

ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต



WORK
MANUAL

HSuan Dusit
CD

WORK MANUAL

เทคนิคการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) 2023

มร
อาคาร ดร.ทีโรจน์ พลบูรณ์
SUANDUSIT UNIVERSITY
HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT CENTRE
HCD 2016 : MISS AIM-ON SRIKASEM

สป

ผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Workflow)

ชื่อกระบวนการ แผนทางการศึกษาให้บุคลากรตามหลักสูตรปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์
ชื่อกำหนดสำคัญของกระบวนการ บุคลากรจากบัณฑิตวิทยาลัยจะดูแลพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการปฏิบัติงานได้และเสร็จสิ้นปีงบประมาณ 2569 (1 กระบวนการ
ตัวชี้วัดสำคัญของกระบวนการ ชื่อและองค์ความรู้บุคลากรจากบัณฑิตวิทยาลัย ชื่อหลักสูตรการปฏิบัติงานได้และเสร็จสิ้นปีงบประมาณ 1 กระบวนการในปีงบประมาณ
(Target Value 100)

ขั้นตอน	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
1	ผู้บริหารศูนย์ให้นโยบายในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์	1 ชั่วโมงครึ่ง	1. จัดประชุมบุคลากรศูนย์ประจำปี การชี้แจงคู่มือการปฏิบัติงาน 2. จัดกิจกรรมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาที่เจอจากการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของศูนย์ ได้รับมีการฝึกอบรมจากวิทยากร	1. บุคลากรของศูนย์ ได้รับความสำคัญของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของศูนย์ พัฒนาทุนมนุษย์	1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้เป็นผลสำเร็จในการขอเลื่อนตำแหน่งและสายสนับสนุนวิชาการ 2. ระเบียบการบริหารงานบุคลากรของ กพร. และ มสธ.
2	ให้ทางผู้ทรงคุณวุฒิในการวางแผนการพัฒนาระบบงานให้กับบุคลากรศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์	3 ชั่วโมง	1. สอบถามเชิงปฏิบัติการจัดทำคู่มือครั้งที่ 1 2. มอบหมายกิจกรรมเรื่องดำเนินการอบรมครั้งที่ 1 3. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการส่งงานจากอบรมครั้งที่ 1	1. บุคลากรของศูนย์ สามารถจัดทำคู่มือ กระบวนการ จัดทำแบบที่ สำคัญ และตัวชี้วัดสำคัญ ของกระบวนการที่ผ่าน ความเห็นชอบของหัวหน้าฝ่าย	1. เอกสารการบรรยาย (PPT) 2. เอกสารแจ้งผลการปฏิบัติงานและเจตนิพนธ์ ตัวชี้วัด 3. เอกสารใบงานครั้งที่ 1

พรภัทร อินทรวรพัฒน์

ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ ม.ราชภัฏสวนดุสิต
Human Capital Development Centre
Suan Dusit University

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) แบบ Standard Operating Procedure (SOP)

Procedure

เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ
ที่เขียนขึ้นอย่างละเอียด เป็นประโยชน์สำหรับ
ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน

Operating

Standard

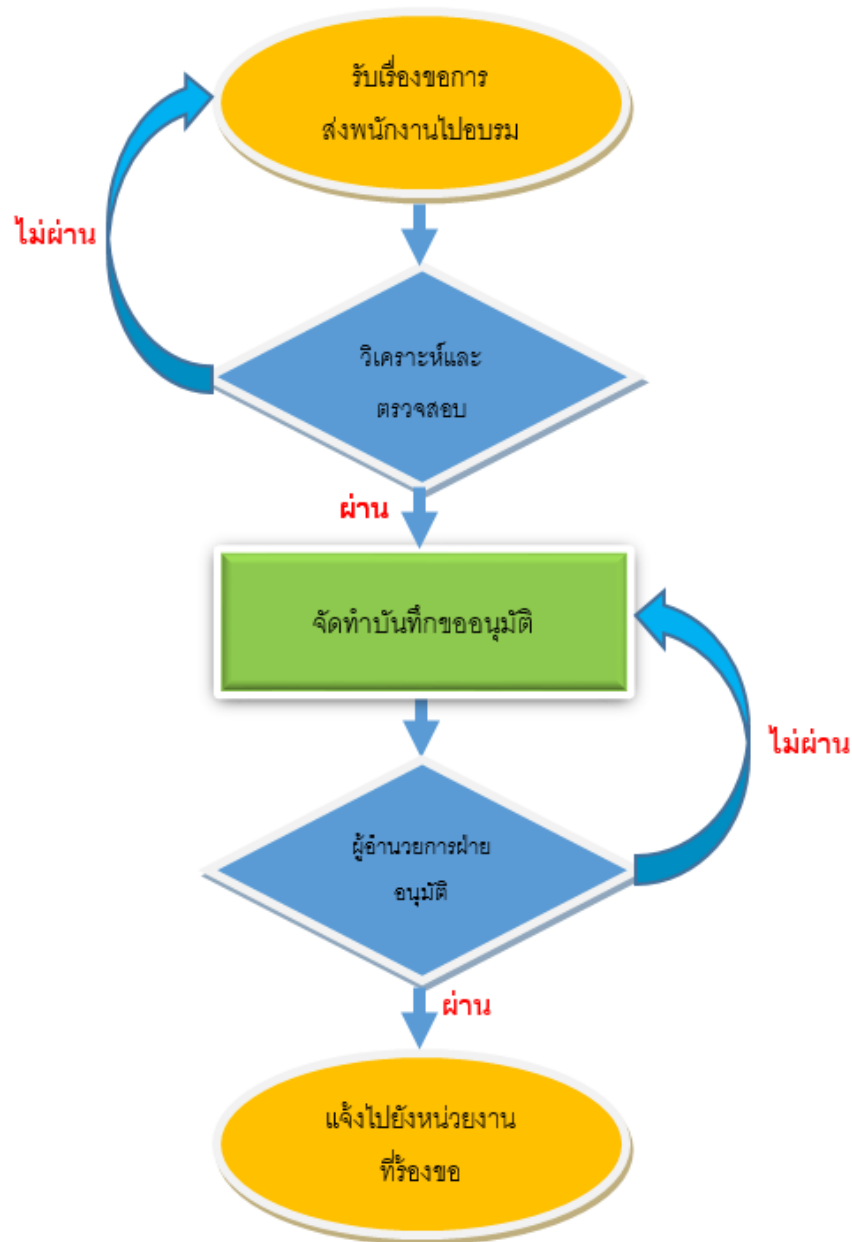
ได้ทำงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน
และได้ผลออกมาอย่างน่าเชื่อถือ
ได้ผลงานอย่างมีคุณภาพ
ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานโดยผู้ใด

Standard

ชนินทร์ เลิศคณาวณิชกุล, 2553

กระบวนการ (Process)

กระบวนการขออนุมัติส่งพนักงานไปอบรมในหน่วยงานภายนอกกรณีหน่วยงานร้องขอในเขตกรุงเทพฯ



Work-flow
(ผังกระบวนการ)

กระบวนการ (Process) กระบวนการขออนุมัติส่งพนักงานไปอบรมในหน่วยงานภายนอกกรณีหน่วยงานร้องขอในเขตกรุงเทพฯ

ข้อกำหนดสำคัญ (Key Requirement: KR)

พนักงานได้รับการอนุมัติให้ไปฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก กรณีหน่วยงานร้องขอในเขตกรุงเทพฯ ในหลักสูตรที่สอดคล้องกับระเบียบการฝึกอบรม พ.ศ. 2555 และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน รวมถึงคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ตามตำแหน่ง ได้ทันตามกำหนดระยะเวลาการอบรมตามรายละเอียดและเนื้อหาของหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกกำหนด

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI)

