






คู่มือการปฏิบัติงาน
การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

คู่มือการปฏิบัติงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการ
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
จัดทำโดย
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

	คู่มือการปฏิบัติงาน การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน	รหัสเอกสาร	ASDD01
		แก้ไขครั้งที่	-
		วันที่ใช้บังคับ	มีนาคม ๒๕๖๔

การอนุมัติเอกสาร

ลงนาม	จัดทำโดย	ตรวจสอบโดย	อนุมัติโดย
ลายมือชื่อ			
ชื่อ - สกุล	นางสุพัตรา ฉวีสุข	นางสาวกาญจกัญญ์ มงคลสีมานนท์	นางสาวกาญจกัญญ์ มงคลสีมานนท์
ตำแหน่ง	นักวิชาการแรงงานชำนาญการ	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร

คำนำ

“การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการอธิบาย ขั้นตอน การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ที่ถูกต้อง ของหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีเนื้อหาที่รวบรวมและอธิบายถึงความหมาย ความสำคัญ แนวทางการจัดทำ และขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ และใช้เป็นคู่มือตอบคำถามในการปฏิบัติงานที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เรียบเรียงเนื้อหาอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในการศึกษาและการใช้งานด้วยตนเอง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ที่เป็น มาตรฐานของ สำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์ให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานประจำหน่วยงานของท่าน และนำคู่มือมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างคุณภาพการปฏิบัติงานที่ดี ได้ในอนาคต กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยทุกหน่วยงานสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ได้ครบถ้วน ถูกต้อง และได้มาตรฐานตามที่ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนดไว้

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ ๑ การจัดทำคู่มือ “การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน”

๑.๑	วัตถุประสงค์	๗
๑.๒	ขอบเขต	๘
๑.๓	คำจำกัดความ	๘
๑.๔	หน้าที่ความรับผิดชอบ	๑๐
๑.๕	การทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	๑๐
๑.๖	การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน	๑๓
๑.๗	ผังการไหลของกระบวนการ	๑๗
๑.๘	ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	๑๘
๑.๙	การติดตามและประเมินผล	๒๐
๑.๑๐	เอกสารอ้างอิง	๒๑

ส่วนที่ ๒ องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน

๒๒

ภาคผนวก

๒๓

สารบัญตาราง

หน้าที่

ตารางที่ ๑	หน้าที่ความรับผิดชอบ	๑๐
ตารางที่ ๒	การวางแผนศึกษาและคัดเลือกกระบวนการ (พันธกิจ / อำนาจหน้าที่ / ผลผลิตที่ให้บริการของหน่วยงาน)	๑๓
ตารางที่ ๓	วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ (ความต้องการ) ของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑๔
ตารางที่ ๔	ตารางการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการ	๑๕

สารบัญรูปภาพ

หน้าที่

ภาพที่ ๑ ผังการไหลเวียนของกระบวนการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

๑๗

ส่วนที่ ๑

การจัดทำคู่มือ “การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน”

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) คือ เอกสารที่แต่ละหน่วยงานสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น และใช้เป็นคู่มือ สำหรับศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้นคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกทางการทำงานที่มี จุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดของกระบวนการ (End-to -End Process) ระบุถึงขั้นตอนและ รายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มี หลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานไว้ ใช้ อ้างอิงมิให้เกิดความ ผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

๑.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

- ๑) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการอบรมบุคลากรที่เข้ามาใหม่และที่มีอยู่เดิมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- ๒) เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรม เนื่องจากหัวหน้างานใช้ประกอบการสอนงานต่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง
- ๓) เพื่อให้กำหนดหน้าที่ภาระงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนและก่อเกิดการเชื่อมโยงการทำงานแบบมีส่วนร่วมในทีมงาน
- ๔) เพื่อใช้ในการควบคุมงานและสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานให้ไม่เสี่ยงและป้องกัน ฝ้าระวังการทำงานผิดพลาดให้ลดน้อยลงได้
- ๕) เพื่อเป็นคู่มือการประเมินผลงานของบุคลากร
- ๖) เพื่อช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่แบบทันสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป
- ๗) เพื่อเป็นฐานข้อมูลต่อการพิจารณาประกาศเวลามาตรฐานในการให้บริการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า
- ๘) เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐาน
- ๙) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่า ควรทำอะไรก่อนและหลัง
- ๑๐) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า ควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใด กับใคร
- ๑๑) เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และ เป้าหมายของหน่วยงาน
- ๑๒) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
- ๑๓) เพื่อเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม การให้คำปรึกษา แนะนำ ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนและระบุรายละเอียดได้ครบถ้วนมากกว่าการอธิบายด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว
- ๑๔) เพื่อให้ทราบภาระหน้าที่ของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น
- ๑๕) เพื่อได้เรียนรู้งานเร็วขึ้น ทั้งตอนที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือตอนที่ตนจะย้ายงานใหม่
- ๑๖) เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน ทำให้การทำงานง่ายและดียิ่งขึ้น
- ๑๗) เพื่อให้รู้จักการวางแผนการทำงานและผลการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้และปรับปรุงพัฒนาสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

