หลักการเขียน คู่มือการปฏิบัติงาน "จากงานประจำ"

ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

"กลุ่มคลินิกวิชาการและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน"

ความหมายของคู่มือการปฏิบัติงาน

ความหมายของคู่มือการปฏิบัติงาน

คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่แต่ละหน่วยงานสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น และใช้เป็นคู่มือสำหรับศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับระเบียบวิธี และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปในอนาคต

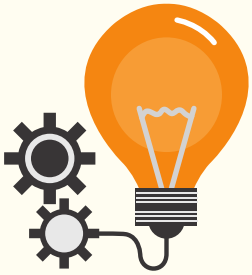
โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์
2. ขอบเขต
3. คำจำกัดความ
4. โครงสร้างของหน่วยงาน
5. ความรับผิดชอบ
6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
7. เอกสารการอ้างอิง
8. บรรณานุกรม

ทั้งนี้ โครงสร้างและรูปแบบของคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน สามารถเขียนได้หลายลักษณะตามรูปแบบของงาน คู่มือการปฏิบัติงานควรเขียนให้เข้าใจง่าย ยืดหยุ่นและรัดกุม ใช้คำศัพท์ให้เหมาะสมกับผู้ใช้งาน

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใด กับใคร
3. เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กร
4. ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง
5. ผู้บริหารสามารถติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
6. เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
8. บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้
9. ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ



ลักษณะของคู่มือการปฏิบัติงานที่ดี ประกอบด้วย

1. ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. เป็นประโยชน์ในการทำงานและการฝึกอบรม
3. เหมาะสมกับหน่วยงานและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม
4. มีความน่าสนใจ น่าติดตาม
5. มีความเป็นปัจจุบัน(Update) ไม่ล้าสมัย
6. มีตัวอย่างประกอบ

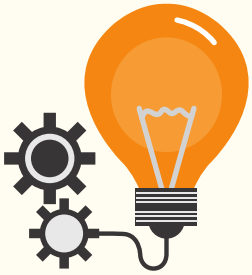
ระดับของคู่มือการปฏิบัติงาน

คู่มือการปฏิบัติงาน เมื่อแบ่งตามการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 3 ระดับ ดังนี้

1. Manual Book เป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่นำเอา กฎระเบียบ ข้อบังคับ มติหนังสือเวียน หรือ หนังสือตอบข้อหารือที่เกี่ยวข้อง และนำมารวบรวมไว้ ให้เป็นหมวดหมู่ แล้วจัดทำเป็นรูปเล่ม
2. Cook Book เป็นคู่มือการปฏิบัติงานสูงขึ้นมาอีกหนึ่งระดับ มีลักษณะเหมือน ระดับที่ 1 แต่ได้เพิ่มขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานเข้าไป
3. Tip Book เป็นคู่มือการปฏิบัติงานระดับสูงสุด ที่ลักษณะเหมือนระดับ 1 ระดับ 2 แต่เพิ่มเทคนิควิธีการ, ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมานาน เข้าไป

โครงร่างบทต่าง ๆ ในคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1 บทนำ
บทที่ 2 โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ
บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน (กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ มติ เกณฑ์มาตรฐาน แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง)
บทที่ 4 เทคนิคการปฏิบัติงาน/กรณีตัวอย่างศึกษา
บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ
บรรณานุกรม
ภาคผนวก
ประวัติผู้เขียน



บทที่ 1 บทนำ ในคู่มือการปฏิบัติงาน

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนถึงความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงาน(เล่มที่ตนกำลังเขียนอยู่นี้) โดยเขียนถึงความเป็นมาของงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ มีความสำคัญอย่างไร มีความจำเป็นอย่างไรที่ต้องมีคู่มือการปฏิบัติงาน งานนี้เป็นงานหลัก หรืองานรองของหน่วยงาน หรือ ของตำแหน่งที่ปฏิบัติ

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ เช่น...

การทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ ทำขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎ ตามระเบียบ ตามข้อบังคับ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน/ของผู้ปฏิบัติงาน/ของผู้รับบริการ

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ได้ทราบประโยชน์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้อย่างไร

1.4 ขอบเขตของคู่มือ

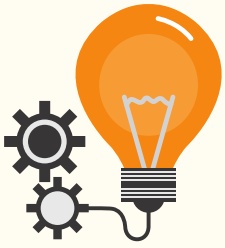
เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือเล่มนี้ว่า..... ครอบคลุมตั้งแต่ ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด ของหน่วยงานใดกับใคร และ เมื่อใด

ตัวอย่าง การเขียนขอบเขตของคู่มือ เรื่อง : คู่มือการตรวจสอบภายใน

การปฏิบัติงานนี้ ครอบคลุมขั้นตอนการตรวจสอบภายในตั้งแต่การวางแผนการตรวจสอบ การดำเนินการตรวจสอบ การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ(ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด) ของผู้ตรวจสอบภายใน(ของใคร?) และผู้รับการตรวจสอบ(กับใคร?) ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (หน่วยงานใด) ที่ตรวจสอบเป็นประจำทุกปี(เมื่อใด)

1.5 คำจำกัดความเบื้องต้น

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ทราบถึงคำจำกัดความต่างๆ ที่มีอยู่ในคู่มือการปฏิบัติงานนี้ คำศัพท์เฉพาะที่มีในคู่มืออาจเป็นภาษาไทย หรือ ภาษาต่างประเทศ หรือ คำย่อ ก็ได้



บทที่ 2 โครงสร้าง และ หน้าที่ความรับผิดชอบ ในคู่มือการปฏิบัติงาน

2.1 โครงสร้างของหน่วยงาน

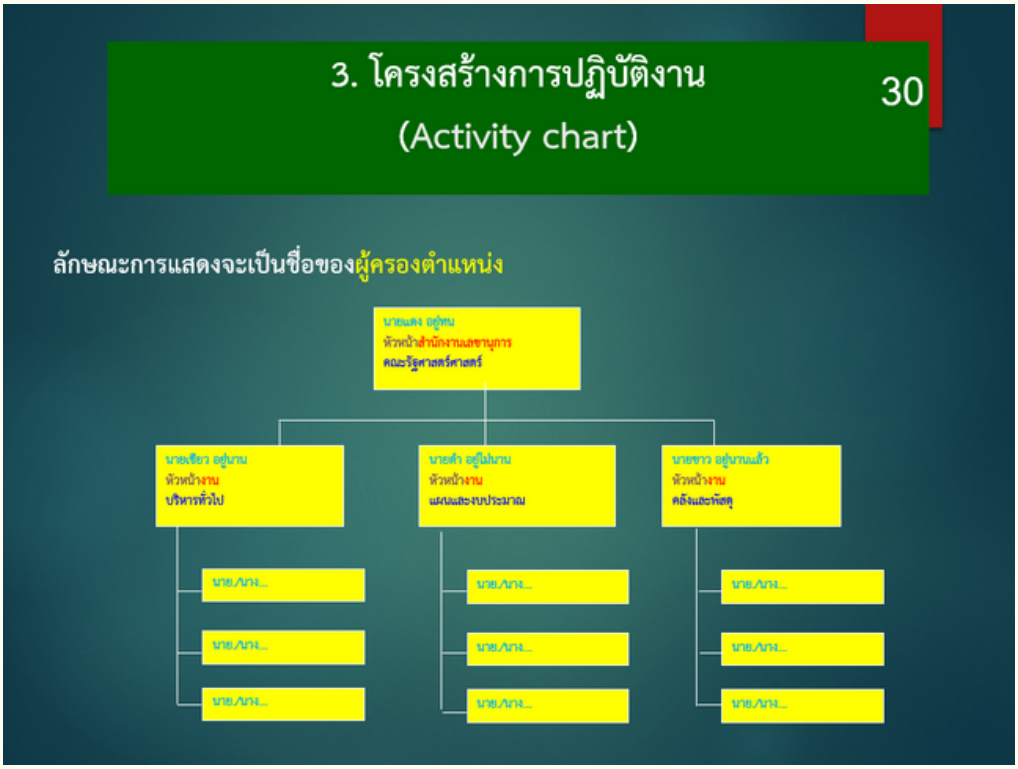
ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ทราบถึงโครงสร้างของหน่วยงาน ที่มีอยู่ในคู่มือการปฏิบัติงานนี้ โดยเขียนแยกเป็นโครงสร้างหน่วยงาน การบริหารหน่วยงาน และโครงสร้างอัตรากำลังของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน ประกอบด้วย