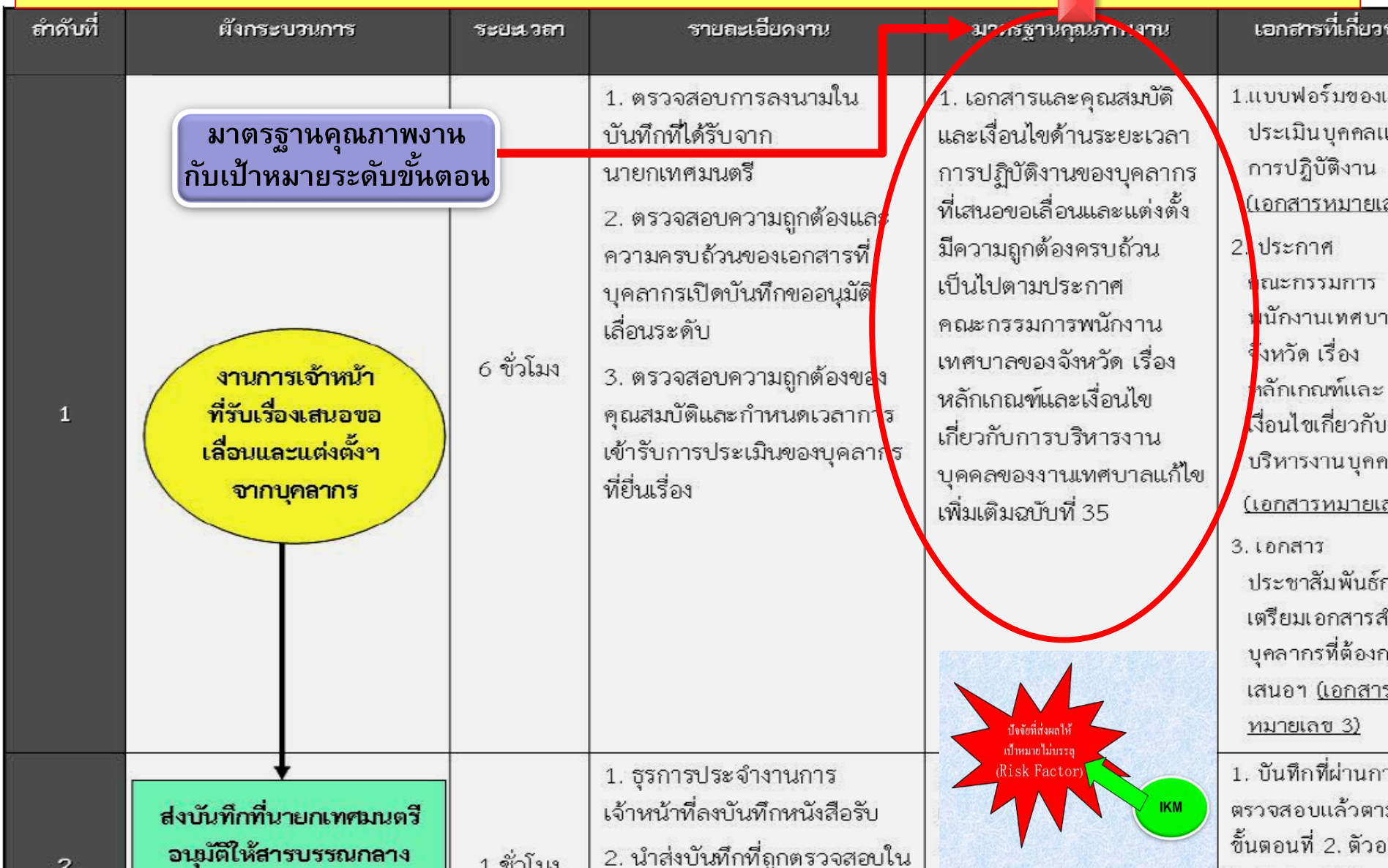
ร้อยละของจำนวนครั้งที่พนักงานได้รับการอนุมัติให้ไปฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก กรณีหน่วยงานร้องขอในเขตกรุงเทพฯ ในหลักสูตรที่สอดคล้องกับระเบียบการฝึกอบรม พ.ศ. 2555 และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน รวมถึงคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ตามตำแหน่งได้ทันตามกำหนดระยะเวลาการอบรมตามรายละเอียดและเนื้อหาของหลักสูตรที่หน่วยงาน

ภายนอกกำหนด (เป้าหมาย (Target): ร้อยละ 100)



ข้อกำหนดที่สำคัญ บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนในการเลื่อนระดับ ที่ครองตำแหน่งทั้งระดับ 1 และ 2 สามารถเลื่อนระดับตามระยะเวลาตามสิทธิ์

ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ ร้อยละของบุคลากร (ระดับ 1 และ 2) ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนในการเลื่อนระดับตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลของจังหวัด สามารถเลื่อนระดับตามระยะเวลาตามสิทธิ์ (ร้อยละ 100)



