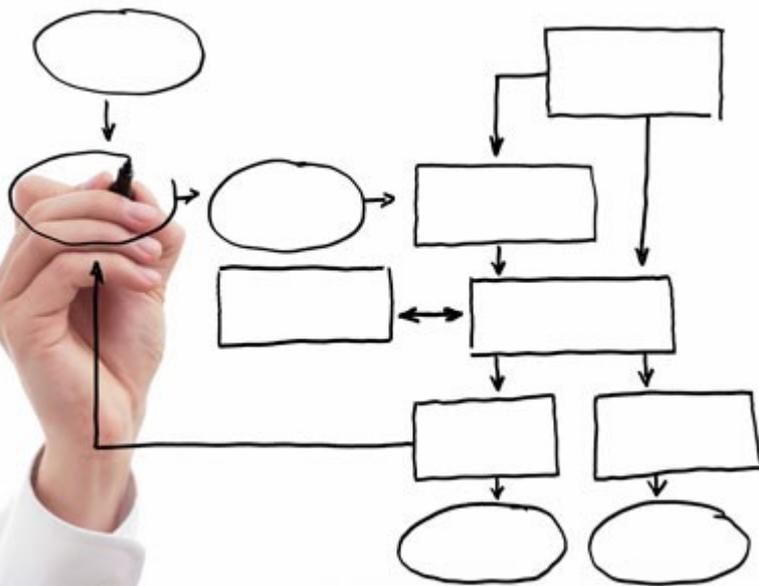




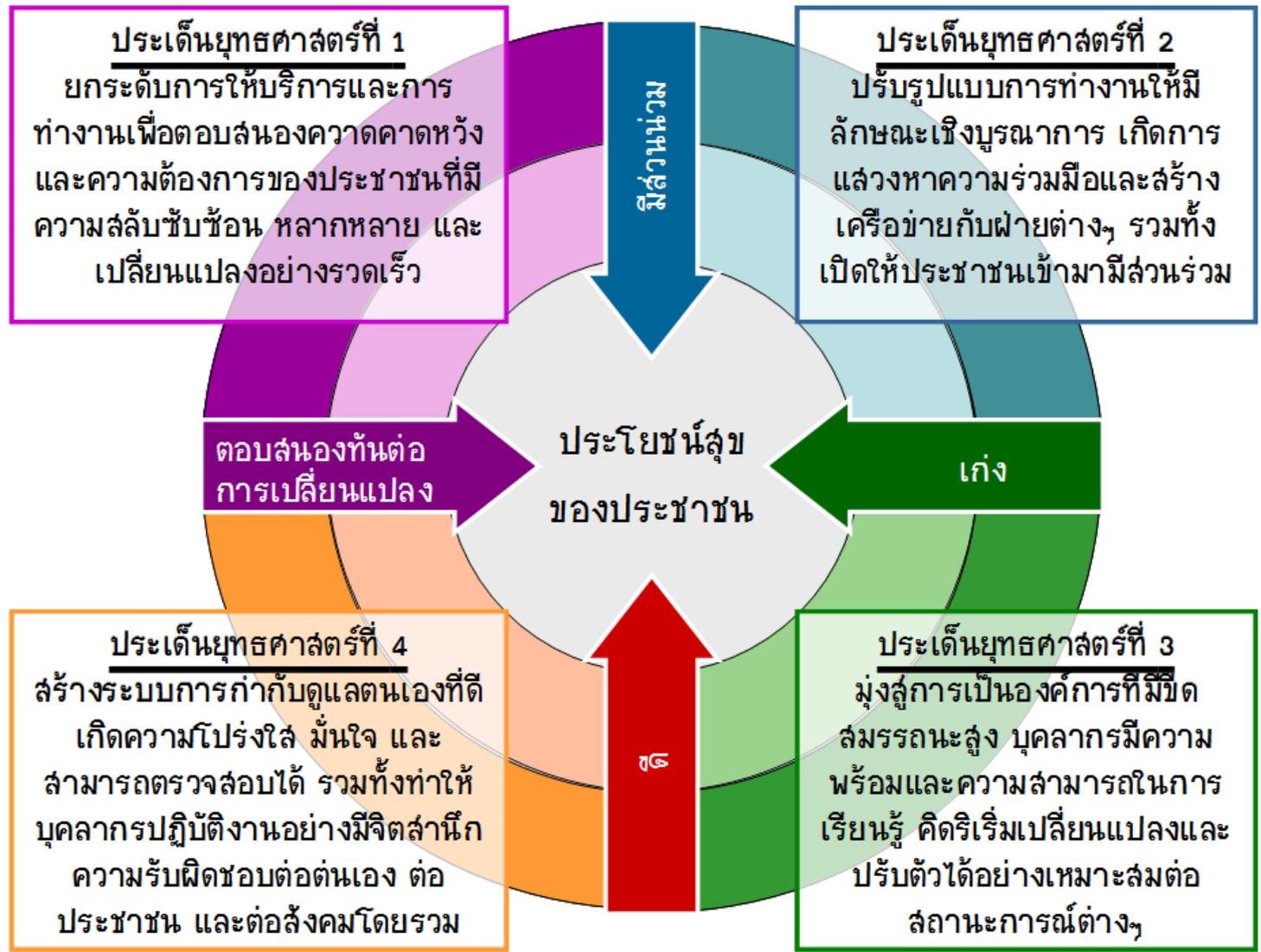
การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual Development)

ธนาวิษณ์ จินดาประดิษฐ์

- หลักการและเหตุผลในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- คู่มือปฏิบัติงานคืออะไร?
- ลักษณะที่ดีของคู่มือปฏิบัติงาน
- องค์ประกอบของคู่มือปฏิบัติงาน
- ขั้นตอนการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- แนวคิด / เทคนิค ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน



ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - 2555) ที่สำนักงาน กพร. ได้นำเสนอไว้อยู่ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยทั้ง 4 ประเด็นยุทธศาสตร์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับจัดการกระบวนการทำงานทั้งสิ้น ซึ่งทำให้องค์การภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น





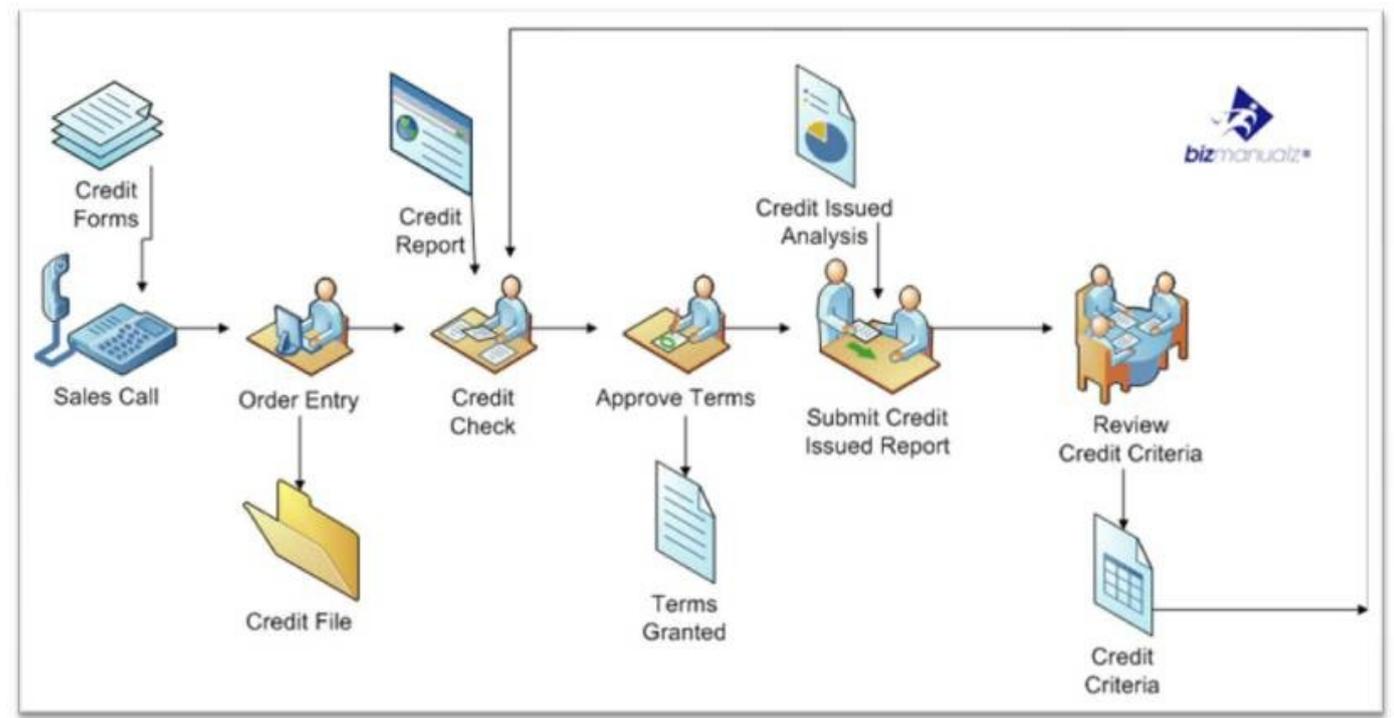
PM 5 : ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าว ให้นำบุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างยิ่งมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจะครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

