



การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน Work Manual

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

พิมพ์ครั้งที่ 2

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

Work Manual

ISBN : 978-611-7145-04-9

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

59 ถนนพิษณุโลก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10300 โทร. 02-356-9999 สายด่วน 1785

www.opdc.go.th



ปรับปรุง
ใหม่

การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน Work Manual

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.

#นวัตกรรมเพื่อการพัฒนา

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)



การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน Work Manual



ผู้จัดทำฉบับปี 2548	: ดร.วิพุธ อ่องสกุล และคณะ
ผู้จัดทำฉบับปรับปรุงปี 2552	: ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์ และจารุวรรณ ยอดระฆัง
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ	: 978-611-7145-04-9
สงวนลิขสิทธิ์	: ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. : ขอสงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
พิมพ์ครั้งที่ 1 (ฉบับปรับปรุง)	: สิงหาคม 2552 จำนวน 700 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง)	: ธันวาคม 2552 จำนวน 1,000 เล่ม
จำนวนหน้า	: 89 หน้า
จัดทำโดย	: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0-2356-9999 อีเมล: opdc@opdc.go.th www.opdc.go.th
พิมพ์ที่	: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา สี่แยกช้างฮี ถนนสามเสน เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ 0-2243-0611 โทรสาร 0-2243-0616



คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)”** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดไว้ขีดจำกัด การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำ **ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่** ที่มีกระแสดความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552

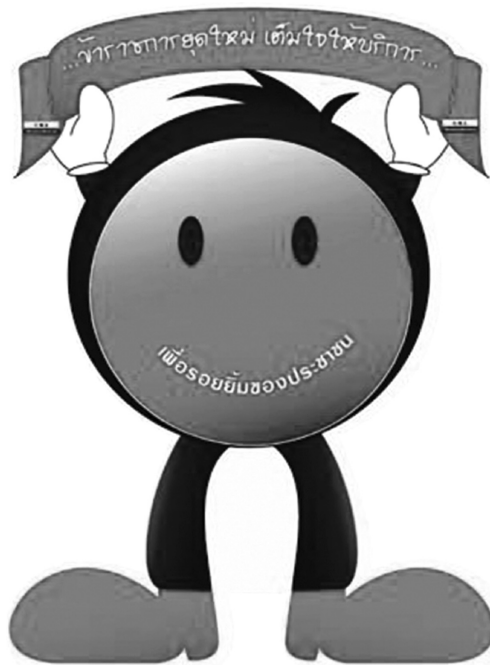
การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน Work Manual

ปรับปรุง
ใหม่



สารบัญ

การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง.....	7
บทนำ.....	11
1 เชื่อมประสบการณ์.....	19
2 เข้าสู่บทเรียน.....	21
3 ปูพื้นความรู้.....	25
4 แนวทางสู่การปฏิบัติ.....	37
5 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้.....	59
6 วัดระดับความเข้าใจ.....	77
7 ฝากไว้ให้จดจำ.....	81
เอกสารอ้างอิง.....	84
อภิธานศัพท์การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน.....	85





การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

เรื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหา ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือ เรื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่องที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดย ดร.วิพุธ อ่องสกุลและคณะ ส่วนฉบับพัฒนาวิทยากรต้นแบบ (Train-the-trainer) นั้น ได้จัดทำขึ้นโดยคุณศรีนวล สงวนไว้ เมื่อมาถึงฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 ได้ผู้ชำนาญการด้านพัฒนากระบวนการทำงาน คุณธนวิชัย จินดาประดิษฐ์ และคณะมาทำการปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เห็นความเชื่อมโยงกันของระบบเอกสารภายในองค์กรทั้งหมด และเพิ่มเติมตัวอย่างจากชุดเครื่องมือการเรียนรู้เดิม อีกทั้งแนะนำเทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านผู้อ่านสามารถเรียนรู้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและสามารถจัดทำคู่มือการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานและวิธีการทำงานยังคงเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555)

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไป คือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่คั่นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถติดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่น่าสนใจ



เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการนอกจากนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด



บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับแบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการรวบรวมหัวใจสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้



สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู ชวนคิด (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรจุ วัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

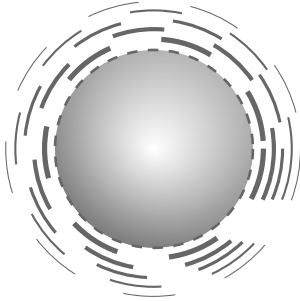
Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้ อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และ ผู้สอน”

“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่อยากจะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความผาสุกของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเราอย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขออภัยและรับคำแนะนำ

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
บรรณาธิการ



บทนำ

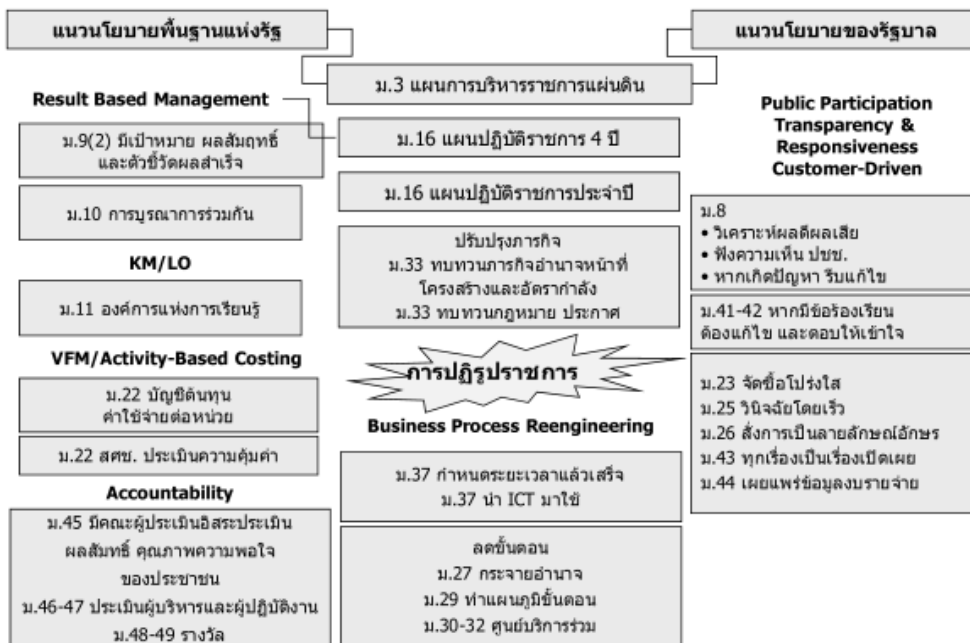
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทย

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2554)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

Strategic Management

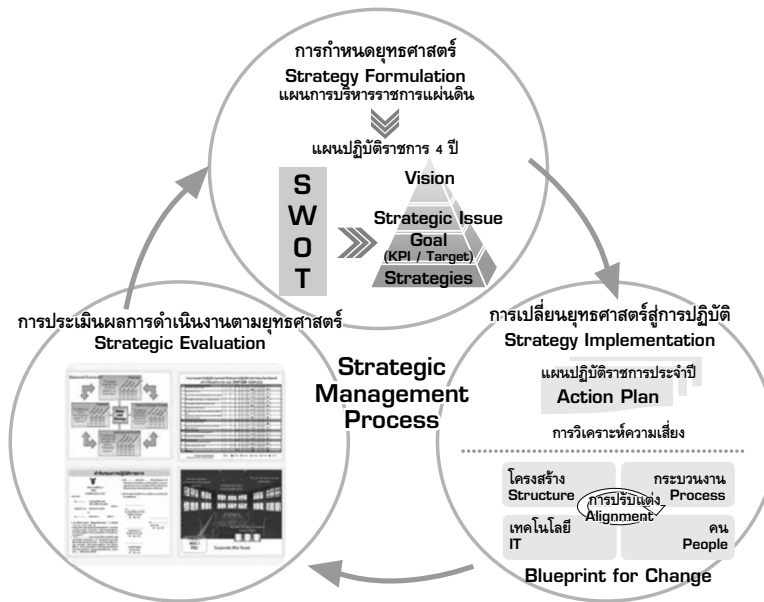


ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

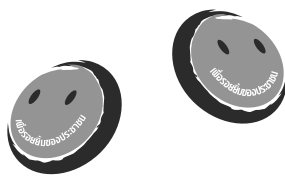


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการทำเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดริเริ่มจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

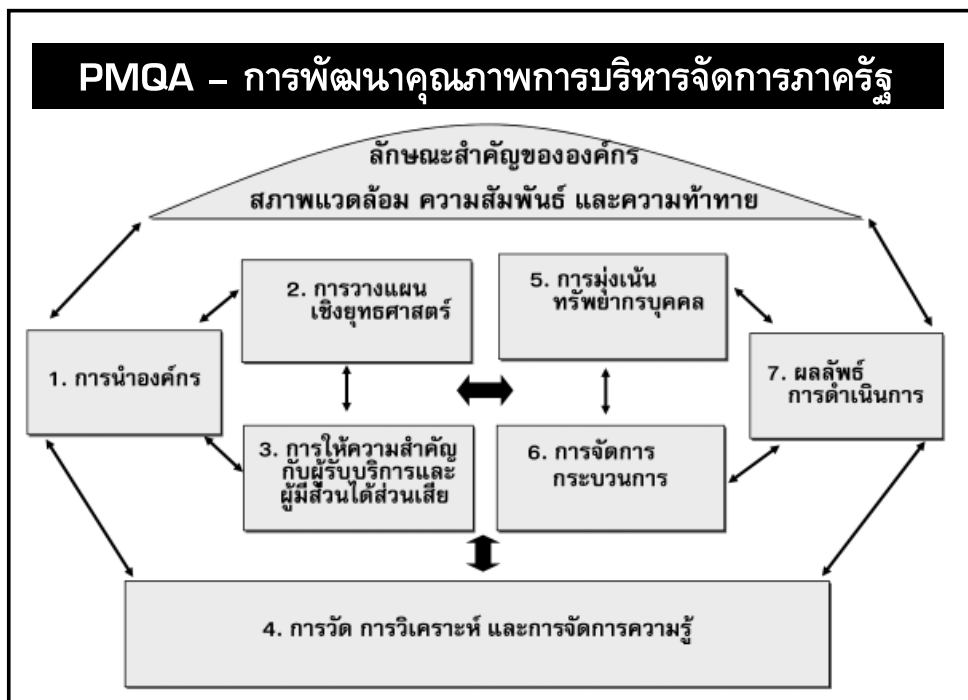


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรการ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดจนใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค



ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

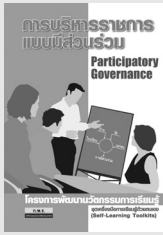
 แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map โครงการพัฒนาระบบงานการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits)	1. เรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง
 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล Individual Scorecard โครงการพัฒนาระบบงานการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits)	2. เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)” เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ
 การบริหารความเสี่ยง Risk Management โครงการพัฒนาระบบงานการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits)	3. เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน



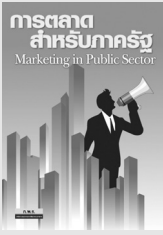
	4.เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น
	5.เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด
	6.เรื่อง “ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)” เป็น เครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไขความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์กรเหล่านั้นออกมา เพื่อทำให้องค์กรขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสิ่งสำคัญ
	7.เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เป็น เครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงานให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ



ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

 การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม Participatory Governance	8.เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบายร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานราชการของทุกหน่วยงานได้
--	--

ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

 ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR Corporate Social Responsibility	1.เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบต่อตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) ที่หมวดการนำองค์กรของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
 การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย Governing by Network	2.เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน
 การตลาด สำหรับภาครัฐ Marketing in Public Sector	3.เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบเน้นการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด



เชื่อมประสบการณ์



ท่านเคยประสบเหตุการณ์
ดังต่อไปนี้ในงานที่ทำหรือไม่ ?



ทำงานไม่ถูก ไม่รู้ทำอะไร ไม่รู้ขั้นตอน เนื่องจาก :

- ☐ เพื่อนร่วมงาน ไม่มีใครสามารถทำงานนี้ได้
- ☐ เพื่อนร่วมงานหวังวิชา รู้วิธีการทำงานอยู่คนเดียว
- ☐ คนทำงานหน้าที่เดียวกันแต่กลับมีกระบวนการทำงานแตกต่างกัน
- ☐ คนที่เคยทำงานนี้ไม่อยู่ซะแล้ว
- ☐ หัวหน้าเคยสอนแล้วแต่จำไม่ได้ จะไปถามอีกก็เกรงใจ
- ☐ ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน
- ☐ เป็นเจ้าหน้าที่ใหม่เพิ่งเข้ามาแต่ยังไม่มีใครสอนงาน ไม่รู้จะเรียนรู้งานจากไหน

หากท่านกำลังประสบเหตุการณ์ข้างต้นนี้ก็จะเกิดความสับสนวุ่นวายใจ ทำงานผิดพลาดงานไม่เดิน แล้วในที่สุดก็ถูกตำหนิ และถ้าท่านพิจารณาตนเองแล้วว่า จริงๆ ตัวท่านมีความสามารถที่จะทำงานนั้นๆ ได้ แต่สาเหตุที่ทำงานไม่ได้ ไม่รู้ทำอะไร ไม่รู้ขั้นตอนนั้น เกิดมาจากการ “การไม่รู้งาน” และไม่รู้ว่าจะทำให้ตนเอง “รู้งาน” ด้วยวิธีการใด



ถ้าอย่างนั้น...การที่จะทำให้คนทำงานได้
ก็คือ การช่วยให้คน “รู้งาน”
แล้วการช่วยให้คน “รู้งาน”
จะทำได้ยังไงบ้างหนอ???



การทำให้คนรู้งานนั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสอนงาน

การส่งเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น แต่ก็ยังมีอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเหนื่อยน้อยลง ใช้เวลาน้อยลง ได้งานที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐานเดียวกัน และคนทำงานก็ไม่สับสน รู้ว่าต้องทำอะไรก่อนหรือหลัง รวมทั้งสามารถนำไปศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งวิธีนี้ก็คือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

คู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยให้คนทำงาน “รู้งาน” ของกันและกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการทำงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถทำงานแทนกันได้ หรือแม้กระทั่งเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง ก็จะทำให้สามารถเริ่มงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ดังนั้นชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เล่มนี้ ไม่เพียงแต่จะบอกว่าคู่มือการปฏิบัติงานคืออะไร มีตัวอย่างไร แต่จะช่วยให้ท่านสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง รวมถึงสามารถนำความรู้จากเรื่องนี้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อีกด้วย ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

มีคู่มือการปฏิบัติงานช่วยให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้นนะครับ
คนทำงาน “รู้งาน”
ผู้บังคับบัญชา “ได้งานมาตรฐานเดียวกัน”
องค์กร “มีประสิทธิภาพ”
ผู้รับบริการ “พึงพอใจ”





เข้าสู่บทเรียน

ก่อนที่จะเริ่มจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
คงต้องทำความเข้าใจก่อนว่า ท่านต้องรู้อะไรบ้าง
และคู่มือเล่มนี้จะบอกอะไรให้ท่านบ้าง



จากบทที่แล้วจะทำให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันนั้น จำเป็นต้องมี “คู่มือการปฏิบัติงาน” เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ ลดข้อผิดพลาดจากการที่ “ไม่รู้งาน” และลดเวลาในการทำงาน ช่วยให้ทำงานได้ถูกต้องรวดเร็ว รวมถึงช่วยให้การทำงานมีมาตรฐานเดียวกัน

การทำคู่มือการปฏิบัติงานไม่ใช่เรื่องยากที่จะทำ แต่ผู้จัดทำต้องอาศัยประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนั้นมานานพอสมควรและรู้เนื้องานเป็นอย่างดี รวมถึงจะต้องอาศัยความเป็นคนช่างสังเกตและเอาใจใส่ในรายละเอียดบางอย่างที่คนอื่นอาจจะเห็นว่ามีจำเป็น รวมถึงทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงานก็เป็นส่วนสำคัญนอกเหนือไปจากประสบการณ์ในการทำงานและความเป็นคนช่างสังเกต

คู่มือการปฏิบัติงานของงานบางอย่างอาจนำเสนอเป็นรูปภาพอย่างเดียวในการสื่อให้คนทำงานเข้าใจ หรือบางคู่มืออาจใช้การเขียนอธิบายทั้งหมด ดังนั้นการพิจารณาเลือกจัดทำ



คู่มือที่เหมาะสมในการสื่อและสอนการทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้เขียนคู่มือจะต้องเอาใจใส่ในรายละเอียด โดยเฉพาะเรื่องความเข้าใจในเนื้อหาของคนทำงานแต่ละคน ทั้งนี้การที่จะเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่ดีได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยการปรับปรุงซ้ำแล้วซ้ำอีกจากคู่มือเดิม แต่ถ้าหน่วยงานใดไม่มีคู่มือเดิม การเริ่มต้นจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเล่มแรกก็ไม่ใช่เรื่องที่ยากเย็นจนเกินไป

วัตถุประสงค์ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน”

- 1) ผู้อ่านสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองได้ และนำไปปฏิบัติได้จริง
- 2) ผู้อ่านสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนเองได้ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