รายละเอียดงาน	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
1. ตรวจสอบการลงนามในบันทึกที่ได้รับ จากนายกเทศมนตรี	1.1 ตรวจสอบความถูกต้องของการสะกดตัวอักษรในบันทึกที่ได้รับ โดยเฉพาะ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง ที่ครองอยู่ ตำแหน่งที่ต้องการขอเลื่อนระดับขึ้น โดยเช็กกับฐานข้อมูลรายชื่อและตำแหน่งของ พนักงานเทศบาล โดยการเข้าระบบฐานข้อมูลรายชื่อและตำแหน่งของพนักงานเทศบาล ใน เว็บไซต์ของงานการเจ้าหน้าที่ (https://.....) และจัดทำรายงานสรุปส่งหัวหน้างาน
2. ตรวจสอบความถูกต้องและความ ครบถ้วนของเอกสารที่บุคลากรเปิดบันทึก ขออนุมัติเลื่อนระดับ	2.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารที่บุคลากรเปิดบันทึกขออนุมัติเลื่อน ระดับและแต่งตั้ง โดยตรวจสอบจาก 1) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของจำนวนเอกสารตามตามประกาศคณะกรรมการ พนักงานเทศบาลของจังหวัด เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของงาน เทศบาลแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 35 (ดาวน์โหลดได้ที่ https://.....) ประกอบด้วย เอกสารจำนวน 5 ฉบับ ดังนี้ 1.1) บันทึกที่ได้รับจากนายกเทศมนตรี โดยบันทึกนายกเทศมนตรีต้องลงนามแล้ว 1.2) แบบประเมินบุคคลและการปฏิบัติงาน (แบบฟอร์มตามที่ประกาศ ก.ท.จ.กำหนด (ดาวน์โหลดได้ที่ https://.....)) ที่ผู้อำนวยการสำนักที่ผู้เสนอเรื่องสังกัดลงนามแล้ว 1.3) เอกสารสรุปคะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (แบบฟอร์มตามที่ประกาศ ก.ท.จ.กำหนด (ดาวน์โหลดได้ที่ https://.....)) 1.4) วุฒิการศึกษาปัจจุบัน ประกอบด้วย เอกสารปริญญาบัตร และ ใบผลการเรียน (Transcript) ที่ต้องตรวจสอบกับฐานข้อมูลการรับรองวุฒิการศึกษาของ กพ. (https://.....) 1.5) เอกสารแสดงประสบการณ์และระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงานสังกัดก่อนหน้า จะย้ายมาสังกัดเทศบาล หรือ เอกสารแสดงตำแหน่งที่เก็ถือก่อนจะย้ายมาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน (ถ้ามี)

Work Instruction

-พอจะใช้สอนงานได้หรือไม่?
-เป็น KM ใช่หรือไม่?
-จะช่วยให้บุคลากรทำงาน
ได้ตามผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ได้หรือไม่?

รายละเอียดงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง



คุณสุจิตน์ ประกอบกิจ

2.3 ตรวจสอบการใส่ตัวเลขโดยเฉพาะหมวดเงินรายได้ นำส่งให้มหาวิทยาลัย เนื่องจากตามปกติแล้วโครงการพิเศษต้องหักเงินรายได้ นำส่งให้มหาวิทยาลัยร้อยละ 20 อย่างไรก็ตามหน่วยงานอิสระบางหน่วยงานและสำนักกิจการพิเศษ มิไม่ได้ปฏิบัติตามนั้น ดังนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (นโยบายและแผน) ต้องตรวจสอบการหักรายได้ข้างต้นที่กองคลัง (โดยการโทรประสานที่เบอร์ 5254) และเจ้าหน้าที่การเงิน/บัญชีของหน่วยงานอิสระและสำนักกิจการพิเศษ (โดยสามารถดูเบอร์ได้จาก http://www.dusit.ac.th/wp-content/uploads/2018/11/sdutel_5_11_61.pdf) เพื่อยืนยันความถูกต้อง และครบถ้วนของการรายงานตัวเลขดังกล่าว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (นโยบายและแผน) ไม่ควรคาดการณ์ว่าทุกหน่วยงานอิสระและสำนักกิจการพิเศษ ต้องหักเงินรายได้ร้อยละ 20 เท่านั้น

