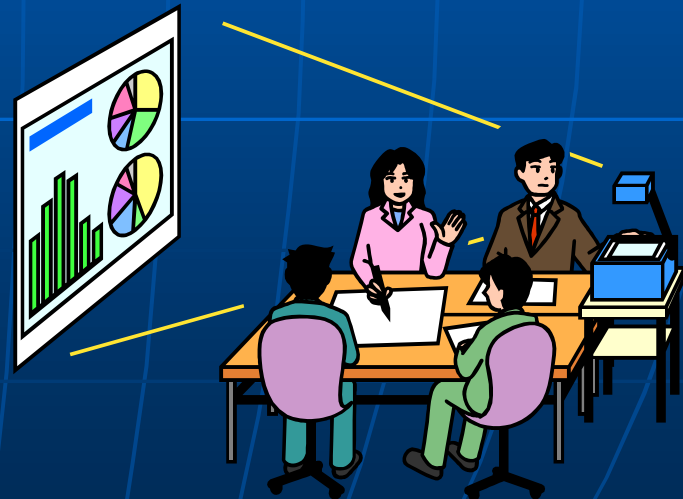


คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)



วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

- มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการหรือแนวทางในการจัดทำเอกสารที่จำเป็นในองค์กร
- เข้าใจโครงสร้างเอกสารในระบบมาตรฐานสากล
- สามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถนำเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อมาช่วยในการวิเคราะห์และช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในหน่วยงานตนเองได้
- เข้าใจและทราบประโยชน์ในการควบคุมเอกสารและวิธีการควบคุม

หัวข้อการฝึกอบรม

1. ภาพรวมของระบบเอกสารภายในองค์กร
2. โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร
3. ประเภทของเอกสารต่าง ๆ ในองค์กร
4. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของเอกสารแต่ละประเภท
5. ลักษณะของเอกสารการปฏิบัติงานที่ดี
6. คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน
7. ขั้นตอนในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
8. แนวทางและเทคนิคในการจัดทำเอกสารประเภทต่าง ๆ
9. เมื่อใดต้องปรับปรุงคู่มือ และปรับปรุงอย่างไร
10. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำคู่มือ
11. การแก้ไขและป้องกัน
12. การควบคุมเอกสารที่เป็นมาตรฐานสากล

คำจำกัดความ

เอกสารคืออะไร

- สิ่งหรือสื่อที่ใช้อธิบายถึงทิศทาง แนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะอยู่ในลักษณะต่าง ๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน รูปภาพ แบบฟอร์ม เป็นต้น

การจัดทำเอกสารคืออะไร

- การกำหนดแนวทาง ขั้นตอน หรือวิธีการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

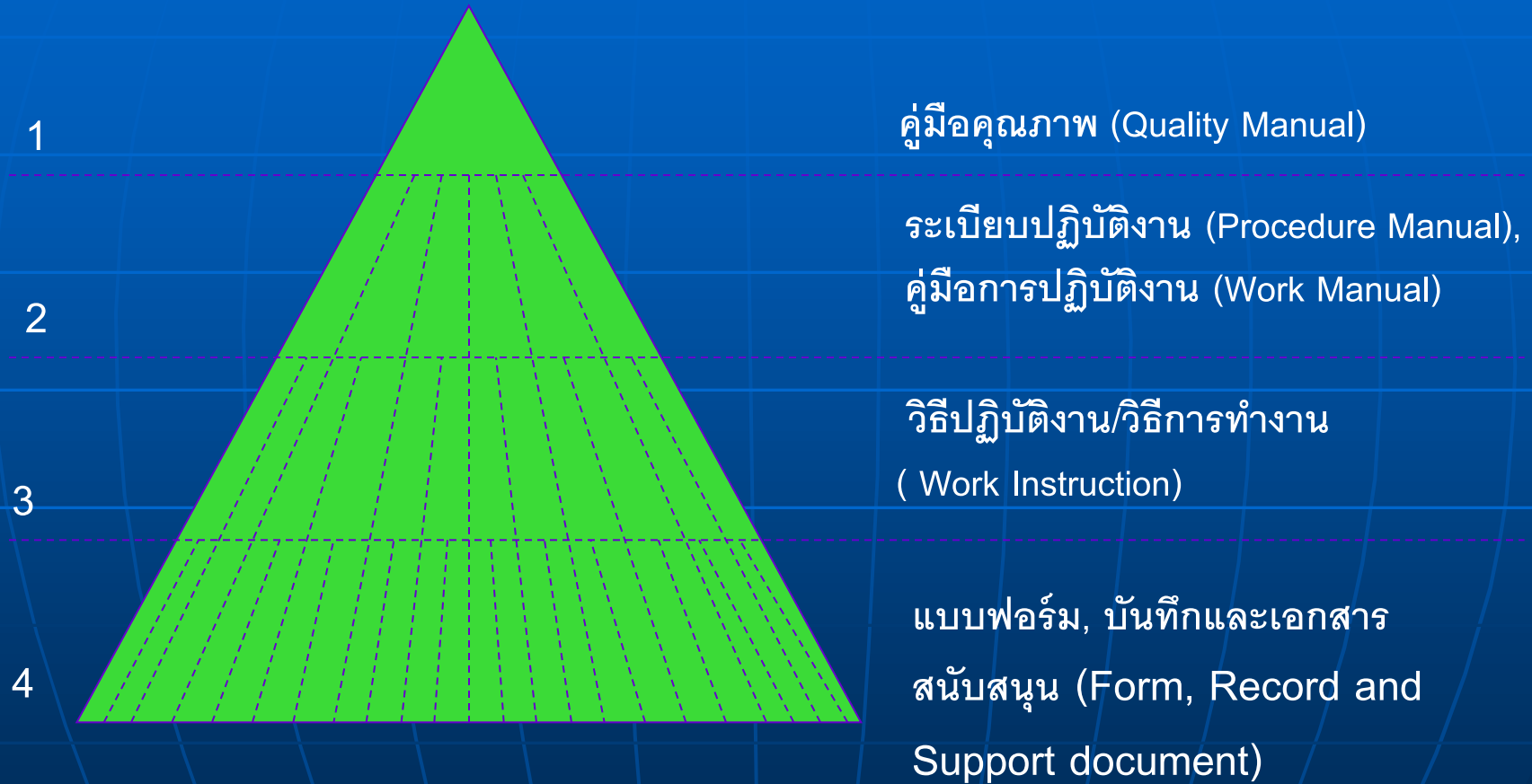
ภาพรวมด้านเอกสารภายในองค์กร (Documentation Overview)

เอกสารของแต่ละองค์กรมักประกอบด้วย

- เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์ ขององค์กร
- คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)
- ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure Manual/Work Manual)
- วิธีการทำงาน (Work Instruction)
- เอกสารจากภายนอกที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (Support Document)

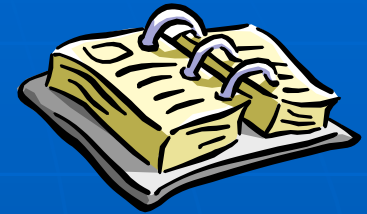
โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

