

ภาคผนวก

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level, FL) รวม 52 ประเด็น

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) ใช้ตัวย่อ LD จำนวน 7 ประเด็น

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ใช้ตัวย่อ SP จำนวน 7 ประเด็น

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder)

ใช้ตัวย่อ CS จำนวน 10 ประเด็น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Information Technology) ใช้ตัวย่อ IT

จำนวน 7 ประเด็น

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากร (Human Resource) ใช้ตัวย่อ HR จำนวน 5 ประเด็น

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management) ใช้ตัวย่อ PM จำนวน 6 ประเด็น

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน (Result Management) ใช้ตัวย่อ RM จำนวน 10 ประเด็น

ส่วนราชการต้องประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) โดยใช้ ADLI - “แอ็ดลี” ประเมินส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) และ LeTCLi - “เล็ดซีลี” ประเมินส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ความหมายของตัวย่อมีดังนี้

Approach (A) หมายถึง มีระบบแบบแผน - มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน

Deployment (D) หมายถึง นำไปใช้อย่างทั่วถึง - กระบวนการ/ระบบเป็นที่เข้าใจยอมรับและเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้

Learning (L) หมายถึง เกิดการเรียนรู้ - องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง

Integration (I) หมายถึง บูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน - กระบวนการ/ระบบของกิจกรรมสอดคล้องสนับสนุนกิจกรรมสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

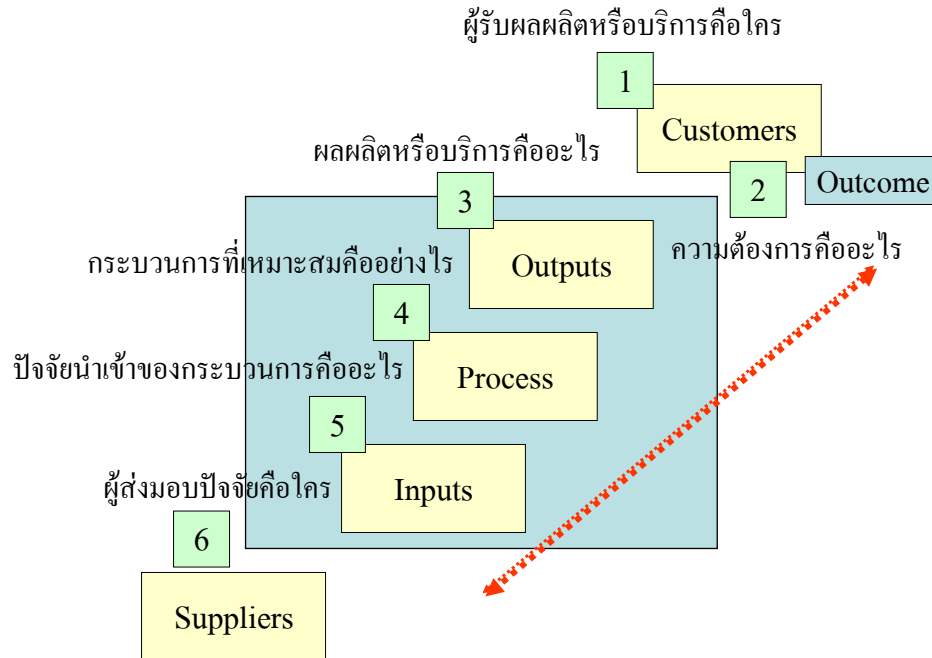
Level (Le) หมายถึง ผลการดำเนินงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

Trend (T) หมายถึง แนวโน้มของผลการดำเนินงาน (แสดงข้อมูลอย่างน้อย 3 ปี)

Comparison (C) หมายถึง ผลการดำเนินงานของส่วนราชการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม

Linkage (Li) หมายถึง การเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ กับเกณฑ์หมวดต่าง ๆ และแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้

เทคนิคการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



SIPOC Model

- S = Supplier (ผู้ส่งมอบปัจจัย)
- I = Input (ปัจจัยนำเข้า)
- P = Process (กระบวนการที่เหมาะสม)
- O = Output (สินค้าและบริการ)
- C = Customer (ผู้รับบริการ)

SIPOC Model เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาว่า ใครคือผู้รับบริการ (Customer) เริ่มต้นจากการพิจารณาพันธกิจ/ภารกิจว่า อะไรคือผลผลิตหรือบริการที่จะส่งมอบ ซึ่งผู้รับผลผลิตหรือบริการโดยตรงคือผู้รับบริการ เมื่อสามารถระบุผู้รับบริการได้แล้วจะต้องค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและนำไปสู่การออกแบบกระบวนการ รวมทั้งปัจจัยนำเข้าของกระบวนการนั้น ๆ ตลอดจนเชื่อมโยงไปถึงผู้ส่งมอบปัจจัยนำเข้าด้วย

ตารางผลการวิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัด CS 1

กลุ่มผู้รับบริการ	บริการที่ให้	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1.			
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บริการที่ให้	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1.			

นอกเหนือจาก

- ผู้รับบริการ
- ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
- บุคลากร

- ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการ โดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ควรระบุเฉพาะผู้รับบริการหลักให้ชัดเจน เนื่องจากการกำหนดผู้รับบริการที่ชัดเจนจะมีความเชื่อมโยง ไปถึงการดำเนินงานในเรื่องอื่น ๆ ด้วยทั้งเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินงานของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ต้องแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

คำนิยาม :

มาตรฐาน หมายถึง สิ่ง que เป็นเกณฑ์สำหรับเทียบกำหนด ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน)

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งถือเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้าน อาทิ ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

มาตรฐานคุณภาพงาน หมายถึง ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระบบงาน ระยะเวลาของกระบวนการ คุณภาพของผลผลิต (ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น) ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) หมายถึง เอกสารที่ระบุถึงขั้นตอนเพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน ใช้อ้างอิงในการทำงานและเป็นสื่อในการประสานงาน

วิธีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานมีหลายวิธี สำนัก/กองอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีมาเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานก็ได้ ดังนี้

1. การใช้ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Historical Standard) เป็นวิธีการที่อาศัยข้อมูลสถิติการปฏิบัติงานย้อนหลังในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยแล้วกำหนดเป็นมาตรฐาน โดยอาจเพิ่มหรือลดให้ต่ำลงให้เหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น
2. การเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น (Market Standard) เป็นวิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น ๆ
3. การศึกษาจากการปฏิบัติงาน (Engineering Standard) เป็นวิธีการที่อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือการคำนวณมาช่วย เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) ทั้งนี้เพื่อหาเวลามาตรฐาน (Standard time)
4. มาตรฐานแบบอัตวิสัย (Subjective Standard) เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน
5. ศึกษาเปรียบเทียบผลการให้บริการของหน่วยงานสาขา/ในสังกัดว่ามีหน่วยงานใดที่สามารถให้บริการได้รวดเร็วที่สุด ดีที่สุด หรือการปฏิบัติงานมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด แล้วนำมาเป็นต้นแบบในการศึกษาว่ามีกระบวนการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรเพื่อจัดทำเป็นมาตรฐานต่อไป

6. ศึกษาการบริการของหน่วยงานที่ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนำมาวิเคราะห์หาความแตกต่างหรือหาช่องว่างของการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำมาตรฐาน และการปรับปรุงบริการ

7. ศึกษามาตรฐานการให้บริการของต่างประเทศแล้วนำมาตั้งเป็นค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้เท่าเทียมหรือใกล้เคียงกับมาตรฐานสากลต่อไป

เกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานควรระบุเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรม เช่น เกณฑ์ด้านขั้นตอนและระยะเวลาที่ปฏิบัติ คุณภาพของงาน และ ลักษณะการแสดงผลของปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เกณฑ์ด้านขั้นตอน และระยะเวลาที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดว่างานต้องมีกี่ขั้นตอน และควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดจึงจะเสร็จ บางกระบวนการที่ไม่สามารถกำหนดเป็นระยะเวลาได้อย่างชัดเจน เช่น งานบริการให้คำปรึกษา หรืองานสืบสวนสอบสวนของตำรวจซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะการให้บริการแตกต่างกันไปในแต่ละวัน เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับผู้รับบริการ การใช้เวลาในการให้คำปรึกษาหรือการสืบสวนสอบสวนสำหรับแต่ละกรณีก็จะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของเรื่องและสถานการณ์ ดังนั้น งานลักษณะเช่นที่กล่าวจะไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยขั้นตอน และระยะเวลาที่ปฏิบัติได้

2. เกณฑ์ด้านคุณภาพงาน เป็นการกำหนดว่าผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นควรมีคุณภาพดี มากน้อยเพียงใด โดยสามารถกำหนดว่าคุณภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร เช่น กำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ว่าผิดได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ สูญหายได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น หรือเป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือบกพร่องเป็นศูนย์เท่านั้น

3. เกณฑ์ด้านลักษณะการแสดงผลของปฏิบัติงาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยคุณภาพหรือปริมาณได้ เพราะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะบางอย่างประกอบ เช่น การใช้สีหน้าและน้ำเสียงของเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ การให้คำแนะนำแก่ผู้รับบริการระหว่างการรอคอยรับบริการจากเจ้าหน้าที่ พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานบริการที่ต้องติดต่อกับสาธารณชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวแทนของหน่วยงาน ดังนั้น การกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. ความเป็นมาของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มหรือการจัดประชุมเพื่อขอรับฟังความคิดเห็น (Focus Group) ได้มีการพัฒนาขึ้นครั้งแรกระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของรายการวิทยุกระจายเสียงที่ออกอากาศในช่วงนั้น พอสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ก็มีการนำมาใช้ในการวิจัยการโฆษณา และการวิจัยตลาด และมีการพัฒนามาใช้ในสาขาวิชาต่าง ๆ มากมายจนถึงปัจจุบันนี้

2. หลักการสนทนากลุ่ม

วิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการจัดให้คนที่เลือกจากประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวนไม่มากนัก มาร่วมวงสนทนากัน เพื่ออภิปรายพูดคุยกัน โดยมุ่งประเด็นการสนทนาไปยังเรื่องที่สนใจศึกษาในการ จัดสนทนากลุ่มอย่างเป็นระบบ ระหว่างการพูดคุย มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการ มีผู้จดบันทึกเป็นผู้จดย่อเนื้อหาการสนทนา

3. ความหมายของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์ชนิดหนึ่งใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในกรณีที่ต้องการได้ข้อมูลจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยปกติจะใช้ผู้เข้าร่วมสนทนาประมาณ 8-12 คน หากใช้จำนวนน้อยกว่า 8 คน จะถือว่ากลุ่มตัวอย่างยังไม่เป็นตัวแทน แต่ถ้าใช้มากกว่า 12 คน จะทำให้เกิดปัญหายุ่งยากในการดำเนินงาน

4. ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. กำหนดกลุ่มผู้ร่วมงานและบุคคลกลุ่มเป้าหมาย
3. รวบรวมที่อยู่และเบอร์โทรศัพท์ของผู้ร่วมงาน
4. ตัดสินใจว่าจะทำการสนทนาเป็นจำนวนกี่กลุ่ม
5. วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลาการสนทนา
6. ออกแบบแนวคำถามที่จะใช้
7. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น
8. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และผู้จดบันทึก (Note taker)
9. คัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา และเชิญผู้ร่วมสนทนา
10. ติดตามผลการเชิญผู้ร่วมสนทนา
11. การจัดการเพื่อเตรียมการทำสนทนากลุ่ม เช่น จัดตำแหน่งที่นั่ง จัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์
12. จัดกลุ่มสนทนา และหลังจากการประชุมควรมีการส่งจดหมายขอบคุณผู้ร่วมงานด้วย
13. สรุปผลการประชุม วิเคราะห์ข้อมูลและส่งให้ผู้ร่วมประชุมทุกคน
14. เขียนรายงาน

5. การดำเนินการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำตนเองและทีมงาน โดยปกติไม่ควรให้ผู้สังเกตการณ์ อาจมีผลต่อการแสดงออก
2. อธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการมาทำสนทนากลุ่ม
3. เริ่มเกริ่นนำด้วยคำถามอ่อนเครื่องสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง
4. เมื่อเริ่มคุ้นเคยแล้วให้เริ่มคำถามในแนวการสนทนาที่จัดเตรียมไว้ทิ้งช่วงให้มีการถกประเด็นและโต้แย้งกันพอสมควร
5. สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน ควบคุมเกมไม่ให้หยุดนิ่งอย่าซักคนใดคนหนึ่งจนเกินไป คำถามที่ถามไม่ควรถามคนเดียว
6. ในการนั่งสนทนา พยายามอย่าให้เกิดการข่มทางความคิด หรือชักนำผู้อื่น ให้เห็นคล้อยตามกับผู้ทีพูดเก่ง (Dominate) สร้างบรรยากาศให้คนที่ไม่ค่อยพูดได้แสดงความคิดเห็นออกมาให้ได้
7. ผู้ดำเนินการสนทนาควรเป็นผู้คุยเก่งซักเก่ง มีพรสวรรค์ในการพูดคุย จังหวะการถามดี ถามซ้ำๆ ละเอียดควรมีการพูดแทรกตลอดอย่างเหมาะสมด้วยและในการดำเนินการสนทนากลุ่มยังมีปัจจัยที่จำเป็น ดังนี้

1. กระดาษสำหรับจดบันทึกและเครื่องเขียน
2. ชาร์ทหรือกระดานดำ
3. บทสคริปการสนทนากลุ่ม
4. รายชื่อผู้ร่วมสนทนากลุ่ม
5. ผู้จดบันทึกการสนทนา
6. เครื่องบันทึกเสียง
7. ป้ายชื่อ

6. ข้อดีและข้อจำกัดของการจัดสนทนากลุ่ม

6.1 ข้อดีของการจัดสนทนากลุ่ม

1. ก่อให้เกิดการเสวนากันในเรื่องที่สนใจ คำตอบที่ได้จากการถกประเด็นซึ่งกันและกันถือว่าเป็นการกลั่นกรองแนวความคิดและเหตุผล โดยไม่มีการตีประเด็นปัญหาผิดไปเป็นอย่างอื่น
2. การสนทนากลุ่ม เป็นการสร้างบรรยากาศเสวนาให้เป็นที่กันเองระหว่างผู้นำการสนทนาของกลุ่มกับสมาชิกกลุ่มสนทนาหลาย ๆ คนพร้อมกัน จึงลดทวนการฉ้อเงินอายออกไปทำให้สมาชิกกลุ่มกล้าคุยกล้าแสดงความคิดเห็น
3. การใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ได้ข้อมูลละเอียดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
4. คำตอบจากการสนทนากลุ่ม มีลักษณะเป็นคำตอบเชิงเหตุผลคล้าย ๆ กับการรวบรวมข้อมูลแบบ

คุณภาพ

5. ประหยัดเวลาและงบประมาณ

6. ทำให้ได้รายละเอียด สามารถตอบคำถามประเภททำไมและอย่างไรได้อย่างแตกฉาน ลึกซึ้งในประเด็นหรือเรื่องที่ไม่ได้คิดหรือเตรียมไว้ก่อน

7. เป็นการเผชิญหน้ากันในลักษณะกลุ่มทำให้มีปฏิริยาโต้ตอบกันได้ ดีกว่าการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว

6.2 ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

1. หากกำหนดประเด็นต่าง ๆ ยังคลุมเครือไม่ชัดเจน ก็ยากต่อการกำหนดตัวแปรหรือปัจจัยและการสร้างแนวคำถาม
2. การสร้างแนวคำถาม จะต้องเรียบเรียงแนวคำถามให้ดีไม่วกวน โดยอาจจะเรียงลำดับตามประเภทของประเด็นตามความยากง่ายหรือตามลำดับความตรงไปตรงมาและซับซ้อนของเหตุผลดังนั้นควรจะต้องมีการทดสอบ (Pretest) ก่อนใช้งานจริง
3. การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมวงสนทนา จะต้องได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ไม่ข้ามซึ่งกันและกัน
4. ถ้าในการสนทนากลุ่ม มีผู้ร่วมสนทนาเพียงไม่กี่คนที่แสดงความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลาจะทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นเพียงความคิดเห็นของคนส่วนน้อยเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องระวังไม่ให้มีการผูกขาดการสนทนาขึ้น
5. พฤติกรรมบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับในชุมชนอาจไม่ได้รับการเปิดเผยในกลุ่มสนทนา ในกรณีนี้ใช้การสัมภาษณ์ตัวต่อตัวจะดีกว่า
6. ถ้าผู้ดำเนินในการสนทนาคู่มือไม่ดี การสนทนากลุ่มจะไม่ราบรื่น

การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

การปรับปรุงการให้บริการที่ต่อเนื่อง นอกจากการสร้างความตระหนักในคุณภาพ ให้เกิดกับบุคลากรเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจในการให้บริการแล้ว องค์กรยังต้องเพิ่มความพึงพอใจ และลดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ โดยรับข้อร้องเรียนและจัดการกับข้อร้องเรียนเหล่านั้น ซึ่งจะเริ่มจากการแก้ไขปัญหา เช่น การกล่าวขอภัยในกรณีที่ยาวนาน หากมีข้อผิดพลาดต้องจัดการตามที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อช่วยให้ผู้รับบริการรู้สึกดีขึ้นจากการได้รับบริการที่บกพร่อง

สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อ หลังจากที่ได้รับข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาแล้ว คือ การนำข้อร้องเรียนมาปรับปรุง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น (Corrective Action) เช่น การวางระบบงานให้ใช้เวลาสั้นลง เป็นต้น โดยดำเนินการ ดังนี้

1. แบ่งข้อร้องเรียน เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- ข้อร้องเรียนที่มีความรุนแรง (ผู้รับบริการไม่พอใจมากจนอาจเลิกใช้บริการ)
- ข้อร้องเรียนที่มีความถี่สูง (ผู้บริการจำนวนมากได้รับผลกระทบ)
- ข้อร้องเรียนที่มีความรุนแรงและความถี่สูง
- ข้อร้องเรียนอื่น ๆ

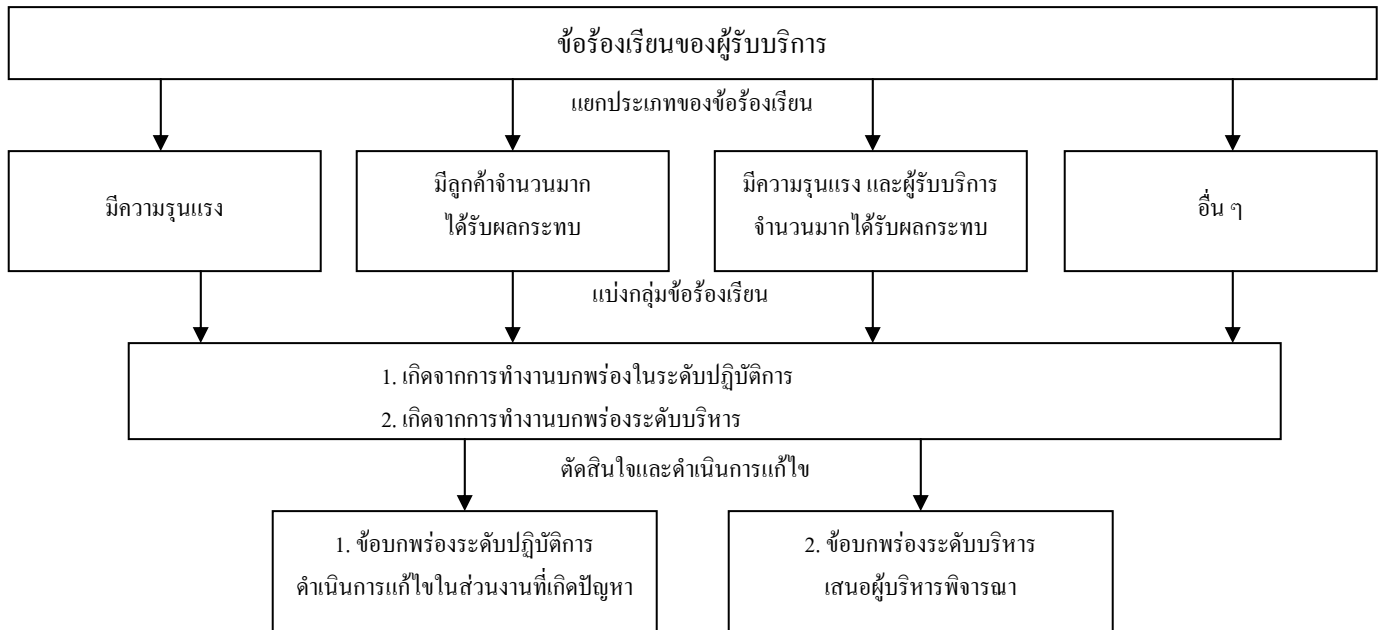
2. เลือกแก้ไขปัญหาในกลุ่มที่หนึ่งถึงสามก่อน โดยเฉพาะกลุ่มที่สาม

3. พิจารณาสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียนนั้น ว่าอยู่ในระดับปฏิบัติการหรือระดับบริหาร

- ระดับปฏิบัติการ สาเหตุเกิดจากข้อบกพร่อง/ผิดพลาดในระดับบุคลากร หรือสามารถแก้ไขได้ทันที โดยไม่กระทบระดับนโยบาย และไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน

- ระดับบริหาร สาเหตุเกิดจากข้อบกพร่อง/ผิดพลาดในระดับนโยบาย เกี่ยวข้องกับหลายส่วน/งาน เกินขอบเขตที่ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งจะแก้ไขได้

4. ตัดสินใจและดำเนินการแก้ไข หาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ถ้าอยู่ในระดับปฏิบัติการ ผู้ดูแลงานนั้นจะเป็นผู้ปรับปรุงแก้ไขด้วยตนเอง หากสาเหตุเกิดขึ้นในระดับบริหาร ให้เสนอผู้บริหารพิจารณาและตัดสินใจ



แผนภาพ การจัดการข้อร้องเรียน

แบบฟอร์มข้อร้องเรียน

วันที่.....

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....นามสกุล.....

ที่อยู่/ที่ทำงาน.....

.....โทรศัพท์.....โทรสาร.....

(ในกรณีที่ท่านต้องการทราบผลการพิจารณาข้อร้องเรียนกรุณาแจ้งที่อยู่/หมายเลขโทรศัพท์เพื่อติดต่อกลับ)

ที่อยู่/สถานที่ติดต่อกลับ).....

.....โทรศัพท์.....โทรสาร.....

รายละเอียดข้อร้องเรียน.....

.....

.....

.....

.....

กรุณาให้รายละเอียดวัน เวลา/ช่วงระยะเวลาที่เกิดปัญหา.....

.....

ท่านได้เคยแจ้งหรือรายงานเรื่องที่เกิดขึ้นนี้ไปยังที่ใดบ้าง และมีผลตอบกลับมาอย่างไร.....

.....

โปรดแนบหลักฐานสนับสนุน (ถ้ามี) เช่น สำเนาเอกสาร ภาพถ่าย ชื่อและรายละเอียดของพยาน ฯลฯ

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ร้องเรียน

(.....)

ลงชื่อ.....เจ้าหน้าที่ผู้รับเรื่อง

(.....)

สำหรับสำนัก/กอง

สาเหตุซื้อโรงเรียน.....

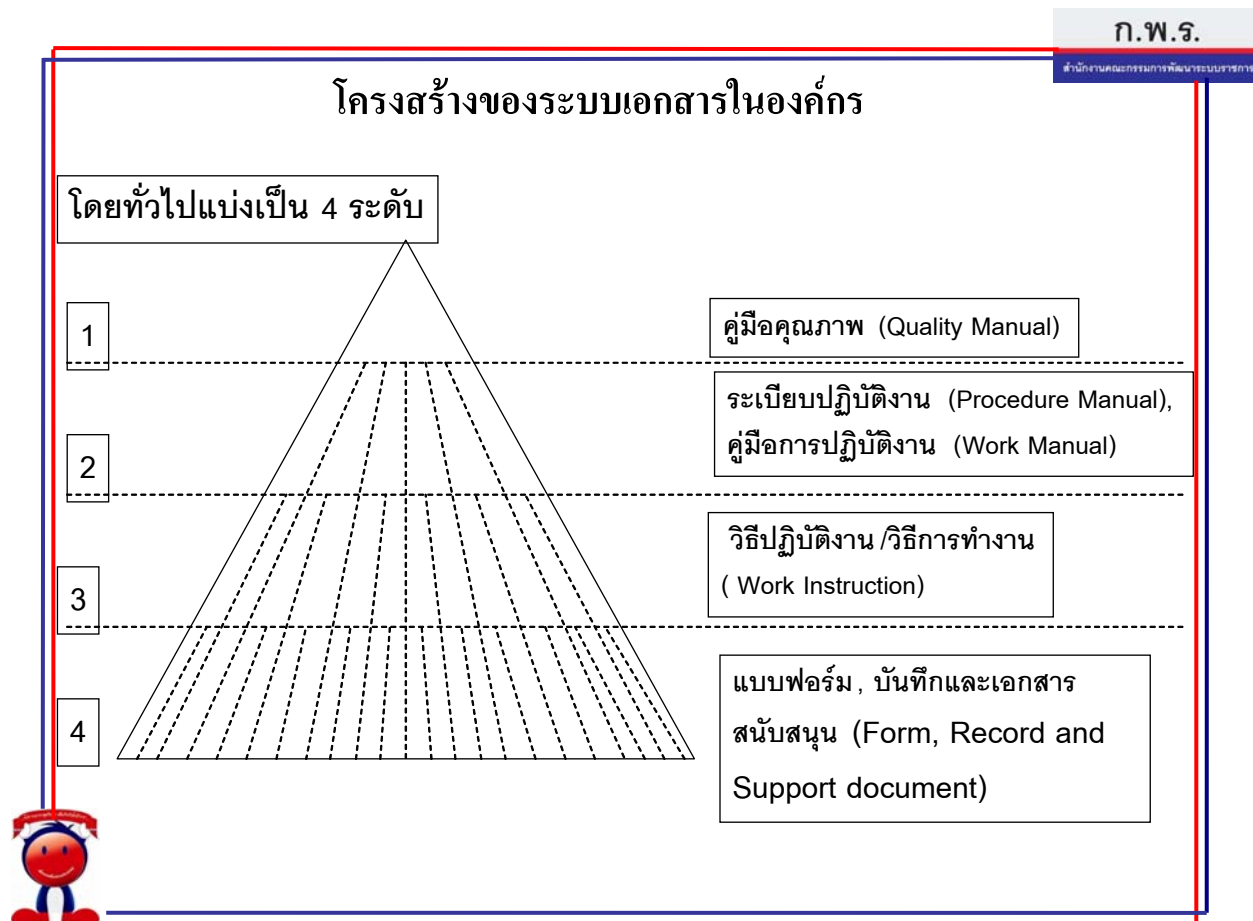
.....

วิธีการจัดการซื้อโรงเรียน.....

.....

เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการ.....วันที่ดำเนินการ.....

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)



โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

สำหรับองค์กรที่มีการจัดทำระบบมาตรฐานต่าง ๆ เช่น ISO 9000, ISO 14000, ISO/TS 16949, GMP&HACCP หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่ใช้เพื่อขอการรับรองจากหน่วยงานให้การรับรองต่าง ๆ จะมีการจัดทำเอกสารตามคำแนะนำ (Guidance) ของมาตรฐานนั้น ๆ ซึ่งมักจะมีลักษณะโครงสร้างของเอกสารเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน สำหรับคำแนะนำในการจัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ จะขอชี้แจงแนวทางในการจัดทำและควบคุมเอกสารตามระบบบริหารคุณภาพของ ISO 9001:2000 ซึ่งแบ่งเอกสารออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)
2. ระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure Manual) ส่วนใหญ่จะเรียกสั้น ๆ ว่า “Procedure” หรือ คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)
3. วิธีการทำงาน (Work Instruction)
4. แบบฟอร์ม (Form) บันทึก (Record) และเอกสารสนับสนุนอื่น ๆ (Support Document)

จากโครงสร้างของเอกสาร จะเห็นว่าแทนโครงสร้างด้วยรูปปริมาตรนั้น แสดงถึงปริมาณหรือจำนวนของเอกสารในระดับนั้น ๆ จากน้อยลงมาหากมาก โดย ระดับที่ 1 คือคู่มือคุณภาพจะมีเพียงชุดเดียว และระดับ 4 คือแบบฟอร์ม บันทึก หรือเอกสารสนับสนุน จะมีปริมาณมากที่สุด

ระดับที่ 1: คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)

ถือเป็นเอกสารระดับสูงขององค์กร ที่อธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ประวัติองค์กร ลักษณะธุรกิจของภาคเอกชน หรือความรับผิดชอบของหน่วยงานของภาครัฐ วิสัยทัศน์ นโยบาย

โดยปกติจะจัดทำต้นฉบับเพียงชุดเดียว และเก็บต้นฉบับไว้ที่ผู้ควบคุมเอกสาร (Document Control Center) และมีการสำเนาแจกจ่ายไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลางขององค์กร รวมถึงสำเนาให้ผู้ตรวจประเมินรับรองระบบเพื่อศึกษาก่อนมาตรวจประเมิน หรือแม้แต่ให้กับผู้เกี่ยวข้องที่สนใจ เช่น องค์กรอื่น หน่วยงานอื่น แต่ต้องมีการควบคุมการแจกจ่ายอย่างรัดกุม หากเป็นบุคคลภายนอกที่ต้องการนำไปศึกษาหรือสนใจ ผู้ควบคุมเอกสารจะชี้แจงหรือประทับตราว่าเอกสาร “ไม่ควบคุม”

โครงสร้างของคู่มือคุณภาพ (Quality Manual Structure)