- ๑๘) เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงานและจัดทำผลงานเข้าสู่เส้นทางสายอาชีพ
- ๑๙) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
- ๒๐) เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะมีสิ่งอ้างอิงทบทวนกระบวนการทำงานในภาพรวมอย่างมีคุณค่า
- ๒๑) เพื่อใช้เป็นสื่อในการประสานงานและสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้สู่นวัตกรรมการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณค่าและเป็นมืออาชีพและก่อให้เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน

๑.๒ ขอบเขตในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นกรอบแนวทางในการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน แสดงถึงวิธีการเขียนรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ของกิจกรรม/กระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยคู่มือการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่มุ่งไปสู่การบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานของภาครัฐได้มาตรฐานเป็นไปตาม เป้าหมาย ได้ผลิตผลหรือการบริการที่มีคุณภาพ เสร็จรวดเร็วทันตามกำหนดเวลานัดหมาย มีการทำงาน ปลอดภัย และไม่สร้างมลพิษแก่ชุมชน เพื่อการบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ โดยภาครัฐต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของ กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ

๑.๓ คำจำกัดความ

- ๑) **อำนาจหน้าที่** หมายถึง อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- ๒) **กิจกรรมที่ให้บริการ** หมายถึง กิจกรรมของหน่วยงานตามคำสั่งการปรับปรุงการแบ่งงานภายในและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- ๓) **ผู้รับบริการ** หมายถึง คือผู้ที่มารับบริการจากองค์กรโดยตรง หรือ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้รวมถึงผู้รับบริการที่เป็น องค์กรด้วย ควรระบุเฉพาะผู้รับบริการหลักเท่านั้น เพราะการกำหนดผู้รับบริการ จะมีความเชื่อมโยงไปยัง คำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผล ความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไป
- ๔) **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการขององค์กร เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในองค์กร ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

๕) **ข้อกำหนดที่สำคัญ** หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่า และการลดต้นทุนตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญ

๕.๑ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้กันได้มาจากแบบสำรวจความพึงพอใจ การประชุมระดมสมอง

๕.๒ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา ที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย เช่น มาตรฐาน การตรวจสอบสินค้า การออกใบรับรองต่าง ๆ เป็นต้น

๕.๓ ประสิทธิภาพของกระบวนการ เช่น ประหยัดทรัพยากร ทันเวลา เป็นต้น

๕.๔ ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) ความคุ้มค่า เป็นต้น

๖) **กระบวนการ** หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไป กระบวนการ ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือการ ปฏิบัติการที่กำหนดไว้ซึ่งแทบจะไม่มีกระบวนการใดที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง จะต้องพิจารณา ความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน จำแนกเป็น

๖.๑) **กระบวนการหลัก (กระบวนการสร้างคุณค่า)** หมายถึง กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของส่วนราชการ

๖.๒) **กระบวนการสนับสนุน** หมายถึง กระบวนการที่มีการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้แก่ส่วนราชการและการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการเหล่านี้อาจสนับสนุนผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบและส่งมอบผลผลิต การบริการ การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและการบริหารส่วนราชการ กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงิน บัญชีและงบประมาณ การ จัดการ สิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และ งานด้านการบริหารทั่วไป

๗) **มาตรฐานการปฏิบัติงาน** หมายถึง ข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด ของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงเพื่อไม่ให้ เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และเพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือ การปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้น รวมทั้งจะต้อง มีการติดตามประเมินผลการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่าง เป็นระบบ