โดยทั่วไปแบ่งเป็น 4 ระดับ



คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

ระดับที่ 1: คู่มือคุณภาพ



คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)

- ระบุรายละเอียดขององค์กร และนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร
- ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร
- อ้างอิงถึงระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุนนโยบายขององค์กรและกระบวนการ
- อธิบาย**ปฏิสัมพันธ์**ของแต่ละกระบวนการภายในองค์กร

โครงสร้างของกลุ่มคุณภาพ

ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์/ขอบเขตขององค์กร
- ข้อมูลแนะนำองค์กร ประวัติองค์กร
- โครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ
- นโยบายขององค์กร (นโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ)
- ผังกระบวนการภายในองค์กร
- รายละเอียดของแต่ละกระบวนการ โดยสังเขป

ประโยชน์ของกลุ่มคุณภาพ

- เป็นแนวทางให้กับเจ้าหน้าที่ทราบถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร
- ใช้อธิบายจุดประสงค์และโครงสร้างองค์กร
- สร้างความประทับใจให้แก่บุคคลทั่วไป ให้มีความมั่นใจมากขึ้น
- ใช้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการ
- เป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารใช้ในการทบทวนและตรวจติดตามระบบบริหาร
คุณภาพภายใน

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

- เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ
- ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ ขององค์กรและวิธีควบคุมกระบวนการนั้น
- มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับคนหลายคน
- สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการจัดทำ ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็น**มาตรฐานเดียวกัน**
2. ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควร**ทำอะไรก่อนและหลัง**
3. ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า**ควรปฏิบัติงานอย่างไร** เมื่อใด กับใคร
4. เพื่อให้การปฏิบัติงาน**สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร**
5. เพื่อให้ผู้บริหาร**ติดตามงานได้ทุกขั้นตอน**
6. เป็นเครื่องมือในการ**ฝึกอบรม**
7. ใช้เป็น**เอกสารอ้างอิง**ในการทำงาน
8. ใช้เป็น**สื่อ**ในการประสานงาน



โครงสร้างของระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน

ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์
2. ขอบเขต
3. คำจำกัดความ
4. ความรับผิดชอบ
5. ระเบียบปฏิบัติ (ขั้นตอน)
6. เอกสารอ้างอิง
7. แบบฟอร์มที่ใช้
8. เอกสารบันทึก

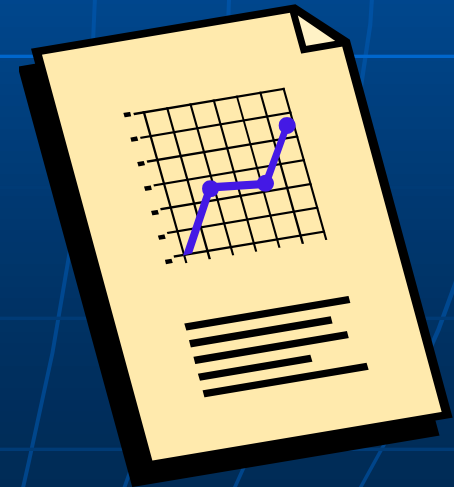
อะไร, ที่ไหน
เมื่อไหร่, ใคร, ทำไม

ประโยชน์ของการจัดทำระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน

- ได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด
- ผู้ปฏิบัติงาน **ไม่เกิดความสับสน**
- แต่ละหน่วยงาน **รู้งานซึ่งกันและกัน**
- บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สามารถ **ทำงานแทนกันได้**
- สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน
- **ลดขั้นตอน**การทำงานที่ซับซ้อน
- **ลดข้อผิดพลาด**จากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
- ช่วย **เสริมสร้างความมั่นใจ**ในการทำงาน
- ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
- ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
- ช่วยลดการตอบคำถาม
- ช่วยลดเวลาในการสอนงาน
- ช่วยให้การดำเนินงานเป็นมืออาชีพ
- ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน

ระดับที่ 3: วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน (Work Instruction)

- วิธีการปฏิบัติงานจะมีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะ หรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ
- เป็นข้อมูลเฉพาะ คำแนะนำในการทำงาน
- และรวมทั้งวิธีที่หน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน โดยละเอียด



การจัดทำเอกสารวิธีปฏิบัติงาน

■ มีลักษณะดังนี้

- มีการระบุถึงวัตถุประสงค์
- **ไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน** เขียนได้หลายลักษณะตามความเหมาะสมของงาน
- ควรเขียนให้เข้าใจง่าย มีความยืดหยุ่นและรัดกุม
- ใช้คำศัพท์ให้เหมาะสมกับผู้ใช้งานเอกสาร
- อาจเป็นข้อความ **Flow chart** รูปภาพ รูปการ์ตูน หรือวิดีโอ

ทำอย่างไร

ประโยชน์ของเอกสารวิธีปฏิบัติงาน

- ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียดและทำงานได้อย่างถูกต้อง
- ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
- ทราบถึงเทคนิควิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ



ระดับที่ 4:แบบฟอร์ม บันทึกและเอกสารสนับสนุน

เป็นเอกสารที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานนั้นๆ มีความสมบูรณ์

■ แบบฟอร์ม (Forms)

- ใช้สำหรับลงบันทึกผลการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน

■ บันทึก (Record)

- จะถูกเก็บไว้สำหรับการเรียกออกมาใช้และควรมีการควบคุมตามกระบวนการควบคุมบันทึก

■ เอกสารสนับสนุน (Support Document)

- เอกสารที่ใช้อ้างอิงหรืออธิบายรายละเอียดในการทำงานในรูปแบบที่องค์กรมีใช้อยู่ เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด กฎหมาย หนังสือชี้แจง มาตรฐานต่าง ๆ เป็นต้น



ประโยชน์ของแบบฟอร์มและเอกสารสนับสนุน

- ช่วยให้การทำงานนั้นๆ มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน
- เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
- ช่วยให้ไม่ทำงานผิดขั้นตอน
- ช่วยป้องกันอุบัติเหตุ ทำงานได้อย่างปลอดภัย



สาเหตุที่หลายองค์กร ไม่จัดทำคู่มือ

- อ่างอิงบุคคลในหน่วยงานที่ทำงานมานาน มีประสบการณ์สูง จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ
- บางหน่วยงานมีลักษณะงานที่ไม่ซ้ำซ้อน มีขั้นตอนน้อยและตายตัว ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จำนวนบุคลากรไม่มาก จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ
- บางหน่วยงานไม่เคยมีคนใหม่เข้ามาทำงาน คนเดิมหรือคนปัจจุบันรู้งานหมดแล้ว จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ



ตัวอย่างเอกสารการปฏิบัติงาน

ระเบียบปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับกระบวนการที่มีการปฏิบัติเป็นประจำ ได้แก่

- การจัดซื้อจัดจ้าง
- การจัดการฝึกอบรม
- การปรับปรุงหลักสูตร
- การนำนักศึกษาปฏิบัติงาน ทัศนศึกษา
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร

ระเบียบปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติสำหรับโอกาสพิเศษหรือเฉพาะกิจ

- การเตรียมงานคณะกรรมการ 55 ปี
- การเตรียมการต้อนรับราชอาคันตุกะที่เสด็จร่วมงาน
- การประชุม วิชาการระดับนานาชาติ



ลักษณะของเอกสารการปฏิบัติงานที่ดี

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

Clear
Complete
Concise
Correct

คุณสมบัติและทักษะ ของผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน

คุณสมบัติ

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ
- เป็นคนช่างสังเกต
- เอาใจใส่ในรายละเอียดของการทำงาน
- มีความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงาน
- รู้หลักการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ
- ระบุเทคโนโลยีสมัยใหม่

ทักษะ

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

ใครบ้างที่เกี่ยวข้อง

- ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการ
- ผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน
- ผู้อนุมัติ
- ผู้อ่าน
 - ภายในองค์กร
 - ผู้บริหาร
 - อาจารย์
 - นักศึกษา
 - ภายนอกองค์กร
 - ประชาชน
 - ผู้ปกครอง
 - ผู้เข้าชมงาน



12 ขั้นตอนการจัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน

1. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร
2. สังเกตการปฏิบัติงานจริง
3. จัดทำ **Work Flow** อย่างง่าย
4. จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน
5. มีการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานอ่าน และผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่าน
6. ตรวจสอบกับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป ว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของทางหน่วยงานหรือไม่ หากมีให้แก้ไขปรับปรุง

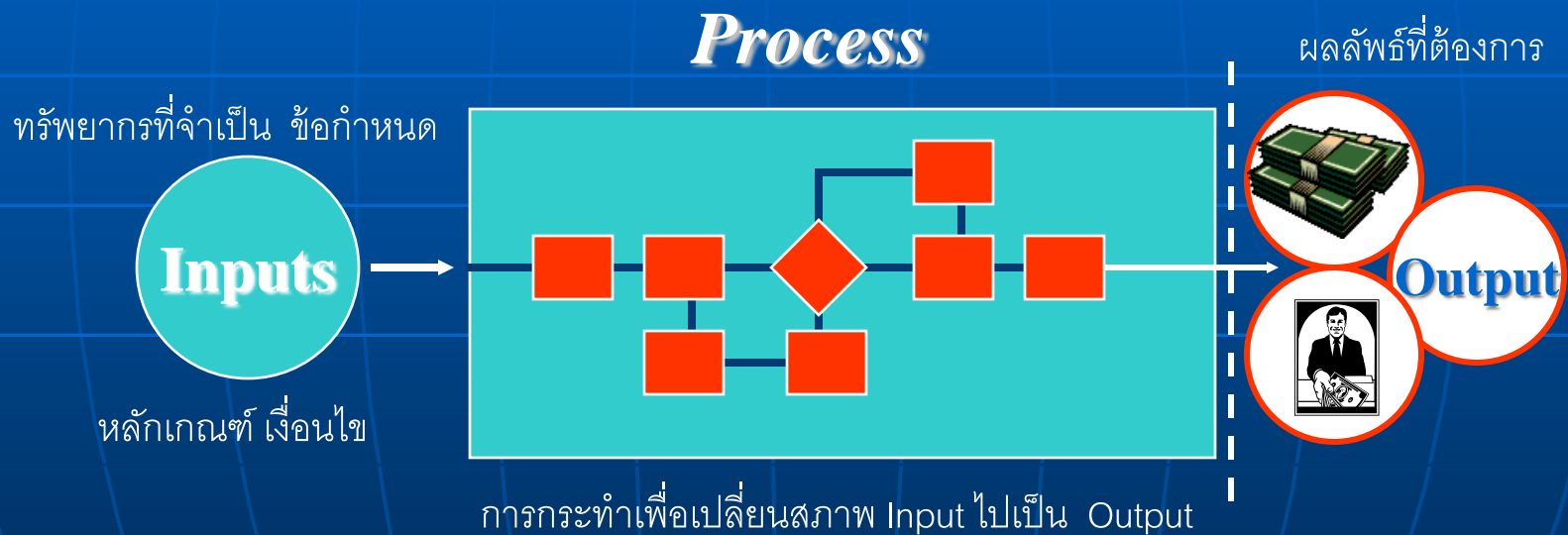
12 ขั้นตอนการจัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน (ต่อ)

7. ขออนุมัติ
8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร
9. ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่
10. ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้
11. มีการทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน
12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เครื่องมือพิเศษในการจัดทำเอกสาร

1. การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis)

- Input-Output Analysis



2. การใช้ Flow Chart

แนวทางการเขียน Flow Chart

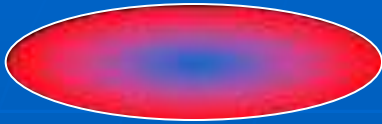
Flow Chart คืออะไร?

การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะ และ ความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

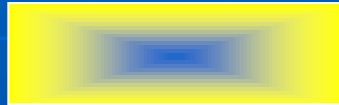
ประโยชน์ของ Flow Chart

- ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น
- เป็นเครื่องมือสำหรับฝึกอบรมพนักงาน
- การชี้บ่งถึงปัญหา และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ
- ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- สะดวกในการนำไปเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน ในลำดับต่อไป