2.4 ตรวจสอบตัวเลขทุกๆ รายการ ในช่องแผนว่า หน่วยงานได้ประมาณการตัวเลขในการตั้งแผนเป็นตัวเลขจำนวนเต็มหลักพันขึ้นไป เช่น 7,286,000 บาท ไม่ใช่ 7,285,760 บาท

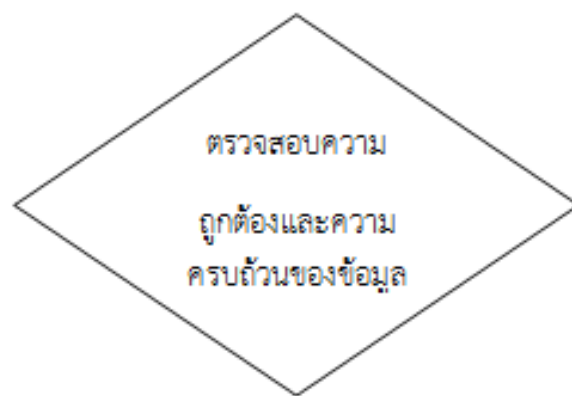
แบบ-4 ผลการจัดหารายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ไตรมาส 2 (1 ตุลาคม 2561 - 31 มีนาคม 2562)

(หน่วย : บาท)

หน่วยงาน อิสระ ก.

รายการ	ไตรมาส 1 (1 ต.ค. 61 - 31 ธ.ค. 61)		ไตรมาส 2 (1 ม.ค. 62 - 31 มี.ค. 62)		ไตรมาส 3 (1 เม.ย. 62 - 30 มิ.ย. 62)		ไตรมาส 4 (1 ก.ค. 62 - 30 ก.ย. 62)		รวมไตรมาส 1+2	
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
รายได้										
1. รายได้จากบริการด้านนิคมโครงการ	13,660,800.00	10,230,935.85	7,285,760.00	9,216,323.60	8,196,480.00		16,392,960.00		20,946,560.00	19,447,259.40
2. รายได้ดอกเบี้ยเงินฝาก	20,000.00	50,253.47	0.00	0.00	50,000.00		25,000.00		20,000.00	50,253.47
รวมรายได้ (1)	13,680,800.00	10,281,189.32	7,285,760.00	9,216,323.60	8,246,480.00		16,417,960.00		20,966,560.00	19,497,512.87
ค่าใช้จ่าย										
1. ค่าใช้จ่ายบุคลากร (ส่วนที่หน่วยงานจ่ายเอง)	165,000.00	150,000.00	160,000.00	150,000.00	110,000.00		110,000.00		325,000.00	300,000.00
2. ค่าเช่ารถ	1,800,000.00	972,714.00	1,000,000.00	944,100.00	1,000,000.00		1,000,000.00		2,000,000.00	1,916,814.00
3. ค่าใช้สอย	4,000,000.00	4,483,086.86	1,000,000.00	724,271.99	500,000.00		500,000.00		5,000,000.00	5,207,358.85
4. ค่าวัสดุ	150,000.00	101,635.01	75,000.00	153,364.35	75,000.00		100,000.00		225,000.00	254,999.36
5. ค่าสาธารณูปโภค (ไม่รวมหนี้ โทรศัพทมีสื่อฯ)	10,000.00	4,775.48	10,000.00	2,635.09	10,000.00		10,000.00		20,000.00	7,410.57
6. ต้นทุนการดำเนินงานโครงการ										
6.1 ต้นทุนธุรกิจสารสนเทศ	5,100,000.00	12,203,001.74	2,100,000.00	13,262,635.57	3,500,000.00		8,000,000.00		7,200,000.00	25,465,637.31