๑.๔ หน้าที่ความรับผิดชอบ

ตารางที่ ๑ หน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
ผู้อำนวยการ	<ol style="list-style-type: none"> ๑. กำกับดูแลการจัดทำคู่มือการปฏิบัติการให้มีแนวปฏิบัติที่ดีในการออกแบบกระบวนการ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ๒. พิจารณาตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลผลิตและการบริการที่ดี ๓. กำกับติดตามเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามคู่มือที่กำหนด ๔. สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่อง ๕. ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ ๖. กำหนดให้มีการทบทวนการจำแนกกระบวนการ การกำหนดข้อกำหนด และตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการเป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ๗. ส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในบางกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด
บุคลากรในกลุ่มงาน	<ol style="list-style-type: none"> ๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสื่อสารคู่มือไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ๒. ดำเนินงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน ๓. ร่วมถ่ายทอดกระบวนการสร้างการรับรู้ และวิเคราะห์ผลของกระบวนการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการเป็นประจำทุกปี

๑.๕ การทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

๑.๕.๑ การทบทวนปฏิบัติงานที่ผ่านมา

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในการดำเนินงานพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงที่ผ่านมา มีผลการดำเนินการ ดังนี้

๑) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ ผ่านการตรวจประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)

๒) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ผ่านการตรวจประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (Certified FL Version 2)

๓) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน ๒ รางวัลได้แก่

(๑) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด หมวด ๑ ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

(๒) รางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประเภทเปิดใจใกล้ชิดประชาชน (Open Governance)

๑.๕.๒ การวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงาน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ฉบับที่ ๒) หมวดที่ ๖ : การจัดการกระบวนการ มาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์การดำเนินงานในการทบทวนกระบวนการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งนี้ จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานยังมีกระบวนการการดำเนินการบางอย่าง ที่ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

ด้านกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (end to end process)

ก) การออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

- ๑) ยังไม่มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานและจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน
- ๒) มีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานรวมกันแต่ยังไม่ครบทุกกระบวนการ
- ๓) ยังไม่มีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยี

ข) การกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามควบคุมกระบวนการเพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

- ๑) ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมกระบวนการ
- ๒) ไม่ได้นำตัวชี้วัดกระบวนการไปใช้ในการประเมินทรัพยากรบุคคล (DPIS)

ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ผลผลิต กระบวนการและบริการ

๑) ยังไม่มีการทบทวนปัญหาอุปสรรคและตัวชี้วัดแล้วนำมาปรับปรุงกระบวนการ โดยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงกฎหมายให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างเป็นรูปธรรม

๒) มีการนำนวัตกรรม/เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการกับผู้รับบริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ยังไม่ีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

๑) มีการวิเคราะห์ต้นทุนของกระบวนการและแต่ยังมีได้นำมากำหนดแผน/เป้าหมายในการลดต้นทุนแต่กำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจนและขาดการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

๒) มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การลดใช้เอกสาร การประชุมทางไกลผ่านระบบ VDO conference และ มีการกำหนดนโยบายในการลดใช้กระดาษ ไฟฟ้า การประหยัดพลังงานเพื่อลดต้นทุน แต่ยังไม่มีการจัดเก็บสถิติเพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดทำเป็น

๑.๕.๓ แนวทางแก้ไข

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จึงได้จัดทำคู่มือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ดำเนินการทบทวนการดำเนินการตามพันธกิจและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน พร้อมทั้งทบทวนกระบวนการงานหลัก และกระบวนการงานสนับสนุน และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของหน่วยงาน พร้อมทั้งนำผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน มาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑.๖ การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

ตารางที่ ๒ การวางแผนศึกษาและคัดเลือกกระบวนการ (พันธกิจ / อำนาจหน้าที่ / ผลผลิตที่ให้บริการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร)

(๑) พันธกิจ กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน	(๒) กิจกรรมที่ให้บริการ ตามคำสั่งการปรับปรุง การแบ่งงานภายในและ อำนาจหน้าที่ของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	(๓) ผู้รับบริการ /ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	(๔) ผลผลิต/บริการ (โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการ)	(๕) ชื่อกระบวนการ หลักหรือกระบวนการสนับสนุน ของหน่วยงาน
<p>๑. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ปลัดกระทรวง แรงงาน เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ราชการภายในสำนักงานปลัด กระทรวง แรงงาน</p> <p>๒. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงาน เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p> <p>๓. ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนา ระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และ หน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน</p> <p>๔. ปฏิบัติงานอื่นร่วมกับหรือสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ที่ได้รับมอบหมาย</p>	-	<p>ผู้รับบริการ</p> <p>๑. ปลัดกระทรวงแรงงาน</p> <p>๒. หน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน</p> <p>๓. หน่วยงานในสังกัดกระทรวง แรงงาน</p> <p>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>๑. ปลัดกระทรวงแรงงาน</p> <p>๒. หน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน</p> <p>๓. หน่วยงานในสังกัดกระทรวง แรงงาน</p> <p>๔. สำนักงาน ก.พ.ร.</p>	พัฒนาระบบบริหารราชการกระทรวง แรงงานและสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	<p>๑. การพัฒนาโครงสร้าง ของกระทรวงแรงงาน และสำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน</p> <p>๒. การประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ราชการ</p> <p>๓. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)</p>