ในเอกสารแนะนำการจัดทำเอกสารระบบบริหารคุณภาพ (Guidance) ได้แนะนำถึงโครงสร้างการจัดทำคู่มือคุณภาพ ว่าควรประกอบด้วยเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์และขอบเขต ระบุถึงวัตถุประสงค์การจัดทำระบบบริหารคุณภาพว่าเพื่ออะไร ส่วนใหญ่จะระบุว่าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ และระบุถึงขอบเขตในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพว่าครอบคลุมถึงหน่วยงาน ฝ่าย หรือสาขาใดบ้าง
2. ข้อมูลแนะนำองค์กร ได้แก่ ประวัติความเป็นมา หากเป็นบริษัทเอกชนจะมีข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ด้วย
3. โครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ มีหน่วยงานใดบ้างในองค์กร เช่น กรม กอง กลุ่ม รวมถึงการระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ๆ ของหน่วยงานนั้น ๆ ภายใต้อาคารขององค์กร
4. นโยบายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบายคุณภาพ ปรัชญาองค์กร หรือเป้าหมายองค์กร
5. ผังกระบวนการภายใน (Internal Process) คือการแสดงถึงความสัมพันธ์หรือการเชื่อมโยงกระบวนการ (Process) ของหน่วยงานต่าง ๆ ว่าสัมพันธ์กันอย่างไร (Input-Process-Output)
6. รายละเอียดของแต่ละกระบวนการ โดยสังเขป คือ การอธิบายถึงขั้นตอนหลัก ๆ ภายในกระบวนการหนึ่ง ๆ พอสังเขป รวมถึงการอ้างอิงถึงชื่อเอกสารระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure) ซึ่งเป็นเอกสารระดับที่ 2 ที่จะอธิบายรายละเอียดที่ชัดเจนของกระบวนการนั้น ๆ

เอกสารคู่มือคุณภาพส่วนใหญ่จะมีเนื้อหาตามที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดอยู่ที่ประมาณ 30-50 หน้า ขึ้นอยู่กับจำนวนของกระบวนการภายในขององค์กรนั้น ๆ

ประโยชน์ของคู่มือคุณภาพ

- เป็นแนวทางให้กับเจ้าหน้าที่ทราบถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบและเข้าใจถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ตั้งแต่วิสัยทัศน์ ลงมาถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ใช้อธิบายจุดประสงค์และโครงสร้างองค์กร ทำให้เข้าใจมากขึ้นว่าองค์กรของเราประกอบด้วยหน่วยงานใดบ้างและแต่ละหน่วยงานมีความรับผิดชอบหลัก ๆ คืออะไร
- สร้างความประทับใจให้แก่บุคคลทั่วไป ให้มีความมั่นใจมากขึ้น องค์กรใดที่มีการจัดทำเอกสารคู่มือคุณภาพ จะสะท้อนให้ผู้อ่านซึ่งอาจเป็นผู้บริหารจากหน่วยงาน กรม กองอื่น หรือผู้ตรวจประเมินรับรองระบบ มีความเข้าใจและมั่นใจในระบบการบริหารมากขึ้น ว่าเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน อ้างอิงได้
- ใช้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการ บางครั้งเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในองค์กรจะทราบเฉพาะงานในหน้าที่ของฝ่ายหรือเฉพาะ ของตนเองเท่านั้น ไม่ทราบถึงความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยง หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้นการได้ศึกษาคู่มือคุณภาพจะทำให้เข้าใจการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นด้วย ว่าสัมพันธ์อย่างไรกับหน่วยงานของตน เช่น กระบวนการก่อนหน้า หรือกระบวนการถัดไป
- เป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารใช้ในการทบทวนและตรวจติดตามระบบบริหารคุณภาพภายใน หากองค์กรใดมีการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ต้องมีกิจกรรมการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit) ดังนั้นการได้ศึกษาหรืออ่านคู่มือคุณภาพจะทำให้เข้าใจภาพรวมและความสัมพันธ์ของกระบวนการมากขึ้น ทำให้สามารถตรวจติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ว่าคำตอบที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ สอดคล้องหรือถูกต้องหรือไม่

ระดับที่ 2: ระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure Manual) หรือคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

ในที่นี้ให้ถือว่าคำว่า “ระเบียบปฏิบัติงาน และ คู่มือการปฏิบัติงาน” เป็นเอกสารระดับเดียวกัน ก่อนที่จะจัดทำเอกสารระดับนี้จะต้องมีการประชุมระหว่างทีมงาน คณะกรรมการ หรือผู้จัดทำกันก่อน ว่าในองค์กรของตนนั้นมีกระบวนการภายในอะไรบ้างตั้งแต่ต้นจนจบ ภายใต้นี้ที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะกิจกรรมขององค์กร โดยยังไม่ต้องคำนึงว่าเป็นงานของหน่วยงานใด โดยพิจารณากระบวนการหลัก ๆ (Key Process) ก่อน จากนั้นจึงมาศึกษาในรายละเอียดว่ากระบวนการหลัก ๆ ที่ระบุขึ้นมาเป็นของหน่วยงานใดที่รับผิดชอบ ต่อมาแต่ละหน่วยงานค่อยมาประชุมแจกแจงกระบวนการย่อย ๆ ภายในหน่วยงานว่ามีกระบวนการย่อยอะไรบ้าง ซึ่งจะมีจำนวนเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับโครงสร้างและลักษณะงานขององค์กรนั้น ๆ ว่าซับซ้อนหรือมีขนาดใหญ่เพียงใด

การจัดทำระเบียบปฏิบัติงานหรือคู่มือการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุด มักทำขึ้นใช้ในงานที่มีความซับซ้อนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน

วัตถุประสงค์ในการจัดทำระเบียบปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารระดับนี้มีหลายประการด้วยกัน คือ

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกันและคงที่
2. ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง เพราะจะแสดงถึง Flow หรือลำดับที่ชัดเจน
3. ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใด กับใคร เพราะจะระบุรายละเอียดอย่างครบถ้วน
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพราะผ่านการพิจารณา ทบทวนและอนุมัติมาแล้ว และมีการแสดงวัตถุประสงค์ในการจัดทำอย่างชัดเจน
5. เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน เพราะมีการแจกจ่ายยังผู้เกี่ยวข้องทุกคนและจัดเก็บไว้อ้างอิง
6. เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม เพราะช่วยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนและระบุรายละเอียดได้ครบถ้วนมากกว่าการอธิบายด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจอธิบายตกหล่น ไม่ครบถ้วน เพราะ ในบางกระบวนการอาจจะมีพนักงานมากหรือเข้าใหม่อยู่ตลอดเวลา จึงป้องกันการทำงานที่ไม่เหมือนกัน
7. ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน เพราะบางกระบวนการอาจมีความซับซ้อน เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหลายบุคคล ซึ่งไม่สามารถจดจำได้หมด อาจจะต้องใช้อ้างอิงขณะปฏิบัติงาน หรือเวลามีปัญหาเกิดขึ้น
8. ใช้เป็นสื่อในการประสานงาน เพราะมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์บุคคลหรือหน่วยงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง หรือปัญหาเกิดขึ้น สามารถนำมาใช้ในการประชุมหารือ หรือประสานงานร่วมกัน

โครงสร้างของระเบียบปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure Manual/Work Manual Structure)

จาก ISO 9001:2000 Guidance ได้แนะนำการจัดทำเอกสารระเบียบปฏิบัติงาน โดยมีโครงสร้างดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives)
2. ขอบเขต (Scope)
3. คำจำกัดความ (Definition)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities)
5. ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)
6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document)
7. แบบฟอร์ม (Form)
8. บันทึก (Record)

โครงสร้างนี้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายและสากลยอมรับ แต่อาจจะมีโครงสร้างในลักษณะอื่น ๆ บ้าง ซึ่งไม่มีโครงสร้างใดที่ผิดหรือถูก แต่ขอให้สามารถสื่อสารได้ชัดเจน เข้าใจง่าย และมั่นใจว่าถูกต้อง

ประโยชน์ในการจัดทำระเบียบปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน

- ช่วยลดเวลาในการสอนงาน เพราะสามารถนำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติได้ศึกษาล่วงหน้าหรือเพิ่มเติมภายหลัง โดยผู้สอนอาจจะสอนในประเด็นที่สำคัญ ๆ ส่วนรายละเอียดย่อย ๆ ให้ศึกษาอ่านเองและสอบถามหากไม่เข้าใจหรือต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม เพราะบางหน่วยงานมีพนักงานเข้า-ออก โอนย้ายบ่อยครั้ง
- ช่วยให้การดำเนินงานเป็นมืออาชีพ เพราะบางครั้งอาจจะมีบุคคลภายนอกมาเยี่ยม ดูงาน หรือตรวจประเมินจากสถาบันให้การรับรอง สามารถอธิบายกระบวนการหรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ได้ชัดเจน เป็นขั้นตอน รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน หมายถึง การมีเอกสารที่จัดทำไว้ในปัจจุบันที่แสดงถึงกระบวนการ ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ ที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร จะง่ายต่อการทบทวน แก้ไข เพิ่มเติม หรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การลดขั้นตอน การลดระยะเวลา การจัดทำคู่มือการปฏิบัติที่เป็น Flowchart จะเห็น Flow ที่ชัดเจนว่าขั้นตอนใดที่มีปัญหา หรือขาดหายไปที่ต้องเพิ่มเติมให้ชัดเจน

ระดับที่ 3: วิธีปฏิบัติงาน หรือวิธีการทำงาน (Work Instruction)