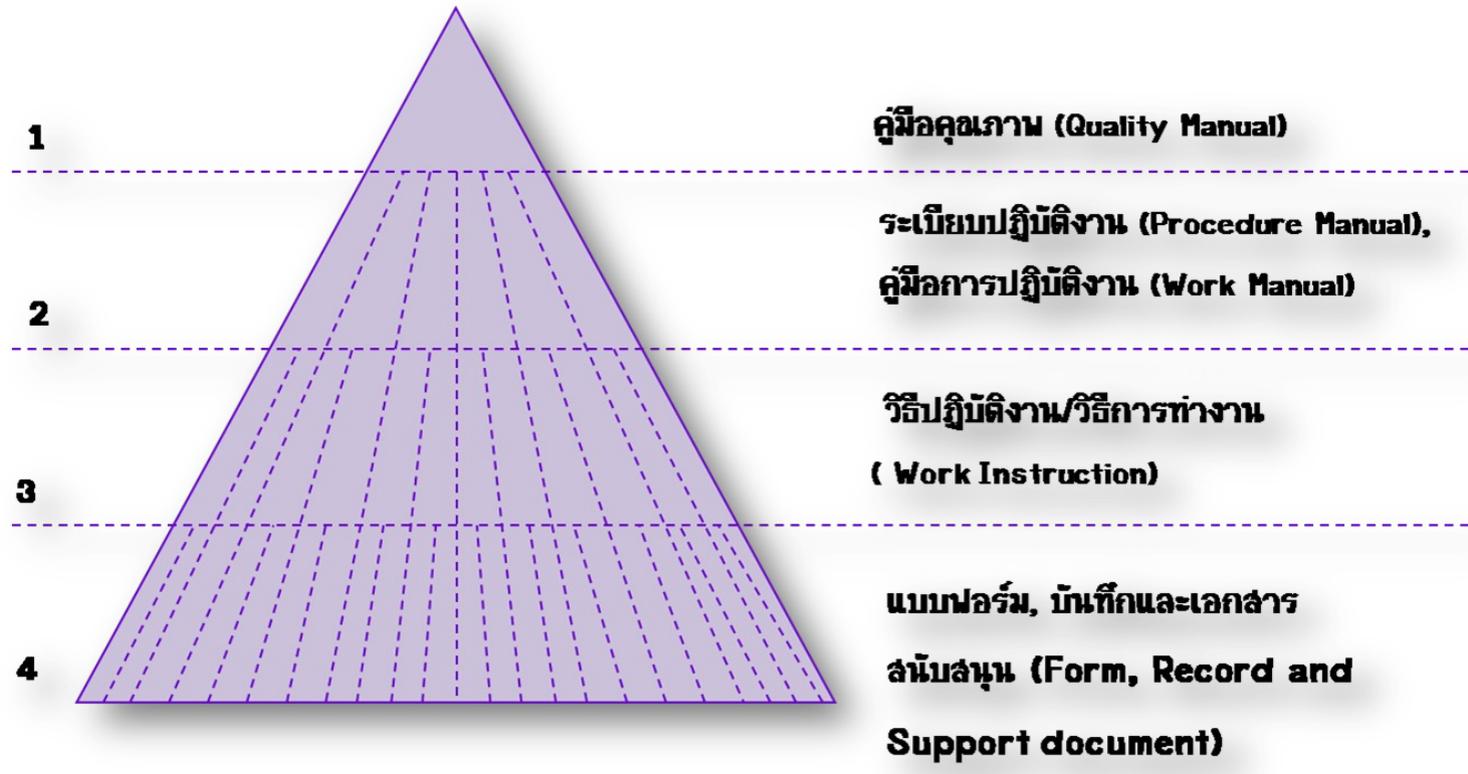
การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และ มาตรฐานคุณภาพงาน

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ Public Sector Management Quality Award (PMQA) นั้นมีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาการ "จัดการกระบวนการ" (Process Management) อยู่ในหมวดที่ 6 ของเกณฑ์ PMQA และในหัวข้อย่อย PM 5 นั้นได้ระบุให้ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็น "คู่มือการปฏิบัติงาน" ของทั้งกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ซึ่งอย่างน้อยควรประกอบไปด้วย Workflow ที่แสดงถึงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และมาตรฐานคุณภาพงาน ที่เป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) คือ เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานในงานหนึ่ง เพื่อการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับจุดเริ่มต้นของ กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมและขั้นตอนการปฏิบัติงาน และจุดสิ้นสุดของการ ปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะแสดงในลักษณะของ Flowchart



ตลอดจนมีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิง ปริมาณ เช่น ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ เอกสารที่ใช้ในการควบคุมการ ปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งมักจะเรียกว่า “มาตรฐานคุณภาพงาน”



ทั้งนี้ Work Manual อาจจะได้ว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเอกสารทั้งหมดในระบบบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management) ซึ่งประกอบด้วย

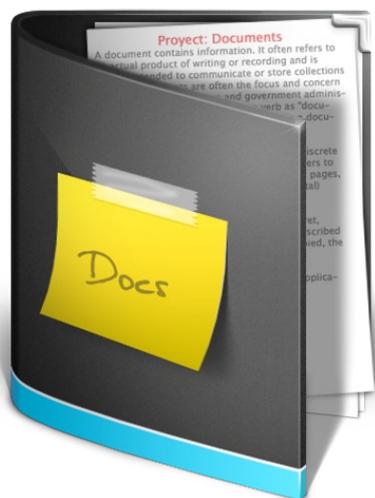
- คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)
- ระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure Manual) คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual)
- วิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction)
- แบบฟอร์ม (Forms) แบบบันทึก (Recording Documents) และ เอกสารสนับสนุน (Supporting Documents)

ลักษณะของคู่มือปฏิบัติงานที่ดี

1. กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและการฝึกอบรม
3. เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม
4. มีความน่าสนใจ น่าติดตาม
5. มีความเป็นปัจจุบัน ไม่ล้าสมัย
6. แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่เริ่มใช้ถือปฏิบัติ
7. มีตัวอย่างประกอบ

คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) จะประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปกและประวัติการแก้ไขเนื้อหา
2. วัตถุประสงค์ (Objectives)
3. ขอบเขต (Scope)
4. คำจำกัดความ (Definition)
5. หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)
6. ระเบียบปฏิบัติ / ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)
7. มาตรฐานคุณภาพงาน (Quality Control)
8. เอกสารอ้างอิง (Reference Document)
9. แบบฟอร์มที่ใช้ (Forms)
10. การควบคุมเอกสาร (Record of Documents)



ปก และ ประวัติการแก้ไขเนื้อหา เป็นองค์ประกอบส่วนแรกที่จะต้องทำเพื่อให้ทราบว่าคุณมือนี้มีรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเรื่องใดและมีประวัติการแก้ไขรายละเอียดเมื่อไหร่อย่างไร และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่เมื่อไหร่

