



## องค์ความรู้ เรื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาสำนักหอสมุดตามหลักการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 : ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน

ผู้ดำเนินการจัดการความรู้ : ชุมชนแนวปฏิบัติ All in One

### คู่มือการปฏิบัติงาน

เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ ที่ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ ขององค์กรและวิธีควบคุมกระบวนการนั้น มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับคนหลายคน และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานทำให้ได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน แต่หน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้ สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน ฯลฯ ซึ่งในการจัดทำ ผู้ทำจะต้องมีทักษะในด้านการวิเคราะห์ การสื่อสาร ออกแบบ และการประเมินผล

การจัดการความรู้ เรื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของชุมชนแนวปฏิบัติ All in One ดำเนินการโดยการจัดกิจกรรมเติมเต็มความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้จนได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ผลการดำเนินการจัดการความรู้ดังกล่าวทำให้สมาชิกชุมชนฯ ได้มีองค์ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ตนเองรับผิดชอบได้ มีคู่มือการปฏิบัติงานช่วยให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น คนทำงาน "รู้งาน" ผู้บังคับบัญชา "ได้งานมาตรฐานเดียวกัน องค์กร " มีประสิทธิภาพ" ผู้รับบริการ "พึงพอใจ"



**เอกสาร** คือ สิ่งหรือสื่อที่ใช้อธิบายถึงทิศทาง แนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะอยู่ในลักษณะต่าง ๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน รูปภาพ แบบฟอร์ม เป็นต้น

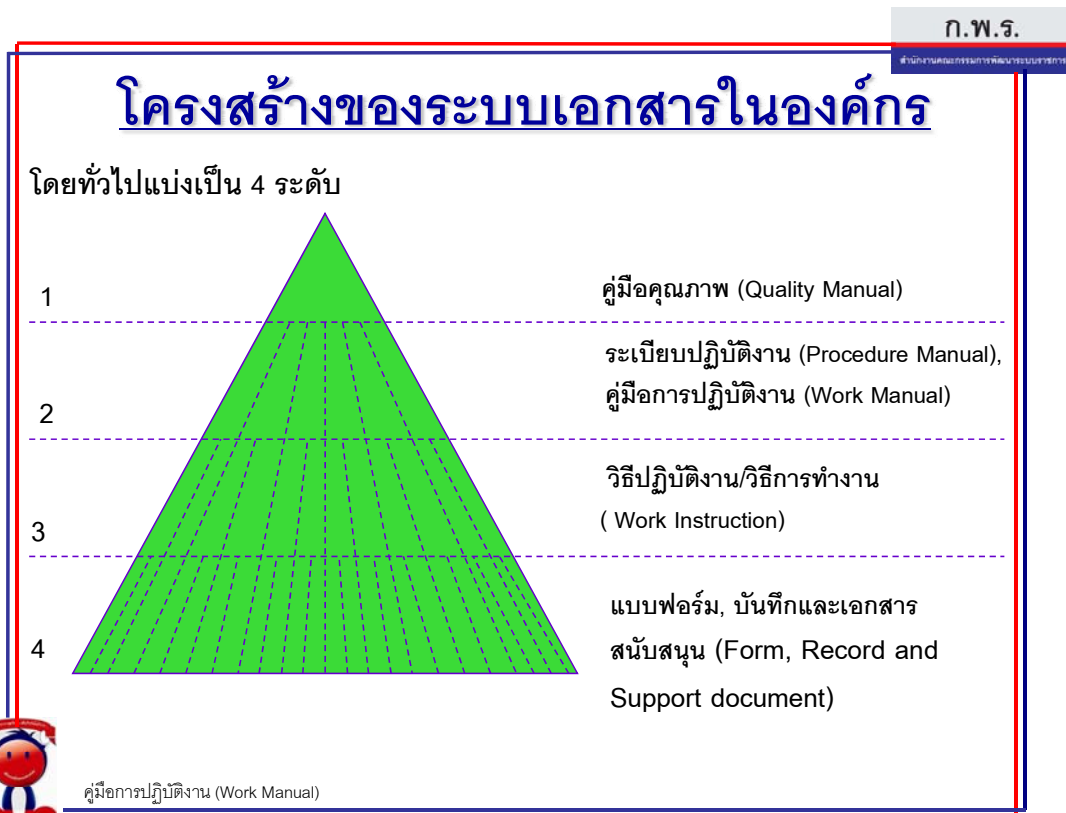
**การจัดทำเอกสาร** คือ การกำหนดแนวทาง ขั้นตอน หรือวิธีการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