วิธีปฏิบัติงาน เป็นเอกสารที่มีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะ หรือแต่ละขั้นตอนย่อยของระเบียบปฏิบัติ เป็นข้อมูลเฉพาะ หรือคำแนะนำในการทำงานและรวมทั้งวิธีที่องค์กรใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด เป็นเอกสารที่ตอบคำถาม “How” (อย่างไร) บางแห่งเรียกเอกสารประเภทนี้ว่า “คู่มือ (Manual) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. เป็นเอกสารที่อธิบายขั้นตอนย่อย ๆ ในระเบียบปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Subset) เพื่อให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากอธิบายไว้ในเอกสารระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure / Work Manual) จะลงลึกในรายละเอียดเกินไป เพราะผู้ใช้งานบางคนหรือผู้เกี่ยวข้องบางกลุ่มอาจจะไม่จำเป็นต้องทราบ และหากอธิบายทุกอย่างลงไประเบียบปฏิบัติงาน เอกสารเรื่องนั้นจะมีความหนาเกินความจำเป็น ยากต่อการสำเนา และที่สำคัญจะไม่สะดวกในการแก้ไขหากมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดปลีกย่อยในวิธีการทำงานนั้น ๆ ซึ่งมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงได้มาก
2. เป็นเอกสารแสดงวิธีการทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เป็นการขยายความขั้นตอนการปฏิบัติงานในระเบียบปฏิบัติเรื่องใด เช่น คู่มือการขับรถอย่างปลอดภัย คู่มือการประหยัดพลังงาน คู่มือการใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมต่าง ๆ วิธีการจัดทำรายงาน วิธีปลูกต้นไม้ เป็นต้น

การจัดทำเอกสาร “วิธีปฏิบัติงาน”

เอกสารประเภทนี้จะไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจนเหมือนกับเอกสารประเภท ระเบียบปฏิบัติงานหรือคู่มือการปฏิบัติงาน สามารถเขียนได้หลายลักษณะตามความเหมาะสมของงาน เช่น เป็นข้อความ เป็นรูปภาพ รูปการ์ตูน แผนภูมิ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้แก่ Video ,CD, DVD, เป็นต้น

การจัดทำเอกสาร “วิธีปฏิบัติงาน” ควรเขียนให้เข้าใจง่าย เพราะหากยากต่อการสื่อสาร หรือทำความเข้าใจ อาจทำให้ผู้ปฏิบัติไม่ต้องการศึกษาหรืออ่าน ทำยที่สุดก็ปฏิบัติตามความถนัดหรือความต้องการของตนเอง ซึ่งอาจผิดพลาดได้ อีกทั้งควรมีความยืดหยุ่น สามารถเปิดโอกาสให้แก้ไขได้ง่ายหากมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดต่าง ๆ อย่างเขียนอะไรที่ผูกมัด เช่น ตัวเลข วันที่ ชื่อบุคคลต่าง ๆ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลง ต้องเสียเวลาในการแก้ไข ดังนั้นควรมีการพิจารณาในประเด็นนี้ด้วย

เอกสาร “วิธีปฏิบัติงาน” นี้ ตามระบบบริหารคุณภาพแล้วต้องมีการควบคุมเช่นเดียวกันกับเอกสาร “ระเบียบปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน” ได้แก่ การขอดำเนินการจัดทำ การระบุหมายเลขเอกสาร การทบทวน การอนุมัติ การแจกจ่ายและการยกเลิก เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นเอกสารที่ถูกต้องและใช้ปฏิบัติงานหรืออ้างอิงได้

ประโยชน์ของวิธีปฏิบัติงาน

- ทราบรายละเอียดและทำงานได้อย่างถูกต้อง นั่นคือการอธิบายถึงวิธีการทำงานว่าทำอย่างไร (How) โดยมักจะเป็นขั้นตอนย่อย ๆ เช่น คู่มือการใช้โทรศัพท์มือถือ คู่มือการจัดห้องประชุม วิธีการแจกจ่ายเอกสาร วิธีการกำหนดหมายเลขเอกสาร เป็นต้น
- ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ เพราะโดยปกติเอกสารวิธีปฏิบัติงาน จะมีความชัดเจนว่าเป็นหน้าที่ของใคร คนใดคนหนึ่ง ซึ่งปกติจะระบุเป็นชื่อตำแหน่ง ไม่ใช่ชื่อตัวบุคคล
- ทราบถึงเทคนิควิธีการทำงาน เอกสารวิธีการปฏิบัติงานอาจมีการสอดแทรกเทคนิคต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น สะดวกขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4: แบบฟอร์ม บันทึก และเอกสารสนับสนุน (Form, Record and Support Document)

เอกสารที่ต้องการควบคุมเช่นเดียวกัน แต่วิธีการควบคุมมีความแตกต่างกันไป

แบบฟอร์ม (Form)

แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ทางหน่วยงานจัดทำขึ้นมาเอง หรือมาจากส่วนกลาง เช่น จากทาง ก.พ.ร. เพื่อใช้ให้เป็นแบบแผนเดียวกันทั่วประเทศ อาจอยู่ในรูปของ ตาราง ข้อความ ข้อความร่วมกับตาราง เช่น แบบฟอร์มขออัตรากำลัง แบบฟอร์มเบิกค่าเบี้ยเลี้ยง แบบฟอร์มขอใช้ห้องประชุม เป็นต้น แบบฟอร์มที่ดีควรมีการใช้สัญลักษณ์แทนความหมายเข้ามาช่วย แทนที่จะมีแต่ข้อความจำนวนมาก เพราะเข้าใจได้ง่าย น่าสนใจ และประหยัดพื้นที่

บันทึก (Record)

หลักฐานที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนต่าง ๆ ตามระเบียบปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน หรือวิธีปฏิบัติงาน บันทึกอาจเป็นการบันทึกข้อมูลลงในแบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น ได้แก่ แบบฟอร์มขออัตรากำลังที่มีการกรอกรายละเอียดแล้ว เช่น วันที่ หน่วยงาน ชื่อผู้ขอ จำนวนที่ขอ คุณสมบัติที่ต้องการ เป็นต้น หรือเป็นบันทึกที่ไม่มีแบบฟอร์มกำหนดไว้ เช่น รายงานการประชุม สำหรับวิธีการควบคุม มาตรฐาน ISO 9001:2000 ได้กำหนดไว้เช่นกัน

เอกสารสนับสนุน (Support Document)

เอกสารสนับสนุนมักเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากภายนอกองค์กร หรือจากหน่วยงานอื่น เพื่อใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงาน เช่น คู่มือการทำงานของเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ จากผู้ขาย กฎหมาย พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือ บทความ งานวิจัย หรือมาตรฐาน ISO 9000 เป็นต้น ควบคุมโดยการจัดทำรายชื่อ (List) เป็นหมวดหมู่และมีหลักฐานการขออนุมัติใช้จากผู้มีอำนาจ

ประโยชน์ของแบบฟอร์ม บันทึก และเอกสารอ้างอิง

แบบฟอร์ม (Form)

การออกแบบแบบฟอร์มที่ดีควรแบ่งขั้นตอนการทำงานลงในแบบฟอร์มเลย เพื่อเป็นการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติให้ครบถ้วนตามขั้นตอนไปในตัว ป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานข้ามขั้นตอนหรือไม่ครบถ้วน เช่น แบบฟอร์มในการตรวจสอบสินค้า โดยมีช่องหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ต้องตรวจสอบ เช่น จำนวน สี กลิ่น ขนาด รูปสัญลักษณ์ คำหยาบ เป็นต้น

บันทึก (Record)

เป็นหลักฐานที่ใช้ตรวจสอบ อ้างอิง การปฏิบัติงาน หรือเก็บข้อมูลไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในอนาคต เช่น นำไปใช้ในการวิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุ และปรับปรุงการทำงาน เช่น บันทึกข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการ บันทึกการประชุม บันทึกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นต้น

เอกสารสนับสนุน (Support Document)

ใช้ประกอบการปฏิบัติงานให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น หรืออ้างอิง โดยไม่ต้องมีการจัดทำหรือเขียนขึ้นมาใหม่หากเรื่องนั้น ๆ มีผู้จัดทำไว้อยู่แล้ว และเพื่อป้องกันไม่ให้งานผิดพลาดหรือผิดกฎระเบียบที่สำคัญ แต่ต้องระมัดระวังในการใช้อเอกสารอ้างอิงที่ล้าสมัย ดังนั้นต้องมีการติดตามหรือตรวจสอบว่ามีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือยกเลิกหรือไม่ เช่น กฎหมาย พ.ร.บ. ต่าง ๆ เป็นต้น

สาเหตุที่หลายองค์กรไม่จัดทำคู่มือ

1. อ้างอิงบุคคลในหน่วยงานที่ทำงานมานาน เมื่อต้องปฏิบัติหรือต้องทำอะไรก็ถามผู้ทำงานหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เพราะเห็นว่ามีความมีประสิทธิภาพสูง ผ่านปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มากมาย
2. ลักษณะงานไม่ซ้ำซ้อน เนื่องจากมีขั้นตอนน้อย ไม่ยุ่งยาก สามารถจดจำได้ง่ายและเป็นขั้นตอนที่ตายตัว ไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ไม่มีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานแน่นอน
3. ไม่มีคนใหม่เข้ามามีแต่คนเดิมๆ บางหน่วยงานไม่เคยมีคนใหม่เข้ามาทำงานเลยมีแต่ผู้ปฏิบัติงานคนเดิมซึ่งก็ทำงานทุกวันและรู้งานหมดแล้ว

ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นก็คือ หากบุคคลที่ปฏิบัติงานเหล่านี้ ไม่อยู่ ลาออกหรือเกิดเหตุสุดวิสัยที่ไม่มีใครคาดคิด ใครจะทำงานแทน และใครจะสอนงานให้กับคนใหม่ที่เข้ามาทำงานแทน

ตัวอย่าง

ระเบียบปฏิบัติงานหรือคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับกระบวนการที่ปฏิบัติประจำ ได้แก่

- การจัดซื้อจัดจ้าง
- การจัดการฝึกอบรม
- การตรวจสอบภายใน
- การนิเทศงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เอกสารที่จัดทำขึ้นสำหรับที่ปฏิบัติประจำ ตามโครงสร้างขององค์กรหรือตามลักษณะธุรกิจของภาคเอกชน หรือตามความรับผิดชอบของหน่วยงานราชการ

ระเบียบปฏิบัติงานหรือคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับโอกาสพิเศษหรือเฉพาะกิจ ได้แก่

- การเตรียมงานฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙
- การเตรียมการต้อนรับราชอาณาจักรที่เสด็จร่วมงาน ฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี
- การประชุม APEC
- การจัดการระบวนเรือในงานพระราชพิธี

