**บทที่ 4**

**การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)**

โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์การ โดยทั่วไปแบ่งเป็น 4 ระดับ ดั่งภาพ 1



**ภาพ 1 แผนภาพแสดงโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์การ**

**ที่มา: การจัดทำคู่มือการปฏิบัติ, (น. 30) โดย สำนักงาน กพร., 2552**

จากโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์การ สามารถบอกถึงลักษณะของเอกสารในแต่ละระดับได้ดังต่อไปนี้

*ระดับที่ 1 : คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) มีคุณลักษณะดังนี้*

• ระบุรายละเอียดขององค์กร และนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร

• ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร

• อ้างอิงถึงระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุนนโยบายขององค์กรและกระบวนการ

• อธิบายปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการภายในองค์กร

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

• เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ

• ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ ขององค์กรและวิธีควบคุมกระบวนการนั้น

• มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับคนหลายคน

• สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

*ระดับที่ 3 : วิธีปฏิบัติงาน//วิธีการทำงาน(Work Instruction)*

วิธีการปฏิบัติงานจะมีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะ หรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ เป็นข้อมูลเฉพาะ คำแนะนำในการทำงานและรวมทั้งวิธีที่องค์กรใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด

*ระดับที่4 : แบบฟอร์ม บันทึกและเอกสารสนับสนุน*

เป็นเอกสารที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานนั้นๆ มีความสมบูรณ์ซึ่งแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

• แบบฟอร์ม (Forms) ใช้สำหรับลงบันทึกผลการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานในระบบบริหารคุณภาพ

• บันทึก (Record)จะถูกเก็บไว้สำหรับการเรียกออกมาใช้และควบคุมตามกระบวนการควบคุมบันทึก

• เอกสารสนับสนุน (Support Document)เอกสารที่ใช้อธิบายรายละเอียดปลีกย่อยในการทำงานในรูปแบบที่องค์กรมีใช้อยู่ เช่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย หนังสือชี้แจงมาตรฐานต่าง ๆ เป็นต้น

**คู่มือการปฏิบัติงาน**

***1. ความหมาย***

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มี ความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, น.26, 2549)

***2. ประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน***

ประโยชน์ของการมีคู่มือการปฏิบัติงานมีอยู่หลายอย่าง แต่ข้อดีหลักๆ สรุปได้ดังนี้(สำนักงาน กพร., น.26, 2549)

2.1 ช่วยลดการตอบคำถาม

2.2 ช่วยลดเวลาในการสอนงาน

2.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน

2.4 ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน

2.5 ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดในการทำงาน

2.6 ทำให้การปฏิบัติงานเป็นแบบมืออาชีพ

2.7 ช่วยในการปรับปรุงและออกแบบกระบวนงานใหม่

***3. องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน***

คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นเอกสารที่จะบอกเล่าถึงกระบวนงาน ว่า "ใคร" ต้องทำ "อะไร" "ที่ไหน" "เมื่อไหร่" และ "ทำไม" โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด 8 ส่วน ดังนี้ (สำนักงาน กพร., น.33, 2549)

3.1 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำเอกสาร

3.2 ขอบเขต (Scope) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใดหน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด

3.3 คำจำกัดความ (Definition) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะ ซึ่งอาจเป็นภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

3.4 ความรับผิดชอบ (Responsibilities) เป็นการชี้แจงให้ทราบว่ามีใครบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับ ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักเรียงจากผู้ที่มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

3.5 ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure) เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยสามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย การใช้ตารางอธิบาย การใช้แผนภูมิ และการใช้ Flowchart)

3.6 เอกสารอ้างอิง (Reference Document) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น ๆ พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

3.7 แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ

3.8 เอกสารบันทึก (Record) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บ เพื่อเป็นข้อมูล หรือหลักฐานของการปฏิบัติงานนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ สถานที่ ระยะเวลา และวิธีการจัดเก็บ

**ผังงาน (Flow Chart)**

1. ความหมาย

ผังงาน (Flow Chart) คือ เครื่องมือหนึ่งในการจัดทำเอกสาร เป็นการใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะและความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

2. ประโยชน์ของผังงาน

2.1 ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น

2.2 เป็นเครื่องมือสำหรับฝึกอบรมพนักงาน

2.3 การชี้บ่งถึงปัญหา และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ

2.4 ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.5 สะดวกในการนำไปเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงานในลำดับต่อไป

3. การเขียนผังงาน (Flow chart) การเขียนผังงาน (Flow chart) ที่ดีควรปฏิบัติดังนี้

3.1 ผู้เขียนควรเข้าใจกระบวนการและการปฏิบัติงานจริง

3.2 กำหนดกระบวนการที่ต้องเขียนผังงาน (Flowchart) โดยมองในภาพรวมขององค์การก่อนว่า ทั้งหมดมีกี่กระบวนการ

3.3 เขียนขั้นตอน กิจกรรม การตัดสินใจในเชิงบรรยายว่ามีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) สัมพันธ์กันอย่างไร

3.4 จัดลำดับก่อนหลังของขั้นตอนดังกล่าวโดยนำขั้นตอนหรือกิจกรรมย่อยๆ ที่เขียนขึ้นมาเรียงลำดับก่อนหลัง

3.5 เขียนผังงาน (Flowchart) โดยใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสมตามแนวทางการใช้สัญลักษณ์ที่กำหนดให้ โดยทุกหน่วยงานในองค์การเดียวกันควรใช้ให้เหมือนกัน

3.6 ตรวจสอบและปรับปรุง Flowchart ที่เขียนเสร็จว่าถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ โดยส่งผู้อื่นที่เกี่ยวข้องช่วยตรวจสอบ ทบทวน และพิจารณาว่าปฏิบัติได้จริง กระบวนการมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน และทำแล้วได้ประโยชน์

4. สัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน ดั่งภาพที่ 5-2

| **สัญลักษณ์ผังงาน ( Flowchart Symbols)** | |
| --- | --- |
| **ภาพสัญลักษณ์** | **ความหมาย** |
| • | เริ่มต้น (Start) |
| 🖸 | สิ้นสุด (Stop) |
| http://203.146.15.109/lms/content/multimedia/multi_lesson/images/06/flow_sign_pic03.gif | ข้อมูลนำเข้าหรือส่งออก (Data Input/ Output)  โดยข้อมูล หรือ เอกสารนำเข้าจะเขียนฝั่งซ้ายของกล่องสี่เหลี่ยม ข้อมูลนำออก หรือ ผลิตขึ้นจะเขียนฝั่งขวาของกล่องสี่เหลี่ยม |
| http://203.146.15.109/lms/content/multimedia/multi_lesson/images/06/flow_sign_pic01.gif | การปฏิบัติงาน (Process) |
| http://203.146.15.109/lms/content/multimedia/multi_lesson/images/06/flow_sign_pic04.gif | การตัดสินใจ (Decision) นำมาใช้เพื่อพิจารณา True หรือ False เส้นการทำงานที่ออกจาก Decision จะมีสองเส้นเสมอ  เส้นแรกเมื่อเป็น True และอีกเส้นเมื่อเป็น False |
| http://203.146.15.109/lms/content/multimedia/multi_lesson/images/06/flow_sign_pic08.gif | เอกสาร/รายงาน (Document) |
| http://203.146.15.109/lms/content/multimedia/multi_lesson/images/06/flow_sign_pic09.gif | เอกสาร/รายงานหลายฉบับ (Document) |
|  | Connection Bar สัญลักษณ์ใช้แทนจุดแยกหรือจุดร่วม |
| http://203.146.15.109/lms/content/multimedia/multi_lesson/images/06/flow_sign_pic14.gif | จุดเชื่อมต่อในหน้าเดียวกัน (Connector)  ใช้รวมเส้นการทำงานของ Flowchart ให้ออกไปเหลือเพียงเส้นเดียว |
| http://203.146.15.109/lms/content/multimedia/multi_lesson/images/06/flow_sign_pic15.gif | จุดเชื่อมต่อระหว่างหน้า |
| http://203.146.15.109/lms/content/multimedia/multi_lesson/images/06/flow_sign_pic22.gif | ทิศทางการทำงาน (Direction Flow) ใช้เชื่อมต่อสัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อแสดงการไหลการงาน |
| ∩ | (Curve Connector) ใช้กรณีเส้นทิศทางตัดกันแต่ไม่เชื่อมกัน โดยให้เขียนคร่อมตรงที่เส้นตัดกัน |
|  | สัญลักษณ์จานแม่เหล็ก (Magnetic Disk Symbol)  แสดงการรับข้อมูลเข้า หรือแสดงผลโดยใช้จานแม่เหล็กเป็นสื่อ |
|  | สัญลักษณ์เทปแม่เหล็ก (Magnetic Tape Symbol)  แสดงการรับข้อมูลเข้า หรือแสดงผลโดยใช้เทปแม่เหล็กเป็นสื่อ |
|  | หมายถึง ผู้รับผิดชอบ (Actor) |
|  | เส้นปะแนวนอน ใช้สำหรับแบ่งลำดับขั้นในการปฏิบัติ |
|  | เส้นปะแนวตั้ง ใช้สำหรับแบ่งช่องบทบาทของผู้รับผิดชอบ (Actor) |

ภาพ 2 แผนภาพแสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน (Flow Chart)

**5. ลักษณะการเขียนผังงาน โดยทั่วไปมี 3 แบบดังต่อไปนี้**

5.1 โครงสร้างการทำงานแบบลำดับ (Sequence) จะแสดงขั้นตอนการทำงานที่เรียงลำดับกันไป ไม่มีการข้ามขั้น หรือย้อนกลับไปทำคำสั่ง หรือกระบวนการที่ได้ทำไปแล้ว ดังรูป

หรือ

5.2 ผังงานแบบมีการเลือก (Selection) ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 กรณี คือ

1. การเลือกแบบหนึ่งเส้นทาง

ตัวอย่าง ผังงานแสดงการเดินข้ามถนนที่มีสัญญาณไฟจราจร

หรือ

1. การเลือกทำแบบสองเส้นทาง โดยการทำงานขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ถ้าเป็นจริงไปทำงานด้านหนึ่ง ถ้าเป็นเท็จก็จะไปทำงานอีกอย่างหนึ่ง

1. การเลือกทำแบบหลายเส้นทาง จะพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ที่เกิดขึ้น ถ้าเท่ากับทางที่เลือกใดจะให้ไปทำงานตามทางเลือกนั้น  ผังงานแบบเลือกหลายทางสามารถเขียนได้ดังรูป

5.3 ผังงานแบบมีเงื่อนไขทำซ้ำ

หรือ

**6. ข้อดี และข้อจำกัดของผังงาน (Flowchart)**

ข้อดี

* เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความคิด
* เห็นลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน
* ให้ภาพรวมของขั้นตอน ไม่ลงรายละเอียด

ข้อเสีย

* ระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ยาก

**การเขียน SwimLane Diagram จาก Flow Chart**

SwimLane ใช้สำหรับกำหนดบทบาทของผู้กระทำกิจกรรม หรือผู้รับผิดชอบ การเขียนSwimLane Diagram นอกจากจะทำให้เห็นผังการไหลของกระบวนการแล้ว ยังสามารถระบุผู้ที่เกี่ยวข้องในงานนั้นได้ โดยรูปแบบของ SwimLane Diagram ดังรูป