ตารางที่ ๓ วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ (ความต้องการ) ของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๕) ชื่อกระบวนการหลัก/สนับสนุน	(๔) ผลผลิต/บริการ (โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการ)	(๓) ผู้รับบริการ /ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	(๖) ข้อกำหนดที่สำคัญ		(๗) ตัวชี้วัดข้อกำหนด ที่สำคัญ
			ความต้องการ	ความคาดหวัง	
<p>กระบวนการหลัก การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กระบวนการย่อย การทบทวนภารกิจ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน</p>	<p>พัฒนาระบบบริหารราชการ กระทรวงแรงงานและสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน</p>	<p><u>ผู้รับบริการ</u> ๑. ปลัดกระทรวงแรงงาน ๒. หน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ๓. หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน</p> <p><u>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> ๑. ปลัดกระทรวงแรงงาน ๒. หน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ๓. หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ๔. สำนักงาน ก.พ.ร.</p>	<p>๑. หน่วยงานมีคู่มือเพื่อนำไป ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ</p> <p>๒. ภารกิจของหน่วยงานใน สังกัดกระทรวงแรงงาน ได้รับการปรับปรุงให้เป็น ปัจจุบัน</p>	<p>มีการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานเพื่อนำผลการ ประเมินมาปรับปรุงภารกิจ ของหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>	<p><u>เชิงปริมาณ</u> หน่วยงานในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมี การทบทวนภารกิจเพื่อนำมา ปรับปรุงการดำเนินการเป็น ประจำทุกปี</p> <p><u>เชิงคุณภาพ</u> หน่วยงานในสังกัด กระทรวงแรงงาน นำผลการ ทบทวนภารกิจมาปรับปรุง กระบวนการทำงาน</p>

ตารางที่ ๔ ตารางการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการ

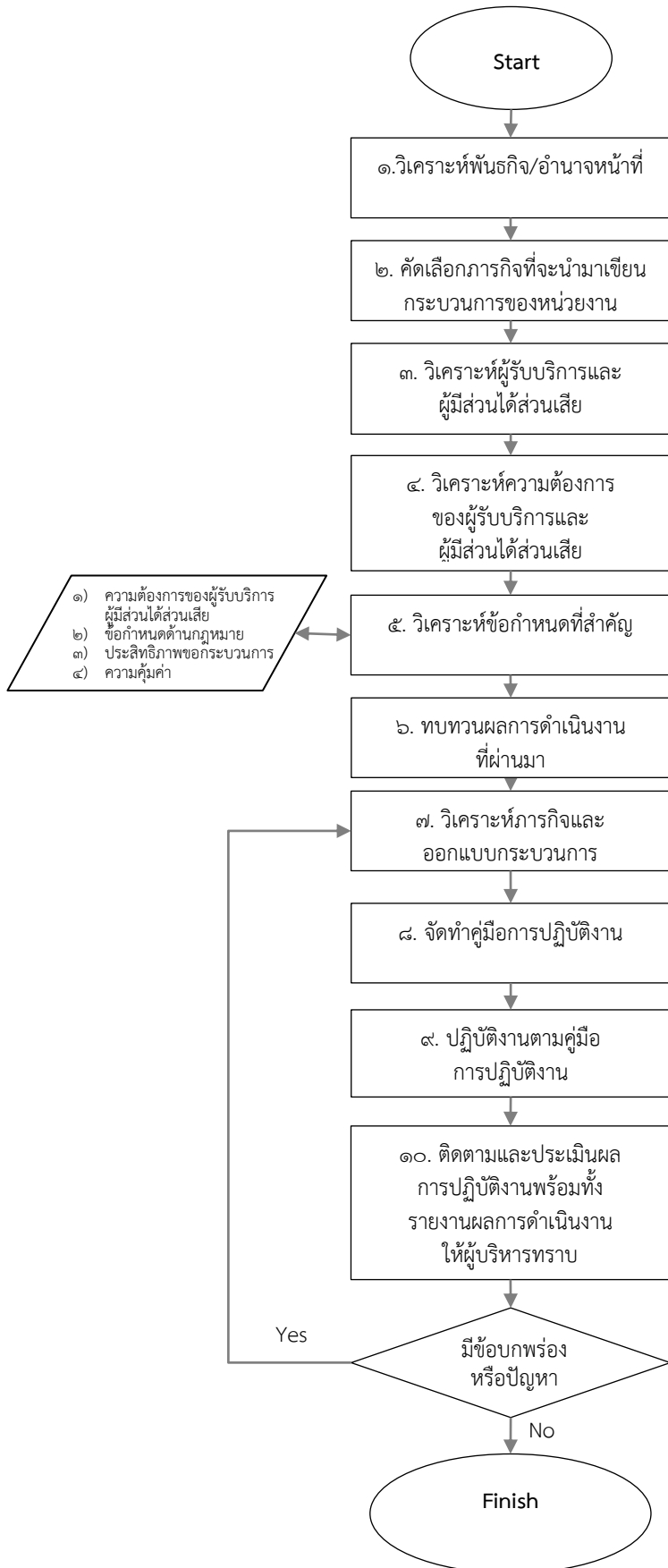
๑. **ชื่อหน่วยงาน :** กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
๒. **ความสำคัญของหน่วยงานต่อความสำเร็จขององค์กร :** กลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในการเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการให้บริการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การประเมินผลสัมฤทธิ์ของปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน รวมทั้งการปรับบทบาทภารกิจโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
๓. **สมรรถนะหลักของหน่วยงาน :**
 - ๑) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ
 - ๒) ความสามารถในการใช้เครื่องมือในการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ เช่น แผนที่ความคิด (Mind Map) ผังก้างปลา (Fishbone Diagram) การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ข้อจำกัด (SWOT Analysis) และ ตารางการตัดสินใจ (Decision Matrix)
๔. **ชื่อกระบวนการหลัก/กระบวนการสนับสนุน :**