เอกสารหรือคู่มือที่จัดทำขึ้นในโอกาสพิเศษ ซึ่งอาจเพิ่งมีเป็นครั้งแรก หรือนาน ๆ จึงมีกิจกรรมลักษณะดังกล่าวสักครั้ง และสามารถใช้เป็นมาตรฐาน แนวทางหรืออ้างอิงได้ในอนาคต

ลักษณะของคู่มือการปฏิบัติงานที่ดี

1. กระชับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เนื่องจากมีไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน มิใช่เพื่อค้นคว้าศึกษาวิจัย ที่ต้องใช้เวลาในการอ่านค่อนข้างนาน คู่มือที่ดีต้องจดจำได้ง่าย ค้นหาขั้นตอนที่ต้องการทราบได้ง่าย

2. เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม เพราะเมื่อจัดทำขึ้นมาแล้วต้องใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า บางครั้งคู่มือที่จัดทำขึ้นเองอาจจะเข้าใจคนเดียว ดังนั้นต้องคำนึงถึงผู้อ่านที่เป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่ด้วย
3. เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม ทั้งด้านรูปแบบ ภาษา การเข้าถึง
4. มีความน่าสนใจ น่าติดตาม โดยอาจจะใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น ตาราง รูปภาพ แผนภูมิ หรือ Flowchart
5. มีความเป็นปัจจุบัน (Update) ไม่ล้าสมัย โดยการทบทวนและ Update ขึ้นตอนหรือรายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญต้องมีความยืดหยุ่น โดยการไม่ระบุข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงลงไป เช่น วันที่ จำนวน ชื่อบุคคล ซึ่งอาจจะใช้ได้ไม่นานและล้าสมัยได้ง่าย
6. แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นเอกสารของหน่วยงานใด ล้าสมัยหรือยัง
7. มีตัวอย่างประกอบ เพื่อเพิ่มความเข้าใจให้มากที่สุด และป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

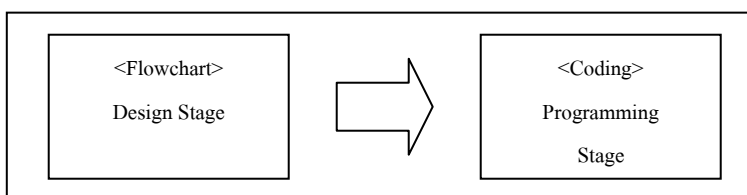
ขั้นตอนในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

1. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร คือ เอกสารเดิมที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน ว่าจัดทำในรูปแบบใดบ้าง เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือไม่ โดยศึกษาของทุก ๆ หน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งอาจจะพบรูปแบบที่หลากหลาย และศึกษาวิธีการจัดเก็บ การนำออกมาใช้งาน การดูแลรักษา หรือสภาพการใช้งานด้วย
2. สังเกตการปฏิบัติงานจริง โดยเปรียบเทียบกับเอกสารที่ศึกษามาว่าตรงกันหรือไม่ ทั้งขั้นตอน ผู้ใช้ ปริมาณการใช้ ซึ่งการปฏิบัติจริงอาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าที่เขียนไว้ เพื่อนำมาพิจารณาจัดทำให้ถูกต้องตามการปฏิบัติจริง แต่การปฏิบัติจริงบางขั้นตอนอาจไม่มีความจำเป็น ก็สามารถลดทอนกระบวนการได้
3. จัดทำ Work Flow อย่างง่าย ที่แสดงถึงที่มาที่ไป ลำดับขั้นตอนก่อนหลัง หรือความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการร่าง (Draft) ขึ้นมาก่อน

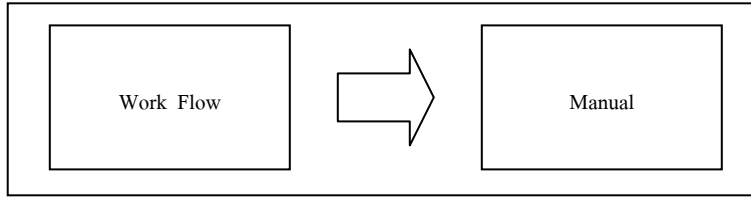
Work Flow เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเรียบเรียงความคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานไม่ให้กระจัดกระจาย รู้ว่าต้องทำอะไรบ้างก่อนหลัง ต้องเตรียมคนเตรียมของอะไร ส่วนใหญ่ใช้สัญลักษณ์รูปสี่เหลี่ยมและลูกศรเหมือนกระบวนการลดขั้นตอน

Work Flow ก่อนข้างเป็นเอกสารสำหรับตัวผู้พัฒนาระบบเอง ผู้บริหารและทีมงานถูกนำมาใช้เพื่อควบคุมกระบวนการ คิดไม่ให้ออกนอกเส้นทาง ในทางทฤษฎีของการออกแบบซอฟต์แวร์ แม้จะเริ่มจากการเขียน Flow ในกระดาษเป็นอันดับแรกเพื่อใช้เป็นแผนที่ในการพัฒนาโปรแกรม แต่เวลาเขียน โปรแกรมหรือ Coding ต้องใช้ภาษาคอมพิวเตอร์

การสร้าง Computer Program



การสร้างคู่มือในการทำงาน

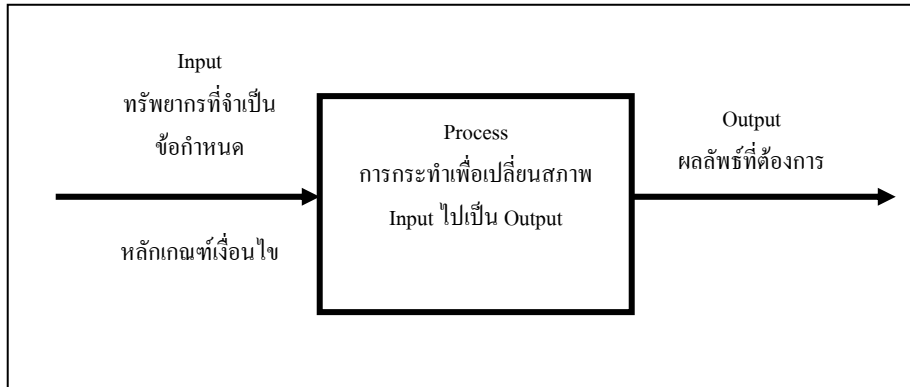


4. จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน โดยการนำ Work Flow มาขยายความให้สมบูรณ์ โดยระบุผู้รับผิดชอบ เอกสารอ้างอิง วิธีการควบคุม เทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้เป็นเอกสารที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์สูงสุด
5. มีการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานอ่าน และผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่าน ว่าเข้าใจหรือไม่ สะดวกต่อการอ่าน หรือใช้งานหรือไม่ น่าสนใจหรือไม่ กระชับ ชัดเจนหรือไม่
6. ตรวจสอบกับนิติกรว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของทางหน่วยงานหรือไม่ เพื่อป้องกันการระบุถึงขั้นตอนบางอย่างหรือข้อมูลบางอย่างที่ไม่ถูกต้องและไม่สามารถปฏิบัติตามได้
7. ขออนุมัติ เมื่อตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว ต้องขออนุมัติจากผู้มีอำนาจในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร หรือที่เรียกว่า Document Master List และ Distribution List เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีเอกสารทั้งหมดกี่ฉบับ มีเรื่องใดบ้าง ของหน่วยงานใด เริ่มบังคับใช้เมื่อใด และใครบ้างที่ต้องนำไปใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือเป็นมาตรฐานเดียวกัน
9. ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่ โดยใช้วิธีการที่แตกต่างกัน เช่น สำเนาจากต้นฉบับและแจกจ่าย หรือนำไป post บน Intranet, Webpage, Website หรือจัดส่งเป็น CD,CVD,DVD ตามความเหมาะสมและประเภทของเอกสาร
10. ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้_ เพื่อให้ทราบและเข้าใจตรงกันว่าปัจจุบันมีเอกสารเรื่องใดบ้างที่จัดทำขึ้นใหม่ หรือทดแทนของเดิมที่อาจจะล้าสมัย รวมถึงเพื่อเปิดโอกาสให้ซักถามหากมีข้อสงสัย
11. มีการทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน เมื่อแจกจ่ายให้ผู้ใช้งานหรือผู้เกี่ยวข้องแล้ว อาจดำเนินการทดสอบว่ามีการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่โดยทำการทดสอบ เช่น Pre-Test, Post-Test
12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อเริ่มมีการใช้งานอาจจะพบข้อจำกัดหรือจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ให้ผู้จัดทำรีบดำเนินการทบทวนและแก้ไขใหม่ ซึ่งการแก้ไขสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับปัจจัยในการเปลี่ยนแปลง เช่น กระบวนการ ผู้รับผิดชอบ หรือสภาพแวดล้อม เป็นต้น

เครื่องมือในการจัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน

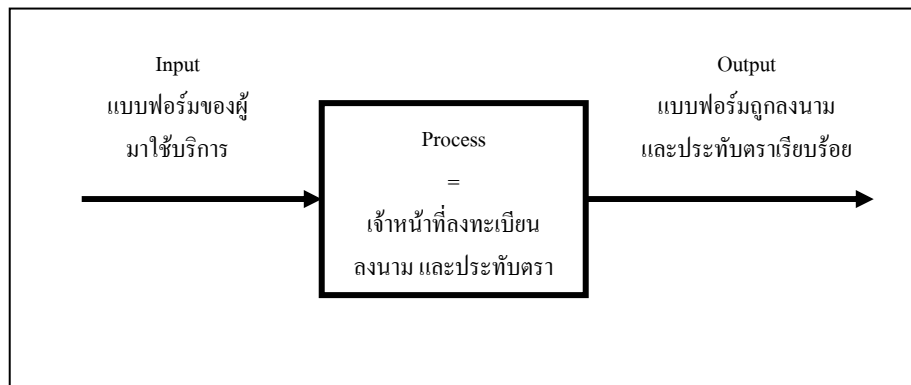
1. การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ

คือการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ Input, Output Analysis เป็นเครื่องมือตัวแรกที่แนะนำให้นำมาช่วยในการทำให้เห็นทั้งภาพใหญ่และภาพย่อยของกระบวนการ ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการมองลำดับขั้นตอนต่างๆ ให้ออกมาเป็นภาพที่ชัดเจน