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

วัตถุประสงค์ เป็นการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้
ที่ใช้งานคู่มือจะได้ทราบว่าทำคู่มือการปฏิบัติงานขึ้นมาเพื่ออะไร

กระบวนการงานสารบรรณ

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อเป็นคู่มือประกอบการปฏิบัติงานสารบรรณของกรมพัฒนาที่ดิน ให้มีมาตรฐานและ
ถือปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน
- 1.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการงานสารบรรณของหน่วยงาน กรมพัฒนาที่ดิน
- 1.3 เพื่อให้ผู้ควบคุมระบบงานทราบความต้องการของผู้ใช้งานระบบเพื่อนำไปปรับปรุง
พัฒนาระบบให้มีความทันสมัย ความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

ขอบเขต เป็นการชี้แจงถึงขอบเขตของคู่มือปฏิบัติการว่ามีรายละเอียดครอบคลุม
การปฏิบัติงานขั้นตอนใด และเกี่ยวข้องกับส่วนงานใด ในบางกรณีอาจจะระบุ
ถึงขอบเขตด้านพื้นที่ และขอบเขตด้านเวลาด้วย

3. ขอบเขต

ครอบคลุมถึง ขั้นตอนการรับ-ส่งหนังสือ การผลิตเอกสาร(งานจัดทำหนังสือร่างโต้ตอบ)
การเขียนเรื่องเพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูง/ผู้อำนวยการสำนัก-กอง การแจ้งเวียนหนังสือ
การออกเลข รวมทั้งการจัดส่งทางไปรษณีย์ หรือด้วยวิธีการอื่นๆ

คำจำกัดความ เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในคู่มือปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเป็นภาษาไทย หรือภาษาต่างประเทศ หรือในบางกรณีอาจจะมีคำย่อที่ควรทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการอ้างอิงคู่มือนี้ในการปฏิบัติงาน

5. คำจำกัดความ

5.1 ระบบงานสารบรรณ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับหนังสือหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องในการทำงานราชการโดยมีการทำงานที่เป็นระบบดังนี้

- การผลิต คือ พิจารณา อ่าน คิด ร่าง เขียน พิมพ์ ตรวจสอบ สำเนา เสนอผู้บังคับบัญชาลงนามตรวจสอบ
- การส่ง คือ การตรวจสอบ ลงทะเบียน ลงวัน เดือน ปี บรรจุซองนำส่ง
- การรับ คือ การตรวจสอบ ลงทะเบียน แจกจ่าย

5.2 ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การรับส่งข้อมูลข่าวสาร หรือหนังสือผ่านระบบสื่อสารด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์

5.3 ออพ. หมายถึง อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน

5.4 รอพ.บร หมายถึง รองอธิบดีด้านบริหาร กรมพัฒนาที่ดิน

หน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานนั้น โดยมักจะระบุหน้าที่รับผิดชอบเรียงตามลำดับของตำแหน่งตามสายบังคับบัญชาลงมา และจะระบุหน้าที่ของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องแยกจากการโดยชัดเจน

4. ความรับผิดชอบ

4.1 อธิบดี/รองอธิบดี มีหน้าที่ อนุมัติ เห็นชอบ สั่งการและลงนามหนังสือ

4.2 เลขานุการกรม/ผู้อำนวยการมีหน้าที่

4.2.1 พิจารณาสั่งการ โดยบันทึกสั่งการ บันทึกติดต่อในหนังสือรับให้ฝ่าย/งานรับทราบ/
ประสานงาน/ปฏิบัติงาน

4.2.2 พิจารณาหนังสือส่งออก ให้ความเห็นชอบ และลงนามในหนังสือราชการ

4.3 หัวหน้าฝ่ายสารบรรณ/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่

4.3.1 วิเคราะห์หนังสือเพื่อมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามระบบงานสารบรรณ

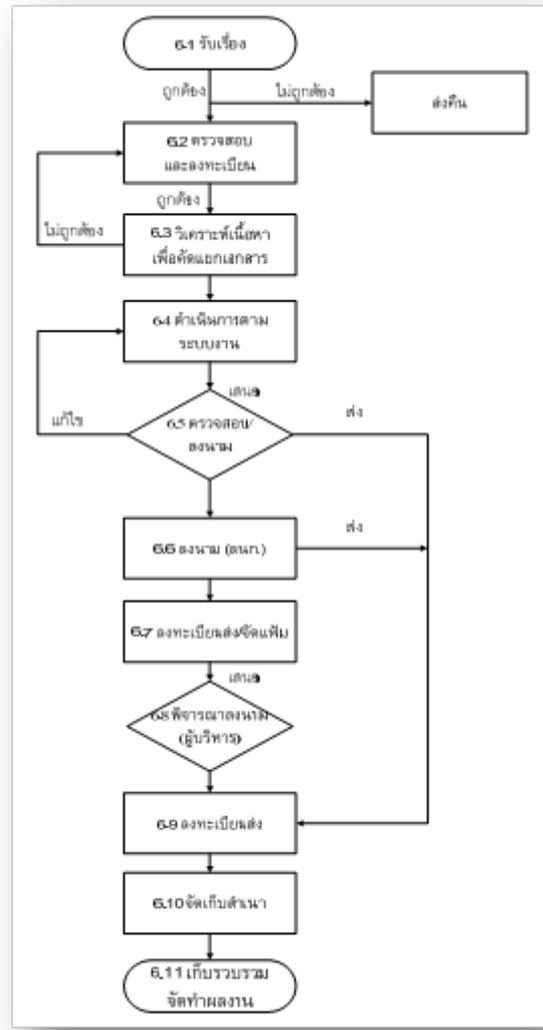
4.3.2 การผลิตหนังสือตามกระบวนการงานสารบรรณ

4.3.3 ตรวจสอบการบันทึกย่อเรื่อง บันทึกความเห็น ในหนังสือรับ

4.3.4 ตรวจสอบการร่าง และพิมพ์หนังสือส่ง

4.3.5 รับหนังสือ เอกสาร บันทึกข้อความ ที่ผู้บริหารพิจารณาสั่งการแล้วดำเนินการแจ้ง/
ปฏิบัติตามสั่ง

ระเบียบปฏิบัติ / ขั้นตอน เป็นรายละเอียดของขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียดถึงจุดเริ่มต้น จุดสิ้นสุด ขั้นตอนกระบวนการ รวมถึงระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ เอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการควบคุมคุณภาพ ซึ่งการแสดงรายละเอียดดังกล่าวสามารถนำเสนอในลักษณะของการบรรยายรายละเอียด การใช้ตาราง การใช้แผนภูมิ และการใช้แผนภาพ Flow Chart ก็ได้



6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

6.1 รับเรื่อง

- 6.1.1 เจ้าหน้าที่งานสารบรรณรับหนังสือ/เอกสารจากหน่วยงานภายใน/ส่วนราชการภายนอก/เอกชน และบุคคลทั่วไป
- 6.1.2 กรณีไม่ถูกต้อง เช่น ไม่มีลายนามผู้ลงนามในหนังสือ ไม่ลงวันที่ ไม่ออกเลขที่ หรือส่งผิดหน่วยงาน ให้ส่งคืน

6.2 ตรวจสอบและลงทะเบียน

- 6.2.1 เจ้าหน้าที่งานสารบรรณลงทะเบียนรับหนังสือด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์หรือรับทางอื่นๆ
- 6.2.2 ตรวจรายการสิ่งที่ส่งมาด้วย(ถ้ามี) ครบถ้วนให้ลงประทับตรา รับหนังสือ ลงวันที่ เดือน พ.ศ. เวลา แล้วคัดแยกหนังสือส่งออกแต่ละฝ่าย