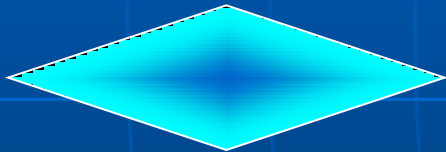
สัญลักษณ์ที่ใช้



จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ



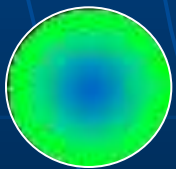
กิจกรรมและการปฏิบัติงาน



การตัดสินใจ เช่น การตรวจสอบ การอนุมัติ



แสดงถึงทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวของงาน



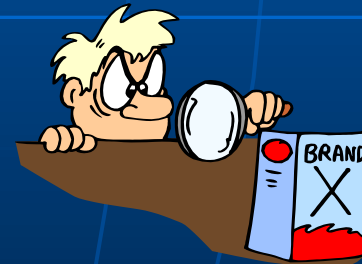
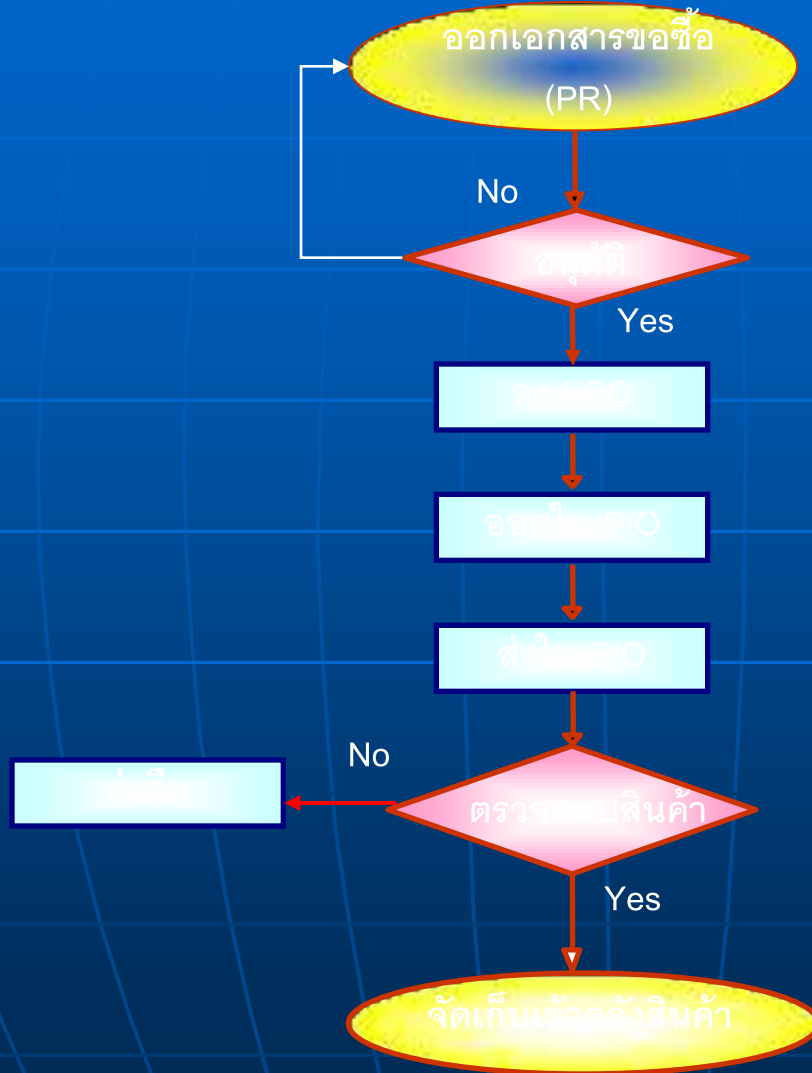
จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน

การเขียน Flowchart

- ผู้เขียนควรเข้าใจกระบวนการและการปฏิบัติงานจริง
- กำหนดกระบวนการที่ต้องเขียน Flowchart
- เขียนขั้นตอน กิจกรรม การตัดสินใจ
- จัดลำดับก่อนหลังของขั้นตอนดังกล่าว
- เขียน Flowchart โดยใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสม
- ตรวจสอบและปรับปรุง Flowchart ที่เขียนเสร็จ
 - ปฏิบัติได้
 - กระบวนการมีประสิทธิภาพ
 - ไม่ซ้ำซ้อน
 - ทำแล้วได้ประโยชน์



ตัวอย่าง Flow Chart



ตัวอย่างระเบียบปฏิบัติ

ชื่อหน่วยงาน.....				
ระเบียบปฏิบัติเรื่อง	เลขที่	แก้ไขครั้งที่	วันที่บังคับใช้	หน้า
การจัดซื้อ	QP-PUR-001	00	19/11/0	1/7

จัดทำโดย _____	ตรวจสอบโดย _____	อนุมัติโดย _____
-------------------	---------------------	---------------------

ประวัติการแก้ไข

วันที่บังคับใช้	แก้ไขครั้งที่	ข้อความ
19/11/05	00	เอกสารออกใหม่

ตัวอย่างระเบียบปฏิบัติ (ต่อ)

ชื่อหน่วยงาน.....

ระเบียบปฏิบัติเรื่อง	เลขที่	แก้ไขครั้งที่	วันที่บังคับใช้	หน้า
การจัดซื้อ	DEC-STA-001	00	19/11/10	2/7
1.	วัตถุประสงค์			
2.	ขอบเขต			
3.	คำจำกัดความ			
4.	ความรับผิดชอบ			
5.	ระเบียบปฏิบัติ			
6.	เอกสารอ้างอิง			
7.	แบบฟอร์มที่ใช้			
8.	เอกสารบันทึก			

1. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- **ความหมาย:**

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารเรื่องนี้ขึ้นมา

- **ตัวอย่างวัตถุประสงค์เรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน**

เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ขอบเขต (Scope)

- ความหมาย:

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด

- ตัวอย่างขอบเขตเรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน

ระเบียบการปฏิบัตินี้ครอบคลุมขั้นตอนการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับการตรวจสอบ ตั้งแต่การวางแผนการตรวจสอบ การดำเนินการตรวจสอบ การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และการติดตามซ้ำ สำหรับทุกครั้งที่มีการตรวจสอบ ของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

3. คำจำกัดความ (Definition)

■ ความหมาย:

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้นๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

■ ตัวอย่างคำจำกัดความ เรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน

Auditor = ผู้ตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ

Auditee = แผนก หน่วยงาน หรือบุคคลผู้ได้รับการตรวจสอบ

CAR = **Corrective Action Report** - การร้องขอให้ดำเนินการแก้ไข

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

- **ความหมาย:**

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

- **ตัวอย่างหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน**

ผู้อำนวยการกอง: อนุมัติแผนการตรวจสอบ ติดตามและพิจารณาผลการตรวจสอบภายใน

หัวหน้างานทุกงาน: รับทราบและให้ความร่วมมือในการตรวจสอบ

นักวิชาการ 6 ว. : จัดทำแผน ดำเนินการตรวจสอบ สรุปผลและติดตามผล

5. ขั้นตอนการปฏิบัติหรือระเบียบปฏิบัติ (Procedure)

■ ความหมาย:

เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยสามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย การใช้ตารางอธิบาย การใช้แผนภูมิ และการใช้ Flow Chart

■ ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติ

- 5.1 เขียนรายละเอียดเอกสารที่ต้องการจัดทำ การแก้ไขหรือการเปลี่ยนแปลง
- 5.2 พิจารณาเหตุผลของการขอจัดทำ แก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง
- 5.3 ดำเนินการจัดทำ
- 5.4 แจกจ่ายสำเนาเอกสาร
- 5.5 บันทึกการแจกจ่าย

6.เอกสารอ้างอิง (Reference Document)

- **ความหมาย:**

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

- **ตัวอย่างเอกสารอ้างอิงเรื่อง :** คู่มือการตรวจสอบภายใน

ระเบียบการปฏิบัติเรื่องการแก้ไขและป้องกัน (QP-QMR-01)

ระเบียบปฏิบัติเรื่องการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (QP-QMR-02)

7.แบบฟอร์มที่ใช้ (Form)

- **ความหมาย:**

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ

- **ตัวอย่างแบบฟอร์มเรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน**

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

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

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

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

วิธีการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ในการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานของโครงสร้างเอกสารระเบียบปฏิบัติอาจอยู่ในรูปของ
 - ข้อความทั้งหมด (Wording)
 - ตาราง (Table)
 - แผนภูมิจำลอง (Model)
 - เป็นผังการไหลของการทำงาน (Flow Chart)



ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบข้อความ

ขั้นตอนการบริการฝึกอบรม

5.1 ผู้ขอรับการฝึกอบรม

- 5.1.1 ศึกษาข้อมูลหรือหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- 5.1.2 กรอกแบบคำร้องขอรับการฝึกอบรมภายนอกพร้อมแนบหลักฐานหรือข้อมูลของหลักสูตรดังกล่าว
- 5.1.3 เสนอให้ผู้บังคับบัญชาจนถึงระดับผู้อำนวยการอนุมัติ
- 5.1.4 นำส่งยังกองการเจ้าหน้าที่ล่วงหน้าก่อนวันสัมมนาหรือฝึกอบรม 15 วัน

5.2 เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

- 5.2.1 ติดต่อสถาบันหรือหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม
- 5.2.2 ส่งเรื่องยังหน่วยงานการเงินเพื่อของบประมาณ

5.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

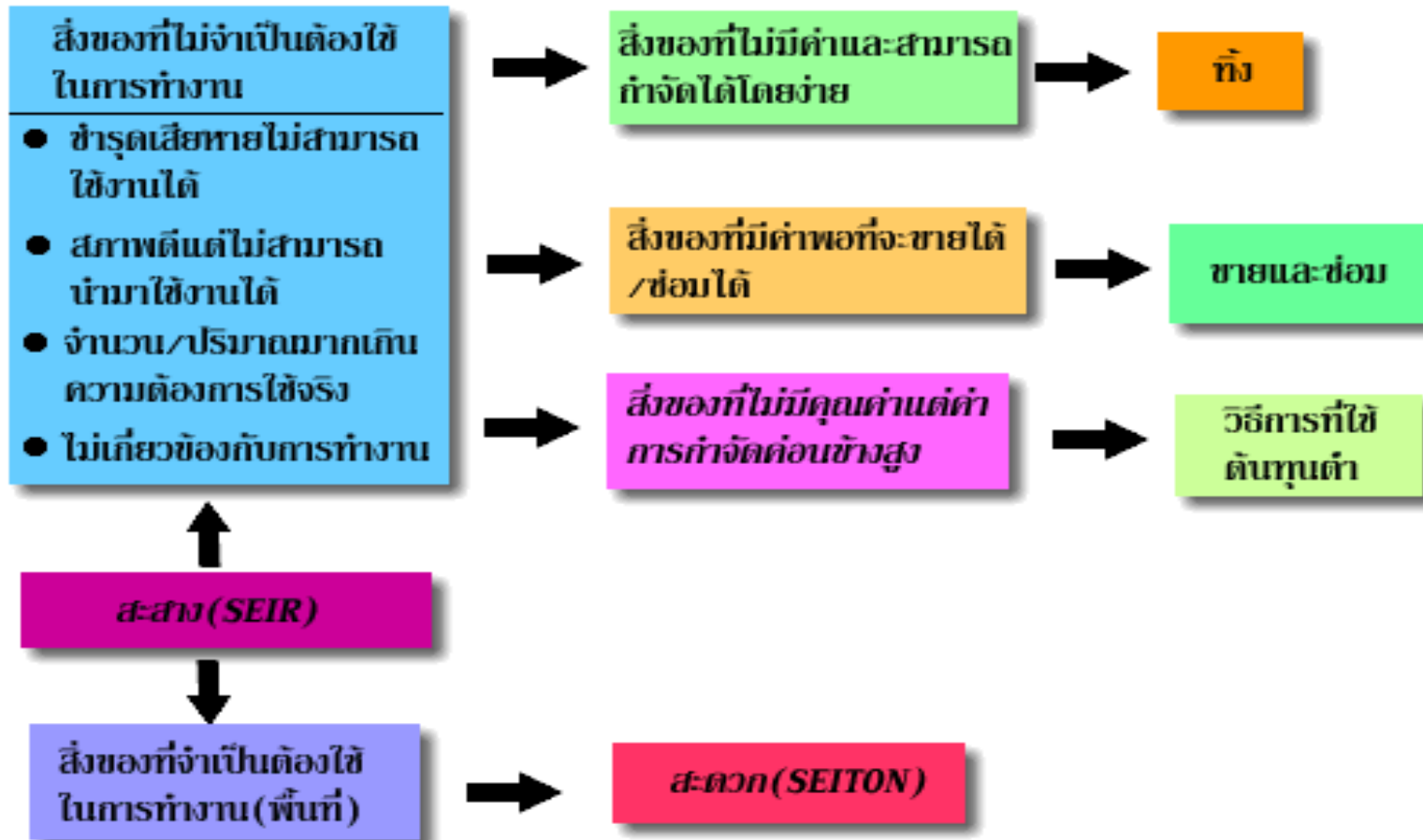
- 5.3.1 เข้ารับการฝึกอบรมตามวันและเวลาที่กำหนด
- 5.3.2 เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม จัดทำรายงานพร้อมนำส่งเอกสารประกอบการฝึกอบรม
- 5.3.3 นำความรู้ที่ได้รับไปจัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบตาราง

ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	แบบฟอร์มที่ใช้
เจ้าหน้าที่ กองการเจ้าหน้าที่	1. ตรวจสอบความจำเป็นในการ ฝึกอบรม	เดือนพฤศจิกายน ของทุกปี	แบบสำรวจความจำเป็นในการ ฝึกอบรม (HR-TN-F-001)
เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	2. กรอกรายละเอียดความ ต้องการในการฝึกอบรมและ ส่งกลับคืนกองการเจ้าหน้าที่	ภายในเดือนธันวาคม ของ ทุกปี	แบบสำรวจความจำเป็นในการ ฝึกอบรม (HR-TN-F-001)
หัวหน้ากลุ่มงาน กองการเจ้าหน้าที่	3. พิจารณา รวบรวมและ จัดทำแผนการฝึกอบรม ประจำปีส่งให้ผู้อำนวยการ กอง	ภายในเดือนมกราคมของปี ถัดไป	แผนการฝึกอบรมประจำปี (HR-TN-F-002)