กระบวนการหลัก : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

กระบวนการย่อย : การทบทวนภารกิจของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
๕. **ตัวชี้วัดกระบวนการ :**
 - ๑) จำนวนหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่มีการทบทวนภารกิจ
 - ๒) จำนวนหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานที่มีการนำนวัตกรรมมาปรับปรุงภารกิจของหน่วยงาน
๖. **สารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงาน :**
 - ๑) ระบบอินทราเน็ตสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
 - ๒) เว็บไซต์กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ผู้ส่งมอบมอบ/ กระบวนการ ก่อนหน้า (Key Stakeholder)	ปัจจัยนำเข้า (Key Resources)	ขั้นตอน การปฏิบัติงาน (Work Process)	(๔) ผลผลิต/ผลลัพธ์ (Specification Key)	(๓) ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Key Customer)	มาตรฐาน คุณภาพงาน (เวลา, คุณภาพ) (Time / Indicators)
S : Suppliers	I : Inputs	P : Processes	O : Outputs	C : Customers	KPI
<p>๑. สำนักงาน ก.พ.ร. ๒. ปลัดกระทรวงแรงงาน ๓. กระบวนการหลัก / กระบวนการสนับสนุนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p>	<p>๑. หลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๒. นโยบายปลัดกระทรวงแรงงาน</p>	<p>๑. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีงบประมาณที่ผ่านมาของ สป.ร. ๒. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารดำเนินการทบทวนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในสังกัด สป. ๓. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารแจ้งให้หน่วยงานในสังกัด สป. ทบทวนภารกิจ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอนดังนี้ ๑) วิเคราะห์พันธกิจ/อำนาจหน้าที่ ๒) คัดเลือกภารกิจ ๓) วิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔) วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ ๕) ออกแบบกระบวนการ ๖) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ๗) ปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน ๘) ทบทวนการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบ</p>	<p>๑. รายงานการทบทวนภารกิจของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ๒. คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ๓. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการทบทวนและวิเคราะห์การปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนมาปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน</p>	<p>ผู้รับบริการ ๑. ปลัดกระทรวงแรงงาน ๒. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ๓. หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๑. ปลัดกระทรวงแรงงาน ๒. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ๓. หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ๔. สำนักงาน ก.พ.ร.</p>	<p>เชิงปริมาณ จำนวนหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการทบทวนภารกิจเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินการเป็นประจำทุกปี เชิงคุณภาพ จำนวนหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน นำผลการทบทวนภารกิจมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน</p>

๑.๗ ผังการไหลของกระบวนการ



ภาพที่ ๑ ผังการไหลเวียนของกระบวนการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

๑.๘ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน : แนวทางในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