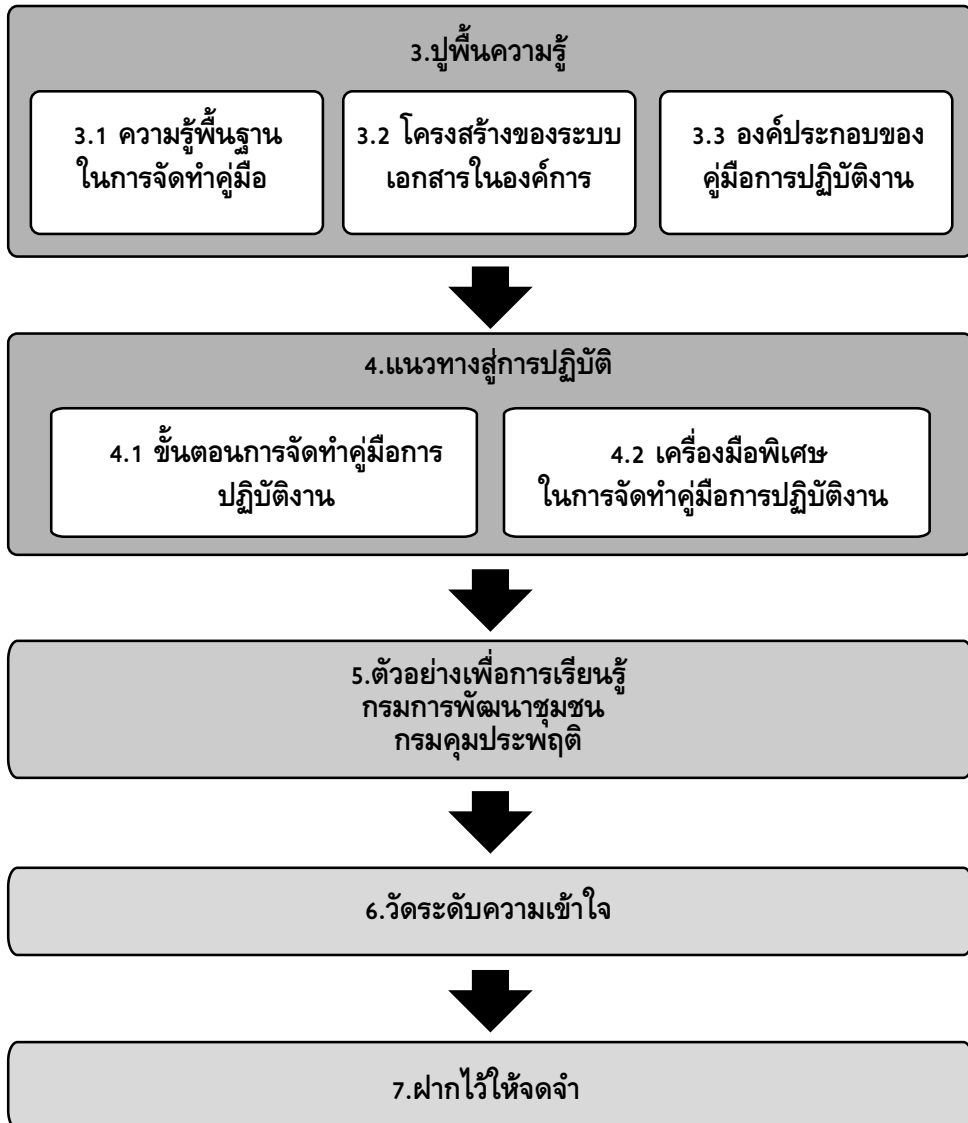
สำหรับเนื้อหาหลักสูตรการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้ ผู้เรียนจะได้เริ่มเรียนรู้จากความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้พื้นฐาน และเครื่องมือที่สำคัญในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงแนวทางและขั้นตอนในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งตัวอย่างคู่มือการปฏิบัติงานแบบต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจและเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น และจะขาดไม่ได้สำหรับแบบฝึกหัดที่จะให้ผู้เรียนได้ลองจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตัวเอง และได้ทดสอบวัดความเข้าใจด้วย

กระบวนการเรียนรู้ทั้งหมดดูได้จากแผนภาพ
ในหน้าถัดไปครับ





แผนภาพแสดงกระบวนการเรียนรู้





Handwriting practice area with horizontal lines.





ปูพื้นฐานความรู้

3.1 ความรู้พื้นฐานในการจัดทำคู่มือ

ทำไมต้องมีคู่มือ

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้ภายในหน่วยงานนั้นมีกันมานานแล้ว แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเพราะการไม่เห็นความจำเป็นของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน อันมีสาเหตุมาจากหลายๆ ประการ เช่น

- ในหน่วยงานมีบุคคลไว้สำหรับอ้างอิง เพราะทำงานมานาน มีประสบการณ์สูง มีความชำนาญ เพราะเผชิญปัญหาอุปสรรคมากมายหลายแบบ สามารถตั้งรับได้ทุกกระบวนท่า
- หน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบงานที่ไม่ซับซ้อน มีขั้นตอนน้อยและตายตัว งานเบ็ดเสร็จที่เดียว
- บางหน่วยงานไม่เคยมีคนใหม่มาทำงาน คนที่ทำงานอยู่ทุกวันก็รู้งานหมดแล้ว



ถาม : หากหน่วยงานของท่านไม่ใช่หน่วยบริการประชาชนก็ไม่ต้องทำคู่มือใช่หรือไม่?

ตอบ : ถึงแม้หน่วยงานที่ไม่มีบทบาทหน้าที่ให้บริการประชาชนโดยตรง แต่การทำงานทุกหน่วยงานของภาครัฐนั้นเอื้อประโยชน์แก่กันทั้งสิ้น และผลลัพธ์สุดท้ายก็ตกแก่ประชาชน



ตัวอย่าง หน่วยงานคอมพิวเตอร์กลางของกรมการขนส่งทางบกไม่มีหน้าที่โดยตรงในการให้บริการประชาชน แต่หากหน่วยงานนี้ไม่มุ่งประสิทธิภาพแล้ว การให้บริการประชาชนในการต่อทะเบียนรถข้ามจังหวัด ซึ่งสำนักงานขนส่งจังหวัดเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นผู้ให้บริการก็ไม่มีประสิทธิภาพเช่นกัน ทำให้เห็นได้ชัดว่า หากทุกๆ หน่วยงานต่างจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ดีไว้ใช้งาน ต่อไปในอนาคตการให้บริการประชาชนจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น คู่มือการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่เปรียบเสมือนเครื่องมือช่วยในยามจำเป็น อีกทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรอีกด้วย



คู่มือการปฏิบัติงานคืออะไร?

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน



วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

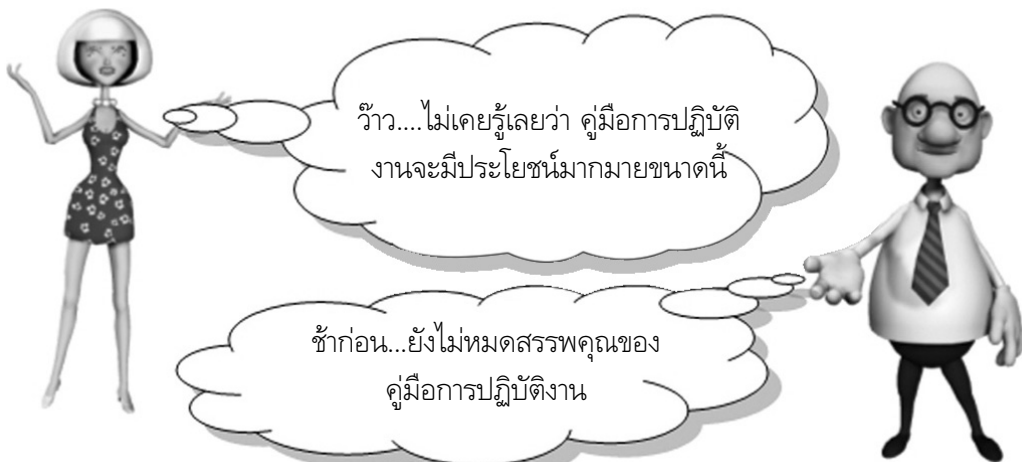
- 1) เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน ได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกัน และคงที่
- 2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง เพราะจะแสดงถึงลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน (Flow of Steps)
- 3) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใด กับใคร เพราะจะระบุรายละเอียดอย่างครบถ้วน
- 4) เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ เพราะผ่านการพิจารณา ทบทวน และอนุมัติแล้ว และมีการแสดงวัตถุประสงค์ในการจัดทำอย่างชัดเจน
- 5) เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน เพราะมีการแจกจ่ายไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกคน และจัดเก็บไว้อ้างอิง
- 6) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม เพราะช่วยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน และระบุรายละเอียดได้ครบถ้วนมากกว่าการอธิบายด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจอธิบายตกหล่น ไม่ครบถ้วน เพราะในบางกระบวนการอาจจะมีพนักงานมากหรือเข้าใหม่อยู่ตลอดเวลา จึงป้องกันการงานที่ไม่เหมือนกัน
- 7) เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงานเพราะบางกระบวนการอาจจะมีข้อขัดข้องเกี่ยวกับหลายฝ่ายหลายคน ซึ่งไม่สามารถจดจำได้หมด อาจจะต้องใช้อ้างอิงขณะปฏิบัติงาน หรือเวลามีปัญหาเกิดขึ้น
- 8) เพื่อใช้เป็นสื่อในการประสานงาน เพราะมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาเกิดขึ้นสามารถนำมาใช้ในการประชุมหารือหรือประสานงานร่วมกัน



ประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการมีคู่มือการปฏิบัติงานมีอยู่หลายอย่าง แต่ข้อดีหลักๆ ในการทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้นพอสรุปได้ดังนี้

- **ช่วยลดการตอบคำถาม :** บ่อยครั้งที่คู่มือช่วยตอบคำถามที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น “งานนี้ใช้แบบคำร้องอะไรครับหัวหน้า” หรือ “เอกสารที่ต้องการต้องเซ็นสำเนากี่ชุดคะ”
- **ช่วยลดเวลาในการสอนงาน :** ในสำนักงานหรือหน่วยงานมักจะมีข้าราชการย้ายเข้า-ย้ายออกเสมอและจะต้องมีการสอนงานใหม่เกิดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของสำนักงาน ดังนั้นคู่มือจะช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานได้มาก
- **ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน :** ปัญหาในลักษณะที่ว่าผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจในขั้นตอนการทำงาน หรือไม่มั่นใจว่าทำไปแล้วถูกต้องหรือเปล่า การมีคู่มือช่วยลดปัญหาเหล่านี้และทำให้สามารถทำงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น
- **ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน :** หลายครั้งที่ไม่สามารถชี้วัดว่าใครทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าใคร สามารถใช้คู่มือเป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบ และปรับให้การทำงานมีรูปแบบและมาตรฐานเดียวกันได้
- **ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดในการทำงาน :** คำถามที่ว่า “หน้าที่ใคร” “ใครรับผิดชอบ” “หัวหน้าไม่อยู่ใครเซ็นแทน” คำถามในเชิงปัญหาแบบนี้จะหมดไปถ้ามีคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ให้ชัดเจน
- **ทำให้การปฏิบัติงานเป็นแบบมืออาชีพ :** เมื่อมีบุคลากรภายนอกมาเยี่ยมชม ดูงาน หรือมีผู้มาตรวจประเมิน การมีคู่มือการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นแบบมืออาชีพในการปฏิบัติงานและช่วยให้สามารถอธิบายกระบวนการงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- **ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการใหม่ :** การลดขั้นตอนและระยะเวลาอาจเป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีคู่มือช่วยจะเป็นฐานทำให้สามารถปรับปรุงงาน หรือออกแบบกระบวนการใหม่ได้ง่ายยิ่งขึ้น





นอกจากคู่มือการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการปฏิบัติงานแล้ว คู่มือการปฏิบัติงานยังสามารถนำไปใช้สำหรับเรื่องอื่นๆ ได้อีกด้วย เช่น

- ใช้ฝึกอบรมข้าราชการใหม่
- ใช้รวบรวมประเด็นที่ไม่ใช่กรณีปกติ
- ใช้ในการปรับปรุงงาน
- ใช้ในการออกแบบระบบงานใหม่
- ใช้เป็นฐานในการประกาศเวลามาตรฐานการให้บริการ

3.2 โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

ถึงแม้ว่าคู่มือการปฏิบัติงานจะเป็นเอกสารที่มีความสำคัญ แต่ในองค์กรก็ยังมีเอกสารที่มีความสำคัญอีกหลายลักษณะ ในหัวข้อนี้จึงขอนำเสนอภาพรวมในองค์กรว่ามีการใช้เอกสารโดยผู้บ้างและเพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยเริ่มต้นจากนิยามของคำที่สำคัญในหัวข้อนี้

เอกสารคืออะไร

เอกสาร คือ สิ่งหรือสื่อที่ใช้อธิบายถึงทิศทาง แนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะอยู่ในลักษณะต่างๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน รูปภาพ แบบฟอร์ม เป็นต้น

การจัดทำเอกสารคืออะไร

การจัดทำเอกสาร คือ การกำหนดแนวทาง ขั้นตอน หรือวิธีการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

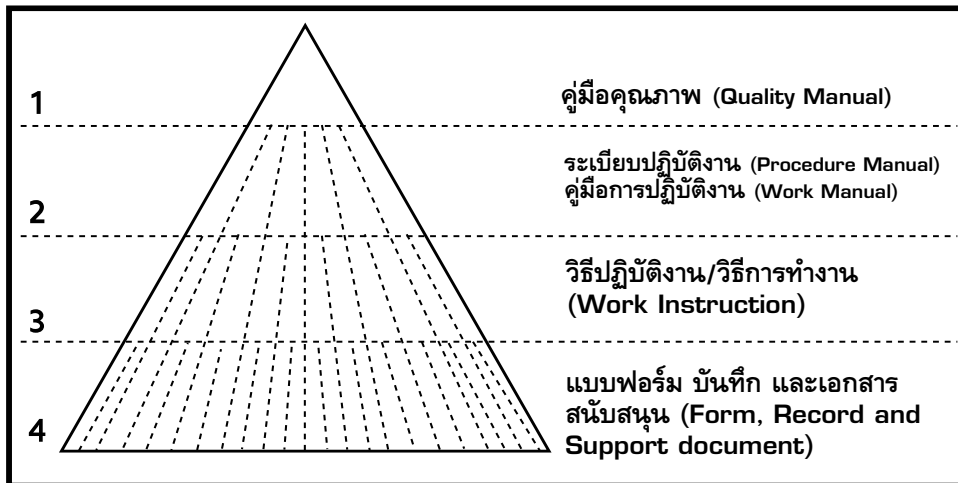
ภาพรวมด้านเอกสารภายในองค์กร (Documentation Overview)

เอกสารของแต่ละองค์การมักประกอบด้วย

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



โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร โดยทั่วไปแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังแสดงในแผนภาพ



ภาพที่ 1 : แผนภาพแสดงโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

จากโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร สามารถบอกถึงลักษณะและประโยชน์ของเอกสารในแต่ละระดับได้ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 : คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) มีลักษณะดังนี้

- ระบุรายละเอียดขององค์กร นโยบาย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร
- ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร
- อ้างอิงถึงระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุนนโยบายขององค์กรและกระบวนการ
- อธิบายปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการภายในองค์กร

ประโยชน์ :

- เป็นแนวทางให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร
- ใช้อธิบายจุดประสงค์และโครงสร้างองค์กร
- สร้างความประทับใจแก่บุคคลทั่วไปให้มีความมั่นใจมากขึ้น
- ใช้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการ
- เป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารใช้ในการทบทวนและตรวจติดตามระบบบริหารคุณภาพภายใน

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

มีลักษณะดังนี้

- เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
- ระบุขั้นตอนและรายละเอียดกระบวนการต่างๆ ขององค์กรและวิธีควบคุมกระบวนการนั้น



- มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อนมีหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับคนหลายคน
- สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ :

- ได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด
- ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน
- แต่ละหน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน
- บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้
- สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน
- ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
- ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
- ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
- ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
- ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
- ช่วยลดการตอบคำถาม
- ช่วยลดเวลาในการสอนงาน
- ช่วยให้การทำงานเป็นมืออาชีพ
- ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน

ระดับที่ 3 : วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน (Work Instruction) มีลักษณะดังนี้

- วิธีการปฏิบัติงานจะมีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะ หรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ เป็นข้อมูลเฉพาะ คำแนะนำในการทำงาน รวมทั้งวิธีที่องค์การใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด

ประโยชน์ :

- ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียดและทำงานได้อย่างถูกต้อง
- ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
- ทราบถึงเทคนิควิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4 : แบบฟอร์ม บันทึก และเอกสารสนับสนุน (Form, Record and Support document) เป็นเอกสารที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานนั้นๆ มีความสมบูรณ์ ซึ่งเอกสารแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

● แบบฟอร์ม (Forms)

- ใช้สำหรับลงบันทึกผลการทำงาน และผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน



● **บันทึก (Record)**

- จะถูกเก็บไว้สำหรับการเรียกออกมาใช้ และโดยปกติจะมีการควบคุมตามกระบวนการควบคุมบันทึก

● **เอกสารสนับสนุน (Support Document)**

- เอกสารที่ใช้อ้างอิงหรืออธิบายรายละเอียดการทำงานในรูปแบบที่องค์กรมีใช้อยู่ เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด กฎหมาย หนังสือชี้แจง มาตรฐานต่างๆ เป็นต้น

ประโยชน์ :

- ช่วยให้การดำเนินงานนั้นๆ มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน
- เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
- ช่วยให้การดำเนินงานไม่ผิดขั้นตอน
- ช่วยป้องกันอุบัติเหตุ และทำงานได้อย่างปลอดภัย



แบบฝึกหัด

ลองวิเคราะห์และยกตัวอย่างว่าองค์กรของท่านมีเอกสารใดบ้างในแต่ละระดับตามโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

1. ระดับที่ 1 : คู่มือคุณภาพ (Quality Manual).....
.....
.....
2. ระดับที่ 2 : ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure/Work Manual).....
.....
.....
.....
3. ระดับที่ 3 : วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน (Work Instruction).....
.....
.....
.....
4. ระดับที่ 4 : แบบฟอร์ม บันทึก และเอกสารสนับสนุน (Form, Record and Support document)
.....
.....
.....



