวอย่าง




6. มี Flow) การ ตรวจสอบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการรายได้ของหน่วยงานอิสระและสำนักกิจการ งบประมาณ การเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ก.บ.ง)

Requirement: KR)ข้อมูลในการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการรายได้ของหน่วยงานอิสระ ตามแบบฟอร์มของกองนโยบายและแผน สอดคล้องกับข้อมูลจริงของหน่วยงานและ กองคลัง รวมทั้งสามารถ ณะกรรมการบริหารงบประมาณการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (ก.บ.ง)

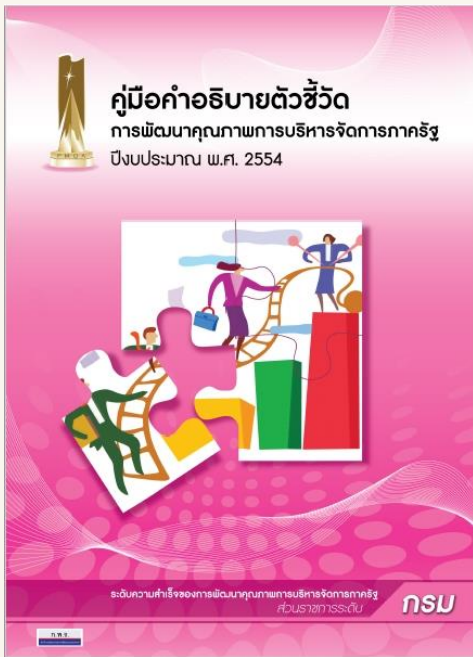
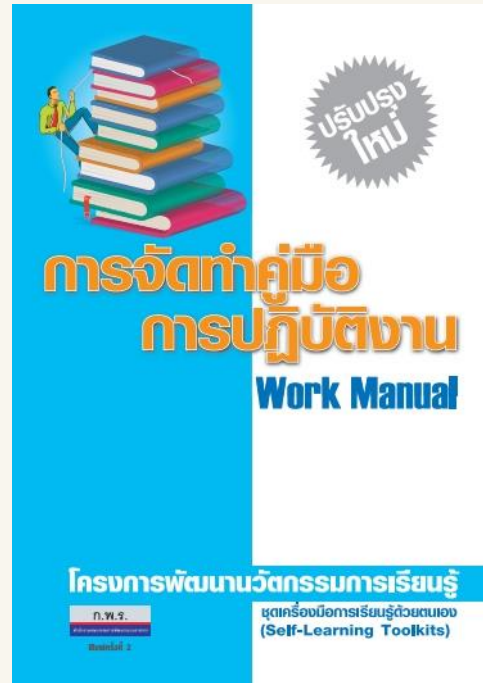
ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ (Key Performance Indicators: KPI) ร้อยละของจำนวนหน่วยงานที่จัดทำข้อมูลในการรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนการจัดการรายได้ของหน่วยงานอิสระและสำนักกิจการพิเศษ มีความถูกต้อง ครบถ้วน ตามแบบฟอร์มของกองนโยบายและแผน สอดคล้อง กับข้อมูลจริงของหน่วยงานและกองคลัง รวมทั้งสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับได้ สำหรับการประชุมคณะกรรมการบริหารงบประมาณการเงินและ ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (ก.บ.ง) (ร้อยละ 100)