๑) **วิเคราะห์พันธกิจ/อำนาจหน้าที่** โดยให้หน่วยงานพิจารณาจากพันธกิจและอำนาจหน้าที่จากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงแรงงาน และคำสั่งการปรับปรุงการแบ่งงานภายในและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๒) **คัดเลือกภารกิจที่จะนำมาเขียนกระบวนการของหน่วยงาน** หน่วยงานจะต้องคำนึงถึงภารกิจหลักของหน่วยงานและให้เรียงลำดับความสำคัญ ความจำเป็น ความเร่งด่วนของแต่ละภารกิจ ทั้งนี้ ทุกกระบวนการหลักของหน่วยงานจำเป็นต้องมีคู่มือการปฏิบัติงาน หลักการในการวิเคราะห์และกำหนดกระบวนการ องค์กรควรกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทั้งในรูปแบบทางตรงและทางอ้อม) รวมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้) หน่วยงานควรมีการระบุกระบวนการหลัก (Core Process) ที่สร้างคุณค่า ให้มีความสัมพันธ์กับ ยุทธศาสตร์พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒.๑) กระบวนการหลัก/กระบวนการสร้างคุณค่า กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลการบรรลุ พันธกิจหลัก/ยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ของการจัดสรรทรัพยากร และความคุ้มค่าของ การใช้งบประมาณ

๒.๒) กระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนให้กระบวนการหลัก/กระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้สามารถดำเนินการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ กระบวนการด้านสารบรรณ การเงิน/งบประมาณ กระบวนการทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุ กระบวนการด้าน IT กระบวนการวางแผน เป็นต้น

๓) **วิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** โดยเมื่อคัดเลือกภารกิจหลักของหน่วยงานได้แล้ว ให้หน่วยงานวิเคราะห์ว่า ใครคือผู้รับบริการ (ผู้ที่มารับบริการจากองค์กรโดยตรง) และใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และ ทางอ้อม)

๔) **วิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หลังจากทีวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามอำนาจหน้าที่ และพันธกิจหลักของหน่วยงานแล้ว ให้หน่วยงานวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ สามารถค้นหาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดทำแบบสำรวจ การจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การรับฟังข้อคิดเห็น การรับฟังข้อร้องเรียน ข้อเสนอจากการประชุมฯลฯ

๕) วิเคราะห์และกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญ

ข้อกำหนดที่สำคัญ หมายถึง สิ่งที่หน่วยกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่า โดยข้อกำหนดที่สำคัญนี้จะป็นเงื่อนไขที่นำมาออกแบบกระบวนการเพื่อ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าพิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑) ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้มักได้มาจากแบบสำรวจความพึงพอใจ การประชุมระดมสมอง ฯลฯ

๒) ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา ที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย เช่น มาตรฐานการตรวจสอบสินค้า การออกไปรับรองต่าง ๆ เป็นต้น

๓) ประสิทธิภาพของกระบวนการ เช่น ประหยัดทรัพยากร ทนเวลา เป็นต้น

๔) ความคุ้มค่า และ การลดต้นทุน เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) ความคุ้มค่า เป็นต้น

๖) การทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ให้นำหน่วยงานทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาพร้อมทั้งวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุของปัญหา รวมทั้งหาแนวทางแก้ไขเพื่อทบทวนภารกิจประจำปีของหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในปีต่อ ๆ ไป

๗) การวิเคราะห์ภารกิจ

การออกแบบกระบวนการ หมายถึง การออกแบบขั้นตอนอุปกรณ์ เครื่องมือ และแนวทางในการดำเนินการ และวิธีการในการควบคุมกระบวนการ เพื่อให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดของการออกแบบและวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ควรมีการออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน ข้อ ๓.๒ และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมา ประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงกระบวนการ อย่างต่อเนื่องซึ่งจะอยู่ในรูปแบบ ผังการไหลของกระบวนการ (Work Flow Chart) ตามที่ปรากฏในคู่มือการปฏิบัติงาน

การเขียนแผนผังการทำงานในรูปแบบ SIPOC Model

๑. ผู้ส่งมอบ/กระบวนการก่อนหน้า (Supplier) ผู้ส่งมอบปัจจัยที่สำคัญ สำหรับใช้ในขั้นตอนการทำงานของหน่วยงาน ในที่นี้อาจระบุเป็นชื่อกระบวนการก่อนหน้า, หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง, Stakeholder, หน่วยงานกำกับดูแล, รัฐมนตรีว่าการ, ปลัดกระทรวง หรือคู่ค้า เป็นต้น