**เอกสารภายในองค์กร (Documentation Overview)**

เอกสารของแต่ละองค์กรมักประกอบด้วย

- เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์ ขององค์กร
- คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)
- ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure Manual/Work Manual)
- วิธีการทำงาน (Work Instruction)
- เอกสารจากภายนอกที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (Support Document)

**โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร**



## ระดับที่ 1: คู่มือคุณภาพ

### คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)

- ระบุรายละเอียดขององค์กร และนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร
- ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร
- อ้างอิงถึงระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุนนโยบายขององค์กรและกระบวนการ
- อธิบายปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการภายในองค์กร

### โครงสร้างของคู่มือคุณภาพ ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์/ขอบเขตขององค์กร
- ข้อมูลแนะนำองค์กร ประวัติองค์กร
- โครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ
- นโยบายขององค์กร (นโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ)
- ผังกระบวนการภายในองค์กร
- รายละเอียดของแต่ละกระบวนการโดยสังเขป



### ประโยชน์ของคู่มือคุณภาพ

- เป็นแนวทางให้กับเจ้าหน้าที่ทราบถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร
- ใช้อธิบายจุดประสงค์และโครงสร้างองค์กร
- สร้างความประทับใจให้แก่บุคคลทั่วไป ให้มีความมั่นใจมากขึ้น
- ใช้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการ
- เป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารใช้ในการทบทวนและตรวจติดตามระบบบริหารคุณภาพภายใน

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

### ระเบียบปฏิบัติ / คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure / Work Manual)

เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job description) มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติ ประวัติความเป็นมา มีแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผล ซึ่งในแต่ละบท/เรื่อง/หัวข้อ ต้องมีความคิดหลัก วัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระที่มีความสมบูรณ์ มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่อง มีกฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ เอกสารที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์และวิชาการ เทคนิคหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้วและต้องจัดทำเป็นรูปเล่ม (อ้างอิง เสถียร คามีศักดิ์: การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน, 2553)

- เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ
- ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ ขององค์กรและวิธีควบคุมกระบวนการนั้น
- มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับคนหลายคน
- สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

## วัตถุประสงค์ของการจัดทำระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน

- เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง
- ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใด กับใคร
- เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
- เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม
- ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
- ใช้เป็นสื่อในการประสานงาน

## ประโยชน์ของการจัดทำระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร) ให้ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนหลัง
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติอย่างไร เมื่อใด กับใคร
4. เพื่อให้การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
5. เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
6. เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม
7. ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
8. ใช้เป็นสื่อในการประสานงาน
9. ได้งานที่มีคุณภาพตามกำหนด
10. ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน
11. แต่ละหน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน
12. บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สามารถแทนกันได้
13. สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน
14. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
15. ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
16. ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
17. ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
18. ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
19. ช่วยลดการตอบคำถาม
20. ช่วยลดเวลาการสอนงาน
21. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นมืออาชีพ
22. ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน
23. ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียดและทำงานได้อย่างถูกต้อง
24. ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
25. ทราบถึงเทคนิคในการทำงาน

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

#### วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน (Work Instruction)

วิธีการปฏิบัติงานจะมีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะ หรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ เป็นข้อมูลเฉพาะ คำแนะนำในการทำงานและรวมทั้งวิธีที่องค์กรใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด

#### การจัดทำเอกสารวิธีปฏิบัติงานมีลักษณะดังนี้

- มีการระบุถึงวัตถุประสงค์
- ไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน เขียนได้หลายลักษณะตามความเหมาะสมของงาน
- ควรเขียนให้เข้าใจง่าย มีความยืดหยุ่นและรัดกุม
- ใช้คำศัพท์ให้เหมาะสมกับผู้ใช้งานเอกสาร
- อาจเป็นข้อความ Flow chart รูปภาพ รูปการ์ตูน หรือวิดีโอ

#### ประโยชน์ของเอกสารวิธีปฏิบัติงาน

- ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียดและทำงานได้อย่างถูกต้อง
- ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
- ทราบถึงเทคนิควิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

### ระดับที่ 4: แบบฟอร์ม บันทึกและเอกสารสนับสนุน

#### แบบฟอร์ม บันทึกและเอกสารสนับสนุน

- เป็นเอกสารที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานนั้นๆ มีความสมบูรณ์
  - แบบฟอร์ม (Forms) ใช้สำหรับลงบันทึกผลการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน
  - บันทึก (Record) จะถูกเก็บไว้สำหรับการเรียกออกมาใช้และควรมีการควบคุมตามกระบวนการควบคุมบันทึก
- เอกสารสนับสนุน (Support Document) เอกสารที่ใช้อ้างอิงหรืออธิบายรายละเอียดในการทำงานในรูปแบบที่องค์กรมีใช้อยู่ เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด กฎหมาย หนังสือชี้แจง มาตรฐานต่าง ๆ เป็นต้น

#### ประโยชน์ของแบบฟอร์มและเอกสารสนับสนุน

- ช่วยให้การดำเนินงานนั้นๆ มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน
- เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
- ช่วยให้ไม่ทำงานผิดขั้นตอน
- ช่วยป้องกันอุบัติเหตุ ทำงานได้อย่างปลอดภัย

#### สาเหตุที่หลายองค์กรไม่จัดทำคู่มือ

- อ้างอิงบุคคลในหน่วยงานที่ทำงานมานาน มีประสบการณ์สูง จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ
- บางหน่วยงานมีลักษณะงานที่ไม่ซ้ำซ้อน มีขั้นตอนน้อยและตายตัวไม่มีการเปลี่ยนแปลง จำนวนบุคลากรไม่มากจึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ

- บางหน่วยงานไม่เคยมีคนใหม่เข้ามาทำงาน คนเดิมหรือคนปัจจุบันรู้งานหมดแล้ว จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ

### ลักษณะของเอกสารการปฏิบัติงานที่ดี

- กระชับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย
- เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม
- เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม
- มีความน่าสนใจ น่าติดตาม มีตัวอย่างประกอบ
- ความเป็นปัจจุบัน (Update) ไม่ล้าสมัย

### คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน

#### คุณสมบัติ

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ
- เป็นคนช่างสังเกต
- เอาใจใส่ในรายละเอียดของการทำงาน
- รู้ทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงาน
- รู้หลักการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ
- รู้เทคโนโลยีสมัยใหม่

#### ทักษะ

- ทักษะการวิเคราะห์ (Analysis Skills)
- ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
- ทักษะออกแบบ (Design Skills)
- ทักษะการประเมินผล (Evaluation Skills)

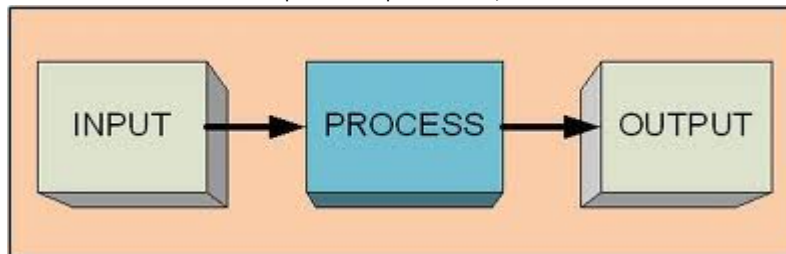
### 12 ขั้นตอนการจัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน

1. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร
2. สังเกตการปฏิบัติงานจริง
3. จัดทำ Work Flow อย่างง่าย
4. จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน
5. มีการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานอ่าน และผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่าน
6. ตรวจสอบกับนิติกร ว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของทางหน่วยงานหรือไม่ หากมีให้แก้ไขปรับปรุง
7. ขออนุมัติ
8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร
9. ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่
10. ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้
11. มีการทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน
12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## เครื่องมือพิเศษในการจัดทำเอกสาร

### 1. การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis)

#### Input-Output Analysis



2. การใช้ Flow Chart แนวทางการเขียน Flow Chart คือ การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะ และความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

#### ประโยชน์ของ Flow Chart

- ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น
- เป็นเครื่องมือสำหรับฝึกอบรมพนักงาน
- การชี้บ่งถึงปัญหา และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ
- ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- สะดวกในการนำไปเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน

หรือวิธีการปฏิบัติงานในลำดับต่อไป

#### การเขียน Flowchart

- ผู้เขียนควรเข้าใจกระบวนการและการปฏิบัติงานจริง
- กำหนดกระบวนการที่ต้องเขียน Flowchart
- เขียนขั้นตอน กิจกรรม การตัดสินใจ
- จัดลำดับก่อนหลังของขั้นตอนดังกล่าว
- เขียน Flowchart โดยใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสม
- ตรวจสอบและปรับปรุง Flowchart ที่เขียนเสร็จ ปฏิบัติได้ กระบวนการมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน ทำแล้วได้ประโยชน์

#### โครงสร้างของระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. **วัตถุประสงค์ (Objectives)** : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารเรื่องนี้ขึ้นมา

2. **ขอบเขต (Scope)** : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด

3. **คำจำกัดความ (Definition)** : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทย หรือภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้นๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

4. **หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)** : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักจะเรียงจากผู้อำนวยการหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

**5. ขั้นตอนการปฏิบัติหรือระเบียบปฏิบัติ (Procedure) :** เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยสามารถจัดทำในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย การใช้ตารางอธิบาย การใช้แผนภูมิ และการใช้ Flow Chart

**6.เอกสารอ้างอิง (Reference Document) :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

**7.แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ

**8.เอกสารบันทึก (Record) :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐานของการปฏิบัติงานนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ สถานที่ ระยะเวลา และวิธีการจัดเก็บ



การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ควรกำหนดเป็นบท ๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญ 5 บทหลัก

บทที่
1. บทนำ
- ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ - วัตถุประสงค์ - ขอบเขต - นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ
2. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง - ลักษณะงานที่ปฏิบัติ - โครงสร้างการบริหารจัดการ
3. หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข
- หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน - วิธีการปฏิบัติงาน - เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน - แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. เทคนิคในการปฏิบัติงาน
- แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน - ขั้นตอนการปฏิบัติงาน - วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน - จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน
5. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน
- ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน - แนวทางแก้ไขและพัฒนา - ข้อเสนอแนะ
บรรณานุกรม
ภาคผนวก (ถ้ามี)
ประวัติผู้เขียน

ส่วนประกอบของรูปแบบคู่มือปฏิบัติงาน

ส่วนประกอบตอนต้น

1. ปกนอก
2. ปกใน
3. คำนำ
4. สารบัญ
5. บัญชีตาราง/บัญชีภาพประกอบ (ถ้ามี)