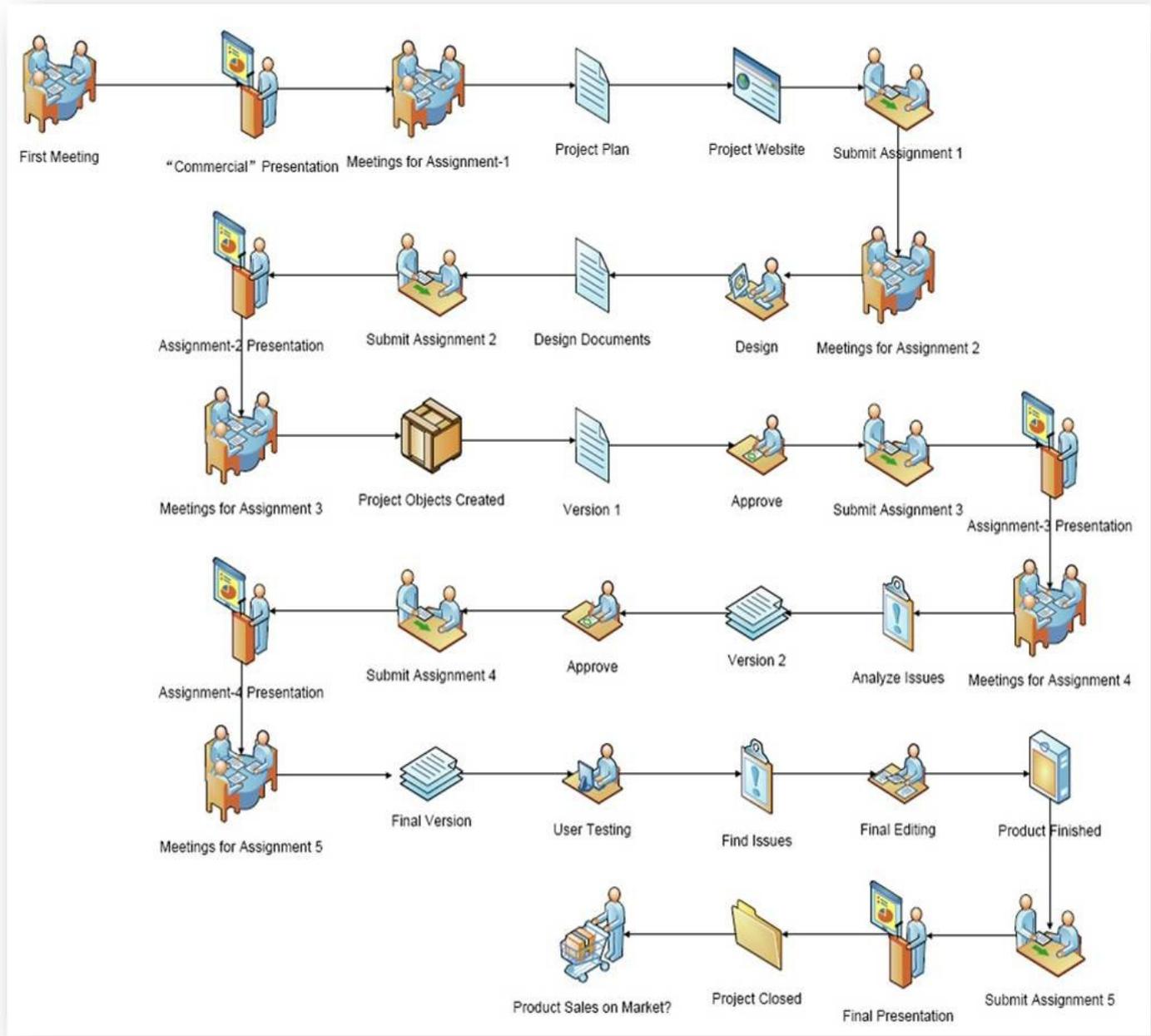
6.3 ตรวจสอบและลงทะเบียน

- 6.3.1 เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ วิเคราะห์เนื้อหาในเบื้องต้นแล้ว คัดแยกหนังสือส่งให้ส่วนงานต่างๆ

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	บันทึก	เอกสารอ้างอิง	
1	<pre> graph TD A([ออกเอกสารขอซื้อ PR]) --> B{อนุมัติ} B -- No --> A B -- Yes --> C[ลง Log Book] C --> D[ออกใบ PO] D --> E[ส่งใบ PO] E --> F{ตรวจรับสินค้า} F -- No --> G[ส่งคืน] F -- Yes --> H([จัดเก็บเข้าคลัง]) </pre>	หน่วยงานที่ขอซื้อกรอกรายละเอียดสินค้าที่จะซื้อ	ผู้ซื้อ	ใบ PR	PU-F-001	
2		ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ หากไม่อนุมัติให้ผู้ซื้อซื้อนำกลับไปพิจารณาหรือแก้ไข	ผู้มีอำนาจลงนาม	ใบ PR		
3		บันทึกเลขที่ PR ในสมุดบันทึกเนื้อเป็นหลักฐานอ้างอิง	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	Log Book	PU-F-002	
4		ออกใบ PO	เปิดเอกสาร PO โดยกรอกรายละเอียดตามเอกสาร PR	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	ใบ PO	PU-F-003
5		ส่งใบ PO	ส่งใบสั่งซื้อสินค้า (PO) ให้กับทางผู้ขาย โดยทาง Fax หรือ E-mail และยืนยันการซื้อ	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	ใบ PO	
6		ส่งคืน	ตรวจรับสินค้าจากทางผู้ขาย หากไม่ตรงตามข้อกำหนดให้ส่งคืน และไม่ต้องชำระเงิน	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ	ใบตรวจรับสินค้า	GC-F-001
		จัดเก็บสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบยังคลังสินค้า และบันทึก Stock ให้ตรงกับสินค้า	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	Stock Card	WH-F-001	

ในหลายกรณีก็มีการเขียนรายละเอียดของการปฏิบัติงานโดยใช้ลักษณะที่ผสมผสานทั้งแผนภาพ Flowchart กับรูปแบบของตารางเพื่อแสดงรายละเอียดเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมถึงมีการอ้างอิงถึงผู้รับผิดชอบและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ด้วย

ในหลายกรณีก็มีการเขียนรายละเอียดของการปฏิบัติงานโดยใช้แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน โดยไม่เพียงใช้สัญลักษณ์แต่ใช้รูปภาพประกอบที่สื่อถึงรายละเอียดที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนที่สุด ซึ่งการนำเสนอในรูปแบบที่น่าสนใจจะทำให้การเรียนรู้ถึงกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานน่าสนใจขึ้นด้วย





- Specific
- Measuarable
- Achievable
- Reasonable
- Time frame

มาตรฐานคุณภาพงาน เป็นการกำหนดวิธีการควบคุมคุณภาพงานโดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน โดยปกติแล้วจะกำหนดเป็นตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่ใช้วัดผล

9. ระบบการติดตามและประเมินผล

9.1 ตัวชี้วัด : ระดับความผิดพลาดของการรับ-ส่ง ร้อยละ 10
 ระดับความผิดพลาดของการร่างโต้ตอบหนังสือ ร้อยละ 10
 ระดับความผิดพลาดของการวิเคราะห์สรุปเนื้อหา ร้อยละ 10
 ระดับความผิดพลาดของการส่งแจ้งเวียนทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 10
 ระดับความผิดพลาดของการจัดส่งเรื่องโดยวิธีอื่น ร้อยละ 10

9.2 เกณฑ์ : ร้อยละ 20 มีค่าเท่ากับ 1
 ร้อยละ 15 มีค่าเท่ากับ 2
 ร้อยละ 10 มีค่าเท่ากับ 3
 ร้อยละ 7 มีค่าเท่ากับ 4
 ร้อยละ 5 มีค่าเท่ากับ 5

การกำหนดตัวชี้วัดมีหลักการที่เรียกว่า “SMART” ซึ่งหมายถึงตัวชี้วัดจะต้องเฉพาะเจาะจง สามารถวัดค่าได้ มีความเป็นไปได้ มีเหตุมีผลในการชี้วัด และสามารถดำเนินการได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