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผู้รับผิดชอบ
1		1 วัน	1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (นโยบายและแผน) จัดทำบันทึกข้อความในระบบ e-office เพื่อจัดส่งให้หน่วยงานอิสระและสำนัก กิจการพิเศษ 2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (นโยบายและแผน) กำหนดเส้นทางเพื่อจัดส่งบันทึกข้อความ ให้หน่วยงานอิสระและสำนักกิจการพิเศษ	1. จัดทำบันทึกให้เป็นไปตาม แบบฟอร์มบันทึกข้อความเพื่อ ขอข้อมูล ได้อย่างถูกต้อง และ ครบถ้วน 2. บันทึกข้อความที่ส่งถึงกับ ผู้อำนวยกรกองนโยบายและ แผน และผู้รับผิดชอบหลัก ต้อง มีความถูกต้องตามการรับ-ส่ง เอกสารในระบบ e-office	1. แบบฟอร์มบันทึก ข้อความเพื่อขอข้อมูล 2. รายงาน ผู้รับผิดชอบหลักในการ รับ-ส่งเอกสารในระบบ e-office	1. เจ้าหน้าที่ วิเคราะห์ (นโยบาย และแผน) 2. ผู้อำนวยการ กองนโยบายและ แผน
2		1 วัน	1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป รับ เอกสารจากหน่วยงานอิสระและสำนัก กิจการพิเศษ ผ่านระบบ e-office	เอกสารจากหน่วยงานอิสระและ สำนักกิจการพิเศษ ที่กอง นโยบายและแผนได้รับต้องครบ ทุกหน่วยงานและเป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนดไว้ใน แบบฟอร์มบันทึกข้อความเพื่อ ขอข้อมูล	1. แบบฟอร์มบันทึก ข้อความเพื่อขอข้อมูล 2. รายงานผลการ ดำเนินงานตาม แผนการจัดการรายได้ ของหน่วยงานอิสระและ สำนักกิจการพิเศษ	เจ้าหน้าที่ บริหารงานทั่วไป

ตัวอย่าง ตารางความเสี่ยง

ที่	ผังกระบวนการ	ปัญหา/ ความเสี่ยงสำคัญที่พบในการปฏิบัติงาน	วิธีการแก้ไขปัญหา/ ลดความเสี่ยง
5		1.เจ้าหน้าที่ธุรการมีโอกาสส่งเอกสารไม่ทันเวลาตามที่ปรากฏใน เอกสาร ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุ เช่น ความผิดพลาดในการ ปฏิบัติงานโดยไม่ตั้งใจ ดังกรณีศึกษาที่ 1 <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>กรณีศึกษาที่ 1 มีเหตุการณ์อยู่ครั้งหนึ่งที่เกิดความล่าช้าในการส่งหนังสือจากการสืบ กำหนดเวลาที่ระบุไว้ในเอกสารจากต้นเรื่อง โดยมีครั้งหนึ่งจะต้องมีการ จัดอบรมในวันที่ 8 เมษายน 2555 เจ้าหน้าที่ได้ทำงานตามขั้นตอน ครบถ้วนแล้ว แต่ลืมส่งหนังสือให้ทันเวลา จนหน่วยงานต้นเรื่องต้อง โทรศัพท์ตาม จึงนึกขึ้นได้ บทเรียนนี้สอนให้ทราบว่าเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบต้องพยายามจดจำวันเวลาที่หน่วยงานต้องดำเนินงานให้ขึ้น ใจ หรือ ต้องเก็บข้อมูลลงในฐานข้อมูลที่สามารถตรวจสอบและแจ้ง เตือนได้ โดยเจ้าหน้าที่ธุรการต้องบันทึกกรอบเวลาของการจัดส่ง เอกสารลงในระบบ B-office เพื่อให้ระบบแจ้งเตือนความจำให้กับ เจ้าหน้าที่ธุรการอย่างมีประสิทธิภาพ</p> </div> 2.เจ้าหน้าที่ธุรการมีโอกาสส่งเอกสารไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนทั้งตัว บุคคล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1.เจ้าหน้าที่ธุรการต้องบันทึกกรอบเวลา ของการจัดส่งเอกสารลงในระบบ B-office เพื่อให้ระบบแจ้งเตือนทวน ความจำให้กับเจ้าหน้าที่ธุรการ 2.เจ้าหน้าที่ธุรการต้องติดตามผลการ จัดส่งเอกสารโดยโทรศัพท์ประสานงาน กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต้นเรื่อง หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควบคู่กับการ ติดตามในระบบ B-office

สามารถดูตัวอย่างคู่มือได้จากหนังสือ
“การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน Work
Manual ของสำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)”



“คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2544”



กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กองกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
75/47 ถ.พระรามที่ 6 แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

 0 2333 3749

 <http://www.personnel.ops.go.th>

 Facebook: HR Office of the Permanent Secretary