๒. ปัจจัยนำเข้า (Input หรือ Key Resources) เช่น มติ, คำสั่ง, อนุมัติ, คำร้อง, แผน, รายงาน, กฎระเบียบขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ, หลักเกณฑ์รวมถึงเอกสาร แบบฟอร์มและข้อมูลต่างๆ ที่นำมาใช้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

๓. กระบวนการ (Process) ขั้นตอนการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบ ประกอบไปด้วย การกำหนดกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงาน การส่งต่องานระหว่างบุคคล แผนก กอง หรือต่าง หน่วยงาน ที่หน่วยงานเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด (Leading Indicators) เพื่อแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกระบวนการ ทั้งนี้ ให้นำไปเขียนรูปแผนผังกระบวนการทำงาน (Work Flow Chart) ตามความสัมพันธ์ก่อน-หลัง โดยให้ใส่หมายเลขของแต่ละขั้นตอนกำกับไว้ตามลำดับและใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังตามความเหมาะสม

๔. ผลผลิต / ผลลัพธ์ (Output) คือ ผลผลิตหรือบริการที่ได้รับจากปฏิบัติงานตามขั้นตอนในแต่ละกระบวนการ







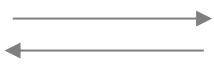
๕. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับบริการ(Customer) หมายถึง ผู้ที่ใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ผู้รับบริการอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียหายประชาชนผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

๖. มาตรฐานคุณภาพงาน (Quality Control) คือ ข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย มาตรฐานระยะเวลา และมาตรฐานในเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล ความผิดพลาด ความคุ้มค่าของงาน เป็นต้นหมายถึง มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เช่น ๓ วันทำการ ๗ วันทำการ หรือ ๑ เดือน ซึ่งเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบเวลาที่ตั้งไว้ โดยควรกำหนดจุดควบคุมในกิจกรรมหลักที่คาดว่าจะเกิดปัญหา หรือเกิดปัญหาขึ้นบ่อย ๆ ซึ่งต้องมีการควบคุมเป็นพิเศษโดยใช้สัญลักษณ์กำกับไว้ ทั้งนี้ ให้ระบุกรอบระยะเวลามาตรฐาน และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น ร้อยละของความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล ความผิดพลาด ความคุ้มค่า ของงาน เป็นต้น

๘) **ผังกระบวนการ (Flowchart)** ผังกระบวนการทำงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเรียงลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนโดยใช้สัญลักษณ์ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน เพื่อนำไปสู่การควบคุมคุณภาพของกระบวนการทำงาน

สัญลักษณ์	การใช้งาน
 terminator	แสดงการเริ่มต้น หรือสิ้นสุด
 Process	กิจกรรม การปฏิบัติงาน
 Decision	แสดงผลการตัดสินใจ หรือการเปรียบเทียบ
 Data	ช่องรับข้อมูลหรือแสดงข้อมูลโดยไม่ได้ระบุชนิดของอุปกรณ์
 On-page reference	แสดงจุดต่อเนื้อหาที่อยู่ในหน้าเดียวกัน จากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งซึ่งไม่สามารถใช้เส้นได้
 Off-page reference	แสดงจุดต่อเนื้อหาที่อยู่คนละหน้า
 Line	เส้นแสดงทิศทางการไหลของข้อมูล

๑.๙ การติดตามและประเมินผลตามคู่มือการปฏิบัติงานพร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบ โดยพิจารณาความสำเร็จตามตัวชี้วัดกระบวนการ ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ทั้งผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ทั้งนี้ให้หน่วยงานรวบรวมปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการเพื่อพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณต่อไป หรือพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งพิจารณาถึงการนำนวัตกรรมเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ หรืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ทั้งนี้ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามผลการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ดังนี้

๑. **เชิงปริมาณ** จำนวนหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการทบทวนภารกิจเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินการเป็นประจำทุกปี

๒. **เชิงคุณภาพ** จำนวนหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน นำผลการทบทวนภารกิจมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

๑.๑๐ เอกสารอ้างอิง ให้หน่วยงานระบุเอกสารที่ใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงาน กฎหมาย กฎ ระเบียบ
ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

- ๑๐.๑) หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- ๑๐.๒) หลักเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ ๒

องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทุกปี โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจขั้นตอนเหล่านี้ให้ชัดเจน ทั้งนี้ ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องจะรวมทั้งบุคลากรภายในองค์กร (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ข้าราชการการเมือง พนักงานราชการ ลูกจ้าง) และบุคลากรภายนอกองค์กร (นักการเมือง ที่ปรึกษา ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น) ในแต่ละปีจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