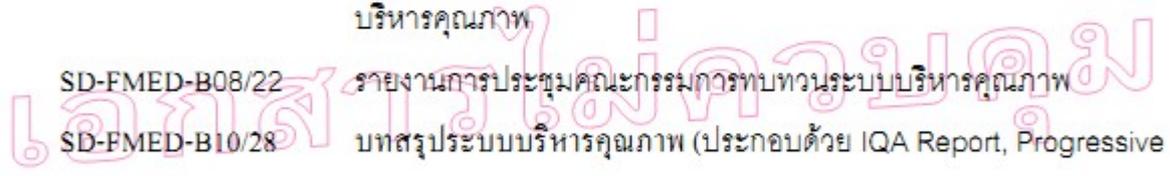
เอกสารอ้างอิง เป็นรายการที่แจ้งรายละเอียดให้ผู้อ่านทราบว่า มีเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่มือหรือใช้อ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ และสมบูรณ์

ทั้งนี้เอกสารอ้างอิงนี้อาจจะเป็นเอกสารที่องค์การพัฒนามาหรือเป็นเอกสารขององค์การอื่นก็ได้

  คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย	รหัสเอกสาร : PM-FMED-B11/02		
	ประกาศใช้วันที่ : 24 กันยายน 2547		
PROCEDURE MANUAL : คู่มือขั้นตอนปฏิบัติงาน	ฉบับที่ : 01	ปรับปรุงครั้งที่ 00	หน้า 7 / 7
เรื่อง การทบทวนของฝ่ายบริหาร			

6. เอกสารอ้างอิง

- FM-FMED-B10/03 แบบรายงานการตรวจประเมินคุณภาพภายใน (IQA Report)
- FM-FMED-B10/04 ใบค้นพบสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Finding Sheet)
- FM-FMED-B10/05 ใบขอให้แก้สิ่งที่ไม่เป็นไปตามกำหนด (CAR)
- SD-FMED-B02/02 รายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการคุณภาพการศึกษา
- SD-FMED-B08/03 รายงานการประชุมคณะกรรมการประจำคณะแพทยศาสตร์
- SD-FMED-B08/21 ประกาศ คณะแพทยศาสตร์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนระบบบริหารคุณภาพ
- SD-FMED-B08/22 รายงานการประชุมคณะกรรมการทบทวนระบบบริหารคุณภาพ
- SD-FMED-B10/28 บทสรุประบบบริหารคุณภาพ (ประกอบด้วย IQA Report, Progressive Report, CCR Log, NCR Log)
- SD-FMED-B11/07 สรุปรายงานข้อคิดเห็นจากผู้รับบริการ (Customer Comment Report)
- SD-FMED-B11/09 ทะเบียนบันทึกรายงานข้อคิดเห็นจากผู้รับบริการ (Customer Comment Report Log, CCR Log)
- SD-FMED-B11/10 ทะเบียนบันทึกรายงานการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Non-Conformance Report Log, NCR Log)



ในบางกรณีอาจจะต้องมีการ
 กำหนดวิธีการควบคุม
เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดย
 กำหนดวิธีการจัดเก็บและ
การเข้าถึงเอกสารที่เกี่ยวข้อง
กับการปฏิบัติงานอยู่ในคู่มือ
การปฏิบัติงานด้วย เนื่องจาก
 เอกสารอาจจะมีปริมาณมาก
 หากไม่กำหนดวิธีการจัดเก็บ
และการเข้าถึงเอกสารไว้แล้ว
 อาจจะทำให้เอกสารที่
 เกี่ยวข้องสูญหายและขาดตก
 บกพร่องไปได้ รวมทั้งควรมี
 การกำหนดรายชื่อผู้มีสิทธิ์
 เข้าถึงเอกสารด้วย

8. การจัดเก็บและการเข้าถึงเอกสาร
8.1.การจัดเก็บ

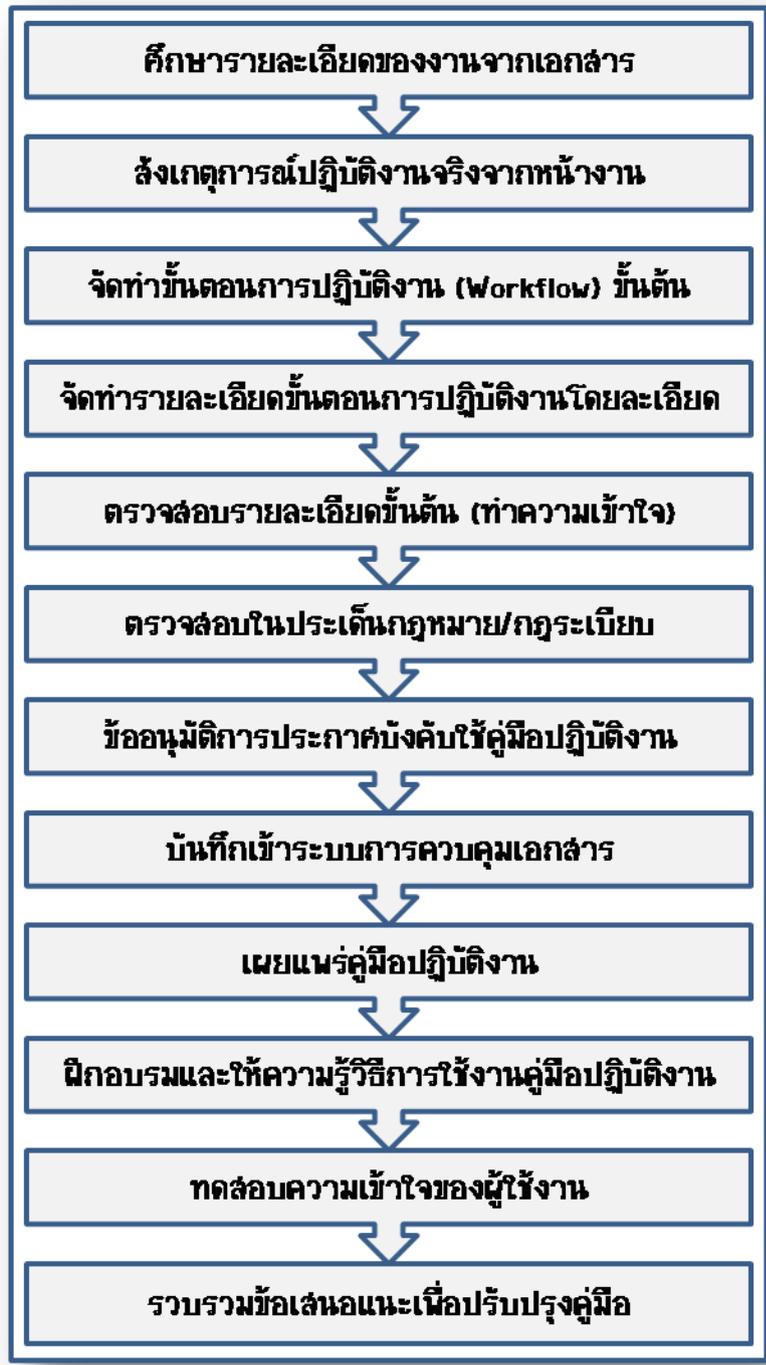
ชื่อเอกสาร	ผู้รับผิดชอบ	การจัดเก็บ	ระยะเวลา
1. เอกสารทะเบียนรับ-ส่ง	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	แฟ้ม	5 ปี
2. สำเนาหนังสือภายใน(หน่วยงานภายในกรม)	เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	แฟ้ม	5 ปี
3. สำเนาหนังสือภายนอก(หน่วยงานต่างๆ/เอกชน)	เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	แฟ้ม	10 ปี
4. สำเนาหนังสือส่งกระทรวงและหน่วยงานในสังกัด	เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	แฟ้ม	10 ปี
5. คำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน	เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	แฟ้ม	10 ปี
6. คำสั่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	แฟ้ม	10 ปี
7. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน หรือที่ปรึกษาระหว่างหน่วยงาน	เจ้าพนักงานธุรการ	แฟ้ม	10 ปี
8. งานจัดเวรเข้าเฝ้า	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	แฟ้ม	5 ปี
9. งานจัดเจ้าหน้าที่ร่วมพิธีการ/กิจกรรมวันสำคัญ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	แฟ้ม	5 ปี
10. สำเนาหนังสือเวียนทางระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์	เจ้าพนักงานธุรการ	แฟ้ม	5 ปี
11. นายทะเบียนข้อมูลข่าวสารลับ	หัวหน้าฝ่าย	แฟ้ม	10 ปี

8.2 ผู้มีสิทธิ์เข้าถึงเอกสาร

เอกสารลำดับที่ 1	ผู้มีสิทธิ์ : เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	หัวหน้าฝ่าย ลนค.
เอกสารลำดับที่ 2	ผู้มีสิทธิ์ : เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	หัวหน้าฝ่าย ลนค.
เอกสารลำดับที่ 3	ผู้มีสิทธิ์ : เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	หัวหน้าฝ่าย ลนค.
เอกสารลำดับที่ 4	ผู้มีสิทธิ์ : เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	หัวหน้าฝ่าย ลนค.
เอกสารลำดับที่ 5	ผู้มีสิทธิ์ : เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	หัวหน้าฝ่าย ลนค.