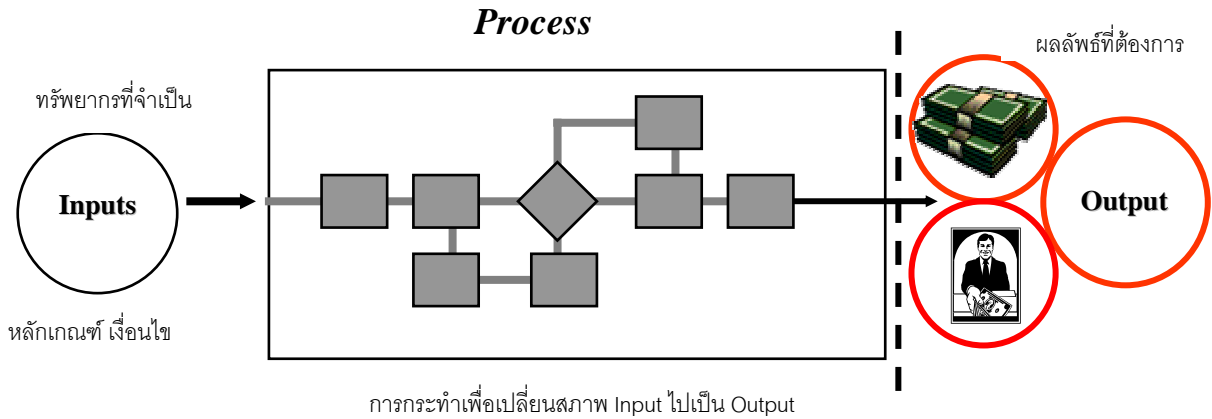
ในการวางแผนนั้น ควรกำหนดภาพของผลลัพธ์ที่ชัดเจน ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่ จะทำให้การกำหนด Process มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างหน่วยงานที่ให้บริการรับรองหนังสือสำคัญ ซึ่งผู้ที่มาใช้บริการจะต้องนำแบบฟอร์มของหนังสือรับรอง ที่ต้องการไปกรอกมาจนครบถ้วนก่อน แล้วจึงนำกลับมาส่งพร้อมกับแนบเอกสารหลักฐานสำคัญต่างๆ เสนอต่อเจ้าหน้าที่ให้ออกเลขทะเบียน ลงนามและประทับตรา



2. การใช้ Flowchart

การใช้ Flowchart จะเป็นวิธีการที่ช่วยอธิบายทิศทางการเดินของลำดับขั้นตอนและการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน และนับเป็นพื้นฐานของการเขียนอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน



แนวทางการเขียนผังงาน (Flowchart)

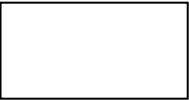



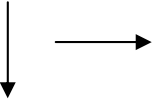

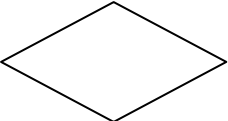


Flowchart คืออะไร

ผู้บริหารขององค์กรหลายแห่งได้กำหนดให้องค์กรของตนจัดทำเอกสารในการปฏิบัติงานขึ้นมาโดยใช้ Flowchart เพราะให้เหตุผลว่าช่วยอธิบายทิศทางการเดินของลำดับขั้นตอนและการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน ง่าย รวดเร็ว และสะดวกในการใช้งาน เวลาเกิดปัญหาขึ้นจากการปฏิบัติงานมักจะขอคู่มือ Flowchart ว่าเกิดขึ้นในขั้นตอนใด ซึ่งจะสะดวกและรวดเร็วกว่าการมานั่งอ่านเอกสารที่บรรยายเป็นข้อความยาว ๆ เป็นข้อ ๆ ซึ่งต้องเสียเวลาอ่านตั้งแต่ต้นจนจบถึงจะพบจุดที่เกิดปัญหา หรือใช้ Flowchart เวลาประชุมมอบหมายงานและแบ่งหน้าที่ ซึ่งทำให้ทุกคนเห็นถึงจุดต่าง ๆ ในขั้นตอนได้อย่างชัดเจน แต่บางครั้ง Flowchart ไม่ได้อธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงาน ต้องอาศัยการขยายความเพิ่มเติมด้วยการบรรยาย

ประโยชน์ของ Flowchart

- ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น
- เป็นเครื่องมือสำหรับฝึกอบรมพนักงาน เพราะเข้าใจง่าย เห็นภาพชัดเจน ดีกว่าการอ่านแต่ตัวหนังสือทั้งหมด
- การชี้บ่งถึงปัญหา และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ ชัดเจน สะดวก รวดเร็ว
- ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะแสดงทิศทางให้เห็นว่าใคร ทำอะไร ก่อนและหลัง
- สะดวกในการนำไปเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน หรือวิธีปฏิบัติงานในลำดับต่อไป

ตัวอย่างสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเขียนผังงาน (Flowchart) มาตรฐาน ANSI

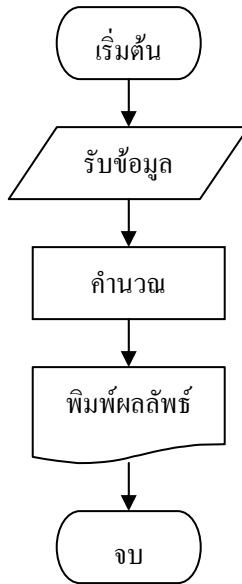
ภาพสัญลักษณ์	ความหมายสัญลักษณ์
	<p>กระบวนการ หรือการประมวลผล (Process) แสดงกระบวนการในระบบคุณภาพ หรือการประมวลผลในระบบ/โปรแกรมคอมพิวเตอร์</p>
	<p>อินพุต/เอาต์พุต แสดงการนำข้อมูลเข้าหรือแสดงข้อมูลขาออกหรือแสดงผลลัพธ์ข้อมูล โดยยังไม่ระบุอุปกรณ์หรือวิธีการชัดเจน</p>
	<p>จุดเชื่อมต่อในหน้าเดียวกัน แสดงการเชื่อมโยงกันจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งในหน้ากระดาษเดียวกันโดยระบุอักษรหรือหมายเลขเป็นรหัสเพื่อแสดงว่าเป็นจุดการเชื่อมต่อเดียวกัน</p>
	<p>จุดเชื่อมต่อระหว่างหน้า แสดงการเชื่อมโยงกันจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่งในหน้ากระดาษอื่นโดยระบุอักษรหรือหมายเลขเป็นรหัสเพื่อแสดงว่าเป็นจุดการเชื่อมต่อเดียวกัน</p>
	<p>เส้นทิศทาง กำหนดทิศทางของลำดับการทำงานในระบบ</p>
	<p>การแสดงผลทางเครื่องพิมพ์ แสดงการส่งข้อมูลออกทางเครื่องพิมพ์ เช่น พิมพ์รายงาน</p>
	<p>การตัดสินใจ (Decision) สัญลักษณ์แสดงเงื่อนไขในการตัดสินใจเลือก</p>
	<p>กระบวนการ (Pre-defined Process) สัญลักษณ์แสดงชื่อกระบวนการหรือชื่อโปรแกรมย่อย หรือกลุ่มของขั้นตอนย่อย ๆ</p>
	<p>จุดเริ่มต้นหรือสิ้นสุด (Terminator)</p>

การเขียนผังงานไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัวทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงานในระบบ แต่ธรรมเนียมสากลของการแสดงลำดับ (Flow) ในผังงานทุกระบบจะลำดับการทำงานไหลจากบนลงล่างและจากซ้ายไปขวา สัญลักษณ์ข้างต้นมีอยู่ในโปรแกรม Microsoft Word แล้ว

ลักษณะโครงสร้างการทำงานในผังงาน

การเขียนผังงานจะต้องสอดคล้องกับโครงสร้างกระบวนการทำงานในระบบ โดยทั่วไปแล้วจะแบ่งโครงสร้างเป็น 3 แบบใหญ่ ๆ คือ การทำงานแบบเรียงลำดับ (Sequence) การทำงานแบบเลือกทำตามเงื่อนไข (Decision) และการทำงานแบบวนรอบ (Loop) หรือทำซ้ำ (Repetition) ดังนั้นการเขียนผังงานระบบหรือผังงานโปรแกรมก็จะมีลักษณะการไหลของลำดับกระบวนการที่ประกอบด้วยลักษณะโครงสร้างกระบวนการทำงานทั้ง 3 แบบ ดังนี้

1. โครงสร้างแบบลำดับ การทำงานแบบลำดับเป็นโครงสร้างการทำงานพื้นฐานที่สุดของระบบการทำงาน จะจัดลำดับในแนวตั้ง (บนลงล่าง) หรือแนวนอน (ซ้ายไปขวา) ก็ได้

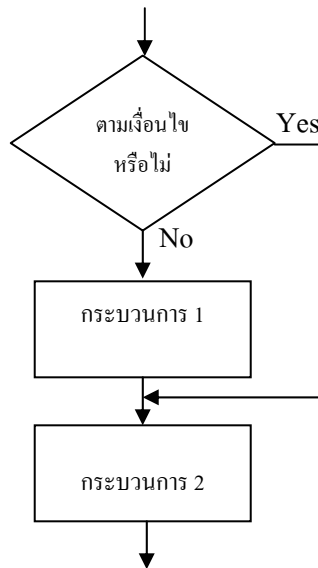


รูปที่ 1 โครงสร้างการทำงานแบบเรียงลำดับแนวตั้ง



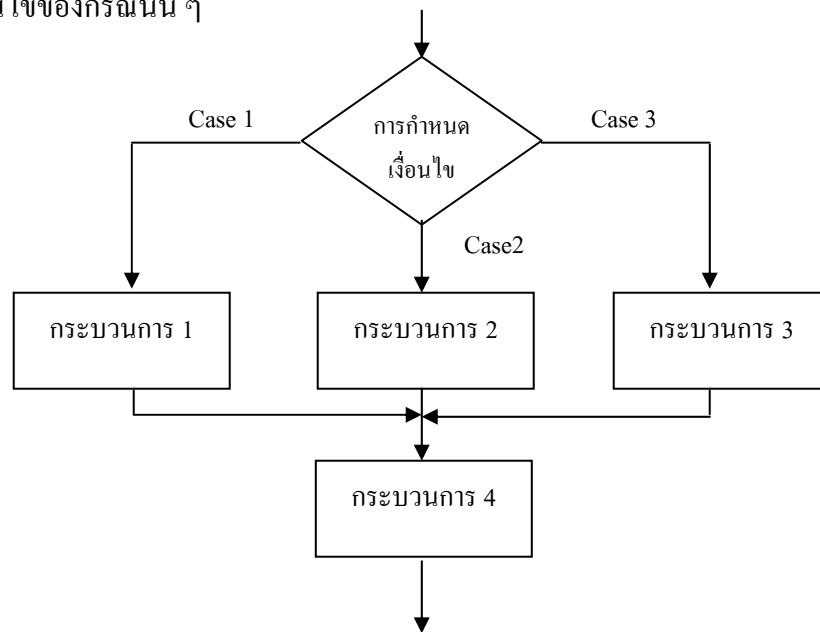
รูปที่ 2 โครงสร้างการทำงานแบบเรียงลำดับแนวนอน