ที่	ผังกระบวนการ	ปัญหา/ ความเสี่ยงสำคัญที่พบในการปฏิบัติงาน	วิธีการแก้ไขปัญหา/ ลดความเสี่ยง
5	 แจ้งผลการพิจารณาและ ส่งให้บุคคลและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	1.เจ้าหน้าที่ธุรการมีโอกาสส่งเอกสารไม่ทันเวลาตามที่ปรากฏในเอกสาร ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุ เช่น ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานโดยไม่ตั้งใจ ดังกรณีศึกษาที่ 1 กรณีศึกษาที่ 1 มีเหตุการณ์อยู่ครั้งหนึ่งที่เกิดความล่าช้าในการส่งหนังสือจากการลืมหักเวลาที่จะไปในเอกสารจากต้นเรื่อง โดยมีครั้งหนึ่งจะต้องมีการจัดอบรมในวันที่ 8 เมษายน 2555 เจ้าหน้าที่ได้ทำงานตามขั้นตอนครบถ้วนแล้ว แต่ลืมส่งหนังสือให้ทันเวลา จนหน่วยงานต้นเรื่องต้องโทรศัพท์ตาม จึงนึกขึ้นได้ บทเรียนนี้สอนให้ทราบว่าเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องพยายามจดจำวันเวลาที่หน่วยงานต้องดำเนินงานให้ขึ้นใจ หรือ ต้องเก็บข้อมูลลงในฐานข้อมูลที่สามารถตรวจสอบและแจ้งเตือนได้ โดยเจ้าหน้าที่ธุรการต้องบันทึกกรอบเวลาของการจัดส่งเอกสารลงในระบบ B-office เพื่อให้ระบบแจ้งเตือนความจำให้กับเจ้าหน้าที่ธุรการอย่างมีประสิทธิภาพ 2.เจ้าหน้าที่ธุรการมีโอกาสส่งเอกสารไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนทั้งตัวบุคคล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1.เจ้าหน้าที่ธุรการต้องบันทึกกรอบเวลาของการจัดส่งเอกสารลงในระบบ B-office เพื่อให้ระบบแจ้งเตือนความจำให้กับเจ้าหน้าที่ธุรการ 2.เจ้าหน้าที่ธุรการต้องติดตามผลการจัดส่งเอกสารโดยโทรศัพท์ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต้นเรื่อง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควบคู่กับการติดตามในระบบ B-office



ตัวอย่าง

ข้อมูลที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (นโยบายและแผน) ได้รับเกี่ยวกับการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดหารายได้ของหน่วยงานอิสระและสำนักกิจการพิเศษ อาจจะไม่มีความถูกต้องครบถ้วนตามแบบฟอร์มของกองนโยบายและแผน อาจจะไม่สอดคล้องกับข้อมูลจริงของหน่วยงานและกองคลัง ในประเด็นดังนี้

1. ความผิดพลาดในรายละเอียดในบริบทของหน่วยงานและผลงานที่จัดส่งมา
2. ความผิดพลาดในแง่ของความถูกต้องและครบถ้วนเกี่ยวกับตัวเลขในช่องผลและช่องแผน ในแผน/ผลการจัดหารายได้ที่ปรากฏ
3. ความผิดพลาดของความไม่สอดคล้องกันระหว่างตัวเลขในช่องแผนและผล รวมถึงการสะท้อนถึงสาเหตุของแผนและผลที่ไม่สอดคล้องกันที่หน่วยงานจัดทำมา

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (นโยบายและแผน) จะต้องโทรแจ้งกับผู้รับผิดชอบของหน่วยงานนั้นๆ ว่าควรแก้ไขในแต่ละประเด็นอย่างไร ซึ่งหน่วยงานจะต้องศึกษาคู่มือ กระบวนการ การตรวจสอบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดหารายได้ของหน่วยงานอิสระและสำนักกิจการพิเศษ สำหรับการประชุมคณะกรรมการบริหารงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (ก.บ.ง.) ในหัวข้อการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล ซึ่งอยู่ในขั้นตอนที่ 5 ของคู่มือเล่มนี้ แต่ถ้าในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถตอบได้/ให้คำแนะนำกับหน่วยงานนั้นได้ เบื้องต้นให้สอบถามหรือปรึกษากับผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (นโยบายและแผน) ที่รับผิดชอบในขั้นตอนนี้ต้องมีหน้าที่ปฏิบัติเพิ่มเติม ดังนี้
 - 2.1 บันทึกไฟล์ข้อมูลของหน่วยงานอิสระและสำนักกิจการพิเศษ โดยแยกออกเป็นในแต่ละไตรมาส ของแต่ละปีงบประมาณ เพื่อเก็บข้อมูลไว้ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทันทั่วถึง
 - 2.2 เก็บข้อมูลเป็นสถิติไว้ในรายประเด็น ความผิดพลาดของหน่วยงานนั้นที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาวิธีการแก้ไขในข้อผิดพลาดนั้น

ถาม-ตอบ