๑. **ปกและประวัติการแก้ไขเนื้อหา** เป็นองค์ประกอบส่วนแรกที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ทราบว่าคู่มือฉบับนี้มีรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเรื่องใดและมีประวัติการแก้ไขรายละเอียดเมื่อไหร่อย่างไร และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่เมื่อไหร่

๒. **วัตถุประสงค์** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของกระบวนการนี้ขึ้นมา

๓. **ขอบเขต** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร ที่ใดและเมื่อใด

๔. **คำจำกัดความ** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้นๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

๕. **หน้าที่ความรับผิดชอบ** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักจะเรียงจากผู้อำนวยการหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

๖. **การทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา** ประกอบด้วย การทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข

๗. **การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน** ประกอบด้วย การวางแผนศึกษาและคัดเลือกกระบวนการ การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ (ความต้องการ) ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการ

๘. **ผังการไหลเวียนของกระบวนการ** การใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะและความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

๙. **ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน** เป็นรายละเอียดวิธีการทำงานของแต่ละขั้นตอนย่อย เอกสาร/ระเบียบ ที่ใช้ประกอบการดำเนินการ แบบฟอร์ม และผู้รับผิดชอบ

๑๐. **เอกสารอ้างอิง** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

๑๑. **ภาคผนวก**

ภาคผนวก




คู่มือการปฏิบัติงาน

.....

คู่มือการปฏิบัติงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการ
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
จัดทำโดย

.....

	คู่มือการปฏิบัติงาน การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน	รหัสเอกสาร
		แก้ไขครั้งที่
		วันที่ใช้บังคับ

การอนุมัติเอกสาร

ลงนาม	จัดทำโดย	ตรวจสอบโดย	อนุมัติโดย
ลายมือชื่อ			
ชื่อ - สกุล
ตำแหน่ง

คำนำ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

สารบัญ

หน้า

.....

xx

.....

xx

.....

xx

.....

xx

.....

xx

.....

xx

ภาคผนวก

xx

๑.๕ การทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

๑.๕.๔ การทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๑.๕.๕ การวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๑.๕.๖ แนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๑.๖ การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

ตารางที่ ๒ การวางแผนศึกษาและคัดเลือกกระบวนการ (พันธกิจ / อำนาจหน้าที่ / ผลผลิตที่ให้บริการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร)

(๑) พันธกิจ กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน	(๒) กิจกรรมที่ให้บริการ ตามคำสั่งการปรับปรุง การแบ่งงานภายในและ อำนาจหน้าที่ของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	(๓) ผู้รับบริการ /ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	(๔) ผลผลิต/บริการ (โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการ)	(๕) ชื่อกระบวนการ หลักหรือกระบวนการสนับสนุน ของหน่วยงาน

ตารางที่ ๓ วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ (ความต้องการ) ของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๕) ชื่อกระบวนการหลัก/สนับสนุน	(๔) ผลผลิต/บริการ (โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการ)	(๓) ผู้รับบริการ /ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	(๖) ข้อกำหนดที่สำคัญ		(๗) ตัวชี้วัดข้อกำหนด ที่สำคัญ
			ความต้องการ	ความคาดหวัง	

ตารางที่ ๔ ตารางการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการ

๗. ชื่อหน่วยงาน :

๘. ความสำคัญของหน่วยงานต่อความสำเร็จขององค์กร :
.....
.....
.....
.....

๙. สมรรถนะหลักของหน่วยงาน :
.....
.....
.....

๑๐. ชื่อกระบวนการหลัก/กระบวนการสนับสนุน :
กระบวนการหลัก :
กระบวนการย่อย :

๑๑. ตัวชี้วัดกระบวนการ :
.....
.....
.....

๑๒. สารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงาน :
.....
.....
.....

ผู้ส่งมอบมอบ/ กระบวนการ ก่อนหน้า (Key Stakeholder)	ปัจจัยนำเข้า (Key Resources)	ขั้นตอน การปฏิบัติงาน (Work Process)	(๔) ผลผลิต/ผลลัพธ์ (Specification Key)	(๓) ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Key Customer)	มาตรฐาน คุณภาพงาน (เวลา, คุณภาพ) (Time / Indicators)
S : Suppliers	I : Inputs	P : Processes	O : Outputs	C : Customers	KPI

๑.๗ แผนผังไหลของกระบวนการ (WORKFLOW CHART)

รูปที่ ๑ แผนผังไหลเวียนของกระบวนการ.....