2. โครงสร้างแบบเลือกทำตามเงื่อนไข ถ้าข้อมูลหรือผลลัพธ์การทำงานจากกระบวนการก่อนหน้านี้เป็นไปตามเงื่อนไขใดก็จะเลือกทำงานในลำดับต่อไปที่สอดคล้องกับเงื่อนไขนั้น การทำตามเงื่อนไขมี 2 แบบ คือ
- 2.1 แบบเลือก (Selection Structure) ฝั่งงานมีลักษณะโครงสร้างการทำงานแบบเลือกทำตามเงื่อนไข 2 ทาง คือจริงกับเท็จ (คำสั่ง IF-THEN และ IF-THEN-ELSE)



รูปที่ 3 โครงสร้างการทำงานแบบเลือก

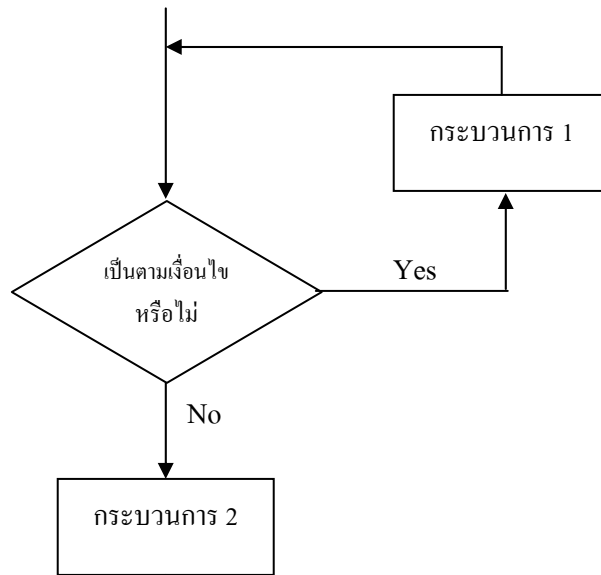
- 2.2 แบบกรณี (Case Structure) มีลักษณะแบบเดียวกับแบบเลือกแต่มีทางเลือกมากกว่า 2 ทาง โดยกำหนดว่า ถ้าเป็นจริงตามเงื่อนไขกรณีใด การทำงานในขั้นตอนต่อไปจะต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขของกรณีนั้น ๆ



รูปที่ 4 โครงสร้างการทำงานแบบกรณี

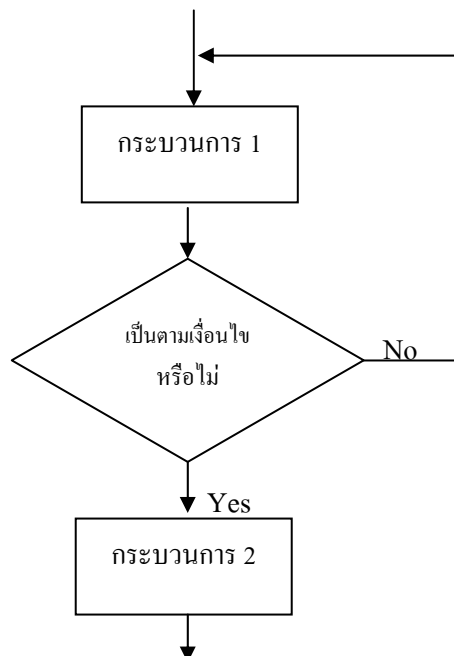
3. โครงสร้างการทำงานแบบวนรอบหรือทำซ้ำ ช่วงของการทำงานซ้ำกัน 1 ช่วง เรียกว่า 1 ลูป (Loop) จำนวนครั้งของการทำซ้ำขึ้นอยู่กับทดสอบเงื่อนไข แบ่งได้ 2 ลักษณะ

3.1 การทำซ้ำในขณะที่เงื่อนไขเป็นจริง (DO-WHILE Flowchart)



รูปที่ 5 โครงสร้างการทำงานแบบทำซ้ำในขณะที่เงื่อนไขเป็นจริง

3.2 การทำซ้ำจนเงื่อนไขเป็นจริง (DO-UNTIL Flowchart)



รูปที่ 6 โครงสร้างการทำงานแบบทำซ้ำจนเงื่อนไขเป็นจริง

ตัวอย่างแบบสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการมีคำถามวัดความไม่พึงพอใจตอนท้าย

สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร

วันที่ 31/03/2009

ท่านเป็น บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประเภท

อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษา นักเรียน มอ.ว.

หรือ

บุคคลภายนอก

ท่านมีความพึงพอใจในการบริการต่อไปนี้ในระดับใด

1. บริการ ยืม-คืน (หากท่านไม่เคยใช้บริการ โปรดข้ามไปตอบบริการถัดไป)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.1 ความรวดเร็วในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 ความถูกต้องในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 ผู้ให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการยืม-คืน	<input type="text"/>				
2. บริการตอบคำถาม (หากท่านไม่เคยใช้บริการ โปรดข้ามไปตอบบริการถัดไป)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.1 ความรวดเร็วในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 ความถูกต้องในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 ผู้ให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการตอบคำถาม	<input type="text"/>				
3. บริการโสตทัศนวัสดุ (หากท่านไม่เคยใช้บริการ โปรดข้ามไปตอบบริการถัดไป)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.1 ความรวดเร็วในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 ความถูกต้องในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 ผู้ให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการโสตทัศนวัสดุ	<input type="text"/>				
4. บริการวารสาร (หากท่านไม่เคยใช้บริการ โปรดข้ามไปตอบบริการถัดไป)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.1 ความรวดเร็วในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 ความถูกต้องในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 ผู้ให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการวารสาร	<input type="text"/>				
5. บริการยืมระหว่างห้องสมุด (หากท่านไม่เคยใช้บริการ โปรดข้ามไปตอบบริการถัดไป)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.1 ความรวดเร็วในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 ความถูกต้องในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 ผู้ให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการยืมระหว่างห้องสมุด	<input type="text"/>				
6. บริการสืบค้นสารสนเทศ/อินเทอร์เน็ต (หากท่านไม่เคยใช้บริการ โปรดข้ามไปตอบบริการถัดไป)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.1 ความรวดเร็วในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 ความถูกต้องในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 ผู้ให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 เครื่องคอมพิวเตอร์/เครื่องพิมพ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการสืบค้นสารสนเทศ/อินเทอร์เน็ต	<input type="text"/>				
7. บริการถ่ายเอกสาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.1 ความรวดเร็วในการให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2 ผู้ให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการถ่ายเอกสาร	<input type="text"/>				
8. บริการรับฝากของ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8.1 ผู้ให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการรับฝากของ	<input type="text"/>				
9. บริการตรวจผู้ใช้บริการบริเวณประตูทางเข้า - ออก	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9.1 ผู้ให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการตรวจผู้ใช้ฯ	<input type="text"/>				

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ท่านพอใจ/ไม่พอใจ และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของการให้บริการห้องสมุด)

ส่งแบบสอบถาม

ลบข้อมูล

**ขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม
เราจะพยายามปรับปรุงเพื่อท่านทุกคน**

ที่มา: http://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_form/request/q_satisfy.php

การวัดความไม่พึงพอใจอาจใช้คำถามประเภทคำถามปลายเปิด ตัวอย่างคำถาม เช่น ท่านต้องการให้หน่วยงานของเราปรับปรุงการให้บริการด้านใดบ้าง / หากท่านอยากให้คำแนะนำแก่หน่วยงานเรา ท่านอยากให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะใด / ท่านคิดว่าการให้บริการของข้าราชการ / การจัดทำคู่มือของหน่วยงานเรามีส่วนใดที่ควรแก้ไข หรือปรับปรุง

ความไม่พึงพอใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยมีสาเหตุจากการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความคาดหวังของผู้รับบริการ ในการวัดความไม่พึงพอใจนั้นจะต้องมีการสร้างกรอบว่าลูกค้าสามารถไม่พอใจในเรื่องใดบ้าง ไม่ว่าจะเรื่องเวลาในการให้บริการ การอำนวยความสะดวก การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน อธยาศัย ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน การทำตามในสิ่งที่ประกาศไว้

วิธีการ

- กำหนดประเด็นที่น่าจะเกิดขึ้นจากการรับบริการ หลังจากได้ผลการสำรวจที่มีประเด็นความไม่พึงพอใจ จะต้องมีการดำเนินงานในการสำรวจซ้ำเฉพาะประเด็นเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดความไม่พึงพอใจ รวมถึงต้องมีการสำรวจความคิดเห็นในการปรับปรุงความไม่พึงพอใจนั้น
- การวัดความไม่พึงพอใจสามารถทำได้จากการเปิดช่องทางให้ผู้รับบริการเข้ามาติชมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็น Webboard หรือการสร้าง Blog เพื่อให้ผู้รับบริการเข้ามาเยี่ยมชมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปรับปรุงความไม่พึงพอใจนั้นให้ดีขึ้น