3.3 องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน

จากหัวข้อข้างต้น เราได้เห็นภาพรวมของเอกสารในองค์การแล้ว ผู้เขียนจะขอแนะนำรายละเอียดต่อไปของคู่มือการปฏิบัติงานในส่วนขององค์ประกอบคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเอกสารที่จะบอกเล่าถึงกระบวนการว่า “ใคร” ต้องทำ “อะไร” “ที่ไหน” “เมื่อไร” และ “ทำไม” โดยองค์ประกอบมีอยู่ทั้งหมด 8 ส่วน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives)

ความหมาย : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำเอกสารเรื่องนั้นๆ ขึ้นมา

ตัวอย่าง : วัตถุประสงค์ของคู่มือการตรวจสอบภายใน

เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ขอบเขต (Scope)

ความหมาย : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด

ตัวอย่าง : ขอบเขตของคู่มือการตรวจสอบภายใน

ระเบียบการปฏิบัติที่ครอบคลุมขั้นตอนการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับการตรวจสอบ ตั้งแต่การวางแผนการตรวจสอบ การดำเนินการตรวจสอบ การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และการตรวจติดตามซ้ำ สำหรับทุกครั้งที่มีการตรวจสอบของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

3. คำจำกัดความ (Definition)

ความหมาย : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะ ซึ่งอาจเป็นภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้นๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

ตัวอย่าง : คำจำกัดความที่ระบุในคู่มือการตรวจสอบภายใน

Auditor = ผู้ตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ

Auditee = แผนก หน่วยงาน หรือบุคคลผู้ได้รับการตรวจสอบ

CAR = Corrective Action Report หมายถึง การร้องขอให้ดำเนินการแก้ไข

4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

ความหมาย : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติ นั้นๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

ตัวอย่าง : หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องที่ระบุในคู่มือการตรวจสอบภายใน



ผู้อำนวยการกอง : อนุมัติแผนการตรวจสอบ ติดตาม และพิจารณาผลการตรวจสอบภายใน
หัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่ม : รับทราบ และให้ความร่วมมือในการตรวจสอบ
นักวิชาการ 6 ว. : จัดทำแผน ดำเนินการตรวจสอบ สรุปและติดตามผล

5. ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)

ความหมาย : เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยสามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย การใช้ตารางอธิบาย การใช้แผนภูมิ และการใช้ Flowchart

ตัวอย่าง : การเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานในคู่มือ

- 1) เขียนรายละเอียดเอกสารที่ต้องการจัดทำ แก้ไข หรือเปลี่ยนแปลง
- 2) พิจารณาเหตุผลการขอจัดทำ แก้ไข หรือเปลี่ยนแปลง
- 3) ดำเนินการจัดทำ
- 4) แจกจ่ายสำเนาเอกสาร
- 5) บันทึกการแจกจ่าย

6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document)

ความหมาย : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กัน หรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

ตัวอย่าง : เอกสารอ้างอิงที่ระบุในคู่มือการตรวจสอบภายใน

ระเบียบการปฏิบัติเรื่องการแก้ไขและป้องกัน (QP-QMR-01)

ระเบียบปฏิบัติเรื่องการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (QP-QMR-02)

7. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form)

ความหมาย : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่างๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นๆ

ตัวอย่าง : แบบฟอร์มที่อ้างถึงในคู่มือการตรวจสอบภายใน

แบบวางแผนการตรวจสอบภายใน (Audit Plan) (F-AD-01)

แบบคำถามการตรวจสอบภายใน (Audit Checklist) (F-AD-02)

แบบรายงานผลการตรวจสอบภายใน (Audit Report) (F-AD-03)

8. เอกสารบันทึก (Record)

ความหมาย : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐานของการปฏิบัติงานนั้นๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ สถานที่ ระยะเวลา และวิธีการจัดเก็บ



ตัวอย่าง : เอกสารบันทึกที่ระบุในคู่มือการตรวจสอบภายใน

ชื่อเอกสาร	ผู้รับผิดชอบ	สถานที่จัดเก็บ	ระยะเวลา	วิธีการจัดเก็บ
แบบตรวจสอบภายใน (Audit Checklist)	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	ห้องเอกสารของผู้ตรวจสอบ	10 ปี	เรียงตามวันที่

องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงานที่นำเสนอไปนั้น จะเป็นกรอบที่ช่วยให้เห็นภาพรวมของคู่มือการปฏิบัติงานว่า หากจะจัดทำขึ้นแล้วต้องคำนึงถึงองค์ประกอบใดบ้างให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ส่วนขั้นตอนในการจัดทำนั้นจะกล่าวถึงในบทต่อไป



แบบฝึกหัด

ลองนำคู่มือการปฏิบัติงานที่องค์การของท่านมีอยู่มาวิเคราะห์ว่ามีการระบุข้อมูลตามองค์ประกอบต่างๆ ของคู่มือการปฏิบัติงานอย่างไร

ชื่อคู่มือ

1. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

.....

.....

.....

2. ขอบเขตของคู่มือ

.....

.....

.....

3. คำจำกัดความที่มีการระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....

4. ความรับผิดชอบของบุคคลที่มีการระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....



5. ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....

6. เอกสารอ้างอิงที่ระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....

7. แบบฟอร์มที่ใช้และระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....

8. เอกสารบันทึกที่ใช้และระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....





แนวทาง สู่การปฏิบัติ

ก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนและเครื่องมือในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้น ผู้เรียนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

- ลักษณะที่ดีของคู่มือการปฏิบัติงาน
- คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
- ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน



ลักษณะที่ดีของคู่มือการปฏิบัติงาน

ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ควรจัดทำให้มีลักษณะดังนี้

- 1) **เนื้อหากระชับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย** เนื่องจากมีไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน มิใช่เพื่อค้นคว้า ศึกษาวิจัย ที่ต้องใช้เวลาในการอ่านค่อนข้างนาน คู่มือที่ดีต้องจดจำได้ง่าย และ ค้นหาขั้นตอนที่ต้องการทราบได้สะดวกและรวดเร็ว
- 2) **เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม** เพราะเมื่อจัดทำขึ้นมาแล้วต้องใช้ ประโยชน์ให้คุ้มค่า บางครั้งคู่มือที่เราทำขึ้นเอง เราอาจจะเข้าใจคนเดียว ดังนั้นต้อง คำนึงถึงผู้อ่านที่เป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่ด้วย



- 3) **เหมาะสมกับองค์การและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม** ทั้งด้านรูปแบบ ภาษา การเข้าถึง
- 4) **มีความน่าสนใจ น่าติดตาม** โดยอาจจะใช้เทคนิคต่างๆ เช่น ตาราง รูปภาพ แผนภูมิ หรือผังงาน (Flowchart)
- 5) **มีความเป็นปัจจุบัน (Update) ไม่ล้าสมัย** โดยการทบทวนและปรับเปลี่ยนขั้นตอน หรือรายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญ ต้องมีความยืดหยุ่นโดยการไม่ระบุข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงลงไป เช่น วันที่ จำนวน ชื่อบุคคล ซึ่งอาจจะใช้ได้ไม่นานและล้าสมัยได้ง่าย
- 6) **แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้** เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นเอกสารของหน่วยงานใด ล้าสมัยหรือยัง
- 7) **มีตัวอย่างประกอบ** เพื่อเพิ่มความเข้าใจ และป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน



คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไม่ว่าในระดับใดของหน่วยงานหรือองค์การก็ตาม ควรมีคุณสมบัติและทักษะต่าง ๆ ดังนี้

คุณสมบัติ

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ เพื่อจะเขียนได้ถูกต้อง ปฏิบัติได้จริง และมีประโยชน์
- เป็นคนช่างสังเกต เพราะต้องใช้ในการตรวจสอบกระบวนการ หรือความถูกต้องของเอกสาร
- เอาใจใส่ในรายละเอียดของการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถจัดทำได้ครบถ้วน
- รู้ทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงาน
- รู้หลักการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน
- รู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเขียนผังงาน (Flowchart)

ทักษะ

- ทักษะการวิเคราะห์ (Analysis Skills) คือ การวิเคราะห์กระบวนการ ความสัมพันธ์ของกระบวนการ
- ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) คือ การใช้ภาษาในการจัดทำเอกสารให้เป็นที่เข้าใจได้ง่าย
- ทักษะออกแบบ (Design Skills) คือ การเลือกรูปแบบของการจัดทำเอกสารว่าแบบใดเหมาะสมและน่าสนใจ
- ทักษะการประเมินผล (Evaluation Skills) คือ การติดตามผลการใช้เอกสารว่ามีมากน้อยเพียงใด ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง



ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจะมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากและหลากหลายที่ต้องคำนึงถึง เพื่อให้คู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นนั้นมีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการ เป็นผู้ให้ข้อมูลได้ดีที่สุด เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง และได้รับประโยชน์สูงสุดจากคู่มือ
- 2) ผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นตัวแทนของหน่วยงานที่มีความชำนาญในการจัดทำ
- 3) ผู้อนุมัติ กำหนดโดยองค์กรเองว่าเป็นใคร ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารเพื่อให้มั่นใจว่าเอกสารมีความเหมาะสม ถูกต้อง และมีประโยชน์
- 4) ผู้อ่าน ได้แก่
 - ภายในองค์กร เช่น ผู้บริหาร รัฐบาล ข้าราชการที่สนใจหรือต้องการเก็บไว้เพื่ออ้างอิง
 - ภายนอกองค์กร เช่น ประชาชน (ซึ่งอาจเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติตามด้วย) ผู้ตรวจประเมินรับรองระบบ ผู้เข้าศึกษาดูงาน



เรามาริเริ่มต้นจัดทำคู่มือ
การปฏิบัติงานด้วย 12 ขั้นตอน
กันเลยดีกว่าครับ

4.1 ขั้นตอนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ประกอบด้วย 12 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) **ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร** คือ เอกสารเดิมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ว่าจัดทำในรูปแบบใดบ้าง เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือไม่ โดยศึกษาจากทุกๆ หน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งอาจจะพบรูปแบบที่หลากหลาย และศึกษาวิธีการจัดเก็บ การนำออกมาใช้งาน การดูแลรักษา หรือสภาพการใช้งานด้วย



- 2) **สังเกตการปฏิบัติงานจริง** โดยเปรียบเทียบกับเอกสารที่ศึกษาว่าตรงกันหรือไม่ ทั้งขั้นตอน ผู้ใช้ ปริมาณการใช้ ซึ่งการปฏิบัติจริงอาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าที่เขียนไว้เพื่อนำมาพิจารณาจัดทำให้ถูกต้องตามการปฏิบัติจริง แต่การปฏิบัติจริงบางขั้นตอนอาจไม่มีความจำเป็น ก็สามารถลดทอนกระบวนการได้
- 3) **จัดทำขั้นตอนการทำงาน (Work Flow) อย่างง่าย** ที่แสดงถึงที่มาที่ไป ลำดับขั้นตอนก่อนหลัง หรือความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการร่าง (Draft) ขึ้นมาก่อน
- 4) **จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน** โดยการนำขั้นตอนการทำงาน (Work Flow) มาขยายความให้สมบูรณ์ โดยระบุผู้รับผิดชอบ เอกสารอ้างอิง วิธีการควบคุม เทคนิคต่างๆ เพื่อให้เป็นเอกสารที่มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด
- 5) **มีการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานอ่าน** และผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่าน เพื่อดูว่าเข้าใจและสะดวกต่อการอ่านหรือใช้งานหรือไม่ น่าสนใจ กระชับ และชัดเจนหรือไม่
- 6) **ตรวจสอบกับนิติกร**ว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของหน่วยงานหรือไม่ เพื่อป้องกันการระบุถึงขั้นตอนบางอย่างหรือข้อมูลบางอย่างที่ไม่ถูกต้องและไม่สามารถปฏิบัติตามได้
- 7) **ขออนุมัติ** เมื่อตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว ต้องขออนุมัติจากผู้มีอำนาจในการนำมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 8) **บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร** หรือที่เรียกว่า Document Master List และ Distribution List เพื่อให้ทราบว่ามีเอกสารทั้งหมดกี่ฉบับ มีเรื่องใดบ้าง ของหน่วยงานใด เริ่มบังคับใช้เมื่อใด และใครบ้างที่ต้องนำไปใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 9) **ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่** โดยใช้วิธีการที่แตกต่างกัน เช่น ลำเนาจากต้นฉบับและแจกจ่าย นำไปเผยแพร่ผ่านระบบอินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ต หรือจัดส่งเป็นแผ่นซีดีหรือดีวีดี ตามความเหมาะสมและประเภทของเอกสาร
- 10) **ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้** เพื่อให้ทราบและเข้าใจตรงกันว่าปัจจุบันมีเอกสารเรื่องใดบ้างที่จัดทำขึ้นใหม่ หรือทดแทนของเดิมที่อาจจะล้าสมัย รวมถึงเพื่อเปิดโอกาสให้ซักถามหากมีข้อสงสัย
- 11) **มีการทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน** เมื่อแจกจ่ายให้ผู้ใช้งานหรือผู้เกี่ยวข้องแล้ว อาจดำเนินการทดสอบว่ามีการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ โดยทำการทดสอบ เช่น ทดสอบก่อนและหลังการใช้ (Pre-Test / Post-Test)
- 12) **รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด** เมื่อเริ่มมีการใช้งานอาจจะพบข้อจำกัดหรือจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ให้ผู้จัดทำรีบดำเนินการทบทวนและแก้ไขใหม่ ซึ่งการแก้ไขสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับปัจจัยในการเปลี่ยนแปลง เช่น กระบวนการ ผู้รับผิดชอบ หรือสภาพแวดล้อม เป็นต้น



4.2 เครื่องมือพิเศษในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

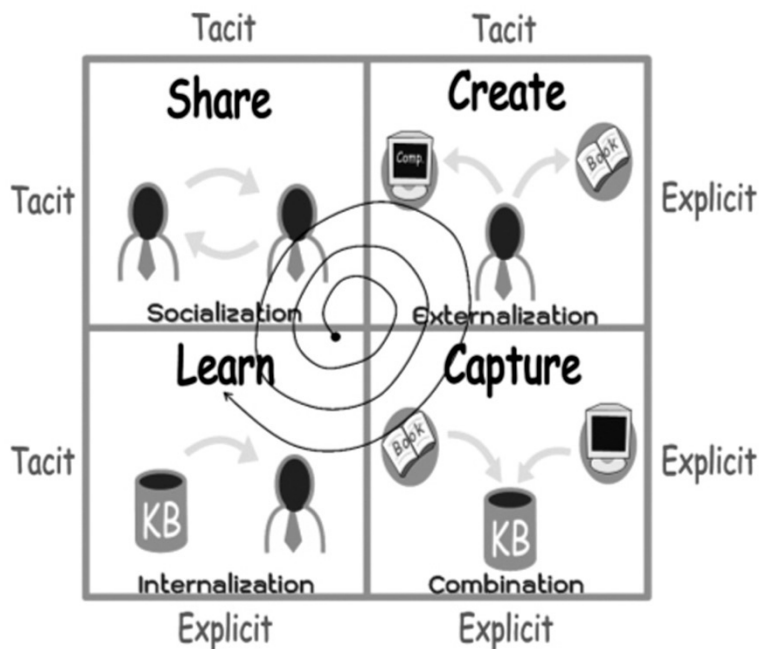
ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้น มีเครื่องมือพิเศษที่จะช่วยในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้คู่มือเกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเครื่องมือบางอย่างยังช่วยสร้างความดึงดูดใจ น่าสนใจให้ผู้อ่านอีกด้วย โดยเครื่องมือต่างๆ ที่จะนำเสนอไว้ มีดังนี้

1) การศึกษาดูงาน

จัดศึกษาดูงานในองค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเรียนรู้ตัวอย่างซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีมาผสมผสานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานบางขั้นตอนให้สมบูรณ์กว่าสิ่งที่เราทำอยู่ในปัจจุบัน

2) กระบวนการจัดการความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกัน ซึ่งถือเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการจัดการความรู้ที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ การสร้างและการถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)” ซึ่งเป็นวงจรในการสร้างและถ่ายทอดความรู้ผ่านกระบวนการ 4 ลักษณะ โดยจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้ การสร้าง และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 : การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)
โดย Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi



โดยส่วนที่นำมาปรับใช้ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานก็คือ กระบวนการสกัดความรู้ ออกจากตัวคน (Externalization) ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างและถ่ายเทความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอด/บันทึก ออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่น การบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ หรือการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนมาจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน เป็นต้น



หมายเหตุ : สามารถอ่านรายละเอียดได้ในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) ฉบับปรับปรุงปี 2552

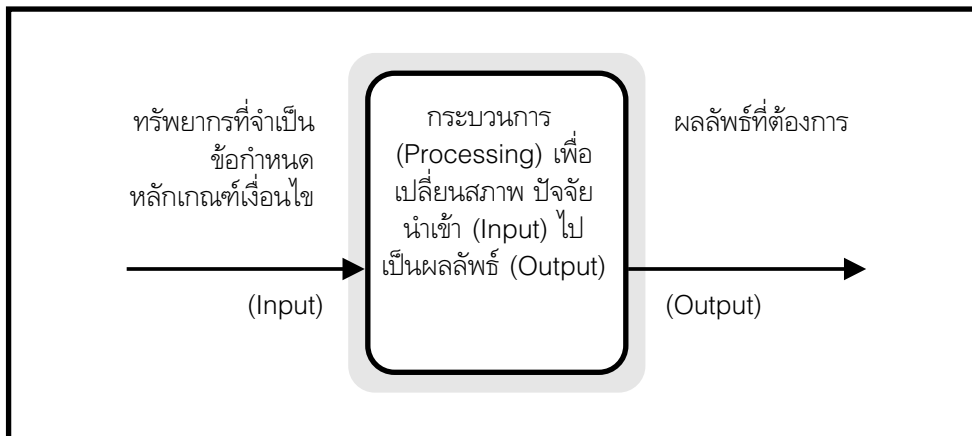
3) การจัดทำผังงาน (Flowchart)

ผังงาน (Flowchart) คือ การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะและความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

ประโยชน์ของผังงาน (Flowchart)

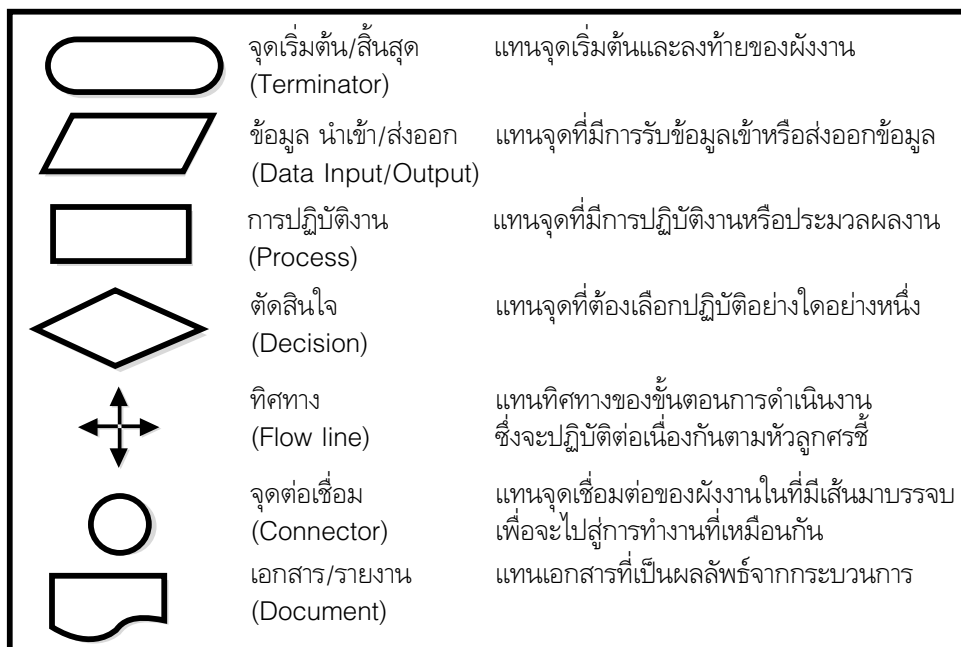
- ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น
- เป็นเครื่องมือสำหรับฝึกอบรมพนักงาน เพราะเข้าใจง่าย เห็นภาพชัดเจน ดีกว่าการอ่านแต่ตัวหนังสือทั้งหมด
- ช่วยในการบ่งชี้ถึงปัญหา และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ ชัดเจน สะดวก และรวดเร็ว
- ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพราะแสดงทิศทางให้เห็นว่าใครทำอะไร ก่อนและหลัง
- สะดวกในการนำไปเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงานหรือวิธีปฏิบัติงาน ในลำดับต่อไป

ในการจะเขียนผังงาน (Flowchart) นั้น ควรเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์งานที่จะทำการเขียนขั้นตอนการทำงานเสียก่อน โดยสามารถเริ่มต้นวิเคราะห์ด้วยวิธีการศึกษา และวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) หรือเรียกอีกแบบว่าการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า-ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Input-Output Analysis) ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้เห็นทั้งภาพใหญ่และภาพย่อยของกระบวนการ ถือเป็นจุดเริ่มของการมองลำดับขั้นตอนต่างๆ ให้ออกมาเป็นภาพที่ชัดเจนดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 : การวิเคราะห์งานเชิงระบบ

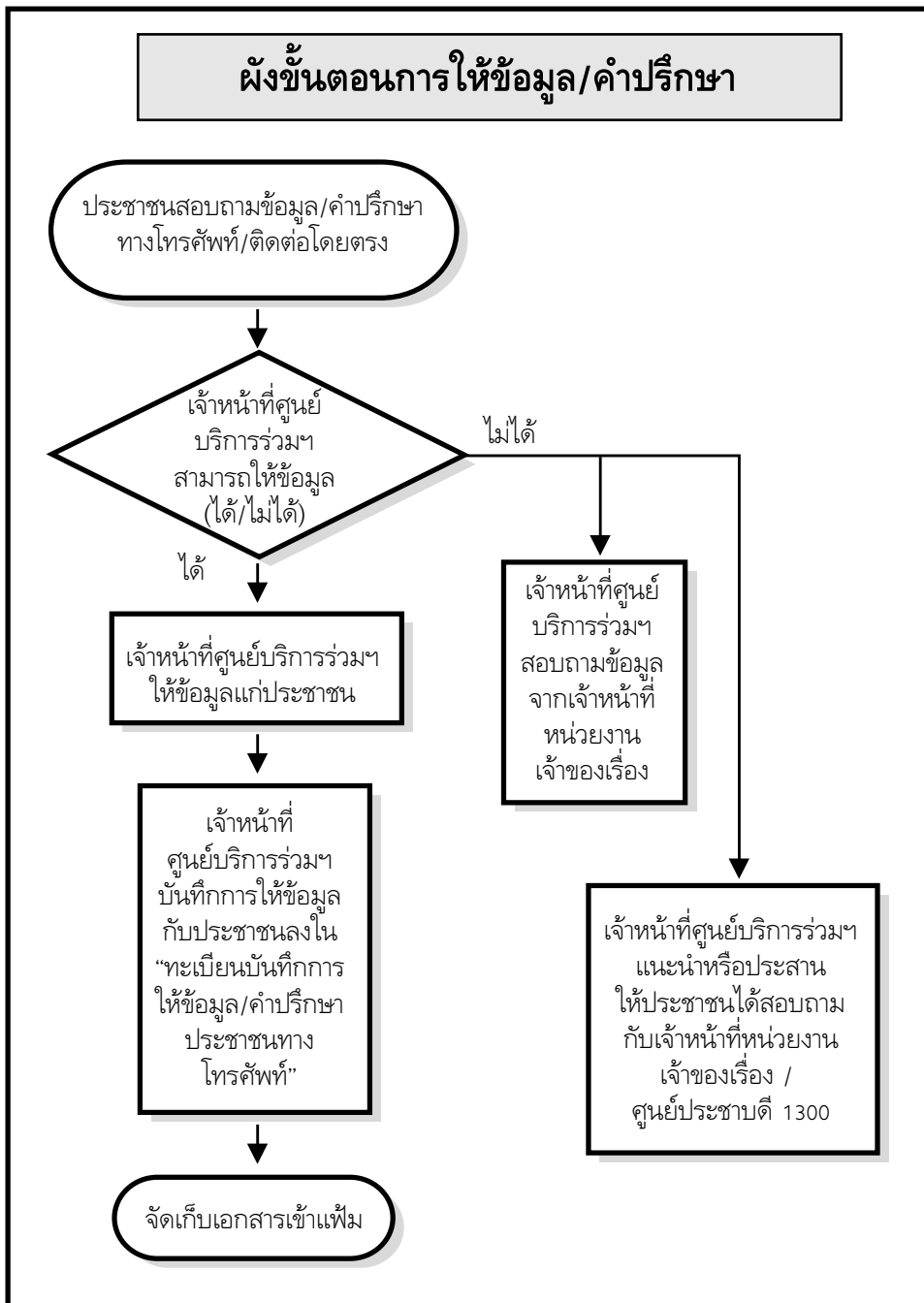
หลังจากที่เราได้รู้จักปัจจัยนำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ต้องการ (Output) พร้อมกับกำหนดกระบวนการที่อยู่ในแต่ละลำดับขั้นได้แล้ว เราสามารถนำผังงาน (Flowchart) เข้ามาช่วยอธิบายทิศทางการเดินของลำดับขั้นและการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นผังงาน (Flowchart) ยังสามารถนำมาช่วยในการประชุม เพื่อมอบหมายงานและแบ่งหน้าที่ เนื่องจากทำให้ทุกคนเห็นถึงจุดต่างๆ ในขั้นตอนได้อย่างชัดเจน



ภาพที่ 4 : สัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน (Flowchart)



ตัวอย่างผังงาน (FlowChart) ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์





ผังงาน (Flowchart) นี้ แสดงให้เห็นถึงวิธีการใช้สัญลักษณ์ตามที่ได้แนะนำไว้ข้างต้นว่าใช้อย่างไร จะเห็นว่าในสัญลักษณ์หนึ่ง ๆ สามารถใช้ได้หลายครั้งขึ้นอยู่กับทิศทางและขั้นตอนของงาน สิ่งที่ไม่มีในตัวอย่างนี้ คือ การใช้สัญลักษณ์เชื่อมต่อขั้นตอน เพราะขั้นตอนสิ้นสุดภายในหน้าเดียว

ในการใช้งานจริง ผังงาน (Flowchart) ที่เขียนง่าย ๆ สั้น ๆ และกระชับแบบนี้จัดทำขึ้นเพื่อคุณภาพรวมของกระบวนการมากกว่าที่จะนำไปให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพราะเพียงแค่เข้าใจกระบวนการแต่ไม่ทราบวิธีการ

การเขียนผังงาน (Flowchart)

ปัจจุบันการเขียนผังงาน (Flowchart) ถือเป็นวิธีหนึ่งในการจัดทำเอกสารที่ได้รับความนิยมอย่างมาก โดยเฉพาะในภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานก็เริ่มใช้ผังงาน (Flowchart) เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแล้วเช่นเดียวกัน การเขียนผังงาน (Flowchart) เป็นกิจกรรมที่ทำได้ง่าย ชัดเจน แต่อาจมีข้อจำกัดในการจัดทำลงคอมพิวเตอร์ เพราะกว่าจะจัดให้สวยงาม ลงตัว ต้องใช้เวลาพอสมควร แต่ปัจจุบันมีโปรแกรมที่ช่วยในการเขียนผังงาน (Flowchart) ให้ง่ายขึ้น สำหรับการเขียนผังงาน (Flowchart) ที่ดี ควรปฏิบัติดังนี้

- (1) ผู้เขียนควรเข้าใจกระบวนการและการปฏิบัติงานจริง คือ เจ้าของกระบวนการเป็นผู้จัดทำเอง
- (2) กำหนดกระบวนการที่ต้องเขียนผังงาน (Flowchart) โดยการมองในภาพรวมขององค์การก่อนว่า ทั้งหมดมีกี่กระบวนการ
- (3) เขียนขั้นตอน กิจกรรม การตัดสินใจ ในเชิงบรรยายว่ามีปัจจัยนำเข้า (Input)-กระบวนการ (Process) - ผลลัพธ์ (Output) สัมพันธ์กันอย่างไร
- (4) จัดลำดับก่อนหลังของขั้นตอนดังกล่าว โดยนำขั้นตอนหรือกิจกรรมย่อย ๆ ที่เขียนขึ้นมาเรียงลำดับก่อนหลัง
- (5) เขียนผังงาน (Flowchart) โดยใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสม ตามแนวทางการใช้สัญลักษณ์ที่กำหนดให้ โดยทุกหน่วยงานในองค์กรเดียวกันควรใช้ให้เหมือนกัน
- (6) ตรวจสอบและปรับปรุงผังงาน (Flowchart) ที่แล้วเสร็จ ว่าถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ โดยส่งผู้อื่นที่เกี่ยวข้องช่วยตรวจสอบ ทบทวน และพิจารณาว่าปฏิบัติได้จริง กระบวนการมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน และทำแล้วได้ประโยชน์

4) การใช้แบบฟอร์ม

แบบฟอร์มต่างๆ ที่ทางหน่วยงานจัดทำขึ้นเอง หรือมาจากส่วนกลาง เช่น จากสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อใช้เป็นแบบแผนเดียวกันทั่วประเทศ อาจจะอยู่ในรูปของ ตาราง ข้อความ ข้อความร่วมกับตาราง เช่น แบบฟอร์มขออัตรากำลัง แบบฟอร์มเบิกค่าเบี้ยเลี้ยง แบบฟอร์มขอใช้ห้องประชุม เป็นต้น แบบฟอร์มที่ดีควรมีการใช้สัญลักษณ์แทนความหมายเข้ามาช่วย แทนที่จะมีแต่ข้อความจำนวนมาก เพราะทำให้เข้าใจได้ง่าย น่าสนใจ และประหยัดพื้นที่



ข้อดี

- (1) ปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอน เพราะเสมือนเป็นการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามขั้นตอนไปในตัว
- (2) เก็บรายละเอียดได้ครบ แบบฟอร์มจะมีช่องหรือตารางให้บันทึกข้อความ (Check Point) ดังนั้นหากบันทึกไม่ครบทุกช่อง แสดงว่าปฏิบัติงานไม่ครบถ้วน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ แบบฟอร์มในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า การออกแบบแบบฟอร์มที่ดีจะรวมขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน และการบันทึกไว้ในแบบฟอร์มเดียวกัน
- (3) มีความยืดหยุ่นในการแก้ไข ทำได้ง่าย เพราะไม่ต้องวาดการ์ตูนหรือถ่ายภาพใหม่ หากมีการเปลี่ยนแปลง ปกติมักจะสร้างแบบฟอร์มโดยใช้โปรแกรม Microsoft Word หรือ Excel ซึ่งแก้ไขได้ง่าย

ข้อด้อย

- (1) ไม่มีรายละเอียดวิธีการบันทึกข้อมูล แบบฟอร์มบางอย่าง เมื่อจัดทำขึ้นมาแล้วไม่มีคำแนะนำหรือแนวทางในการบันทึกข้อมูลซึ่งหากไม่มีการกำหนดวิธีการใช้แบบฟอร์มไว้ ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ทราบความหมายในการบันทึกข้อมูลของแต่ละช่อง หรือหัวข้อในแบบฟอร์มใช้ภาษาหรือคำศัพท์ที่ไม่ชัดเจน เช่น เป็นภาษาอังกฤษ หรือคำศัพท์เฉพาะ
- (2) อาจผิดพลาดได้หากไม่มีการฝึกอบรม แบบฟอร์มบางอย่าง ต้องมีการอบรมวิธีการใช้ว่าใช้เมื่อใด กับหน่วยงานใด หรือฝึกปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าบันทึกข้อมูลได้ถูกต้อง เช่น แบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งต้องมีการคำนวณคะแนนหรือวิธีการประเมินด้านสมรรถนะ (Competency) ว่าให้พิจารณาอย่างไร หากอ่านจากคู่มือหรือแนวทางก็อาจจะไม่เข้าใจเช่นกัน
- (3) การแก้ไขแบบฟอร์มที่สั่งพิมพ์จากโรงพิมพ์แบบฟอร์มบางอย่างมีการใช้หัวหึ่งองค์กรหรือทั่วประเทศ จึงมีการสั่งพิมพ์จากโรงพิมพ์เพื่อทยอยนำมาใช้ แต่ภายหลังหากต้องแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดทำให้ต้องยกเลิกหรือทำลายแบบฟอร์มที่เหลือทั้งหมด
- (4) ลำเนาแบบฟอร์มที่ไม่ชัดเจน เพราะอาจจะเกิดจากการสำเนาจากฉบับสำเนาอีกครั้งหนึ่ง ไม่ใช่จากต้นฉบับ ทำให้ไม่ชัดเจน ลางเลือน และอาจบันทึกข้อมูลผิดพลาดได้อีกทั้งเสียภาพพจน์ของหน่วยงานหรือองค์กรด้วย



ตัวอย่างแบบฟอร์มทะเบียนบันทึกการให้บริการศูนย์บริการร่วมกระทรวง

(କ୍ର 1)

ทะเบียนบันทึกการให้ข้อมูล/คำปรึกษาประชาชนทางโทรศัพท์ ศูนย์บริการร่วมฯ.....

[illegible]



5) การใช้ภาพการ์ตูน

การจัดทำวิธีปฏิบัติงานโดยใช้ภาพการ์ตูนเป็นที่นิยมมากในประเทศญี่ปุ่น แม้แต่ในเมืองไทยเองก็เริ่มที่จะนำมาใช้อย่างแพร่หลายแล้วเช่นกัน ส่วนใหญ่เรามักจะพบเห็นในรูปแบบของโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ การรณรงค์ต่างๆ เช่น วิธีการขับขี้อย่างปลอดภัยของกระทรวงคมนาคม การปรุงอาหารให้ถูกสุขลักษณะของกระทรวงสาธารณสุข วิธีปฏิบัติตนบนเครื่องบินของการบินไทย วิธีการประหยัดพลังงานของกระทรวงพลังงาน วิธีการเลือกตั้ง หรือแม้แต่ป้ายห้ามต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

ข้อดี

- (1) สะดุดตา น่าสนใจ ปกติคนส่วนใหญ่ชอบดูรูปมากกว่าการอ่านตัวหนังสือ ยิ่งรูปนั้นวาดได้สวยงาม สีสันสดใส ยิ่งดึงดูดความสนใจได้มากขึ้น เมื่อคนสนใจที่จะดูภาพเหล่านี้ การที่จะชี้แจงรายละเอียดหรือเพิ่มเติมข้อมูลสำหรับการปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ย่อมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- (2) เข้าใจได้ง่าย การใช้ภาพการ์ตูนเป็นการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เพราะผู้รับสารหรือผู้ที่ต้องปฏิบัติตามอาจจะเป็นคนทุกเพศทุกวัยตั้งแต่เด็กจนกระทั่งผู้ใหญ่เป็นผู้ที่อ่านหนังสือไม่ได้ หรือชาวต่างชาติ เมื่อมองเห็นภาพอาจสามารถที่จะเข้าใจได้ ในประเด็นนี้เราต้องไม่ลืมว่าประชาชนที่มาติดต่องานกับหน่วยงานราชการนั้นมีทุกประเภทดังกล่าวข้างต้น

ข้อด้อย

- (1) ดูไม่ค่อยเป็นทางการ ภาพการ์ตูน เป็นภาพที่ดูสนุกสนาน ไม่เคร่งเครียด ซึ่งอาจจะไม่เหมาะกับบางหน่วยงานที่ต้องสร้างความน่าเชื่อถือหรือเป็นทางการ เช่น กระทรวงยุติธรรม กระทรวงการคลัง เป็นต้น แต่ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับนโยบายและความเหมาะสมในการใช้งาน เพราะการจัดทำคู่มือบางเรื่องที่เป็นลายลักษณ์อักษรอาจยากต่อการสร้างความเข้าใจได้ ซึ่งถ้าใช้เป็นภาพวาดอาจชัดเจนมากกว่า
- (2) การหาคนเขียนภาพที่มีฝีมือ ถึงแม้การวาดหรือใช้ภาพการ์ตูนจะเป็นที่นิยมแพร่หลายมากขึ้น แต่บางหน่วยงานอาจจะมีข้อจำกัดด้านบุคลากรที่มีฝีมือในการจัดทำ ซึ่งหากทำออกมาได้ไม่ดีอาจส่งผลในเชิงลบได้และทำให้ไม่มีผู้สนใจที่จะศึกษาหรือปฏิบัติตาม
- (3) ลงรายละเอียดได้ไม่ครบถ้วน การใช้ภาพการ์ตูนไม่สามารถอธิบายเนื้อหาเรื่องราวหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้ เช่น เอกสารที่เกี่ยวข้องกับด้านกฎหมาย การระบุจำนวนตัวเลข หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานในระดับระเบียบปฏิบัติ (Procedure) กิจกรรมเหล่านี้ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรจะเหมาะสมและชัดเจนกว่า ส่วนการใช้ภาพการ์ตูนจะเหมาะกับขั้นตอนการปฏิบัติงานในระดับวิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction) มากกว่า



ตัวอย่างการใช้ภาพการ์ตูนจากคู่มือการปฏิบัติงานเมื่อประสบอุบัติเหตุสารเคมี กรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



1. พยายามจำแนกว่าสารเคมีดังกล่าวเป็นสารเคมีชนิดไหน โดยพิจารณาจากฉลากหรือแผ่นป้ายที่ติดอยู่ข้างภาชนะ เพื่อจะสามารถระมัดระวังตัวเองจากสารเคมีอันตรายได้อย่างเหมาะสม



2. อย่าพยายามกระทำในสิ่งที่ไม่รู้จริง เพราะอาจก่อให้เกิดผลเสียอย่างรุนแรงโดยไม่ได้คาดคิด เช่น การล้างภาชนะบรรจุหรือบริเวณที่มีกรดหกรดอาจทำให้เกิดปฏิกิริยารุนแรงได้



3. โทรศัพท์ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ

- ☐ เกิดเหตุในกรุงเทพมหานคร โทร.199 หรือศูนย์กรุงเทพมหานคร โทร.1555 หรือกรมควบคุมมลพิษ โทร.1650
- ☐ เกิดเหตุในต่างจังหวัด โทร.1999 หรือกรมควบคุมมลพิษ โทร.1650
- ☐ เกิดเหตุบนทางหลวง โทร.1193

- ☐ เกิดเหตุบนทางด่วน โทร. 1543
- ☐ เกิดเหตุบนท้องถนน แจ้งศูนย์ปลอดภัยคมนาคม โทร.0-2280-8000
- ☐ เกิดเหตุเกี่ยวกับวัตถุแก๊สมันตรังสี แจ้งสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติในเวลาราชการ โทร.0-2579-5230-4 ต่อ 552, 553, 139 นอกเวลาราชการ โทร.0-2579-5230-4 หรือ 0-2562-0123
- ☐ แจ้งศูนย์รับแจ้งเหตุและประสานงานด้านการบรรเทาสาธารณภัย โทร.0-224-7450-9
- ☐ ศูนย์อำนวยการบรรเทาสาธารณภัย กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โทร.1784
- ☐ ศูนย์นเรนทร โทร.1669



4. ข้อมูลที่ท่านควรแจ้ง เมื่อพบเห็นเหตุการณ์
- ☐ สถานที่เกิดเหตุ
 - ☐ ลักษณะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
 - ☐ ชนิด/ประเภทของสารเคมี(ถ้าทราบ)
 - ☐ จำนวน/ปริมาณของสารเคมีที่หกหรือรั่วไหล (ถ้าทราบ)
 - ☐ มีแหล่งน้ำหรือชุมชนอยู่ใกล้เคียงบริเวณที่เกิดเหตุหรือไม่

6) การใช้ภาพอ้างอิง

การจัดทำวิธีปฏิบัติงานโดยใช้ภาพถ่ายนั้น นับเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ดี เพราะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ลดขั้นตอนและเวลาในการอธิบาย เพราะบางกระบวนการยากที่จะอธิบายให้เข้าใจได้ หรืออาจจะเข้าใจได้แตกต่างกัน ถ้าผู้ปฏิบัติมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ตัวอย่างการใช้ภาพถ่ายอ้างอิงในการปฏิบัติงานทั่วไป เช่น การจัดห้องประชุม ลักษณะของถังดับเพลิงประเภทต่าง ๆ การจัดเตรียมเครื่องมือแพทย์ในการผ่าตัด การจัดโต๊ะอาหารสำหรับรับรองแขกระดับชาติ ตัวอย่างสินค้าที่ดีและไม่ดี ลักษณะสีของสารต่าง ๆ ที่ต้องตรวจสอบ เป็นต้น ซึ่งจะเน้นที่ความถูกต้อง และเป็นแบบอย่างที่ใช้อ้างอิงในการปฏิบัติ อาจไม่เหมาะสมหากใช้ภาพการ์ตูน

ข้อดี

- (1) เข้าใจได้ง่าย ประหยัดเนื้อที่ ในภาพๆ หนึ่ง สามารถอธิบายหรือแทนคำบรรยายได้หลายร้อยคำหรือหลายหน้า และบางกระบวนการหรือบางขั้นตอนยากต่อการอธิบายให้เข้าใจด้วยข้อความซึ่งอาจผิดพลาดได้ง่าย
- (2) เป็นรูปธรรม จูงใจให้เกิดการปฏิบัติตามได้ง่าย ภาพถ่ายทำให้เกิดความเข้าใจที่เป็นรูปธรรม เข้าใจตรงกัน และเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้ดี หรือแม้กระทั่งใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน เช่น การทำกิจกรรม 5 ส. เปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังทำว่ามีสภาพที่แตกต่างกันอย่างไร

ข้อด้อย

- (1) การหาภาพที่เหมาะสม ภาพบางภาพต้องใช้เป็นมาตรฐานอ้างอิงในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้จัดทำอาจจะหาภาพที่มีความสมบูรณ์ได้ยาก แต่ประเด็นนี้ไม่น่ากังวลมากนัก เพราะหากมาตรฐานเปลี่ยนแปลงไป เราก็สามารถถ่ายภาพใหม่มาแทนที่ได้ทันที เพราะปัจจุบันมีกล้องดิจิทัลที่สะดวกในการบันทึกภาพอยู่แล้ว
- (2) ความพร้อมของอุปกรณ์ การถ่ายภาพต้องใช้กล้องและผู้ถ่ายที่มีฝีมือ



พอสมควร ดังนั้นอาจติดขัดเรื่องความไม่พร้อมของอุปกรณ์และผู้ถ่ายภาพได้ เพราะภาพที่ใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้นต้องชัดเจน รายละเอียดครบถ้วน การจัดองค์ประกอบที่ดี และแสงสว่างเพียงพอ

- (3) ไฟล์ภาพมีขนาดใหญ่ ภาพถ่ายมักเป็นภาพที่มีพื้นที่ หรือไฟล์ขนาดใหญ่ หากนำมาจัดทำเป็นวิธีปฏิบัติงาน ต้องนำมาตัดต่อลงในคอมพิวเตอร์ ดังนั้น ผู้ถ่ายภาพต้องมีความรู้ในการย่อภาพที่ถ่ายให้มีขนาดเล็กลงและรู้โปรแกรมในการตัดต่อด้วย



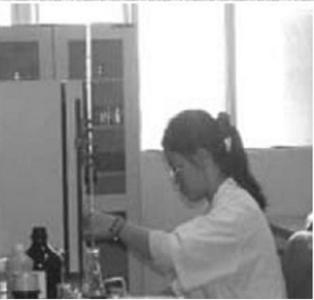
ตัวอย่างการใช้ภาพอ้างอิงจากคู่มือแนวทางการจัดการของเสียอันตรายจากห้องปฏิบัติการ กรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การจัดห้องปฏิบัติงาน

กรมควบคุมมลพิษ 



การใช้งานอุปกรณ์
ห้องปฏิบัติการเมื่อเสร็จสิ้น
การปฏิบัติงานให้นำสารเคมี
ของเสีย ภาชนะ และอุปกรณ์
ออกจากตู้ดูดควัน



การจัดเก็บ/จัดอุปกรณ์และ
เครื่องแก้วให้เป็นระเบียบ
สะดวกในการนำมาใช้งาน



ตู้เก็บแยกประเภทสารเคมี

7) การใช้มัลติมีเดีย (Multimedia)

ในยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เรามีเครื่องมือใหม่ๆ ที่ทันสมัยมากขึ้นที่มาช่วยในการปฏิบัติงาน มัลติมีเดีย ก็คือ สื่อผสมหลายอย่าง ครอบคลุมสื่อหลายประเภท เช่น วิดีทัศน์, โปรแกรมอินเตอร์แอคทีฟ (Interactive Program) ซึ่งอาจจะเป็นทั้งในรูปแบบของซีดี ดีวีดี หรือจัดเก็บบนฐานข้อมูลหรืออินเทอร์เน็ต เป็นต้น เช่น วิธีป้องกันอัคคีภัย วิธีการขนส่งและบรรจุทุกสินค้าขึ้นรถ วิธีการปฐมพยาบาลผู้ป่วย



ข้อดี

- (1) ทันทสมัย ทั้งรูปแบบ การใช้งาน ความสะดวกรวดเร็ว และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
- (2) มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจ เนื่องจากได้เห็นทั้งภาพและเสียงเหมือนดูสารคดี หรือทีวี หลายหน่วยงานได้ฝึกอบรมพนักงานให้ทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยการให้ดูวีดีโอ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่จะชอบเพราะน่าติดตาม และจดจำได้ง่ายมากกว่าการอ่านหนังสือหรืออ่านเอกสารที่เป็นข้อความ หรือเข้าใจชัดเจนกว่าการดูภาพนิ่ง ใช้เวลาสั้นกว่าและสามารถเปิดทวนซ้ำได้ง่าย
- (3) สะดวกในการเผยแพร่ จัดเก็บ และบันทึก การเผยแพร่หรือการเข้าถึงข้อมูลสะดวกและประหยัดกว่าคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นเอกสาร ที่ต้องสำเนา และแจกจ่ายไปยังหน่วยงานต่างๆ ทั่วประเทศ ซึ่งต้องมีการจัดส่งและอาจเสียหายได้ และต้องเรียกคืนเมื่อมีการยกเลิกของเดิม เพราะการเผยแพร่โดยการ Post บนอินเทอร์เน็ตนั้นสะดวกและรวดเร็ว การจัดเก็บก็ประหยัดเนื้อที่เพราะเก็บในระบบ Server

ข้อด้อย

- (1) ค่าใช้จ่ายในการจัดทำ หากหน่วยงานนั้นมีผู้ใช้งานน้อย ก็จะไม่คุ้มทุน เพราะมีค่าใช้จ่ายสูง แต่หากมีผู้ใช้งานจำนวนมาก หรือใช้ทั่วประเทศต้นทุนจะต่ำมาก
- (2) ข้อจำกัดในการใช้งานของบุคลากร คู่มือการปฏิบัติงานที่ดี ต้องสามารถเข้าใจได้ง่ายสำหรับผู้ใช้งานและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด หากผู้ใช้งานยังขาดความรู้ในการใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย คู่มือการปฏิบัติงานในรูปแบบนี้ ก็จะมีประโยชน์น้อย ดังนั้นต้องคำนึงถึงขีดความสามารถในการใช้งานของบุคลากร และอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีความซับซ้อนด้วย
- (3) ความเพียงพอของอุปกรณ์ การเข้าถึงเนื้อหาในรูปแบบของไฟล์ซีดีหรือดีวีดีนั้น บางหน่วยงานอาจมีอุปกรณ์ในการอ่านหรือเล่นที่จำกัด หรือไม่เพียงพอกับความต้องการ ทำให้เป็นภาระหรือเพิ่มค่าใช้จ่ายของหน่วยงานได้ เพราะหากมีอุปกรณ์น้อย การใช้งานก็จะไม่สะดวกเพราะต้องรอหรืออาจจะไม่ทันการณ์



ตัวอย่างการใช้สื่อมัลติมีเดียในการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานวิศวกรรมช่างยนต์



เรียนรู้ผ่านระบบเครือข่าย ทุกที่ทุกเวลา ทุกมุมโลก



ใช้กับคอมพิวเตอร์ไหนก็ได้ ไม่จำเป็นต้องลงโปรแกรม



สามารถใส่แผ่น ซีดี ดีวีดี ไว้ในท้องสมุด เพื่อหยิบไปศึกษาได้ตลอดเวลาตามต้องการ

ตัวอย่าง CAI, Multimedia

(เป็นสื่อการเรียนรู้ที่ใช้ง่าย สนุกๆ และมีความคงทนสูง)



สามารถเชื่อมต่อข้อมูลใส่ Thumb Drive ภาพ เนื้อหา และข้อมูล อยุธยาทุกประการ

เซฟไฟล์ Compact Flash, SD Card, Memory Stick เปิดคอมพิวเตอร์ใดก็ได้ เปลี่ยนแปลง แก้ไขข้อมูลได้ตลอด

เมื่อสร้างงานเสร็จแล้ว สื่อชุดนี้สามารถ ใส่ในแผ่นซีดี ดีวีดี Thumb Drive, SD Card, Memory Stick อื่นๆ ก็ได้ใช้พกพาข้อมูลได้ตลอดเวลา สามารถนำขึ้นเว็บไซต์ หรือ อีเลิร์นนิ่ง ให้นิสิต นักศึกษา ประชาชนได้เรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา แชร์ข้อมูลและความรู้ให้กับทุกคน มีบททดสอบแบบ Drag and Drop, Multiple Choice ฯลฯ

วิดีโอสอนการทำงาน และการซ่อมบำรุง รักษา ระบบเบรก วัสดุ ไม่เข้าใจตอนไหน ตรงไหน ก็สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

รายละเอียดเพิ่มเติม โทร. 089-697-3557
The Professional Team

เมื่อทราบขั้นตอนและเครื่องมือต่างๆ
ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแล้ว...
เรามาร่วมวางแผน/โครงเรื่อง (Outline)
คู่มือการปฏิบัติงานกันต่อเถอะครับ





เทคนิคการจัดทำโครงร่าง/โครงเรื่อง (Outline) คู่มือการปฏิบัติงาน

การวางแผนการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่ดี ควรมีการจัดทำโครงร่าง/โครงเรื่อง (Outline) เพื่อเป็นแนวทางว่าจะเขียนอะไร อย่างไร มีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง และต้องศึกษา ค้นคว้า หาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง โดยเมื่อลงมือเขียนและหารายละเอียด มาประกอบการเขียนแล้ว อาจต้องมีการปรับปรุงโครงร่าง/โครงเรื่อง (Outline) ให้สมบูรณ์ สอดคล้องกับเนื้อหา และนำมาใช้เป็นสารบัญของคู่มือการปฏิบัติงาน

การวางโครงร่าง/โครงเรื่อง (Outline) ในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ควรกำหนด เป็นบทๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญ ดังแสดงในตัวอย่างด้านล่างที่กำหนดเป็น 5 บทหลัก ดังนี้



ตัวอย่างการกำหนดโครงร่าง/โครงเรื่อง (Outline) ในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

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. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนา
- ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน - แนวทางแก้ไขและพัฒนา - ข้อเสนอแนะ
บรรณานุกรม
ภาคผนวก (ถ้ามี)
ประวัติผู้เขียน



คำอธิบายโครงร่าง/โครงเรื่อง (Outline) ในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

- **ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ** : เป็นการเขียนอธิบายชี้แจง ความเป็นมา ความสำคัญ และความจำเป็นที่ตัดสินใจเลือกงานหนึ่งมาเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน โดยอาจยึดแนวทางการเขียนอธิบายได้ดังนี้
 - Who ใครเป็นผู้กำหนด หรือเป็นผู้อนุมัติให้งานนี้มา
 - What อะไรเป็นประเด็นหลักของงานนี้ หรือรายละเอียดของงานนี้มีอะไรบ้าง
 - Where งานนี้กำหนดให้ปฏิบัติที่ใดบ้าง สังกัดหน่วยงานใด
 - Why ทำไมต้องมีงานนี้ ทำไมต้องกำหนดไว้ที่นี่ ทำไมต้องกำหนดเวลานี้
 - How งานนี้ต้องทำอะไร มีความสำคัญอย่างไร มีประโยชน์อย่างไร และเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ อย่างไร
- **วัตถุประสงค์** : เป็นการเขียนอธิบายให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ขึ้นมา เช่น จัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจได้ว่าคนทำงานสามารถปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการที่กำหนดไว้ได้อย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ โดยในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องกำหนดให้ชัดเจนตามผู้ที่ จะยึดถือใช้คู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ เช่น ตัวผู้เขียนเองเพื่อนร่วมงานที่ทำงานทดแทน ผู้ดำรงตำแหน่งนี้ทุกคน ผู้รับบริการ หรือทุกท่านทั้งหมดที่กล่าวมา เนื่องจากเวลาเขียนคู่มือการปฏิบัติงานนั้นในรายละเอียดข้อมูล เนื้อหา และเทคนิคในการปฏิบัติงานต้องชัดเจนว่าจะไปบอกถึงใครที่จะถือปฏิบัติตามคู่มือฉบับนี้บ้าง
- **ขอบเขต** : เป็นการเขียนอธิบายให้ผู้เขียนและผู้อ่านได้คำนึงถึงขอบเขตของคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนั้นๆ รวมถึงความทันสมัย และความครอบคลุม เช่น เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ใดบ้าง มีใครเป็นผู้รับผิดชอบ หรือบุคคล/หน่วยงานใดเกี่ยวข้องบ้าง มีระยะเวลาตั้งแต่เมื่อใดถึงเมื่อใด และครอบคลุมงานจากขั้นตอนไหนถึงไหน
- **นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ** : เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์ซึ่งอาจเป็นภาษาไทย หรือภาษาต่างประเทศ หรือคำย่อที่กล่าวถึงในคู่มือเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
- **บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง** : เป็นการเขียนอธิบายให้ผู้อ่านทราบว่าตำแหน่งที่ปฏิบัติงานตามคู่มือฉบับนั้นๆ มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนี้ตั้งแต่ต้นจนถึงงานสำเร็จ (พิจารณาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน)
- **ลักษณะงานที่ปฏิบัติ** : เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงรายละเอียดของงานในคู่มือว่ามีลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างไร (พิจารณาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน/คำสั่งมอบหมายภาระหน้าที่การให้ปฏิบัติ)



- **โครงสร้างการบริหารจัดการ** : เป็นการเขียนอธิบายตำแหน่งงานที่ผู้เขียนคู่มือดำรงอยู่ รวมทั้งงานในคู่มือนี้มีการบริหารจัดการอย่างไร โดยสามารถเขียนเป็นแผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้
 - (1) โครงสร้างองค์การ (Organization Chart) : ระบุชื่อหน่วยงาน
 - (2) โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart) : ระบุชื่อตำแหน่งและระดับ
 - (3) โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart) : ระบุชื่อผู้ปฏิบัติ
- **หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน** : เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงว่า งานนี้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์ว่าอย่างไร โดยเขียนสรุปให้เป็นภาษาเขียนที่สอดคล้องกับภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจ ไม่ควรลอกมาจากตัวบทกฎหมาย เพราะจะทำให้ผู้อ่านเข้าใจยาก
- **วิธีการปฏิบัติงาน** : เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงว่า งานนี้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้อย่างไร โดยเขียนอธิบายให้เป็นภาษาเขียนที่ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจง่าย และไม่ควรเป็นภาษากฎหมาย
- **เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติงาน** : เป็นการสรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ หรือจากการสังเกต การจดบันทึกในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงานที่นำมาเขียนเป็นคู่มือ แล้วนำมาเขียนเสนอเป็นเงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติงานในงานนั้นๆ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เขียน แล้วสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- **แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** : การเขียนอธิบายในส่วนนี้เป็นการแสดงถึงการสั่งสมความรู้ การพัฒนาตนเอง และการเป็นผู้มีความรอบรู้อย่างแท้จริงที่สามารถนำแนวคิดงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานที่ทำได้ โดยการเขียนสรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือสรุปผลการวิจัยว่าเกี่ยวข้องกับงานในคู่มืออย่างไร ซึ่งอาจยึดแนวการนำเสนอว่าเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติงาน และข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างไร
- **แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน** : เป็นการเขียนเสนอให้ผู้อ่านเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน โดยอธิบายว่างานนี้จะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ต้องมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร มีวิธีการดำเนินการเชิงรุกอย่างไร
- **ขั้นตอนการปฏิบัติงาน** : เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด เพื่อช่วยให้คนทำงานเห็นภาพขั้นตอน ลำดับการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ซึ่งสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เครื่องมือในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่กล่าวถึงในหัวข้อ 4.2 เช่น การเขียนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flowchart) เป็นต้น



- **วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน** : เป็นการเขียนอธิบายว่างานในคู่มือนี้มีวิธีการติดตามงานอย่างไร และจะมีวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร
- **จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน** : เป็นการนำจรรยาบรรณของวิชาชีพนั้นๆ หรือจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนมาประกอบการเขียนอธิบาย
- **ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน** : เป็นการนำข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่ได้รวบรวมจากแหล่งต่างๆ ในองค์กร เช่น จากผู้มีประสบการณ์ บทความ ผลงานวิจัย การจัดบันทึกประจำวัน/สัปดาห์ การประชุม และการสัมมนา เป็นต้น มาสรุปและเขียนอธิบายพร้อมกับนำเสนอแนวทางการแก้ไขและพัฒนา เพื่อเป็นฐานข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ประกอบการแก้ปัญหา และตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วยิ่งขึ้น
- **บรรณานุกรม** : เป็นการจัดทำรายชื่อสิ่งพิมพ์ หรือเอกสารที่ใช้ประกอบการค้นคว้า โดยจะต้องจัดทำให้ถูกต้องตามแบบมาตรฐานที่กำหนด โดยแยกเป็นบรรณานุกรม สิ่งพิมพ์ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เรียงตามลำดับตัวอักษรแบบพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน และพจนานุกรมภาษาอังกฤษ
- **ภาคผนวก (ถ้ามี)** : เป็นการเสนอส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขียนในคู่มือ แต่ไม่ใช่เนื้อหาหลักของงาน โดยนำมาเพิ่มในตอนท้ายเพื่อช่วยให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- **ประวัติผู้เขียน** : นำเสนอเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านที่ต้องการติดต่อกับผู้เขียน เพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม





Handwriting practice area with horizontal dotted lines. A decorative corner graphic with a smiley face is located at the bottom right of the page.



ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้

ผู้เขียนขอแนะนำกรณีศึกษาขององค์การ 2 แห่ง ซึ่งมีประสบการณ์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมาแล้ว ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน และกรมคุมประพฤติ โดยจะเสนอในแง่มุมมองที่เป็นลักษณะเด่นของแต่ละองค์การ พร้อมทั้งนำเสนอตัวอย่างการนำเครื่องมือพิเศษที่กล่าวถึงในบทที่ 4 ไปใช้ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่มีการใช้จริงอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ ตัวอย่างคู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานขายสาวดัดมิลล์ บริษัท ดัดมิลล์ จำกัด ตัวอย่างแบบฟอร์มควบคุมขั้นตอนในการทำงาน ตัวอย่างคู่มือขั้นตอนความปลอดภัยบนเครื่องบินสำหรับผู้โดยสาร และตัวอย่างคู่มือการบริการรับแจ้งของหายของห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่ง เพื่อให้ผู้อ่านเห็นแนวคิดและการใช้เครื่องมือแบบต่างๆ ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปปรับใช้ได้เหมาะสม



กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชนมีบทบาทหน้าที่มากมาย งานพัฒนาชุมชนจึงประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมจำนวนมาก ซึ่งทำให้มีหัวข้อความรู้ในการปฏิบัติงานที่น่าสนใจ ซึ่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนสามารถนำไปเขียนคู่มือถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนได้ดังนี้

- การศึกษาชุมชน ได้แก่ คู่มือการสำรวจชุมชน คู่มือการวิเคราะห์ชุมชน คู่มือการค้นหาปัญหาและความต้องการของชุมชน คู่มือการจัดเวทีประชาคม และคู่มือการปฏิบัติงานของนักพัฒนา
- การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้แก่ คู่มือการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของเยาวชน สตรี ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน



- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชน ได้แก่ คู่มือการสร้างและการใช้สื่อเพื่อการพัฒนาชุมชน คู่มือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชน คู่มือการจัดเก็บข้อมูล จปฐ. และ กชช.2 ค
- การสื่อสารเพื่อการพัฒนา ได้แก่ คู่มือการประชาสัมพันธ์โครงการพัฒนาชุมชน คู่มือการจัดนิทรรศการ คู่มือการจัดทำแผ่นพับเผยแพร่ผลงานพัฒนาชุมชน คู่มือการใช้เทคนิคในการฝึกอบรม
- การวิจัยชุมชน ได้แก่ คู่มือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และคู่มือการสร้างนักวิจัยชุมชน
- การประเมินผลโครงการพัฒนาชุมชน ได้แก่ คู่มือการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาชุมชน คู่มือการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม คู่มือการใช้เทคนิคในการประเมินผลโครงการพัฒนาชุมชน

นอกจากนี้ยังมีความรู้และวิทยาการสมัยใหม่หลายสาขาวิชา ซึ่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร การพัฒนาองค์กร และการวางแผนการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสามารถนำมาถ่ายทอดสร้างองค์ความรู้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

- การบริหารและพัฒนาองค์กร ได้แก่ คู่มือการบริหารเชิงกลยุทธ์ คู่มือการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ คู่มือการบริหารงบประมาณ คู่มือการจัดสำนักงานอัตโนมัติ คู่มือการวางแผนปฏิบัติงานประจำปี คู่มือการสร้างทีมงาน คู่มือการปฏิบัติงานของนักวิชาการพัฒนาชุมชน นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนพัฒนาการจังหวัด พัฒนาการอำเภอ พัฒนาการ
- การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ คู่มือการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ คู่มือการจับประเด็นจากเวทีประชาคม คู่มือการเขียนบทความ คู่มือการสร้างวิทยากรกระบวนการ คู่มือการสร้างสื่อแบบผสมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร และคู่มือการศึกษาชุมชน

ทั้งนี้ในการจัดทำคู่มือที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาชุมชนสามารถแบ่งหัวข้อใหญ่ๆ ได้เป็น 3 ประเภท คือ การปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาชุมชน การปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง และความรู้เฉพาะเรื่อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- (1) คู่มือการปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาชุมชน มีเนื้อเรื่องเกี่ยวกับการแนะนำขั้นตอน วิธีการ กระบวนการ และเทคนิคในการปฏิบัติงานในโครงการ
- (2) คู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง มีเนื้อเรื่องเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบและขั้นตอนการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อทำให้เกิดความราบรื่นในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง



- (3) คู่มือด้านความรู้เฉพาะเรื่อง มีเนื้อเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการในความรู้เฉพาะเรื่องนั้นๆ

ประเด็นนำเสนอ

จากการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประเภทต่างๆ ของกรมการพัฒนาชุมชนดังกล่าวข้างต้นนั้น จะดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการความรู้ภายในองค์การ ตามแนวคิดการจัดการความรู้ผ่านคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการบูรณาการทั้ง 2 โครงการเข้าด้วยกัน กล่าวคือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ ผลลัพธ์ที่ต้องได้ออกมาก็คือ เอกสารองค์ความรู้ และคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนต่อไป

โดยจากประสบการณ์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประเภทต่างๆ ของกรมฯ ทำให้กรมฯ สามารถกลั่นกรองความรู้และประสบการณ์ที่มีออกมาเป็น “กระบวนการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานของกรมการพัฒนาชุมชน” ที่ผู้อ่านสามารถใช้เป็นแนวทางในการนำไปเขียนคู่มือการปฏิบัติงานในองค์การของท่านได้

กระบวนการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

ก่อนลงมือเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ผู้เขียนต้องศึกษาทำความเข้าใจในประเด็นที่ต้องการเขียนให้มีความชัดเจน ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดแนวคิด การวิเคราะห์แนวคิด การตั้งชื่อเรื่อง การวางโครงร่างในการเขียน การกำหนดสาระสังเขป การลงมือเขียน การทบทวน และประเมินผลการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) **การเตรียมแนวคิด** : เป็นขั้นตอนแรกๆ ที่ผู้เขียนต้องคำนึงถึงก่อนที่จะลงมือเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ผู้เขียนควรศึกษาทำความเข้าใจในแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะมีอยู่หลายประเภท และผู้เขียนสามารถค้นคว้าได้จากตำราและเอกสารวิชาการทั้งที่เป็นรูปเล่ม เอกสาร หรือที่เป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต
- 2) **การวิเคราะห์แนวคิด** : หลังจากผู้เขียนได้ศึกษาและทำความเข้าใจกับแนวคิดต่างๆ ที่ได้ค้นคว้ามา สิ่งที่คุณเขียนต้องดำเนินการต่อไปคือ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของแนวคิดแต่ละประเภทด้วยความรอบคอบ และผู้เขียนควรตัดสินใจเลือกเพียงแนวคิดเดียวที่เกี่ยวข้องกับคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการจัดทำกรอบแนวคิดสำหรับการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน



- 3) **การกำหนดชื่อเรื่อง** : ผู้เขียนควรนำกรอบแนวคิดที่ได้เขียนไว้มาสรุปเป็นประเด็นสำคัญและนำประเด็นที่ได้สรุปไว้มาใช้ในการกำหนดชื่อเรื่อง วิธีดำเนินการเช่นนี้จะช่วยให้ผู้เขียนสามารถกำหนดชื่อเรื่องให้ครอบคลุมกับแนวคิดที่ต้องการเขียนได้ทั้งหมดการกำหนดชื่อเรื่องที่มีความชัดเจนจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เขียนในการจัดทำโครงร่างการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน
- 4) **การวางโครงร่างการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน** : หลังจากผู้เขียนสามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการเขียนและกำหนดชื่อเรื่องได้อย่างสมบูรณ์แล้ว ผู้เขียนต้องจัดทำโครงร่างการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดประเด็นสำคัญในการเขียนเนื้อเรื่องต่อไป ผู้เขียนสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ในหัวข้อโครงร่างการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน
- 5) **การกำหนดสาระสังเขป** : สาระสังเขปของคู่มือการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับประเด็นของเนื้อเรื่องที่ต้องการเขียนในคู่มือการปฏิบัติงานวิธีการกำหนดสาระสังเขปผู้เขียนควรกำหนดประเด็นสำคัญๆ ขึ้นมาก่อน และให้เขียนรายละเอียดเพิ่มเติมในแต่ละประเด็นให้มีความสมบูรณ์ชัดเจน เมื่อกำหนดรายละเอียดในทุกประเด็นได้ครบถ้วน ผู้เขียนควรทบทวนสาระสังเขปอีกครั้งว่ามีประเด็นใดบ้างที่มีรายละเอียดไม่ชัดเจนให้ดำเนินการแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์
- 6) **การลงมือเขียน** : การลงมือเขียนให้ศึกษารายละเอียดในหัวข้อส่วนประกอบในการเขียนเนื้อเรื่องของคู่มือการปฏิบัติงาน
- 7) **ทบทวนและประเมินผลการเขียน** : เมื่อผู้เขียนได้เขียนเนื้อเรื่องของคู่มือการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ ให้ทบทวนความถูกต้องของสาระรายละเอียดในเนื้อเรื่อง การเรียงลำดับเนื้อเรื่อง วิธีการนำเสนอเนื้อเรื่อง การนำเสนอข้อมูลที่น่าสนใจ การใช้ภาษา การอ้างอิงทั้งที่เป็นเชิงอรรถและบรรณานุกรม และประโยชน์ที่ผู้อ่านจะได้รับ ซึ่งรายละเอียดในหัวข้อนี้สามารถศึกษาได้จากหัวข้อการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานต่อไป



ข้อเสนอแนะของกรมการพัฒนาชุมชนในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

ภายในเนื้อหาของการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนของกรมฯ ยังมีส่วนของข้อเสนอแนะที่จะช่วยเสริมให้คู่มือสมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วย ประกอบด้วย 2 หัวข้อหลักคือ

- 1) กลวิธีที่ช่วยให้การเขียนคู่มือการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
- 2) เทคนิคที่ทำให้คู่มือการปฏิบัติงานสามารถใช้งานได้ง่ายและน่าสนใจ ซึ่งผู้เขียนจะขอเสนอไว้เพียงเนื้อหาพอสังเขปเท่านั้น



กลวิธีที่ช่วยให้การเขียนคู่มือการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น มีดังนี้

- (1) ทบทวนเรื่องที่สนใจ เมื่อความคิดเกิดติดขัด
- (2) บันทึกความคิดไว้เสมอ ป้องกันลืม
- (3) คิดจะเขียนต้องเขียนทันที
- (4) เขียนตามที่คิด
- (5) ฝึกเขียนให้ได้ทุกบรรยากาศ และภายในเวลาที่กำหนด
- (6) มีความอดทน
- (7) ยอมรับฟังคำติชม
- (8) ไม่ยึดว่าตัวเองดีเสมอไป
- (9) การใช้ภาษาในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน
 - การใช้ภาษา : การใช้ข้อความที่ไม่เคร่งเครียด การเขียนประเภทเทศนาโวหาร และการใช้ภาษาเฉพาะตัว
 - สำนวนภาษา : ความเหมาะสมและความชัดเจนของสำนวนภาษา ความคงเส้นคงวาของการใช้ภาษา และความถูกต้องตามหลักภาษา

เทคนิคที่ทำให้คู่มือการปฏิบัติงานสามารถใช้งานได้ง่ายและน่าสนใจ มีดังนี้

- (1) การใช้ภาพถ่ายประกอบเนื้อเรื่อง
- (2) การใช้ภาพวาดประกอบเนื้อเรื่อง
- (3) การใช้แบบฟอร์มประกอบเนื้อเรื่อง

แบบฝึกปฏิบัติการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน

ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกรมฯ ยังมีการใช้แบบฝึกหัด เพื่อเป็นแนวทางในการเขียน และวัดความเข้าใจของผู้เขียน ดังแสดงในตัวอย่างหน้าถัดไป



ตัวอย่างแบบฝึกปฏิบัติการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

แบบฝึกปฏิบัติ

การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน

คู่มือการปฏิบัติงาน.....

.....

วัตถุประสงค์.....

.....

.....

.....

กลุ่มเป้าหมาย.....

.....

.....

แนวคิดการเขียนคู่มือ.....

.....

.....

.....

วิธีการนำเสนอ.....

.....

.....

.....

การกำหนดประเด็นโครงร่างที่จะนำเสนอ.....

.....

.....

.....

.....

.....



1. ส่วนนำ
2. ส่วนเนื้อเรื่อง
3. ส่วนสรุป

[illegible]

ส่วนสรุป.....



? ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาของกรมการพัฒนาชุมชน และจะนำไปใช้กับองค์การของท่านอย่างไรบ้าง

บทเรียนจากกรมการพัฒนาชุมชน	การประยุกต์ใช้ในองค์การ



กรณีศึกษา กรมคุมประพฤติ

กรณีศึกษาชิ้นนี้เป็นการนำเสนอข้อมูลจากคู่มือการปฏิบัติงานการทำงานบริการสังคมที่จัดทำโดยกลุ่มงานบริการสังคม กองกิจการชุมชนและบริการสังคม กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม ซึ่งคู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นสำหรับพนักงานคุมประพฤติทุกกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการใช้วิธีการทำงานบริการสังคม โดยมีหลักเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้น เพื่อให้สามารถพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการทำงานบริการสังคมอย่างแท้จริง

ภายในคู่มือ ประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการทำงานบริการสังคมสำหรับพนักงานคุมประพฤติ ทั้งหลักการทั่วไป ขั้นตอนการสืบเสาะและพินิจ และการตรวจพิสูจน์ ขั้นตอนการควบคุมและสอดส่อง ขั้นตอนงานกิจกรรมชุมชน

ส่วนที่ 2 การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาคี ซึ่งมีรายละเอียดของการแสวงหาการจัดทำทำเนียบ การจัดส่ง และการติดตามผลจากหน่วยงานภาคี

และยังมีส่วนที่เป็นแผนภูมิการทำงานบริการสังคม ส่วนภาคผนวกซึ่งเป็นส่วนที่รวมข้อมูลกฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง หนังสือเวียน และตารางการจัดกิจกรรม ที่มา แนวคิด วัตถุประสงค์การทำงานบริการสังคม และคำแนะนำการจัดกิจกรรมการทำงานบริการสังคมเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งจะจัดทำเป็นโครงการนำร่องต่อไป



ประเด็นนำเสนอ

ส่วนที่น่าสนใจและถือเป็นลักษณะเด่นของคู่มือฉบับนี้ คือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแนวทางให้เห็นอย่างชัดเจนในการนำความรู้ แนวทาง และแบบฟอร์มจาก คู่มือไปปฏิบัติจริง (Practical) เนื่องจากงานของกรมฯ เป็นงานที่ค่อนข้างเน้นการปฏิบัติ ตัวคู่มือที่ทำออกมาจึงต้องสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยคู่มือจะมีรายละเอียดในขั้นตอน วิธีการ แนวทางการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทดลองทำตามได้ ไม่ยาก โดยผู้เขียนจะขอแนะนำตัวอย่างการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อการเรียนรู้ของผู้กระทำผิด ซึ่งได้มีการออกแบบชุดเอกสารการทำงานบริการสังคมเพื่อการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยเอกสารจำนวน 2 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 คำแนะนำสำหรับเจ้าหน้าที่ในการจัดกิจกรรมรูปแบบต่างๆ และชุดที่ 2 แบบประเมินผลสำหรับผู้ทำงานบริการสังคม ดังแสดงในตัวอย่าง



ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ในการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน

ชุดที่ 1 คำแนะนำสำหรับเจ้าหน้าที่ในการจัดกิจกรรมรูปแบบต่างๆ

“อาสาสมัคร” คำแนะนำสำหรับเจ้าหน้าที่		การทำงานบริการสังคม เพื่อการเรียนรู้กิจกรรม “อาสาจราจร”
พนักงานคุมประพฤติ, อาสาสมัครคุมประพฤติ, ตัวแทนเครือข่ายชุมชน, ผู้ควบคุมงานของหน่วยงานภาคีอื่นๆ		
ลักษณะกิจกรรม	การตอบสนองการเรียนรู้การดูแลความปลอดภัยในการใช้รถใช้ถนนของคนในชุมชน	
วัตถุประสงค์	สร้างความตระหนักในการรับผิดชอบความปลอดภัยเกี่ยวกับการใช้รถใช้ถนนต่อคนในชุมชน	
ระยะเวลา	2-4 ชั่วโมง เป็นช่วงเวลาเช้า-เย็น ก่อนและหลังเลิกเรียน หรือเวลาทำงาน หรือเวลาอื่นที่ประชาชนออกจากบ้านมาใช้รถ ใช้ถนน เป็นจำนวนมาก เช่น ช่วงเทศกาลสำคัญต่างๆ	
วัสดุอุปกรณ์	เสื้อสะท้อนแสง ถุงมือขาว นกหวีด หรืออุปกรณ์อื่นๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงานจราจร	
ผู้เกี่ยวข้อง	: ผู้ทำงานบริการสังคม (อาสา) 1-2 ราย : ตำรวจจราจร หรือผู้ที่มีความรู้การจราจร เจ้าหน้าที่เทศกิจ ครู เป็นต้น เพื่อฝึกสอน	
การเดินทาง	ขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างผู้ทำงานบริการสังคม และเจ้าหน้าที่	



ชุดที่ 2 แบบประเมินผลสำหรับผู้ทำงานบริการสังคม



การทำงานบริการสังคมเพื่อการเรียนรู้
กิจกรรม 1 “อาสาจรรจร”

สำนักงานคุมประพฤติ.....

ชื่อ.....

หมายเลขทะเบียน.....

สถานที่ทำงานบริการสังคม.....

“อาสาจรรจร”

คำชี้แจง : ควรศึกษาขั้นตอนการทำกิจกรรมก่อนการลงมือทำ ดังนี้



ทักษะ ที่ต้องใช้ในการเป็นอาสาจรรจร



เวลา การแบ่งเวลาสำหรับขั้นตอนต่างๆ เช่น การเดินทาง
การฝึกสอนและการลงมือปฏิบัติ



ทีมงาน การแบ่งหน้าที่ของทีมงาน

การปฏิบัติ :

- 1.การตรวจสอบเวลา และสถานที่นัดหมายกับเพื่อนร่วมทีมที่เป็นผู้ทำงานบริการสังคม และผู้ฝึกสอนพนักงานคุมประพฤติ อ.ส.ค./เครือข่าย หรือผู้ควบคุมงานของหน่วยงานภาคี
- 2.แต่งกายและใช้อุปกรณ์ให้เหมาะสม
- 3.เมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุด ให้หยุดคิดทบทวนกิจกรรมตามแบบสอบถาม รวมทั้งการให้เจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมเวลาและลงชื่อ
- 4.ให้เจ้าหน้าที่ประเมินผลแบบสอบถามและลงชื่อ

แบบสอบถาม

1.คุณทำอะไรบ้างในวันนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



2. คุณได้เรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับการดูแลความปลอดภัยเกี่ยวกับการใช้รถใช้ถนนของคนใช้ถนน

.....

.....

.....

3. ถ้าคุณทำงานเป็นทีม คุณทำได้ดีหรือไม่ ประการใด/กรณีทำงานคนเดียว คุณใช้หลักอะไรบ้างในการทำงาน รวมถึงปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข (หากมี)

.....

.....

.....

4. หากคุณมีโอกาสทำกิจกรรมนี้อีก คุณจะปรับการปฏิบัติอย่างไรบ้าง?

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ทำงานบริการสังคม
(.....)

เวลาเริ่มงาน.....น.

ส่วนสำหรับเจ้าหน้าที่กรอก

เวลาสิ้นสุด.....น.

เวลาพัก.....น. -น.

ระดับการประเมิน

ดีมาก	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง

จำนวนชั่วโมงทำงานบริการสังคม

คาล้ง/ช.ม.	คงเหลือ/ช.ม.	ครั้งนี้/ช.ม.	คงเหลือ/ช.ม.

ลงชื่อ.....เจ้าหน้าที่
(.....)

ลงชื่อ.....เจ้าหน้าที่
(.....)

.....ตำแหน่ง

.....ตำแหน่ง

...../...../.....

...../...../.....

หมายเหตุ



?  ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาของกรมคุมประพฤติ และจะนำไปใช้กับองค์การของท่านอย่างไรบ้าง

บทเรียนจากกรมคุมประพฤติ	การประยุกต์ใช้ในองค์การ



ในส่วนต่อไปจะเป็นการนำเสนอตัวอย่างการนำเครื่องมือพิเศษที่กล่าวถึงในบทที่ 4 ไปใช้ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่มีการใช้จริงอยู่ในปัจจุบัน



ตัวอย่างคู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานขายสาวดัชมิลล์



จากตัวอย่างนี้เป็นการนำเครื่องมือแบบใช้ภาพอ้างอิง มาอธิบายภาพลักษณ์ที่ดีของพนักงานขาย พร้อมเขียนอธิบายด้วยข้อความสั้นๆ ในแต่ละจุดที่ต้องการนำเสนอ ซึ่งจะช่วยทำให้พนักงานขายสามารถตรวจสอบภาพลักษณ์ของตนเองตามรายการที่กำหนดก่อนออกไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วน



ตัวอย่างแบบฟอร์มควบคุมขั้นตอนในการทำงาน

หน่วยงานแห่งหนึ่ง ต้องการให้มีการตรวจรับและทดสอบอุปกรณ์เครื่องฟังเพลงก่อนนำไปแสดงในงานนิทรรศการจำนวน 30 เครื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องอยู่ในสภาพพร้อมต่อการใช้งาน โดยให้เจ้าหน้าที่ประสานงานเป็นผู้รับผิดชอบการตรวจสอบ พร้อมทั้งจดบันทึกไว้เพื่อการสอบย้อน จึงได้กำหนดขั้นตอนในการทดสอบเครื่องเล่นเพลงแบบพกพา และจัดทำแบบฟอร์มเพื่อเป็นเครื่องมือควบคุมการตรวจสอบและการบันทึกผลดังนี้

รายการทดสอบ : สำหรับให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการทดสอบเครื่องเล่น

- 1) ตรวจสอบรอยขีดข่วน ตำหนิ ด้านหน้า ด้านหลัง ด้านบน และด้านล่าง
- 2) มีอุปกรณ์ครบ ประกอบด้วย หูฟัง ฐานตั้ง สายต่อ USB โดยให้ตรวจสอบภาพและบันทึกผล
- 3) จด Serial Number และกำหนด Code ประจำเครื่อง <ตามตัวอย่างกำหนดเป็น SF 05>
- 4) ทดสอบการใช้งานคือ
 - Play
 - Pause
 - Forward
 - Backward
 - Show Photo
 - สภาพของแบตเตอรี่
 - มีเพลงอยู่ในเครื่องครบถ้วน
- 5) ให้บันทึกรายละเอียด และลงชื่อวันที่ทดสอบกำกับไว้



แบบฟอร์ม : สำหรับให้พนักงานลงบันทึกการทดสอบลงในแบบฟอร์ม ดังแสดงในภาพ

Form POC 3 (18 x 48)		POC name	note



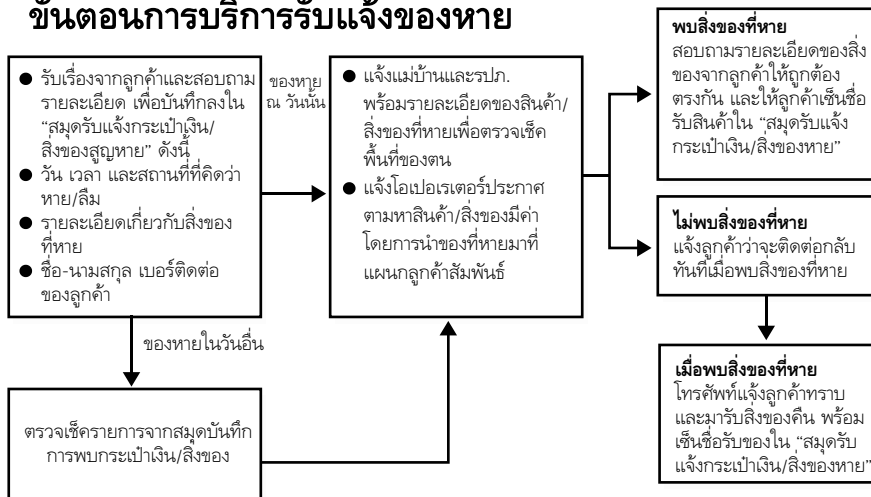
ตัวอย่างคู่มือการบริการรับแจ้งของหายของห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่ง

บริการรับแจ้งของหาย

เป็นบริการพื้นฐานสำหรับลูกค้าที่ทำสินค้า/สิ่งของมีค่าหายภายในห้าง หรือ บริเวณห้าง เพื่อเป็นการช่วยเหลือลูกค้าและแสดงความห่วงใยของห้างที่มีต่อลูกค้า หน้าที่ความรับผิดชอบ

- บริการรับแจ้ง สินค้า/ของหาย และประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตามหา “สินค้า/ของมีค่าที่สูญหายไป”
- บริการรับแจ้ง สินค้า/ของมีค่า และประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตามหา “เจ้าของ”
- ดูแล สินค้า/ของมีค่า ที่ลูกค้าพบ เพื่อรอเจ้าของมารับคืน
- อำนวยความสะดวกเมื่อลูกค้ามาแจ้ง สินค้าหาย/รับสินค้าคืน
- ดำเนินการกับสินค้า/ของมีค่า ที่ไม่มีผู้มารับคืนตามระเบียบห้าง

ขั้นตอนการบริการรับแจ้งของหาย





- การพัฒนาผู้นำ องค์การ เครือข่าย และชุมชน ได้แก่ คู่มือการพัฒนาผู้นำชุมชน องค์การ เครือข่าย และชุมชน ตามระบบมาตรฐานงานชุมชน
- การดำเนินงานโครงการและกิจกรรมพัฒนาชุมชน ในหัวข้อนี้เน้นการเขียนคู่มือ การดำเนินงานโครงการต่างๆ ได้แก่
 - คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาสตรี เด็ก และเยาวชน
 - คู่มือการพัฒนาเด็ก เยาวชน สตรี
 - คู่มือการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
 - คู่มือการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมเยาวชนสตรี
 - คู่มือการจัดตั้งศูนย์เยาวชนตำบล
 - คู่มือการจัดกิจกรรมวันกตัญญู
 - คู่มือการจัดกิจกรรมวันพัฒนา
 - คู่มือการส่งเสริมกีฬาชนบท
 - คู่มือการพัฒนาห้องสมุดชนบท
 - คู่มือการประกวดหมู่บ้านพัฒนาดีเด่น
 - คู่มือการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
 - คู่มือการส่งเสริมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตและกิจกรรมเครือข่าย
 - คู่มือการพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชน
 - คู่มือการพัฒนาจิตใจประชาชน
 - คู่มือการจัดตั้งอาสาพัฒนาชุมชน
 - คู่มือการจัดตั้งองค์การชุมชน
 - คู่มือการส่งเสริมและพัฒนาองค์การชุมชนและเครือข่าย
 - คู่มือการดำเนินงานโครงการแก้ไขปัญหาคาความยากจน
 - คู่มือการดำเนินงานโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
 - คู่มือการพัฒนากลุ่มอาชีพ
 - คู่มือการสร้างเสริมรายได้แก่ชุมชน
 - คู่มือการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
 - คู่มือการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์
 - คู่มือการส่งเสริมความรู้และเผยแพร่กิจกรรมพัฒนาชุมชน
 - คู่มือการพัฒนาสารสนเทศชุมชน
- การเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน ได้แก่ คู่มือการสร้างชุมชนเข้มแข็ง คู่มือการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ชุมชน คู่มือการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมสำหรับประชาชน คู่มือการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน คู่มือการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน คู่มือการใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาชุมชน



1. รับแจ้งของสูญหายจากลูกค้า โดยสอบถามรายละเอียดตามแบบฟอร์มสมุดรับแจ้งกระเป๋าเงิน/สิ่งของสูญหาย พร้อมบันทึกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม

วันที่/เวลา	รายการ โดยละเอียด	บริเวณที่ สิ่งของ สูญหาย	ชื่อผู้แจ้ง	ชื่อผู้รับเรื่อง (ตัวบรรจง)	ลายเซ็นรับคืน (กรณีพบสิ่งของ)	ชื่อ ที่อยู่ โทร. (ลูกค้า)	หมายเหตุ

2. หากลูกค้าแจ้งว่าของหายในวันอื่นให้ตรวจเช็ครายการจากสมุดบันทึกการพบกระเป๋าเงิน/สิ่งของ
3. แจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งของที่หายกับแม่บ้าน และรปภ. เพื่อตรวจหาของดังกล่าวในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
4. แจ้งโอเปอเรเตอร์ให้ประกาศตามหาสิ่งของที่หาย โดยให้ผู้พบนำส่งสิ่งของที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์
5. กรณีที่พบของที่หายให้ลูกค้าตรวจสอบสิ่งของและเซ็นรับสิ่งของใน “สมุดรับแจ้งกระเป๋าเงิน/สิ่งของสูญหาย”
6. กรณีที่ไม่พบสิ่งของที่หาย หรือ ลูกค้าไม่ต้องการการรับของ แจ้งลูกค้าว่าทางแผนกจะติดต่อกลับทันทีเมื่อพบสิ่งของที่หาย เพื่อให้ลูกค้ามารับ
7. เมื่อมีผู้นำสิ่งของที่หาย ให้ตรวจสอบสิ่งของนั้นๆ ให้ถูกต้องกับรายละเอียดที่ลูกค้าได้แจ้งไว้ เมื่อพบว่าตรงกันจึงแจ้งลูกค้าให้มารับสิ่งของคืนที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์

จากตัวอย่างนี้เป็นการนำเครื่องมือแบบใช้ผังงาน (Flowchart) ควบคู่กับการใช้แบบฟอร์มมาอธิบายขั้นตอนการบริการรับแจ้งของหาย เพื่อให้พนักงานเข้าใจลำดับขั้นตอนการทำงานและพร้อมทั้งมีแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน





วัดระดับความเข้าใจ



ทดสอบความเข้าใจด้วยตนเอง

หลังจากท่านได้ศึกษาเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ตั้งแต่ต้นจนจบแล้ว ท่านอาจมีความเห็นว่าเรื่องที่อธิบายมาทั้งหมดเป็นเรื่องทั่วไป หรือเป็นหลักการพื้นฐานที่น่าจะทราบกันอยู่แล้ว โดยทั่วไป ไม่ได้เป็นเรื่องแปลกใหม่ ด้วยเหตุนี้จึงอยากให้ท่านผู้อ่านลองทำแบบทดสอบนี้ เพื่อเป็นการประเมินระดับความเข้าใจของตัวเอง

นอกจากนี้ ท่านยังสามารถใช้แบบทดสอบต่อไปนี้เป็น Post-Test เพื่อวัดความเข้าใจ ที่ถูกต้องในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ของผู้ที่สนใจศึกษาการจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงานได้อีกด้วย



แบบทดสอบความเข้าใจด้วยตนเอง ชุดที่ 1

โจทย์ กำหนดหัวข้อและทดลองจัดทำคู่มือ 1 เรื่อง จากนั้นตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริง

คู่มือเรื่อง ฉบับวันที่
เขียนโดย

- | | | | | |
|---|-----|-----|-----|--------|
| 1) ก่อนเริ่มเขียนได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้งานคู่มือเล่มนี้หรือไม่ | [] | ใช่ | [] | ไม่ใช่ |
| 2) ได้ใช้การเขียนแผนผัง หรือ Work flow ก่อนลงมือเขียนคู่มือหรือไม่ | [] | ใช่ | [] | ไม่ใช่ |
| 3) หลังจากเขียนแผนผังแล้ว ได้คำนึงถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพหรือไม่ | [] | ใช่ | [] | ไม่ใช่ |
| 4) กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้อ่านคู่มือ (ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง) หรือไม่ | [] | ใช่ | [] | ไม่ใช่ |
| 5) รูปแบบของคู่มือได้คำนึงถึง ชัดความสามารถของผู้อ่านหรือไม่ | [] | ใช่ | [] | ไม่ใช่ |
| 6) เมื่อจัดทำคู่มือเสร็จแล้ว เนื้อหานั้นตอบตามวัตถุประสงค์ในข้อ 1 หรือไม่ | [] | ใช่ | [] | ไม่ใช่ |
| 7) เนื้อหาของคู่มือยังสอดคล้องกับ Work flow ตามข้อ 2 และข้อ 3 หรือไม่ | [] | ใช่ | [] | ไม่ใช่ |
| 8) ได้สอบถามความเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือประชุมหารือบ้างหรือไม่ | [] | ใช่ | [] | ไม่ใช่ |
| 9) คู่มือนี้ได้กำหนดขั้นตอนที่สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบราชการหรือไม่ | [] | ใช่ | [] | ไม่ใช่ |
| 10) ผู้อ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย อ่านเข้าใจ สามารถปฏิบัติตามได้หรือไม่ | [] | ใช่ | [] | ไม่ใช่ |



แบบทดสอบความเข้าใจด้วยตนเอง ชุดที่ 2

โจทย์ สมมุติว่าท่านเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารที่ดูแลการขอเบิกใช้อุปกรณ์สำนักงาน
ให้ทดลองเขียน Work flow ของการขอเบิกอุปกรณ์เครื่องเขียนในหน่วยงานของท่าน

- 1) ขั้นตอนการทำงานนี้ ได้กำหนดขอบเขตของกระบวนการว่าครอบคลุม [] ใช่ [] ไม่ใช่
เรื่องใดบ้าง

อธิบาย : ขอบเขตของกระบวนการ อาทิเช่น ครอบคลุมการบริหารคลังเก็บอุปกรณ์สำนักงาน
หรือการจัดซื้อด้วยหรือไม่ เป็นต้น ทั้งนี้จะครอบคลุมเรื่องใดบ้างนั้นเป็นดุลยพินิจของผู้เขียนคู่มือ
คำถามนี้เพียงต้องการทราบว่าได้กำหนดขอบเขตก่อนลงมือเขียนหรือไม่

- 2) ได้กำหนด input และ output ที่ต้องการของกระบวนการนี้หรือไม่ [] ใช่ [] ไม่ใช่
3) ในจุดที่ต้องการพิจารณาอนุมัติ ได้ระบุตัวผู้มีอำนาจไว้หรือไม่ [] ใช่ [] ไม่ใช่
4) ในจุดที่ต้องการจัดบันทึก ได้ระบุเอกสารหรือแบบฟอร์มที่ต้องใช้หรือไม่ [] ใช่ [] ไม่ใช่
5) Work flow นี้จะสามารถปฏิบัติได้จริงตามกำลังคนที่มีในปัจจุบันหรือไม่ [] ใช่ [] ไม่ใช่
6) ทีมงานที่ช่วยเขียน (ถ้ามี) สามารถอ่านและเข้าใจตรงกันหรือไม่ [] ใช่ [] ไม่ใช่



แบบทดสอบความเข้าใจด้วยตนเอง ชุดที่ 3

โจทย์ สืบเนื่องจากชุดที่ 1 สมมุติว่าท่านเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารที่ดูแลการขอเบิกใช้อุปกรณ์สำนักงาน
ให้ทดลองเขียน Process flowchart แสดงทิศทางการเดินและการขนย้ายอุปกรณ์ต่างๆ
จากนั้นให้วิเคราะห์และลองปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน เส้นทางเดิน และเส้นทางล่ำเลียงของ

- 1) เส้นทางเดินของผู้ขอเบิกของกับเส้นทางล่ำเลียงของ [] ใช่ [] ไม่ใช่
สัมพันธ์กับ Work flow ในแบบทดสอบชุดที่ 1 หรือไม่
2) วิเคราะห์ตาม Process flowchart แล้วมีเส้นทางเดิน [] ใช่ [] ไม่ใช่
และการล่ำเลียงของที่ยังสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้หรือไม่
3) ตามข้อ 2 อยู่ในวิสัยที่จะปรับปรุงได้หรือไม่ [] ใช่ [] ไม่ใช่
4) หลังจากปรับปรุงแล้ว ขั้นตอนใหม่ไปลดขั้นตอนใน Work flow [] ใช่ [] ไม่ใช่
ที่มีผลต่อภาพรวมของกระบวนการหรือไม่



หลังจากทำแบบทดสอบข้างต้นแล้ว หากคำตอบในแบบทดสอบเป็น “ใช่” ครบทุกข้อ ก็ถือว่าท่านได้ศึกษาเรื่องการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) พร้อมทั้งได้ทดลองทำคู่มือการปฏิบัติงาน อย่างประสบผลสัมฤทธิ์แล้ว แต่หากมีหัวข้อใดที่มีคำตอบว่า “ไม่ใช่” ก็ควรกลับไปทำความเข้าใจและแก้ไขในประเด็นนั้นๆ ให้ถูกต้อง



ข้อสังเกตที่น่าสนใจ

1. แบบทดสอบความเข้าใจด้วยตนเองนี้ เป็นรูปแบบหนึ่งของคู่มือที่อยู่ในลักษณะของการตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist) หรือจะเรียกว่าเป็นการนำแบบฟอร์ม (การตรวจสอบ) มาเป็นคู่มือในการทำงาน (จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน)
2. เมื่อท่านประสงค์จะจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอีกในอนาคต และท่านอาจจะไม่มีเวลากลับไปอ่านเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ทั้งหมด ท่านเพียงแต่ใช้แบบทดสอบความเข้าใจชุดนี้ เป็นคู่มืออ้างอิงช่วยในการทำงานในประเด็นสำคัญๆ ทั้งหมดได้ทันที





Handwriting practice area with horizontal lines.





ฝากไว้ให้จดจำ



ขั้นตอนง่ายๆ ในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

หลักสำคัญของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คือ ความเข้าใจในงาน คนที่จะเขียนคู่มือได้จะต้องเป็นคนที่เข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการทำงานเป็นอย่างดี แต่กระนั้นก็ยังมีความจำเป็นที่เข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการทำงานเป็นอย่างดี สามารถบอกหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ แต่หากจะให้เขียนออกมาเป็นคู่มือก็ไม่สามารถเขียนออกมาได้ หรือพูดง่ายๆ ว่าไม่สามารถเรียบเรียงออกมาเป็นงานเขียนให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ดังนั้นผู้เขียนจึงขอเสนอเคล็ดลับไม่ลับให้กับทุกท่าน โดยเคล็ดลับนี้จะแบ่งออกเป็นขั้นตอนง่ายดังต่อไปนี้

1. **บันทึกเสียง** : ควรใช้เครื่องบันทึกเสียงบันทึกสิ่งที่ท่านพูดอธิบายความเหมือนหนึ่งว่าท่านกำลังบรรยายวิธีการทำงานให้ข้าราชการใหม่ที่เพิ่งย้ายเข้ามาได้รับทราบ และให้เขาพยายามเรียนรู้ไปตามกระบวนการผ่านคำพูดอธิบายของท่านทีละขั้นตอน

ขอให้ท่านลองทำเช่นนี้หลายๆ รอบ และควรทำทุกวัน วันละ 2 รอบ เป็นเวลา 3-5 วัน ท่านจะสังเกตได้ว่าตัวท่านเองมีการอธิบายความที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ มีพัฒนาการในการลำดับความและเรียบเรียงการอธิบายความที่สมบูรณ์มากขึ้น



2. **แบ่งเนื้อหาเป็นบท :** ในการบันทึกเสียงรอบหลังๆ ให้ลองแบ่งการอธิบายความของท่านออกเป็นตอนๆ หรือเป็นบทๆ โดยให้ตั้งชื่อตอนและบท เช่น บท “การอนุมัติเรื่อง : เมื่อรับเอกสารมา ท่านควรตรวจหลักฐานเหล่านี้ 1....2....3....” การแบ่งเนื้อความเป็นบทเป็นตอนพร้อมตั้งชื่อนั้น จะช่วยในการเรียบเรียงเรื่องราวที่ท่านต้องการนำเสนอเชื่อมโยงสอดคล้องกันดียิ่งขึ้น
3. **เขียนเรียบเรียงเนื้อหา :** หลังจากบันทึกเสียงการอธิบายความที่แบ่งเป็นบทๆ สมบูรณ์ขึ้น ให้เริ่มถอดความในเทปบันทึกเสียงออกมาเป็นคำพูด หากท่านไม่มีเวลา ลองใช้บริการร้านที่ให้บริการถอดเทปเลกเซอร์ตามหน้ามหาวิทยาลัย โดยให้ทางร้านพิมพ์เนื้อหาแล้วเว้นช่องว่างระหว่างบรรทัดไว้เพื่อให้ท่านสามารถเขียนข้อความเพิ่มเติมได้จากนั้นอ่านและแก้ไขข้อความที่อธิบายซ้ำซ้อนไม่จบประโยค หรือไม่ได้ใจความชัดเจนให้สมบูรณ์ขึ้น
ท่านอาจจะประหลาดใจว่าการแก้ไขนั้นมียูไม่มาก เพราะเนื้อหาที่พูดบรรยายนั้นมีความสมบูรณ์อยู่มากแล้ว หลังจากทำการแก้ไขเพิ่มเติมแล้วให้ทำการพิมพ์ข้อความนั้นเรียบเรียงไว้โดยทำการแบ่งเนื้อหาเป็นบทๆ
4. **ประชุมขอความเห็น :** หลังจากแก้ไขโดยใช้ภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ กระชับ และการเรียบเรียงเนื้อหาเป็นบทๆ มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน คือ มีลำดับก่อนหลังเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน ช่วยเสริมความเข้าใจ ไม่สลับซับซ้อนหรือเนื้อหาวกไปวนมา ให้ทำการเรียกประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในกระบวนการนั้นๆ และขอรับความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงให้สมบูรณ์ โดยมีประเด็นที่สำคัญคือ การให้ผู้อ่านเข้าใจในการสื่อความ และเปิดรับความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เข้าร่วมประชุมในทุกประเด็น
5. **เพิ่มเติมรูปภาพและจัดลำดับของภาพให้เห็นขั้นตอนการทำงาน :** ดังคำที่ว่า “สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น” การเพิ่มเติมรูปภาพให้เห็นลำดับขั้นตอนการทำงานจะช่วยอธิบายความได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นในการเขียนคู่มือควรจะมีรูปภาพแสดงขั้นตอนการทำงาน หรือมีการทำผังงาน (Flowchart) แสดงขั้นตอนการทำงานให้เห็นชัดเจน โดยในขั้นนี้อาจมีการระบุเวลาในแต่ละขั้นตอนเพิ่มเติมให้ชัดเจน รวมถึงเอกสารที่จำเป็นต้องใช้ในขั้นตอนนี้ๆ
6. **ให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่เป็นเกร็ดน่าสนใจ :** การใส่สิ่งเพิ่มเติมเหล่านี้ จะทำให้คู่มือมีความน่าสนใจเพิ่มขึ้น เช่น เพิ่มข้อมูลที่เน้นในกล่องข้อความเล็กๆ ที่พูดถึงข้อมูลหรือข้อเท็จจริงของหน่วยงานสัก 2 - 3 บรรทัดว่า “ท่านทราบหรือไม่ว่า อธิบดีที่อยู่ตำแหน่งเป็นระยะเวลาานที่สุดนั้นนานเท่าไร?” หรือ “อธิบดีหญิงคนแรกของกรมฯ เราคือใคร?”



7. **จัดทำ Pre-Test และ Post-Test** : เพื่อเป็นการวัดความเข้าใจว่าข้าราชการใหม่ที่ได้อ่านคู่มือแล้วมีความเข้าใจกระบวนการหรือขั้นตอนมากน้อยเพียงใด จึงควรทำการทดสอบด้วยคำถามวัดความเข้าใจในเนื้อหา เช่น “ถ้าประชาชนไม่นำบัตรประชาชนมา ท่านสามารถรับเรื่องก่อนได้หรือไม่” หรือ “ถ้าผู้อนุมัติ/อนุญาตไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ สามารถให้ใครเป็นผู้ลงนามแทนได้” เป็นต้น
8. **ตรวจสอบกับนิติกร** : เมื่อท่านจัดทำคู่มือเสร็จควรส่งให้นิติกรตรวจสอบว่ามีสิ่งใดขัดต่อข้อกฎหมายหรือกฎระเบียบหรือไม่ หากมีข้อขัดแย้ง ในเบื้องต้นให้แก้ไขคู่มือให้สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบของหน่วยงาน และควรศึกษาการแก้ไขกฎระเบียบที่ล่าช้าและเป็นอุปสรรคในการทำงานให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการให้บริการประชาชน



ไม่ยากเลยใช่ไหมคะ สำหรับเคล็ดลับทั้ง 8
ขั้นตอน ที่จะช่วยให้ท่านสามารถจัดทำคู่มือการ
ปฏิบัติงานให้สำเร็จสมบูรณ์ได้



เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. **คู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วม.**

กลุ่มงานบริการสังคม กองกิจการชุมชนและบริการสังคม กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม (2549). **คู่มือการปฏิบัติงานการทำงานบริการสังคมสำหรับพนักงานคุ้มครองประพฤติ.**

กุลประภัสสร โกละกะ (2550). **การเขียนคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน, กองวิชาการและแผนงาน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.**

วิพุธ อ่องสกุล, กล้า จิระสานต์ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ เรื่อง **คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)**, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการพัฒนาระบบราชการ.

ครีณวล สงวนไว้ (2548). ชุดฝึกอบรมวิทยากรต้นแบบ เรื่อง **คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)**, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2549). **การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.**



อธิธานศัพท์การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

Analysis Skills (ทักษะการวิเคราะห์) หมายถึง ทักษะของผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในเรื่องการวิเคราะห์กระบวนการ ความสัมพันธ์ของกระบวนการ

CAR : Corrective Action Report (การร้องขอให้ทำการแก้ไข) หมายถึง กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของคู่มือการปฏิบัติงานผู้ตรวจสอบอาจลงบันทึกในเอกสารคำร้องเพื่อขอให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งประสิทธิภาพงานที่ดีขึ้นหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน

Communication Skills (ทักษะการสื่อสาร) หมายถึง ทักษะของผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในเรื่องการใช้ภาษาในการจัดทำเอกสารให้เป็นที่เข้าใจได้ง่าย

Design Skills (ทักษะการออกแบบ) หมายถึง ทักษะของผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในเรื่องการเลือกรูปแบบของการจัดทำเอกสารว่าแบบใดเหมาะสมและน่าสนใจ

Evaluation Skills (ทักษะการประเมินผล) หมายถึง ทักษะของผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในเรื่องการติดตามผลการใช้เอกสารว่ามีมากน้อยเพียงใด ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง

Externalization (การสกัดความรู้ออกจากตัวคน) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอด/บันทึกออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้ และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่น การเขียนกรณีศึกษา และการบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ เป็นต้น

Flowchart (ผังงาน, แผนภาพ, แผนภูมิ) หมายถึง การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะและความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

Flow of Steps (ขั้นตอนการทำงาน) หมายถึง ขั้นตอนการทำงานที่แสดงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง เพราะจะแสดงถึงลำดับการทำงานที่ชัดเจน

Form (แบบฟอร์ม) หมายถึง เอกสารใช้สำหรับลงบันทึกผลการทำงาน และผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน



Multimedia (สื่อผสม) หมายถึง สื่อหลายอย่างที่นำมาใช้ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอันจะครอบคลุมสื่อหลายประเภท เช่น วิดีทัศน์ โปรแกรมอินเตอร์แอคทีฟ (Interactive Program) ซึ่งปัจจุบันอาจจะบันทึกในรูปของซีดี ดีวีดี หรือจัดเก็บบนฐานข้อมูลหรืออินเทอร์เน็ต เป็นต้น

Pre-test / Post Test (แบบทดสอบก่อน/หลัง) หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อแจกจ่ายให้ผู้ใช้งานหรือผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน ทำการทดสอบว่ามีการนำคู่มือไปปฏิบัติจริงหรือไม่ โดยทำการทดสอบก่อนการอ่านคู่มือ และทำอีกครั้งหลังมีการอ่านคู่มือและได้ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลงแล้ว ซึ่งวิธีนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

Procedure Manual (ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน) ในที่นี้มีความหมายไม่ต่างจากคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

Quality Manual (คู่มือคุณภาพ) หมายถึง เอกสารบรรยายละเอียดขององค์การบรรยายละเอียดขององค์การ นโยบาย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ อันประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การ โดยอ้างอิงถึงระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุนนโยบายขององค์การและกระบวนการ อีกทั้งอธิบายปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการภายในองค์การ

Record (เอกสารบันทึก) หมายถึง เอกสารที่เก็บไว้สำหรับการเรียกออกมาใช้ และโดยปกติจะมีการควบคุมตามกระบวนการควบคุมบันทึก

Reference Document (เอกสารอ้างอิง) หมายถึง การชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่นพระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

SECI Model หรือ Knowledge Spiral (การสร้างและการถ่ายทอดความรู้ หรือวงจรความรู้) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้ระหว่างความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งสามารถสร้างและถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ



Support Document (เอกสารสนับสนุน) หมายถึง เอกสารที่ใช้อ้างอิงหรืออธิบายรายละเอียดการทำงานในรูปแบบที่องค์การมีใช้อยู่ เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด กฎหมาย หนังสือชี้แจง มาตรฐานต่างๆ เป็นต้น

Tree Diagram (แผนผังต้นไม้) หมายถึง การเขียนความสัมพันธ์ของสิ่งที่ต้องการอธิบายเป็นรูปภาพคล้ายกับกิ่งไม้ของต้นไม้ เช่นการนำเสนอโครงสร้างองค์การ โครงสร้างการบริหารจัดการ โครงสร้างการปฏิบัติงาน เป็นต้น

Work Instruction (วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะ หรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ เป็นข้อมูลเฉพาะคำแนะนำในการทำงาน รวมทั้งวิธีที่องค์การใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด

Work Manual (คู่มือการปฏิบัติงาน) หมายถึง คู่มือที่เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ในที่นี้มีความหมายไม่ต่างจากระเบียบปฏิบัติ (Procedure Manual)





Handwriting practice area with horizontal lines.





A large rectangular box containing horizontal dotted lines for writing. A decorative corner graphic with a smiley face is located at the bottom right of the box.