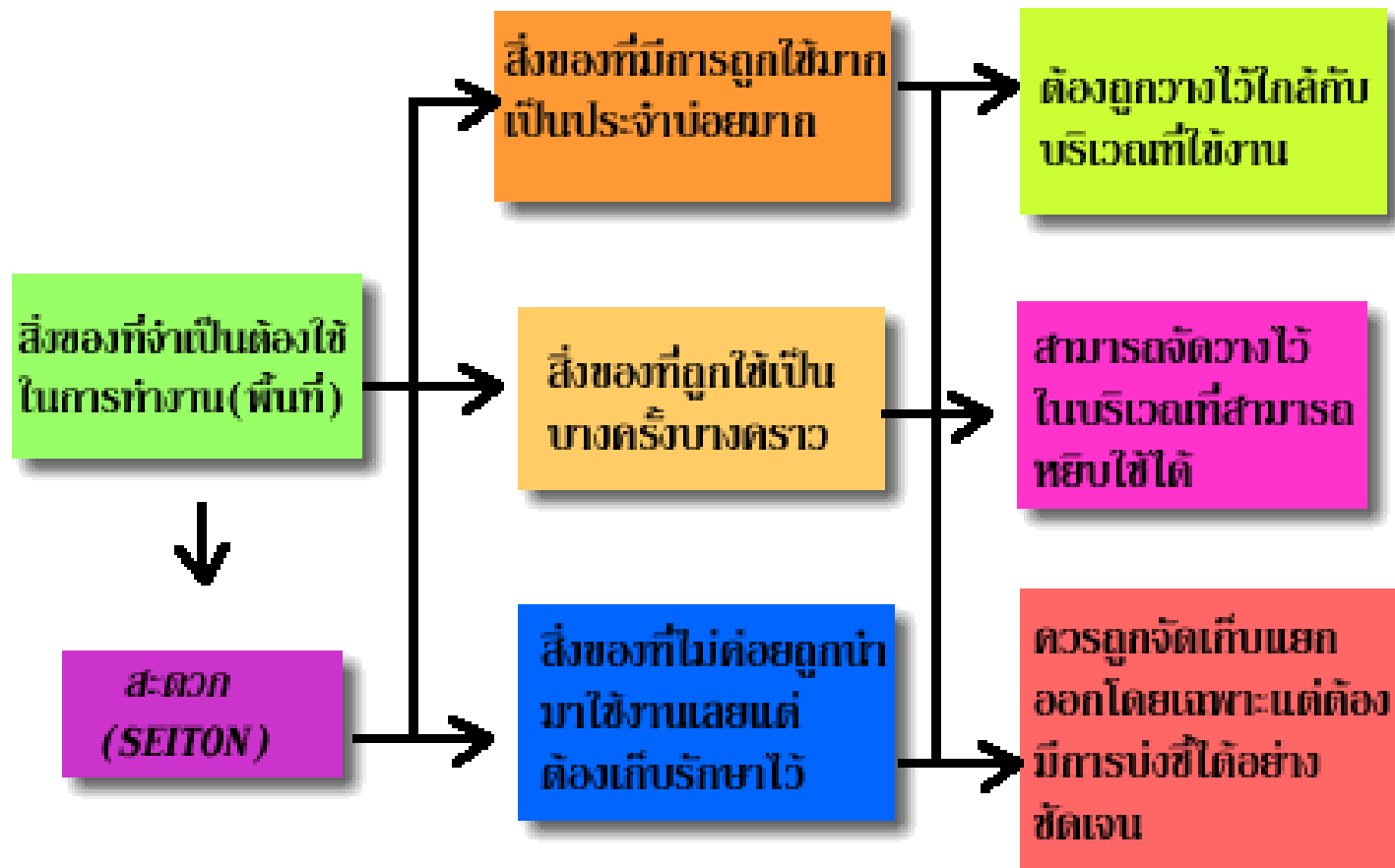
ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบแผนภูมิ

วิธีการดำเนินการเสสาง



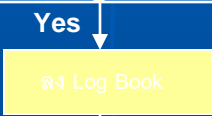


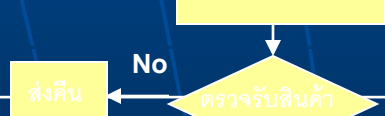



ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบแผนภูมิ

วิธีการดำเนินการสะดวก



ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบ Flow Chart

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	บันทึก	เอกสารอ้างอิง
1		หน่วยงานที่ขอซื้อกรอกรายละเอียดสินค้าที่จะซื้อ	ผู้ขอซื้อ	ใบ PR	PU-F-001
2		ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ หากไม่อนุมัติให้ผู้ขอซื้อนำกลับไปพิจารณาหรือแก้ไข	ผู้มีอำนาจลงนาม	ใบ PR	
3		บันทึกเลขที่ PR ในสมุดบันทึกเพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิง	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	Log Book	PU-F-002
4		เปิดเอกสาร PO โดยกรอกรายละเอียดตามเอกสาร PR	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	ใบ PO	PU-F-003
5		ส่งใบสั่งซื้อสินค้า (PO) ให้กับทางผู้ขาย โดยทาง Fax หรือ E-mail และยืนยันการซื้อ	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	ใบ PO	
6		ตรวจรับสินค้าจากทางผู้ขาย หากไม่ตรงตามข้อกำหนดให้ส่งคืน และไม่ต้องชำระเงิน	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ	ใบตรวจรับสินค้า	QC-F-001
		จัดเก็บสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบยังคลังสินค้าและบันทึก Stock ให้ตรงกับสินค้า	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	Stock Card	WH-F-001

เทคนิคการจัดทำคู่มือให้เข้าใจง่ายและน่าสนใจ

- การใช้ภาพถ่ายอ้างอิง
- การใช้ภาพการ์ตูน
- การใช้แบบฟอร์มบันทึก
- การใช้ **Multi Media**



การใช้ภาพถ่ายอ้างอิง

■ ข้อดี

- เข้าใจได้ง่าย ประหยัดเนื้อที่
- เป็นรูปธรรม จูงใจให้เกิดการปฏิบัติตามได้ง่าย

■ ข้อด้อย

- การหาภาพที่เหมาะสมอาจหาได้ยาก
- ความพร้อมของอุปกรณ์และความสามารถในการถ่ายภาพ
- ไฟล์ภาพมีขนาดใหญ่ในการจัดเก็บในคอมพิวเตอร์

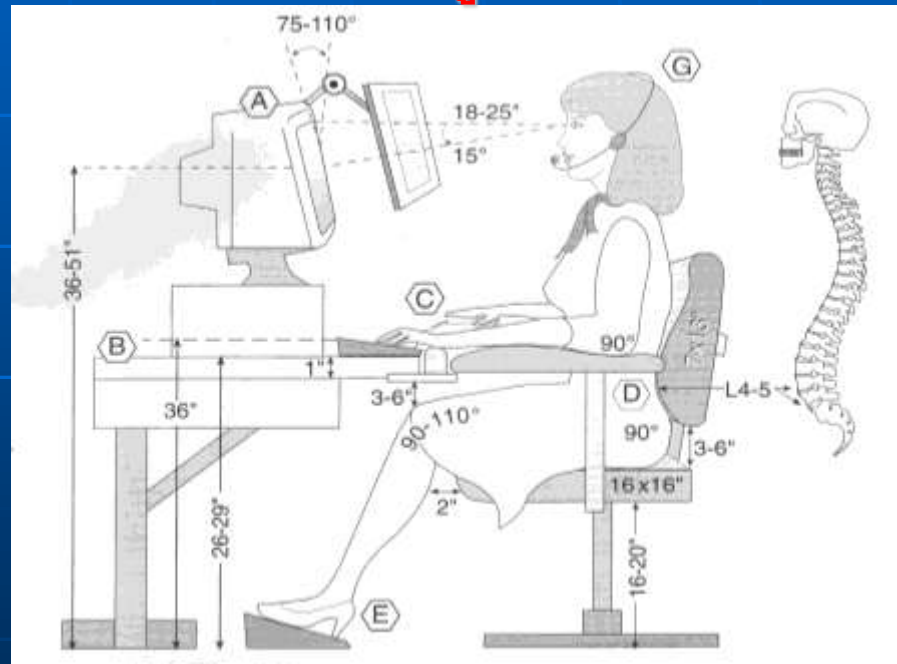
ตัวอย่างการใช้ภาพจริงอ้างอิง

การนั่งปฏิบัติงานกับคอมพิวเตอร์

ผิดวิธี



ถูกวิธี



เครื่องแต่งกายห้อง Gray room (smock)



Cap head cover



shoes



Smock

การใช้ภาพการ์ตูน

■ ข้อดี

- มีสีสันสะดุดตา น่าสนใจ
- เข้าใจได้ง่ายสำหรับผู้อ่านทุกระดับ

■ ข้อข้อ

- คู่มือไม่เป็นทางการ
- หากคนที่มีฝีมือได้ยาก
- ลงรายละเอียดได้ไม่ครบถ้วน



ตัวอย่างการใช้ภาพการ์ตูน

- คู่มือการดูแลโรคปวดหลังจากการทำงาน



คู่มือการป้องกัน โรคปวดหลังจากการทำงาน

1. จัดท่าทางในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง



2. การนั่ง



3. การยกของ



4. การนอน



การใช้แบบฟอร์ม

■ ข้อดี

- มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน
- เก็บรายละเอียดได้ครบ
- มีความยืดหยุ่นในการแก้ไข

■ ข้อด้อย

- ไม่มีรายละเอียดวิธีการบันทึกข้อมูล
- หากไม่มีการฝึกอบรมวิธีการใช้ อาจผิดพลาดได้
- แก้ไขได้ยากหากส่งพิมพ์จากโรงพิมพ์
- สำเนาแบบฟอร์มที่ไม่ชัดเจน

ตัวอย่างการใช้แบบฟอร์ม

■ แบบฟอร์มการควบคุมการแจกจ่ายเอกสาร

ชื่อคู่มือการปฏิบัติงาน	รหัสเอกสาร	ผู้จัดทำ	วันที่ประกาศใช้	หน่วยงานที่ต้องแจกจ่าย	ผู้ถือครองเอกสาร	ลายมือชื่อผู้รับเอกสาร
การจัดฝึก อบรมภายใน	QP-TN-01	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานฯ อ.ย.	1 ม.ค. 49	ทุกหน่วยงาน ในกระทรวง สาธารณสุข	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ หัวหน้ากลุ่มงาน ขึ้นไป	<hr/> นายไสว ใจดี
การตรวจสอบภายใน	QP-AU-01	กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักงานฯ อ.ย.	30 มิ.ย. 49	ทุกหน่วยงาน ในกระทรวง สาธารณสุข	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ หัวหน้ากลุ่มงาน ขึ้นไป	<hr/> นายปรีดี ดีใจ

การใช้ Multi Media

■ ข้อดี

- มีความทันสมัยทั้งภาพและเสียง น่าติดตาม
- มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจ
- สะดวกในการเผยแพร่ จัดเก็บ หรือบันทึก

■ ข้อด้อย

- ค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูง
- ข้อจำกัดด้านความสามารถของบุคลากรในการใช้งาน
- ข้อจำกัดด้านความเพียงพอของเครื่องมืออุปกรณ์

ตัวอย่างการใช้ Multi Media

The screenshot shows a Netscape browser window with the following elements:

- Browser Title Bar:** James Harrington--Quality Digest Columnist - Netscape
- Address Bar:** http://www.qualitydigest.com/june01/html/harrington.html
- Navigation Buttons:** Back, Forward, Reload, Home, Search, Netscape, Print, Security, Shop, Stop
- Page Header:** News (News junkie? News fix.), Buy Online at the QUALITY DIGEST E-STORE, Today's Specials (Track training requirements for ISO/OS using Qualification Tracker, ManagePro receives 5-Star PC Magazine rating, Brainstorm your project in minutes using Project KickStart, Save on Dr. Camp's Global Cases in Benchmarking, ISO 9000:2000 In a Nutshell)
- Navigation Menu:** HOME, SEARCH, SUBSCRIBE, GUESTBOOK, ADVERTISE, SHOP
- Quality Digest Logo:** Quality Digest
- THIS MONTH ARTICLES COLUMNS:** Harrington (selected), Crosby, Six Sigma, Godfrey, Townsend, Marash, Last Word
- DEPARTMENTS:** NEWS, SOFTWARE
- NEED HELP? RESOURCES:** ISO 9000 DATABASE, WEB LINKS, BACK ISSUES, CONTACT US
- Main Article:**
 - Title:** Performance Improvement
 - Author:** H. James Harrington
 - Image:** Portrait of H. James Harrington with 'E-mail Author' label
 - Section:** Six Sigma's Long-Term Impact
 - Text:** *Does Six Sigma implementation really yield near-perfect results?*
 - Text:** Motorola's performance ups and downs have been well-documented. First, the company received a lot of bad press when it sold its TV division, Quasar, to Matsushita. Quasar was famous for its "works in a drawer," easy-to-fix TV design. Once Matsushita got hold of Quasar, defect rates dropped more than 95 percent, morale improved drastically and cost decreased significantly. I toured the Quasar plant near Chicago and was dazzled by the documented results realized when an organization focuses on process, people and quality.
 - Text:** These results must have surprised William J. Weisz, CEO of Motorola. "In 1981, we developed, as one of the top 10 goals of the company, the Five Year, Tenfold Improvement Program," he said. "This meant that, no matter the operation you were in or your present level of quality performance, or whether you were a service organization or a manufacturing arm, management's goal was to have you improve that level by an order of magnitude in five years. Today, we carry this forward with a program called Six Sigma. Six Sigma is a

ข้อควรคำนึงในการจัดทำเอกสาร

- **ใครคือผู้ใช้เอกสาร** : บุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร
- **ปริมาณของเนื้อหา** : มาก น้อย
- **การใช้สัญลักษณ์หรือรูปภาพ** : เหมาะสม เข้าใจง่าย
- **การฝึกอบรมวิธีการใช้** : โดยใคร เมื่อใด อย่างไร สำหรับใคร



เมื่อใดที่ต้องปรับปรุงคู่มือและทำอย่างไร

เมื่อใด

- เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย กระบวนการทำงาน
- เมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ แบบฟอร์ม หรือเอกสารอ้างอิงต่างๆ
- ควรมีการทบทวนกระบวนการที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างน้อยทุกๆ 3 ปี เพื่อให้แน่ใจว่ายังเป็นฉบับปัจจุบัน **(Update)** อยู่

อย่างไร

- เสนอเรื่องเพื่อขออนุมัติจากเจ้าของเรื่องเดิมหรือผู้มีอำนาจอนุมัติ
- ดำเนินการปรับปรุงตามความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน
- บันทึกประวัติการปรับปรุงว่าได้เปลี่ยนแปลงเรื่องใด
- ดำเนินการแจกจ่ายเพื่อทดแทนเอกสารคู่มือฉบับเดิม
- นำเอกสารคู่มือฉบับเดิมกลับมาทำลาย
- เก็บเอกสารคู่มือต้นฉบับของเดิมเพื่อใช้อ้างอิง