ขั้นตอนการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานประกอบด้วย 12 ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทุกปี โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจขั้นตอนเหล่านี้ให้ชัดเจน โดยผู้ที่มีความเกี่ยวข้องจะรวมทั้งบุคลากรภายในองค์กร (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ข้าราชการการเมือง พนักงานราชการ ลูกจ้าง) และบุคลากรภายนอกองค์กร (นักการเมืองที่ปรึกษา ผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น)

ในแต่ละปีจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นนี้มีหลากหลายเช่น Business Process Re-engineering (BPR) และกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องของญี่ปุ่น ที่รู้จักกันดีที่เรียกว่า Kaizen ซึ่งมีความหมายว่า “การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” (Continuous Improvement)



แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีอยู่หลายแนวคิด อาทิ

Value Chain

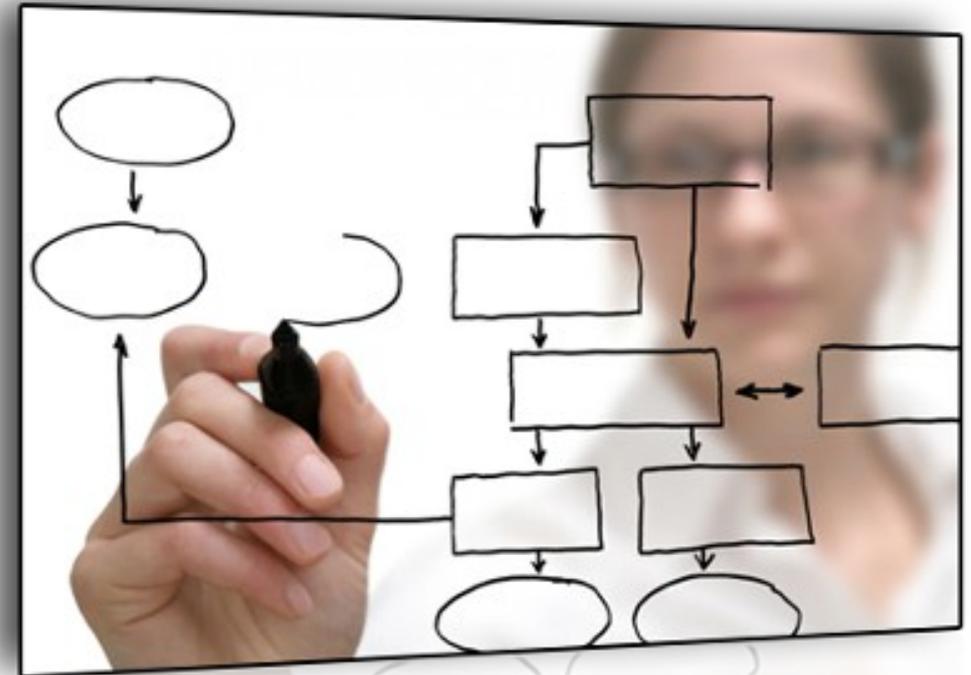
- การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน

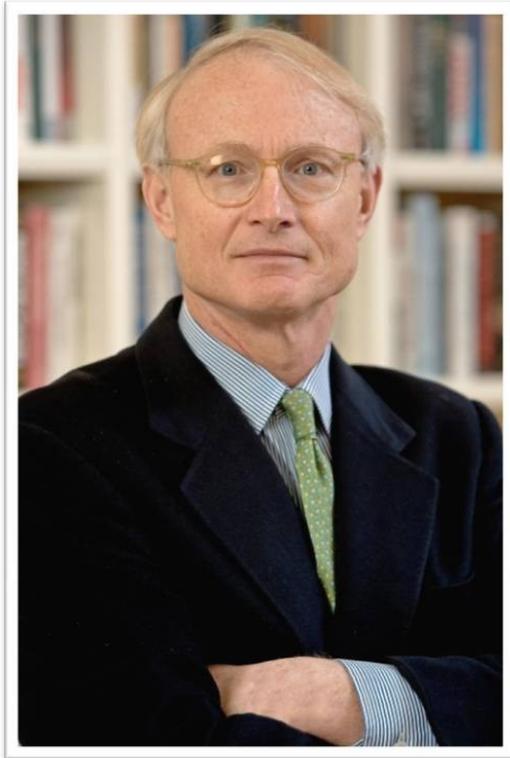
Stakeholders Analysis

- การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการปฏิบัติงาน

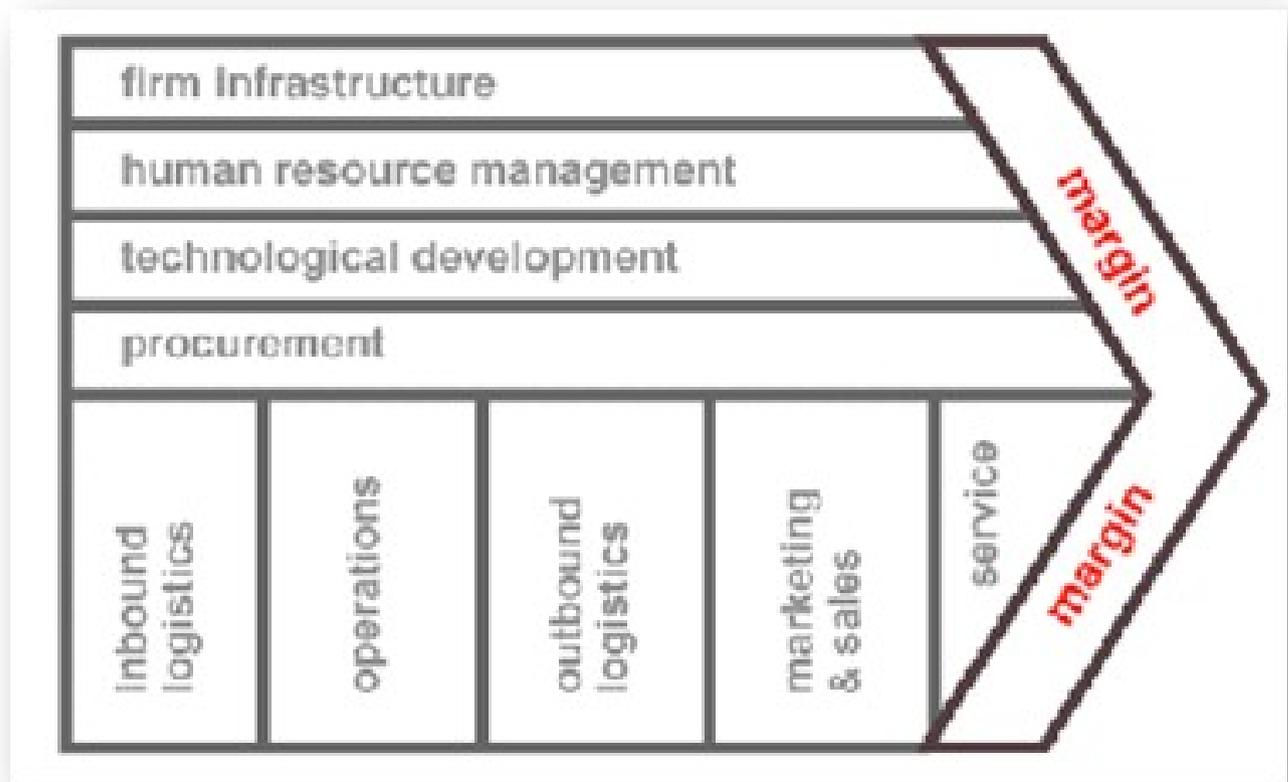
Flow Charting

- การเขียนแผนภาพ Workflow ของกระบวนการปฏิบัติงาน





แนวคิดที่สำคัญอันแรกคือ “Value Chain” ของศาสตราจารย์ Micheal E. Porter ที่ได้ระบุไว้ว่ากระบวนการทำงานสามารถแบ่งออกได้เป็น กระบวนการหลัก (Primary Activities) และกระบวนการสนับสนุน (Supporting Activities) ซึ่งการเชื่อมต่อกันของกระบวนการทั้งสองนี้จะก่อให้เกิด “คุณค่า” แก่องค์กรจึงเรียกแนวคิดนี้ว่า “Value Chain”



ที่มา : “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” (1985).



แนวคิดที่สำคัญอีกแนวคิดหนึ่งคือ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการปฏิบัติงาน (Stakeholders Analysis) ซึ่งผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานจะต้องทราบว่า ใครเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนบ้าง ทั้งในฐานะของเจ้าของกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Owner) ผู้สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Process Sponsor) ผู้ปฏิบัติงาน (Responsible Workers) เป็นต้น

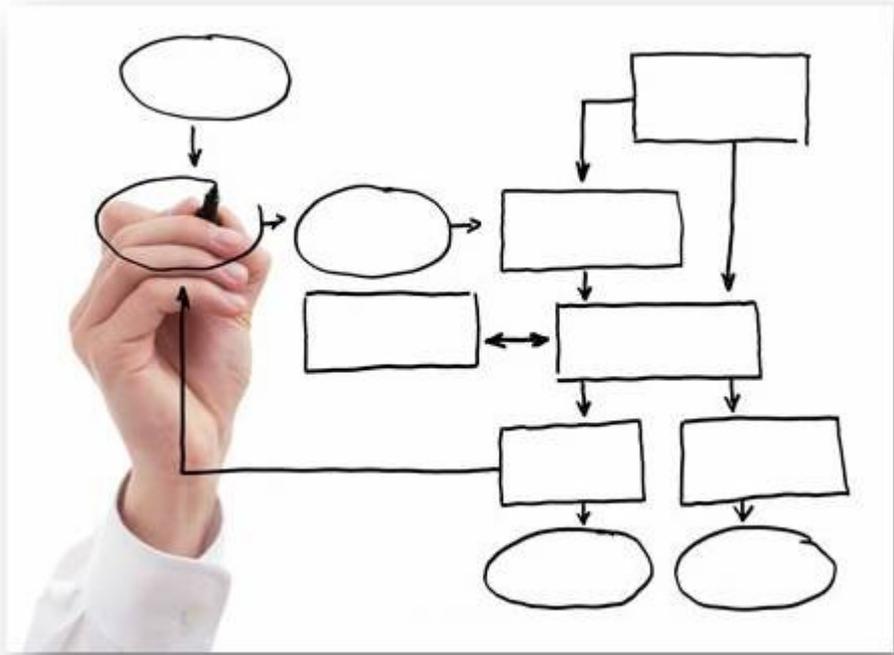
แนวคิดของการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ Curtis Kastner ได้พัฒนาเครื่องมือขึ้นมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนอิทธิพลที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อองค์กร



ซึ่งแนวคิดของการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการปฏิบัติงานได้ด้วย



แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนแผนภาพ Flowchart ของกระบวนการปฏิบัติงานนั้น เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1921 โดย Frank Gilbreth ที่เป็นสมาชิกของ American Society of Mechanical Engineers (ASME) ซึ่งใช้วิธีการนำเสนอวิธีการเรียงลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนโดยใช้สัญลักษณ์ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน จนในปัจจุบันจึงได้นำมาในการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ที่เรียกกันว่า Business Process Re-Engineering (BPR) และนำไปสู่การควบคุมคุณภาพของกระบวนการทำงาน



หลักการของ Flowchart ได้รับการยอมรับมากในการนำมาใช้พัฒนากระบวนการทำงาน และการวางแผนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาการพัฒนาซอฟต์แวร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในลักษณะที่เรียกว่า "Algorithm"