ส่วนเนื้อหา

ส่วนที่เป็นเนื้อหาตามที่ทำโครงร่างโดยต้องปรับปรุงให้เป็น สารบัญ ที่แบ่งเป็นบท ๆ ควรนำเสนอแต่ละบทว่ามีแนวคิดโดยย่ออย่างไร แนวคิดเมื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร แล้วจึงเริ่มที่เนื้อหา ซึ่งอาจจะมีทั้ง อัญประกาศ และเชิงอรรถ ที่อ้างอิงในเนื้อหาสาระ หรือตารางภาพประกอบ (ถ้ามี)

### ส่วนประกอบตอนท้าย

1. บรรณานุกรม
2. ภาคผนวก
3. ประวัติย่อผู้เขียน

### ข้อสังเกตในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

งานที่นิยมจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน คืองานที่เป็นการปฏิบัติการ(Operation) โดยงานเหล่านี้ต้องการ **ความสม่ำเสมอ (Consistency)** ของงานในทุกครั้งที่ปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องมีเอกสารคู่มือกำกับหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ส่วนงานที่ไม่ต้องการความละเอียดรอบคอบมากนักหรืองานที่ไม่ซ้ำกันทุกครั้งที่ปฏิบัติ ไม่จำเป็นต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานก็ได้

### สรุปประเด็นหลักสำคัญในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

แบ่งออกเป็น 5 บท จะต้องเขียนอธิบายให้ต่อเนื่องกันไป ดังต่อไปนี้

**บทที่ 1** ความเป็นมาความจำเป็น ต้องหาตัว Keyword ของชื่อเรื่องให้ได้ แล้วเอามาอธิบายความเป็นมาของงานตั้งนั้น ว่าสำคัญอย่างไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อผู้บริหารอย่างไร จะมีผลกระทบต่ออาจารย์ อย่างไร จะมีผลกระทบต่อนิสิตนักศึกษาอย่างไร จะมีผลต่อผู้รับบริหารอย่างไร เมื่อมีผลกระทบดังกล่าว เราจึงสนใจที่จะทำคู่มือ โดยยึดหลัก ย่อหน้าแรกวิเคราะห์ว่าทำไมเราจึงทำเรื่องนี้ ย่อหน้าที่สอง ทำแล้วได้อะไร ย่อหน้าที่สามสรุปสิ่งที่ต้องทำคู่มือหรือที่อยากรู้ ประมาณ 2-3 หน้ากระดาษ A 4 ตัวอย่าง คู่มือการขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่ใช่ไปอธิบายชี้แจงความเป็นมาอย่างละเอียดว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก่อตั้งมาอย่างไร หรือไปอธิบายชี้แจงความเป็นมาของกองการเจ้าหน้าที่ว่าเป็นอย่างไร ต้องเอาตัว Keyword คือ **งานการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ** โดยการอธิบายชี้แจงให้เห็นว่างานการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ นี้มีความเป็นมาอย่างไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อผู้บริหารอย่างไร ต่อผู้ปฏิบัติอย่างไร ต่อคณาจารย์อย่างไร ต่อนิสิตนักศึกษาอย่างไร มีใครกล่าวไว้บ้างหรือพูดไว้ที่ไหนบ้าง หรือมีข้อหารือ มีหนังสืออะไรพูดถึงบ้างต้องมีการอ้างอิงให้มีความน่าเชื่อถือในผลงาน ฯลฯ เมื่อเป็นเช่นนี้ เราจึงเลือกทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานนี้ ถ้ามีคู่มือนี้แล้วจะได้อะไร จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อใครที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นอย่างไร จริงหรือไม่ ต้องอ้างอิงผลงานที่มีคนเคยทำไว้แล้ว หรือมีคนพูดไว้เกี่ยวกับเรื่องนี้มาอ้างอิงบ้าง จะได้ให้เป็นที่เชื่อถือของผลงานไม่ใช่กล่าวลอย ๆ แล้วต่อมาจึงสรุปว่าเราอยากจะทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ เป็นต้น

**บทที่ 2** บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ บทที่ 1 เราอธิบายไปแล้วว่างานสำคัญอย่างไร มีความเป็นมาอย่างไร เจ้าหน้าที่หรือผู้บังคับบัญชาจึงมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทำงานที่ว่าสำคัญและจำเป็นนั้น ต้องเขียนอธิบายชี้แจงตาม ข้อตกลง TOR(Term of Reference) หรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยแยกออกเป็น

หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนั้น เมื่อมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติแล้ว จะมีการบริหารจัดการงานนั้นอย่างไร เขียนอธิบายเป็นโครงสร้างการบริหารจัดการงานที่ว่าสำคัญนั้น

**บทที่ 3** หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข งานที่ถือว่าสำคัญและจำเป็น จึงมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทำงาน มีการบริหารจัดการงานนั้น แต่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ จะต้องเป็นหลักเกณฑ์วิธีการและหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานนั้น โดยจะต้องมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติของที่ประชุมคณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เอามาสรุปแยกแยะให้ออกว่าตรงไหนข้อไหน เป็นหลักเกณฑ์ ตรงไหนเป็นวิธีการ ตรงไหนเป็นเงื่อนไข แต่ละประเด็นมีรายละเอียดอะไรว่าไว้อย่างไร เขียนอธิบายชี้แจงให้เป็นภาษาของผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการอ่านแล้วเข้าใจตรงกัน ไม่ควรเอาตัวบทกฎหมายมาเขียนล้วน ๆ ต้องดัดแปลงให้เป็นภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับหัวข้อรองที่สำคัญอีกหัวข้อหนึ่งคือ ข้อสังเกต/ข้อควรระวังหรือสิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน เราผ่านงานนี้มาหลายปี มีประสบการณ์ในการทำงานนี้มา ต้องวิเคราะห์ให้ดีกว่าการปฏิบัติงานนี้ แยกเป็นผู้ปฏิบัติควรระวังอะไรบ้าง ผู้รับบริการควรระวังอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาควรระวังอะไรบ้าง ที่เราพบบ่อย ๆ หรือมีข้อผิดพลาดอยู่บ่อย ๆ อาจจะแยกเป็นสิ่งที่ควรคำนึงในด้านหลักเกณฑ์ สิ่งที่ควรคำนึงในด้านวิธีการ สิ่งที่ควรคำนึงในด้านเงื่อนไข หรือสิ่งที่ควรคำนึงในการกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ ฯลฯ

อีกหัวข้อที่สำคัญไม่แพ้กันคือ งานของผู้คนที่เคยเขียนไว้แล้ว หรือเคยทำเป็นงานวิจัย งานวิเคราะห์ เขียนเป็นบทความไว้ ต้องศึกษาเอามาสรุปอ้างอิงไว้ แต่ควรให้ทันสมัย ตามหลักการไม่ควรเกิน 10 ปี ยกเว้นที่เป็นกฎหมาย และยังใช้อยู่ปัจจุบัน จะทำให้งานของเราเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในปัจจุบันและทันสมัย

**บทที่ 4** เทคนิคในการปฏิบัติงาน บทนี้จะแสดงถึงความเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานนี้ แสดงถึงความเป็นผู้ชำนาญงาน เป็นผู้ชำนาญการ เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน เพราะหัวข้อรองทุกหัวข้อมีความสำคัญทั้งสิ้น จากบทที่ 1 บทที่ 2 บทที่ 3 เกี่ยวโยงสัมพันธ์กันมาเป็นลำดับ การจะทำให้งานบรรลุความสำเร็จ ต้องมีแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ต้องมีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน(Flow Chart) ต้องมีวิธีการทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ งานล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนดจะมีวิธีการติดตามงานอย่างไร มีหลักเกณฑ์ มีวิธีการ มีข้อตกลงกำหนดไว้ได้อย่างไร งานจะสำเร็จไม่สำเร็จจะมีการประเมินความสำเร็จอย่างไร จะทำรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน ทุก 3 เดือน และหรือ ทุก 6 เดือน และหรือราย ปี ทำอย่างไร ผู้ที่จะปฏิบัติงานนี้ได้ต้องมีประสิทธิภาพจะต้องมีจรรยาบรรณอย่างไร ต้องมีสมรรถนะ(Competency) อย่างไรจึงจะปฏิบัติงานได้โดดเด่นในหน่วยงานหรือองค์กร

**บทที่ 5** ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และการพัฒนา บทนี้สามารถวิเคราะห์แยกแยะออกเป็นหลักใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ตามแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน และหรือ
2. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ตามหัวข้อรอง ด้านหลักเกณฑ์ ด้านวิธีการปฏิบัติงาน ด้านเงื่อนไขการปฏิบัติงาน ด้านแบบฟอร์ม และหรือ
3. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ด้านตัวบุคคล องค์กรคณะบุคคล ผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และหรือ
4. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา มมองในมุมที่ทำการ SWOT และหรือ

5. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ภายในองค์กร ที่สามารถควบคุมได้ หรือกรณีที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ จะมีวิธีการอย่างไร และหรือ

6. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไข การพัฒนา ในลักษณะ ถาม –ตอบ เป็นข้อ ๆ ทั้งนี้สามารถนำกรณี ตาม ข้อ 1 ข้อ 5 มาสรุปรวมนำเสนอแต่ละประเด็นเป็น ข้อ 6 ก็ได้

### เทคนิคการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้น่าสนใจ

1. การใช้แบบฟอร์ม มีข้อดี คือ มีความชัดเจนในปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนไม่ผิด ขั้นตอน เก็บรายละเอียด ได้ครบ มีความสมบูรณ์เป็นเอกสารอ้างอิงในการพิจารณา มีความยืดหยุ่นในการแก้ไข แต่มีข้อด้อย คือ หากไม่มีการชี้แจงให้เข้าใจอาจผิดพลาดได้ แก้ไขได้ยาก หากพิมพ์จากโรงพิมพ์ ไม่มีรายละเอียดวิธีการใช้

2. การใช้ภาพการ์ตูน มีข้อดี คือมีสีสัน สะดุดตาน่าสนใจ เข้าใจได้ง่ายทุกระดับ แต่มีข้อจำกัดอยู่ที่ว่าดูไม่ เป็นทางการ ลงรายละเอียดได้ไม่ครบถ้วน และหากคนมีฝีมือทำภาพการ์ตูนได้ค่อนข้างยาก

3. การใช้ภาพถ่าย มีข้อดี คือเข้าใจง่าย ประหยัดเนื้อที่ ดูเป็นรูปธรรม และจูงใจให้เกิดการปฏิบัติตาม ได้ง่าย แต่มีข้อด้อยคือ การหาภาพที่เหมาะสม ความสามารถในการถ่ายภาพความพร้อมของอุปกรณ์และเทคนิค ถ่ายภาพ

4. การใช้ Multi Media ข้อดีคือ มีความทันสมัย มีพร้อมทั้งภาพและเสียง น่าสนใจ น่าติดตาม มี ประสิทธิภาพในการทำความเข้าใจ สะดวกต่อการเผยแพร่ จัดเก็บ แต่มีข้อจำกัด คือเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ความสามารถของผู้ใช้งาน ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์และสถานที่

5. ทดสอบหรือทดลองใช้ปฏิบัติ โดยให้เพื่อนร่วมงานในสาขาวิชาชีพและผู้เกี่ยวข้องอ่านและทดลอง ปฏิบัติ บันทึกหาจุดเด่นจุดด้อย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข และให้ผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานโดยตรงกับสาขาวิชาชีพ อ่าน และให้ข้อเสนอแนะว่าตรงไหนที่เข้าใจยากหรือไม่เข้าใจ ไม่ชัดเจน ควรต้องเพิ่มเติมอะไร ทางไหน หรือตรงไหน สับสน วกวนเกินไป หรือซ้ำซ้อน เป็นต้น แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอีกครั้ง