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำและใช้งาน

- ผู้จัดทำเอกสารขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างถ่องแท้
- ผู้จัดทำเอกสารไม่ทราบวิธีการเลือกประเภทของกลุ่มให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ใช้เข้าใจยากและไม่นำไปปฏิบัติตาม
- ไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล
- ขาดอุปกรณ์ที่เพียงพอและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ไม่มีการสื่อสารหรือฝึกอบรมวิธีการใช้คู่มือหลังจากทำเสร็จแล้ว
- ไม่มีการนำเอกสารที่จัดทำเสร็จแล้วไปใช้อย่างจริงจัง
- ไม่มีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย
- ผู้ที่ทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เจ้าของเรื่องเดิม



การแก้ไขและป้องกัน

- มีการประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานทราบว่าจะมีการจัดทำเอกสารการปฏิบัติงานขึ้นมาอย่างเป็นระบบ
- มีการแต่งตั้งตัวแทนของแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดทำและประสานงานติดตามผล
- ผู้บริหารหรือระดับหัวหน้างานต้องให้การสนับสนุนและมีความรู้ในการจัดทำเอกสารเช่นเดียวกัน
- จัดกิจกรรมในการสื่อสารหรือเผยแพร่เอกสารที่จัดทำให้เป็นที่น่าสนใจ

การควบคุมเอกสาร

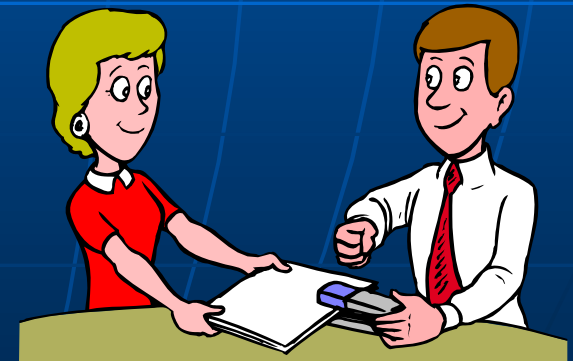


■ การควบคุมเอกสารคือ

- ระบบการจัดการด้านเอกสาร ครอบคลุมตั้งแต่ กระบวนการในการจัดทำ การทบทวน การอนุมัติ การแจกจ่าย การยกเลิก และการทำลาย

■ เหตุผลของการควบคุมเอกสาร

- เพื่อให้มั่นใจว่า มีเอกสารที่จำเป็นต้องใช้
- เอกสารปฏิบัติงานมีความถูกต้องและทันสมัย
- การปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน



การควบคุมเอกสาร(ต่อ)

■ วิธีการควบคุมเอกสาร

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



วิธีการในการควบคุมเอกสาร

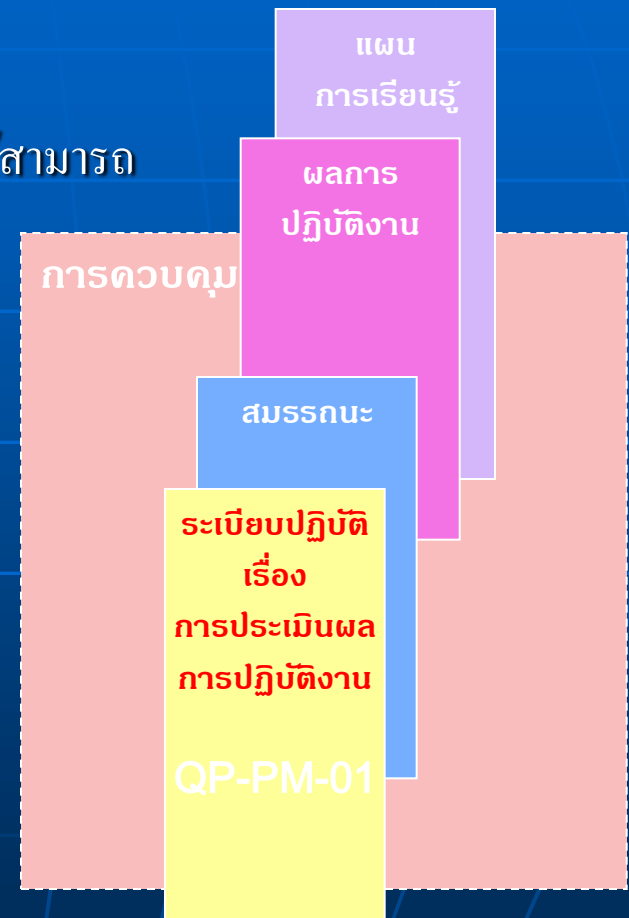
■ ระบบการจัดลำดับเลข

- ต้องง่ายต่อการเข้าใจ มีความต่อเนื่อง เปิดช่องให้สามารถแก้ไข เพิ่มเติมได้

■ ตัวอย่าง ได้แก่

● AA-BB-CC

- AA = ประเภทของเอกสาร
- BB = ชื่อย่อของหน่วยงานเจ้าของเอกสาร
- CC = ลำดับเลขที่ของเอกสาร



เทคนิคการสื่อสารคู่มือ ไปยังผู้ใช้

- พิจารณาว่าต้องแจกจ่าย (Distribute) ให้ผู้ใดบ้าง ได้แก่ ผู้ใช้งาน หรือ เกี่ยวข้องที่ต้องรับทราบ
- จะใช้ช่องทางใดในการแจกจ่าย
 - สำเนาเอกสาร พร้อมแนบจดหมายชี้แจง
 - จัดฝึกอบรมวิธีการใช้
 - Post บน Internet หรือ Intranet
 - และเปิดโอกาสให้ซักถาม



ถาม-ตอบ

Thank You Very Much

แบบฝึกหัด A

- แบบฝึกหัด A : วิเคราะห์กระบวนการที่มีปฏิบัติเป็นประจำ หรือโอกาสพิเศษของท่าน เพื่อจัดทำเอกสารระเบียบปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติงาน
- เวลาในการทำกิจกรรม : เตรียม 5 นาที



กิจกรรม B

- แบบฝึกหัด B: วิเคราะห์ร่วมกันว่าจะเลือกงานใดเพื่อทำเอกสาร
ระเบียบปฏิบัติ และรูปแบบของกลุ่มมือการปฏิบัติงาน
- เวลาในการทำกิจกรรม : เตรียม 10 นาที นำเสนอ กลุ่มละ 5
นาที



กิจกรรม C

- แบบฝึกหัด C: การเขียนคู่มือการปฏิบัติงานในรูปแบบ Flow Chart ของกลุ่ม
- เวลาในการทำกิจกรรม : 15 นาที
- นำเสนองานกลุ่ม ร่วมกันอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที



กิจกรรม D

- แบบฝึกหัด D: การเขียนคู่มือการปฏิบัติงานในรูปแบบ Flow Chart รายบุคคล
- เวลาในการทำกิจกรรม : 15 นาที
- นำเสนองานรายบุคคล ร่วมกันอภิปราย คนละ 10 นาที