สัญลักษณ์

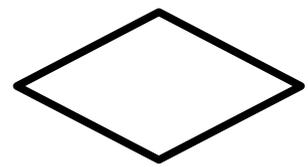
ความหมาย



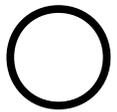
จุดเริ่มต้น หรือสิ้นสุดงาน



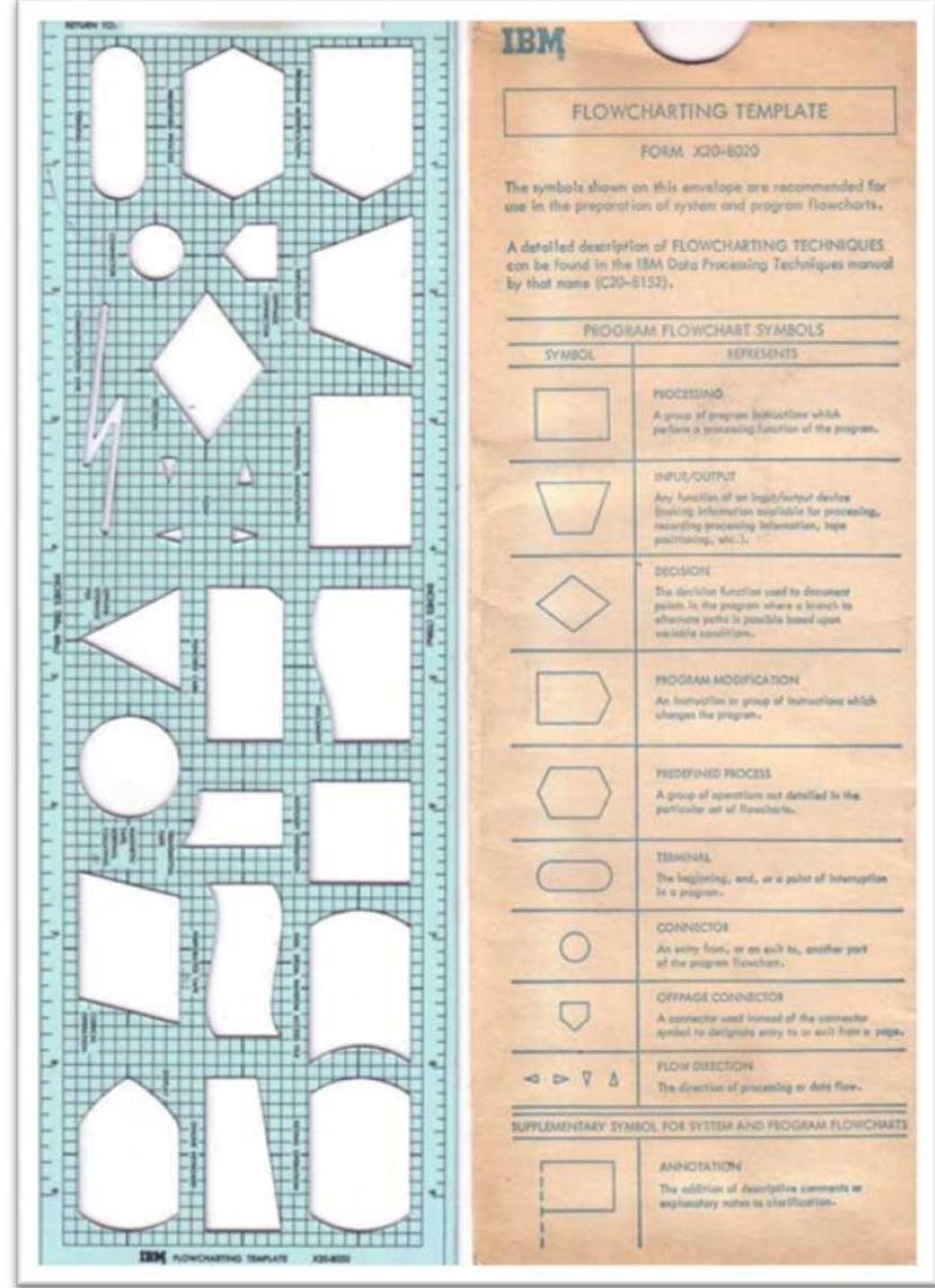
กิจกรรม / การปฏิบัติงาน



ขั้นตอนการตัดสินใจ



จุดเชื่อมต่อกิจกรรม



IBM
FLOWCHARTING TEMPLATE
FORM X20-8070

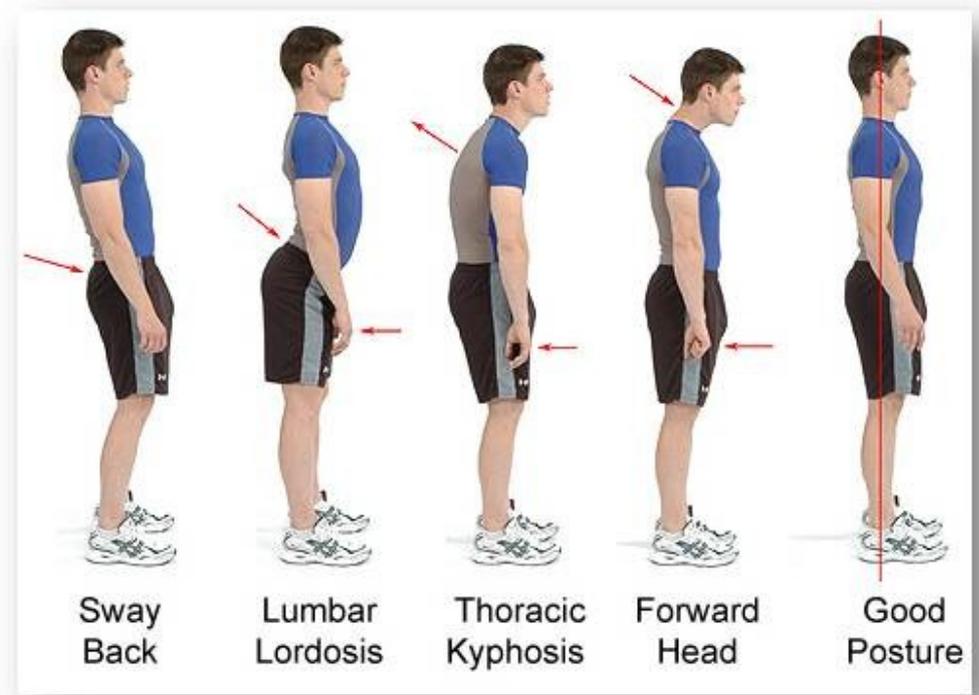
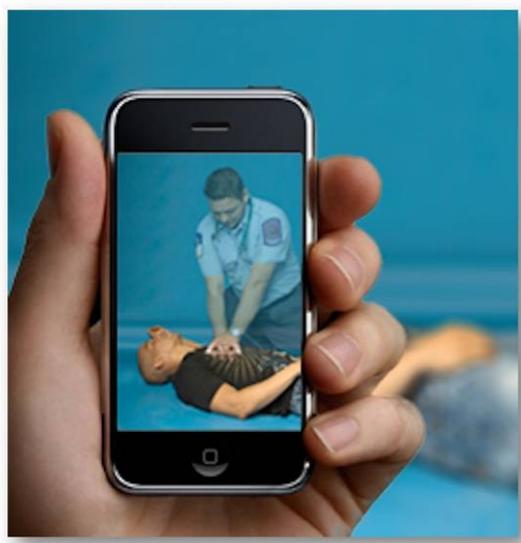
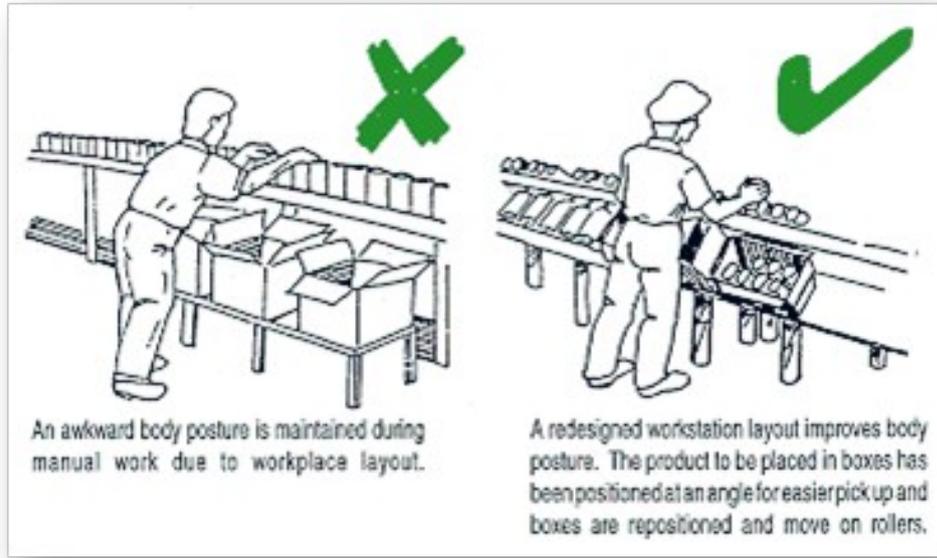
The symbols shown on this envelope are recommended for use in the preparation of system and program flowcharts.
A detailed description of FLOWCHARTING TECHNIQUES can be found in the IBM Data Processing Techniques manual by that name (C20-8152).

PROGRAM FLOWCHART SYMBOLS	
SYMBOL	REPRESENTS
	PROCESSING A group of program instructions which perform a processing function of the program.
	INPUT/OUTPUT Any function of an input/output device (reading information available for processing, recording processing information, tape positioning, etc.).
	DECISION The decision function used to document points in the program where a branch to alternate paths is possible based upon variable conditions.
	PROGRAM MODIFICATION An instruction or group of instructions which changes the program.
	PREDEFINED PROCESS A group of operations not detailed in the particular set of flowcharts.
	TERMINAL The beginning, end, or a point of interruption in a program.
	CONNECTOR An entry flow, or an exit to, another part of the program flowchart.
	OFFPAGE CONNECTOR A connector used instead of the connector symbol to designate entry to or exit from a page.
	FLOW DIRECTION The direction of processing or data flow.

SUPPLEMENTARY SYMBOL FOR SYSTEM AND PROGRAM FLOWCHARTS	
	ANNOTATION The addition of descriptive comments or explanatory notes as clarification.

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานควรใช้รูปภาพทั้งภาพถ่าย และภาพวาด รวมทั้ง Multimedia ช่วยในการสื่อสารเพื่อให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญให้เห็นภาพ

อย่างชัดเจนซึ่งอาจจะไม่สามารถอธิบายได้ด้วยวิธีการพรรณาด้วยคำพูด ซึ่งปัจจุบันมีเทคโนโลยีมากมายที่จะช่วยให้ทำให้เนื้อหาสาระมีความน่าสนใจมากขึ้นกว่าเดิม เช่น Augmented Reality (AR)





- ความเข้าใจในการความสำคัญของการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- การมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การ
- การสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- การสื่อสารสร้างความตระหนักและความเข้าใจทั่วทั้งองค์การ
- การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่น่าสนใจ
- ความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันของเนื้อหา
- การปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด