

การอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนคู่มือปฏิบัติงานหลัก
ผลงานเชิงวิเคราะห์ และงานสังเคราะห์จากงานประจำของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อประเมินเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

วันที่ 20 - 21 มีนาคม พ.ศ.2566

ณ ห้องพระบาง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

โดย นางบุษยมาศ แสงเงิน
อดีตผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหลัก
ตามรูปแบบของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

โครงสร้างคู่มือปฏิบัติงานหลัก ประกอบด้วย

ปกนอก, ปกใน

คำนำ

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

ความสำคัญ/ ความเป็นมา

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ขอบเขตของคู่มือ

นิยามศัพท์เฉพาะ/นิยามปฏิบัติการ

- บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการบริหารจัดการ
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
โครงสร้างการบริหารจัดการ
โครงสร้างขององค์กร (Organization Chart)
โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart)
โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart)
- บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขการปฏิบัติงาน
หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน
วิธีการปฏิบัติงาน
ข้อควรระวัง/ข้อสังเกต/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติ
แนวคิด/งานวิเคราะห์-วิจัยที่เกี่ยวข้อง/กรณีศึกษา

บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน

แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chat)

วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน/ความสำเร็จ

วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

จรรยาบรรณ/คุณธรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและการพัฒนางาน

ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

แนวทางแก้ไขและพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

ภาคผนวก (ถ้ามี)

ประวัติผู้เขียน

เกณฑ์การแต่งตั้งและระดับคุณภาพของผลงานประเภทคู่มือปฏิบัติงาน

1. คำนิยาม

คู่มือปฏิบัติงาน : เป็นเอกสารแสดงถึงเส้นทางการทำงานในงานหลักของตำแหน่ง ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

2. การเผยแพร่ผลงาน : ต้องมีการใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 3 เดือน โดยต้องมีหนังสือรับรองจากหน่วยงานเป็นหลักฐาน

3. เกณฑ์การแต่งตั้ง

เกณฑ์เปรียบเทียบคุณภาพของผลงาน		เงื่อนไข
ระดับ	ช่วงคะแนน	ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ ต้องมีผลการประเมินชั้นต่ำอยู่ในระดับ = ดี
ดีเด่น	90-100%	
ดีมาก	80-89%	
ดี	70-79%	
ปรับปรุง	60-69%	
ไม่ผ่านการประเมิน	ต่ำกว่า 60%	

4. การตัดสินคุณภาพผลงาน

เกณฑ์การตัดสินคุณภาพผลงาน		เงื่อนไข
เสนอขอพิจารณาตำแหน่ง	ผ่านเกณฑ์ (โดย)	ขอที่ประชุมคณะอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคุณภาพผลงานและจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ
วิธีปกติ	คะแนนเสียงข้างมาก	
วิธีพิเศษ	คะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสี่ในห้า	

ระดับดี : เป็นผลงานที่แสดงเส้นทางทางการทำงานในงานหลักของตำแหน่งตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงสุดกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือสถาบันอุดมศึกษา และสามารถนำไปใช้เป็นแหล่งอ้างอิง หรือนำไปปฏิบัติได้

ระดับดีมาก : ใช้เกณฑ์เดียวกับระดับดีและต้อง

1. ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ หรือเทคนิควิธีการใหม่
2. เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบ หรือมาตรฐานของงาน

ระดับดีเด่น : ใช้เกณฑ์เดียวกับระดับดีมากและต้อง

1. มีลักษณะเป็นงานบุกเบิกความรู้ใหม่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดและค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง เป็นที่เชื่อถือและ

ยอมรับในวงวิชาชีพ

แบบประเมินคู่มือปฏิบัติงานหลัก

(ตำแหน่งประเภทวิชาชีพอเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ)

- ▶ ผู้ขอรับการประเมิน.....ตำแหน่ง.....
- ▶ สังกัด.....มหาวิทยาลัย.....
- ▶ เสนอข้อกำหนดตำแหน่ง.....ระดับ.....
- ▶ ชื่อผลงาน.....
- ▶

แบบประเมินคู่มือปฏิบัติงานหลัก

(ตำแหน่งประเภทวิชาชีพอเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ)

หัวข้อการประเมิน	ระดับการประเมิน				
	ดีเด่น (5)	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
1. เนื้อหาสาระถูกต้อง สมบูรณ์ มีแนวคิดและการนำเสนอที่ชัดเจน					
2. การแสดงขั้นตอน/กระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติ					
3. การเสนอความรู้หรือวิธีการที่ทันต่อความก้าวหน้า					
4. สามารถนำไปใช้เป็นแหล่งอ้างอิง หรือนำไปปฏิบัติได้					
5. ประโยชน์ของผลงานต่อการพัฒนางานในหน้าที่					
6. การใช้หลักการทางจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพในการจัดทำผลงาน					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยที่ได้ = $\frac{\text{คะแนนรวม}}{30} \times 100$					

สรุปคุณภาพของผลงานนี้อยู่ในเกณฑ์

ดีเด่น ดีมาก ดี ปรับปรุง ไม่ผ่านการประเมิน

▶ หมายเหตุ: เกณฑ์เปรียบเทียบคุณภาพของผลงาน

เงื่อนไข

คะแนน 90% - 100%	=	ดีเด่น	- ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ
คะแนน 80% - 89%	=	ดีมาก	ต้องมีผลการประเมินขั้นต่ำอยู่ในระดับ = ดี
คะแนน 70% - 79%	=	ดี	
คะแนน 60% - 69%	=	ปรับปรุง	
คะแนน ต่ำกว่า 60%	=	ไม่ผ่านการประเมิน	

เงื่อนไข

1. ระดับชำนาญงาน ต้องมีผลการประเมินขั้นต่ำในระดับดี และต้องได้รับคะแนนคุณภาพผลงานร้อยละ 70 ขึ้นไป
2. ระดับชำนาญการ ต้องมีผลการประเมินขั้นต่ำในระดับดี และต้องได้รับคะแนนคุณภาพผลงานร้อยละ 70 ขึ้นไป

▶ ความเห็นของกรรมการ.....

▶ สรุปผลการประเมิน

ผ่าน

ไม่ผ่าน

ปรับปรุง ให้ดำเนินการปรับปรุงผลงานภายในระยะเวลา 3 เดือน นับตั้งแต่วันที่รับทราบมติ ซึ่งเป็นไปตามข้อ 18 ของประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553

▶ ผลการพิจารณาจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

ไม่พบว่าการละเมิดทางจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

พบว่าการละเมิดทางจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ โปรดระบุ.....

ควรตรวจสอบการละเมิดทางจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพเพิ่มเติม โปรดระบุ.....

แบบแสดงหลักฐานการมีส่วนร่วมในผลงาน

- ▶ คู่มือปฏิบัติงานหลัก
- ▶ งานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์
- ▶ งานวิจัย
- ▶ ผลงานลักษณะอื่น

ให้ระบุผู้ร่วมงาน จำนวนกี่คน แต่ละคนมีส่วนร่วมดังนี้

๑. ปริมาณงานร้อยละเท่าใด และหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอะไร
- ๒.
- ๓.

(โดยลงชื่อของแต่ละคนไว้เป็นหลักฐานร่วมกัน)

แบบรับรองจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มรภ.พิบูลสงคราม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

▶ ส่วนที่ 1 สำหรับผู้ขอ

ลงชื่อ.....ผู้ขอรับการประเมิน

วัน เดือน ปี

▶ ส่วนที่ 2 สำหรับหน่วยงาน

หน่วยงานได้รับทราบและตรวจสอบในเบื้องต้นแล้ว

ลงชื่อ.....หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้รับรอง

วัน เดือน ปี

การกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ ต้องคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ ดังนี้

- ▶ ต้องมีความซื่อสัตย์ทางวิชาชีพ ไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตน และไม่ลอกเลียนผลงานของผู้อื่น รวมทั้งไม่นำผลงานของตนเองในเรื่องเดียวกันไปเผยแพร่ในวารสารวิชาการหรือวิชาชีพมากกว่า 1 ฉบับ ในลักษณะที่จะเข้าใจผิดว่าเป็นผลงานใหม่
- ▶ ต้องให้เกียรติและอ้างอิงบุคคลหรือแหล่งที่มาของข้อมูลที่นำมาใช้ในผลงาน วิชาชีพของตนเองและแสดงหลักฐานของการค้นคว้า
- ▶ ต้องไม่คำนึงถึงประโยชน์ทางวิชาชีพจนละเลย หรือละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของผู้อื่นและสิทธิมนุษยชน

- ▶ ผลงานวิชาชีพต้องได้มาจากการศึกษา โดยใช้หลักวิชาชีพเป็นเกณฑ์ ไม่มีอคติมาเกี่ยวข้องและเสนอผลงานตามความจริง ไม่จงใจเบี่ยงเบน ผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย โดยหวังผลประโยชน์ส่วนตัว หรือต้องการสร้างความเสียหายแก่ผู้อื่น และเสนอผลงานตามความเป็นจริง ไม่ขยายข้อค้นพบ โดยปราศจากการตรวจสอบยืนยันในทางวิชาชีพ
- ▶ ต้องนำผลงานไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบธรรมและชอบด้วยกฎหมาย
- ▶ ได้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางวิชาชีพที่องค์การนั้น ๆ กำหนด
- ▶ รับรองว่า ตนเองได้ประพฤติและปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพที่กำหนดไว้ข้างต้น และรับทราบผลของการละเมิดจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพดังกล่าว

- ▶ รายละเอียดที่จะได้รับหลังจากเข้ารับการประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้
- ▶ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ งานวิเคราะห์ งานสังเคราะห์
- ▶ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ งานวิเคราะห์ งานสังเคราะห์
- ▶ งานวิเคราะห์ แตกต่างจากงานสังเคราะห์หรือไม่
- ▶ ส่วนประกอบของงานวิเคราะห์ และงานสังเคราะห์
- ▶ เกณฑ์การเรียนรู้เครื่องมือในการทำงานวิเคราะห์ งานสังเคราะห์จากงานประจำ
- ▶ ฝึกปฏิบัติเพื่อเรียนรู้เครื่องมือในการทำงานวิเคราะห์ งานสังเคราะห์
- ▶ การเรียนรู้แนวทางในการทำงานวิเคราะห์ งานสังเคราะห์จากงานประจำ
- ▶ ฝึกปฏิบัติกำหนดหัวข้อและเครื่องมือในการทำงานวิเคราะห์ งานสังเคราะห์จากงานประจำ

การเลือกหัวข้อเรื่องการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหลัก

- เลือกการจัดเรื่องจากงานหลักที่ตนเองได้ปฏิบัติ ซึ่งงานหลักจะมีกระบวนการ ขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ให้เลือกมาทำ 1 เรื่อง
- หากในภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบมีหลายเรื่อง ให้เลือกเรื่องที่เป็นงานหลักโดยมีภาระงานมาก 50 % นำมาเขียนคู่มือเพื่อขอเป็นผลงานในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
- เมื่อได้เป็นระดับชำนาญการแล้ว จะมีการติดตามผลจากมหาวิทยาลัย ให้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานหลัก ในส่วนที่เหลือให้หมดทุกเรื่อง เพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของคนต่อ ๆ ไป ในการทำงานได้ หากมีการหมุนเวียนปรับเปลี่ยนการทำงานกันในอนาคต
- ควรบริหารเวลาในการทำงานให้ได้ และให้เป็นสำหรับตัวของเราเอง
- การเขียนคู่มือปฏิบัติงานหลัก ควรเขียนให้ครบทั้งหมดของหัวข้อที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ ในการจัดทำคู่มือ ฯ

ความเป็นมา/ความจำเป็น (ภูมิหลัง) ความสำคัญ

- ▶ การเขียนอธิบายชี้แจง งานที่ตัดสินใจเลือก เขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ว่ามีความเป็นมาอย่างไร มีความสำคัญ มีความจำเป็นอย่างไร จึงต้องกำหนดให้เป็นภาระงานขึ้นมา **งานนี้เป็นงานหลัก หรืองานรองของมหาวิทยาลัย ของหน่วยงาน ของตำแหน่งหน้าที่ที่ได้ปฏิบัติ** อาจจะยึดแนวทางการเขียนอธิบายชี้แจงได้ ดังนี้
- ▶ Who ใครเป็นผู้กำหนด เป็นผู้อนุมัติให้งานนี้ขึ้นมา
- ▶ What อะไรเป็นประเด็นหลักของงานนี้ หรือรายละเอียดของงานนี้มีอะไรบ้าง
- ▶ Where งานนี้กำหนดให้ปฏิบัติที่ไหนบ้าง สังกัดหน่วยงานใด
- ▶ Why ทำไมจึงต้องมีงานนี้ ทำไมจึงต้องกำหนดไว้ที่นี้ ทำไมจึงต้องกำหนดเวลานี้
- ▶ How งานนี้ต้องทำอย่างไร งานนี้สำคัญอย่างไร งานนี้มีประโยชน์อย่างไร งานนี้เกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ อย่างไร

- ▶ สาระสำคัญ วิเคราะห์ชื่อเรื่องให้ออกว่าอะไรเป็นกุญแจสำคัญ มีกี่ตัว
- ▶ ต้องเขียนอธิบายชี้แจง เน้นสาระที่งานที่เป็นกุญแจตัวนั้น ๆ ว่าสำคัญอย่างไร
- ▶ หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อนักศึกษา ต่อบุคลากรอย่างไร มีผลกระทบต่ออาจารย์อย่างไร มีผลต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ปฏิบัติอย่างไร รวมทั้งมีผลกระทบต่อผู้บริโภคหรือผู้มารับบริการทั้งภายในและภายนอกอย่างไร
- ▶ **ยึดหลักการเขียน** คือ ย่อหน้าแรก ทำไมเลือกเรื่องนี้ ย่อหน้าที่สอง ทำแล้วได้อะไร ย่อหน้าที่สาม สรุปปมที่ต้องเขียนเรื่องนี้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- ▶ เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา คำนว่ว่าทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารคู่มือปฏิบัติงานนี้ขึ้นมา เช่น ทำคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ขึ้นมา**เพื่อให้มั่นใจว่า**ได้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการ ที่กำหนดไว้ อย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ของผู้ปฏิบัติงาน/ของผู้ร่วมงาน (พิจารณาทดแทน)/ของผู้รับบริการ ต้อง กำหนดให้ชัดเจนว่าใครจะถือปฏิบัติ ตามคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ ตัวผู้เขียนเอง หรือเพื่อน ผู้ร่วมงานที่ทำงานทดแทน หรือผู้ดำรงตำแหน่งนี้ทุกคน หรือผู้รับบริการหรือบุคลากรทั้งหมดที่กล่าว มาแล้ว เพราะเวลา**เขียนคู่มือการปฏิบัติงานในรายละเอียดของข้อมูล เนื้อหา หรือเทคนิคที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานต้องชัดเจนจะแสดงบ่งบอกถึงว่าใครจะถือปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานนี้**

ขอบเขตของการศึกษา

- ▶ เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษาค้นคว้าและผู้เขียนได้คำนึงถึงขอบเขตของกลุ่มปฏิบัติการ มีความทันสมัย ครอบคลุมลึกซึ้ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ หลักเกณฑ์ วิธีการเงื่อนไข
- ▶ ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้อง เป็นใคร เป็นหน่วยงานใดมีมาตั้งแต่เมื่อใด ถึงเมื่อใด
- ▶ ขั้นตอนไหนถึงขั้นไหน เพื่อให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้คู่มือนี้ได้รับรู้เบื้องต้น
- ▶ ป้องกันการนำไปใช้ที่อาจเกิดการผิดพลาดต่อไปได้ เป็นต้น

นิยามศัพท์เฉพาะ หรือคำจำกัดความ (Definition)

- ▶ เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษาค้นคว้า ทราบถึง คำศัพท์เฉพาะชื่ออาจเป็นภาษาไทย หรือภาษาต่างประเทศ หรือคำย่อ
- ▶ ที่กล่าวถึงภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน (ถ้ามี) ในคู่มือการปฏิบัติงานนี้

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

- ▶ เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษาค้นคว้าทราบว่า ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง
- ▶ รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดกับการปฏิบัติงานนี้ ตั้งแต่ต้นจนถึงงานสำเร็จส่งมอบให้ผู้รับบริการ (พิจารณามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง)
- ▶ สาระสำคัญตรงนี้ คือ เมื่องานสำคัญดังกล่าวแล้ว จึงต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานที่สำคัญนั้นสำเร็จให้ได้
- ▶ อาจจะศึกษาจากข้อกำหนด หรือคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน/หรือหน้าที่กำกับ ควบคุมดูแลก็ได้

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- ▶ เขียนอธิบายชี้แจงรายละเอียดว่างานนี้มีลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างไร ลักษณะงานเป็นอย่างไร (พิจารณาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง/คำสั่งมอบหมายภาระหน้าที่การงานให้ปฏิบัติ)
- ▶ มองจุดเน้น คือ เรียงลำดับความสำคัญต่อกันลงมา เมื่องานสำคัญ จึงมอบภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติ และต้องกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติว่าจะต้องทำอะไรบ้าง จึงจะทำให้งานที่สำคัญนั้นสำเร็จ

โครงสร้างการบริหารจัดการ

► เขียนอธิบายว่า ตำแหน่งที่ตัวเราดำรงอยู่นี้ รวมทั้งงานที่เราเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานนี้มีการบริหารจัดการอย่างไร โดยเขียนเป็นแผนผัง (Chart) ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 โครงสร้างขององค์กร (organization Chart) ให้ระบุชื่อหน่วยงาน

1.2 โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart) ให้ระบุชื่อตำแหน่งและระดับ (ถ้ามี)

1.3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart) ให้ระบุชื่อผู้ปฏิบัติ

สาระสำคัญคือ งานสำคัญตามที่กล่าวแล้ว มีการมอบหมายภาระหน้าที่ กำหนดลักษณะงานให้ปฏิบัติแล้ว จะมีการบริหารจัดการกับงานที่ว่ามีความสำคัญนั้นอย่างไร จึงจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

- ▶ เขียนอธิบายชี้แจงว่างานนี้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ กำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์ว่าอย่างไร **เขียนสรุปให้เป็นภาษาเขียน** ไม่ควรคัดลอกเอามาจากตัวบทกฎหมาย ทำให้เข้าใจยาก
- ▶ **ต้องเขียนสรุปให้เป็นภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติ** ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจ **ไม่ต้องแปล ไทยเป็นไทย** ต้องแยกให้ชัดเจนตามแนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นในชั้นที่ 2 และชั้นที่ 3 คือ ต้องแยกนำเสนอว่า หลักเกณฑ์ที่กำหนดจากหน่วยงานภายนอก หรือ หลักเกณฑ์กำหนดโดยหน่วยงานภายในของเราเอง
- ▶ สำคัญ การจะปฏิบัติงานที่สำคัญนั้นให้บรรลุความสำเร็จ ต้องมีกฎ เกณฑ์ ประกาศ มติ หนังสือเวียน มีข้อกฎหมายต่าง ๆ ต้องนำมาวิเคราะห์ว่าส่วนตรงไหนที่กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานนั้น แล้วเขียนอธิบายให้ชัดเจนว่ามีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างไร

วิธีการปฏิบัติงาน

- ▶ เขียนอธิบายชี้แจงว่างานนี้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ กำหนดวิธีการปฏิบัติไว้อย่างไร เขียนอธิบายให้เป็นภาษาเขียนที่ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจง่าย ไม่ควรเป็นภาษากฎหมายและต้องแยกนำเสนอเหมือนการเขียนหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานว่ามีวิธีการใดที่กำหนดด้วยหน่วยงานภายนอก และมีวิธีการใดที่กำหนดด้วยหน่วยงานของเราเอง
- ▶ นำเอากฎ ระเบียบ มติ ประกาศ หนังสือเวียนและข้อกำหนดต่าง ๆ ตามที่วิเคราะห์ว่าอะไรเป็นหลักเกณฑ์ ต้องแยกอีกว่าแล้วอะไรเป็นวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

- ▶ เมื่อศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ ที่เกี่ยวข้องกับงานนี้แล้ว **ต้องแสดงความเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน** ด้วยการจับประเด็นสาระสำคัญของกฎเกณฑ์ดังกล่าว และหรือจากการจดบันทึก จากการสังเกต ในฐานะผู้ที่มีประสบการณ์ในงานอาชีพ และเขียนนำเสนอเป็นข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง เงื่อนไขในการปฏิบัติงานนี้
- ▶ ต้องอย่าลืมว่างานที่สำคัญนั้น การจะปฏิบัติเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาด และเป็นการป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาด **ต้องมีข้อควรระวัง ข้อสังเกต หรือสิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติ** จึงจะทำให้งานที่สำคัญนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- ▶ ส่วนนี้เป็นการแสดงถึงการสั่งสมความรู้ การพัฒนาตนเอง การเป็นผู้มีความรอบรู้อย่างแท้จริงที่สามารถนำแนวคิด งานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานที่ปฏิบัติ
- ▶ ดังนั้น จึงต้องเป็นผู้เขียนที่ดี ต้องเป็นผู้อ่าน ฟัง คิด ถาม เขียน วิเคราะห์ วิจัย วิจารณ์ มีความกระตือรือร้น และมีความคิดริเริ่ม เก็บสะสมประสบการณ์ ด้วยการสรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิและสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานนี้ว่าอย่างไร
- ▶ อาจจะยึดแนวการนำเสนอว่าเกี่ยวกับหลักเกณฑ์มีอย่างไร ที่เกี่ยวกับวิธีการมีอย่างไร และที่เกี่ยวกับข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงานนี้มีอย่างไร
- ▶ จำเป็นต้องศึกษาค้นคว้า เพื่อให้เปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือหาตัวอย่างที่ดี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญมากนั้น

แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติ

- ▶ งานนี้จะสำเร็จตามเป้าหมาย จะมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จะมีวิธีการดำเนินการเชิงรุกอย่างไร แผนกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยชี้้นำการบริหารองค์กรรวม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อม ให้รู้เขารู้เรา เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์หลักของแผน) โดยมีวิธีการดำเนินการ SWOT ได้ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Outside in) คือ ปัจจัยภายนอก พิจารณาที่

- ▶ โอกาส (Opportunity) สิ่งที่ส่งผลกระทบทางบวกต่อหน่วยงาน
- ▶ ภัยคุกคาม (Threat) สิ่งที่ส่งผลกระทบทางลบต่อหน่วยงาน

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Inside out) คือ ปัจจัยภายใน พิจารณาที่

- ▶ จุดแข็ง (Strength) คือ มีอะไรโดดเด่นของหน่วยงาน
- ▶ จุดอ่อน (Weaknesses) คือ อะไรบ้างที่ต้องปรับปรุง/พัฒนา

3. เมื่อได้ตาม 2 ข้อข้างต้นแล้ว ต้องนำมาหาความสัมพันธ์กันแล้วกำหนดเป็นประเด็น (ยุทธศาสตร์)

- ▶ กำหนดประเด็น S – O โดยเอาจุดแข็งและโอกาสมากำหนดว่าจะทำอะไร
- ▶ กำหนดประเด็น O – W โดยเอาโอกาสมาปิดจุดอ่อน กำหนดทางแก้จุดอ่อน
- ▶ กำหนดประเด็น S – T โดยเอาจุดแข็งมาแก้ภัยคุกคาม หรือหาทางหลบหลีกภัยคุกคาม
- ▶ กำหนดประเด็น W – T โดยหาทางป้องกัน เสริมสร้าง จุดอ่อน แก้/หลบหลีกภัยคุกคาม

- ▶ 4. เมื่อได้ประเด็นตามข้อ 3 แล้ว นำมาพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) โดยเอาทุกประเด็นมาร้อยเรียงกันให้เป็นวิสัยทัศน์ ส่วนใหญ่แล้วจะเอาเฉพาะประเด็นที่เราต้องการ บรรณานายากที่จะให้เป็น (What) หลักการตั้งคำถามไปเรื่อย ๆ ว่าต้องการอะไร แต่ต้องอยู่ภายในกรอบประเด็นตามข้อ 3
- ▶ 5. เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้ว ต้องมากำหนดกรอบให้ชัดเจน ไม่ให้หลงทาง พันธกิจ (Mission) คือ กิจที่ต้องทำเพื่อให้สนองต่อวิสัยทัศน์ที่ตั้งความหวังเอาไว้ โดยต้องกำหนดกรอบไว้ให้ชัดเจน ไม่ให้หลงทาง หรือไปทางอ้อมเกินไป โดยมากพันธกิจจะเอามาจากประเด็นที่ตั้งไว้ในข้อ 3

- ▶ **6. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์**ว่าจะทำอย่างไรจึงจะไปถึงวิสัยทัศน์นั้นได้ ตามหลักการจะกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ต้องทำตามกฎหมาย (งานประจำ) และประเด็นยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ที่เราวิเคราะห์ (SWOT) มาได้ โดยเอาประเด็นตามข้อ 3 มาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ได้เลย
- ▶ **7. นำเอาประเด็นยุทธศาสตร์** ตามข้อ 6 มาแตกเป็นประเด็นย่อย ๆ จะได้ชัดเจนว่าจะทำอย่างไรในแต่ละประเด็น โดยให้ครอบคลุมทุกด้าน
- ▶ **8. กำหนดเป้าประสงค์** ตามข้อ 6 ในแต่ละประเด็นว่าทำแล้วได้อะไร ให้เป็นกิจกรรม (Action) ให้ได้ ส่วนมากมักจะมีคำว่า มี ทำ จัด วาง ปรับปรุง พัฒนา ลด สร้าง ฯลฯ

▶ 9. กำหนดตัวชี้วัดว่าทำแล้วจะบรรลุประสงค์หรือเป้าประสงค์อย่างไร มักจะดูว่า

ตัวชี้วัดว่า KPI ทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิด Balanced Scorecard คือ

9.1 ด้านการเงิน หน่วยงานมีกำไร/ไม่หวังกำไร ต้องวัดที่ความพึงพอใจ

9.2 ด้านลูกค้า วัดที่ความพึงพอใจ สิ่งที่ลูกค้าสนใจ (เวลา/ลดขั้นตอน คุณภาพ
ผลงานการบริการ)

9.3 ด้านกระบวนการภายใน วัดที่การบริหารจัดการ เวลา/คุณภาพ/ผลผลิต/การ
เข้าถึงความต้องการในเทคโนโลยี

9.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโต (ความสามารถของคน/การฝึกอบรม/ทักษะ)

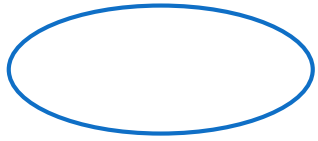
- ▶ 10. ดัชนีวัดความสำเร็จในการปฏิบัติจะอยู่ในรูปของตัวเลข (Quantity) เปอร์เซ็นต์ ค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ได้เพิ่มหรือลดลง อัตราส่วนต่อที่วัดได้อย่างชัดเจน
- ▶ 11. กำหนดกิจกรรมแต่ละยุทธศาสตร์ว่า มีกิจกรรมอะไรบ้าง พิจารณาความจำเป็นเพื่อตัดสินใจว่าควรมีโครงการหรือไม่
 - ▶ 11.1 โครงการอะไร (ชื่อโครงการ)
 - ▶ 11.2 ทำไมต้องทำ (อธิบายหลักการและเหตุผล)
 - ▶ 11.3 ทำเพื่ออะไร (วัตถุประสงค์)
 - ▶ 11.4 ทำอย่างไร (วิธีดำเนินการ)
 - ▶ 11.5 ทำเมื่อไร - นานเพียงใด (ระยะเวลาดำเนินการ)
 - ▶ 11.6 ต้องใช้อะไร (งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้)
 - ▶ 11.7 ใครทำ (ผู้รับผิดชอบ)
 - ▶ 11.8 ทำแล้วจะได้อะไร (เกณฑ์วัดความสำเร็จ)
 - ▶ 11.9 อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (การประเมิน/ติดตามโครงการ)
 - ▶ 11.10 จะรู้ผลได้อย่างไร (ผลที่คาดว่าจะได้รับ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)

- ▶ เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่าทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและงาน เพื่อวางขั้นตอนการทำงาน โดยเขียนออกมาในรูปของ Flow chart ทำให้เกิดความเข้าใจง่าย มีการสื่อความหมายที่ดี โดยไม่หลงลึกในรายละเอียด เพื่อนำไปใช้เขียนเป็นคำอธิบายอีกครั้งหนึ่ง
- ▶ Flow chart เป็นแผนภูมิแสดงการไหลของงาน เพื่อวางขั้นตอนการทำงานด้วยการนำกิจกรรมต่างๆ (Activity) ที่จะต้องเกิดขึ้นมาใส่ลงในกรอบรูปทรงเรขาคณิต ตามประเภทกิจกรรมนั้น ๆ แล้วนำมาเรียงต่อกันตามลำดับขั้นตอน เชื่อมด้วยลูกศร แบบทำทีละขั้นตอน (Step by Step) ความละเอียดของงานขึ้นอยู่กับระดับของคุณภาพของงานที่จะต้องปฏิบัติ ถ้าต้องการมีคุณภาพสูงก็จะต้องมีรายละเอียดมากขึ้นตามลำดับ เพื่อที่จะควบคุมให้ผู้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง โดยจะมีการอธิบายรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ

- ▶ แล้วต้องปฏิบัติอย่างไร ต้องเก็บบันทึกหรือไม่ อย่างไร มีเอกสารใดบ้างที่เกี่ยวข้อง ตามแต่ระดับความซับซ้อนของงาน Flow Chart จะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่หลงทาง หรือ ข้ามขั้นตอน แต่ยังเป็นประโยชน์ในการสื่อความให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น Flow Chart มีการเขียนกันหลายรูปแบบ อาจจะเขียนในรูปของตารางแล้วใช้สัญลักษณ์ เชื่อมด้วยลูกศร แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุด คือ ใช้สัญลักษณ์ แล้ว เขียนเป็น Flow Chart โดยไม่ต้องทำตาราง

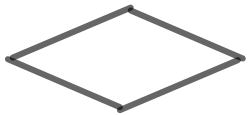
▶ สัญลักษณ์ที่นิยมใช้ในการเขียน Flow Chart คือ



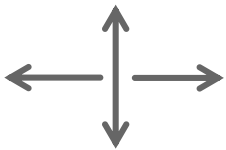
จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ



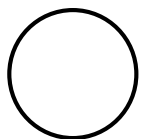
กิจกรรมและการปฏิบัติงาน



การตัดสินใจ การตรวจสอบ การอนุมัติ

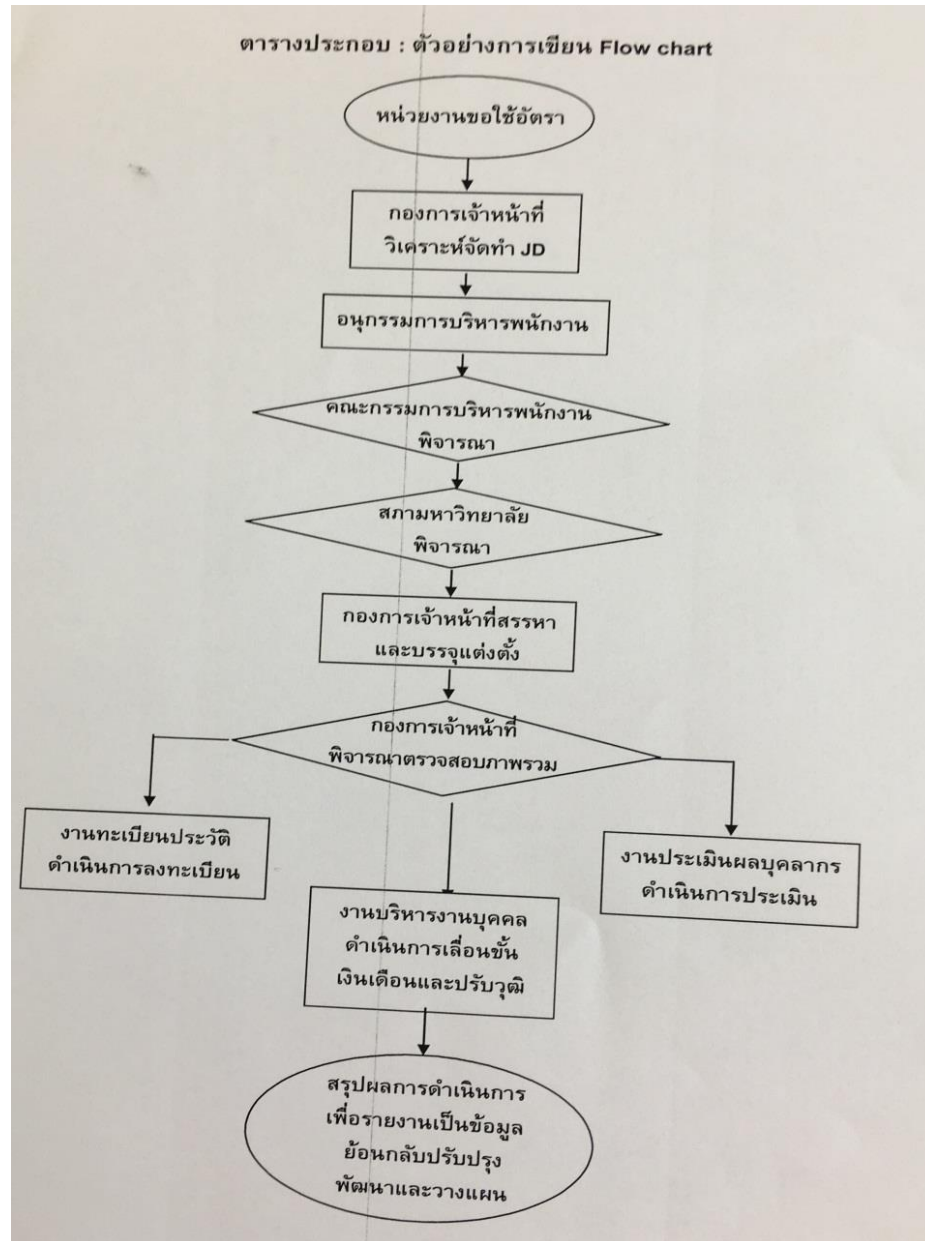


แสดงทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวของงาน



จุดเชื่อมต่อ Flow จากหน้าหนึ่งไปยังหน้าต่อไป

ตัวอย่างการเขียน Flow Chart



วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการ มีความพึงพอใจ

- ▶ ถือเป็นเทคนิคการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญในงานอาชีพที่ปฏิบัติและผู้มีประสบการณ์
- ▶ ต้องเขียนอธิบาย ชี้แจงให้เห็นว่าเราผู้ปฏิบัติงานนี้มีวิธีการอะไร อย่างไรบ้าง ที่จะให้บริการกับผู้รับผิดชอบ เกิดความพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติงานนี้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนได้รับมอบงานไป
- ▶ สิ่งสำคัญ คือ ต้องวิเคราะห์ให้ออกว่าผู้รับบริการงานชิ้นนี้ของเราเป็นใครบ้าง บุคคลภายนอก เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการบำนาญ ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง เป็นต้น
- ▶ และคำนึงว่าเขาต้องการอะไรกับงานชิ้นนี้ เมื่อทราบทั้ง 2 ประการนี้แล้ว ก็หาวิธีการให้บริการกับเขาจนเกิดความประทับใจหรือพึงพอใจ

วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ▶ งานจะช้าหรือเร็ว สำเร็จหรือไม่สำเร็จ หรือได้รับการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาให้ทันยุคทันสมัย ต้องมีวิธีการ หรือระบบติดตามงานว่าไปอยู่ขั้นตอน ติดขัดอย่างไร สำเร็จได้ดี มีคุณภาพหรือไม่ หรือสำเร็จแต่ยังไม่ถึงขั้นดี จะต้องมีวิธีการ หรือระบบการพัฒนาปรับปรุงต่อไปอย่างไร ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
- ▶ โดยหลักทั่วไปจะพิจารณาที่คุณภาพ ความทันเวลา งบประมาณที่ใช้ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และนำมาปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา หรือจะรักษาคุณภาพให้คงที่ได้ อย่างไรก็ตาม งานชิ้นนี้ งานลักษณะนี้จะมีวิธีการติดตามงานอย่างไร และจะมีวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะนี้อย่างไร สรุปแล้ว เน้นเทคนิคการทำงานเชิงรุกเป็นสำคัญ

จรรยาบรรณ/คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

- ▶ งานนี้ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง อาจนำเอาจรรยาบรรณของสาขาวิชาชีพที่มีสภาของวิชาชีพนั้น ๆ มาพิจารณาประกอบ รวมทั้งนำเอาจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๗ และการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทมาศึกษาประกอบการเขียน

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและการพิจารณา

- ▶ แหล่งที่มาของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน อาจค้นหาข้อมูลจากแหล่งดังต่อไปนี้
- ▶ 1. ผลการวิเคราะห์ชั้นที่ 2 และชั้นที่ 3 ของแผนการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน
- ▶ 2. รายงานการประชุม
- ▶ 3. การประชุมสัมมนา
- ▶ 4. จากการจดบันทึกประจำวัน/สัปดาห์
- ▶ 5. จากการตอบคำถามด้วยวาจาทางโทรศัพท์และลายลักษณ์อักษร
- ▶ 6. จากผลการวิจัย
- ▶ 7. ศึกษาจากตำรา บทความและผู้มีประสบการณ์
- ▶ 8. จากการทำ SWOT

การจัดทำบรรณานุกรม

- ▶ บรรณานุกรม หมายถึง รายชื่อสิ่งพิมพ์หรือเอกสารที่ใช้ประกอบการค้นคว้า และรายชื่อหนังสือนี้จะต้องใช้ข้อมูลทางการพิมพ์อย่างครบถ้วน และต้องเขียนหรือพิมพ์ตามแบบมาตรฐานที่กำหนด โดยแยกบรรณานุกรมสิ่งพิมพ์ภาษาไทย และบรรณานุกรมสิ่งพิมพ์ภาษาต่างประเทศ ในแต่ละภาษานั้นใช้เรียงตามลำดับอักษรแบบพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานและพจนานุกรมภาษาอังกฤษทั่วไป
- ▶ การจัดทำบรรณานุกรม ให้ศึกษาค้นคว้ายึดแนวทางตามคู่มือการจัดทำปริญญานิพนธ์และสารนิพนธ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบัน
- ▶ สิ่งที่ต้องคำนึงอีกประการหนึ่ง การอ้างอิงในเนื้อหา แล้วต้องนำมาอ้างอิงไว้ในบรรณานุกรมด้วยทุกครั้ง

ภาคผนวก

- ▶ ภาคผนวก คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขียน แต่ไม่ใช่เนื้อหาของงาน เป็นส่วนที่นำมาเพิ่มขึ้นในตอนท้าย เพื่อช่วยให้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งยิ่งขึ้น จะมีภาคผนวกหรือไม่ แล้วแต่ความจำเป็น ถ้าต้องมีควรจัดไว้ในหน้าต่อไปจากบรรณานุกรม

ประวัติผู้เขียน

- ▶ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นที่ต้องการติดต่อกับผู้เขียน
- ▶ ควรจัดอยู่ต่อจากภาคผนวก โดยกล่าวถึงประวัติโดยย่อ

*** Website...Gotoknow.org : บุษยามาศ แสงเงิน

*** Facebook : บุษยามาศ แสงเงิน

*** bussayamas2505@hotmail.com

*** Tel. 08 - 1953 - 6669

ขอบคุณค่ะ