1. โครงสร้างของงาน (Organization chart)

2. โครงสร้างการบริหารหน่วยงาน (Administration chart)

บทที่ 2 โครงสร้าง และ หน้าที่ความรับผิดชอบ ในคู่มือการปฏิบัติงาน

3. โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity chart)



ตัวอย่างการเขียน 3.โครงสร้างการปฏิบัติงาน(Activity chart) แบบประยุกต์

2.2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่มีอยู่ในคู่มือการปฏิบัติงานนี้ โดยเขียนแยกเป็นหน้าที่ของงานที่ตนสังกัด และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งของตน(เจ้าของคู่มือฯ)

การเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน สามารถเขียนในรูปของ...

ข้อความทั้งหมด (Wording)

ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบข้อความ

ขั้นตอนการรับการฝึกอบรม

5.1 ผู้ขอรับการฝึกอบรม
- 5.1.1 ศึกษาข้อมูลหรือหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- 5.1.2 กรอกแบบคำร้องขอรับการฝึกอบรมภายนอกพร้อมแนบหลักฐานหรือข้อมูลของหลักสูตรดังกล่าว
- 5.1.3 เสนอให้ผู้บังคับบัญชาจนถึงระดับผู้อำนวยการอนุมัติ
- 5.1.4 นำส่งยังกองการเจ้าหน้าที่ล่วงหน้าก่อนวันสัมมนาหรือฝึกอบรม 15 วัน

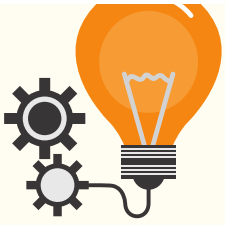
5.2 เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
- 5.2.1 ติดต่อสถาบันหรือหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม
- 5.2.2 ส่งเรื่องยังหน่วยงานการเงินเพื่อของบประมาณ

5.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 5.3.1 เข้ารับการฝึกอบรมตามวันและเวลาที่กำหนด
- 5.3.2 เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม จัดทำรายงานพร้อมนำส่งเอกสารประกอบการฝึกอบรม
- 5.3.3 นำความรู้ที่ได้รับไปจัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

ตาราง (Table)

ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบตาราง

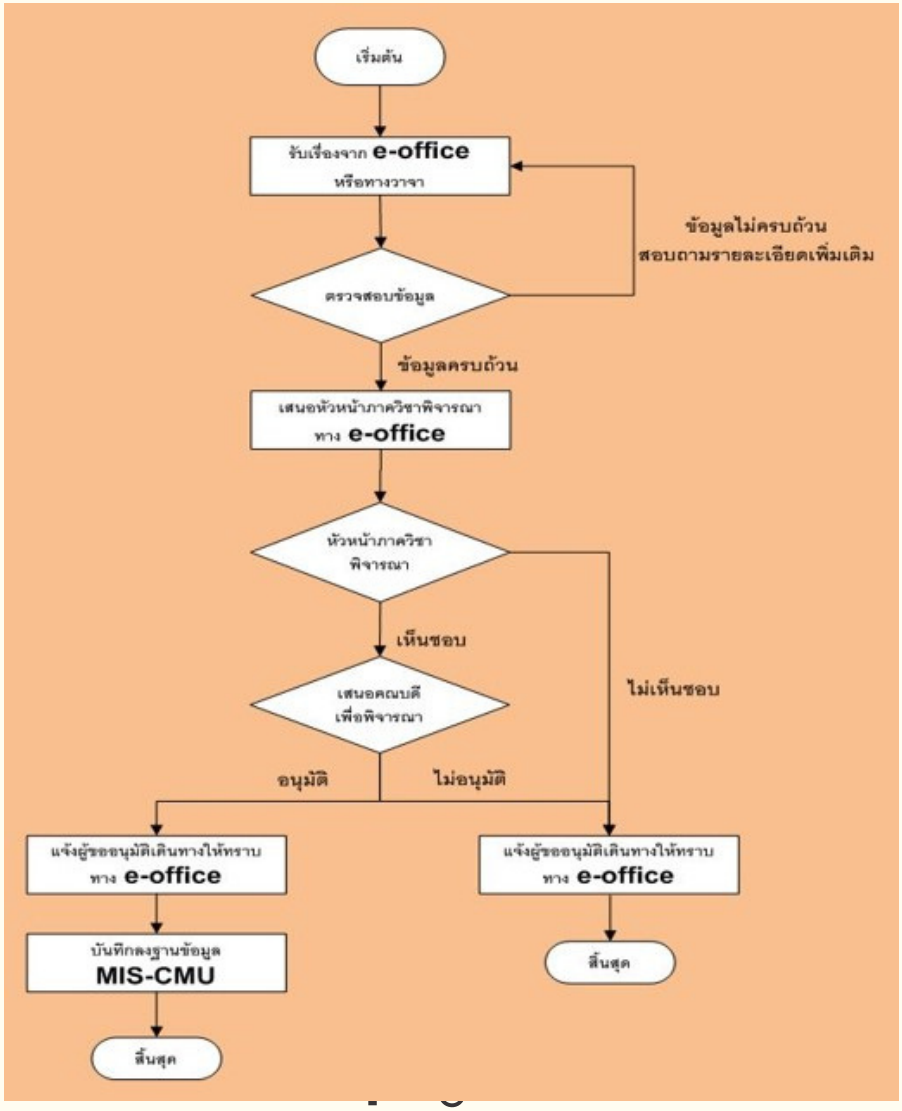
ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	แบบฟอร์มที่ใช้
เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่	1.สำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม	เดือนพฤศจิกายนของทุกปี	แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (HR-TN-F-001)
เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	2. กรอกรายละเอียดความต้องการในการฝึกอบรมและส่งกลับคืนกองการเจ้าหน้าที่	ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี	แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (HR-TN-F-001)
หัวหน้ากลุ่มงานกองการเจ้าหน้าที่	3. พิจารณา รวบรวมและจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปีส่งให้ผู้อำนวยการกอง	ภายในเดือนมกราคมของปีถัดไป	แผนการฝึกอบรมประจำปี (HR-TN-F-002)



การเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน สามารถเขียนในรูปของ...

แผนภูมิจำลอง (Model)

ผังของการปฏิบัติงาน (Flow Chart)



บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน ในคู่มือการปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน (มาจาก..กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ มติ เกณฑ์มาตรฐาน แนวคิด ทฤษฎี ฯลฯ) การสรุปกฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ มติ เกณฑ์มาตรฐาน แนวคิด ทฤษฎี ฯลฯ ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนสรุปอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ทราบถึง กฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ มติ เกณฑ์มาตรฐาน แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนวิธีการในการวิเคราะห์ ที่มีอยู่ในคู่มือการปฏิบัติงานนี้

ในบทที่ 3 นี้ สามารถจำแนกแนวทางการเขียนได้เป็น 3 รูปแบบคือ....

1. คู่มือฯที่ต้องปฏิบัติงานโดยอาศัยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศต่างๆ เช่น คู่มือการเงิน คู่มือพัสดุ ฯลฯ
2. คู่มือฯที่ต้องปฏิบัติงานโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานหรือสูตรในการคำนวณต่างๆ เช่น คู่มือวิเคราะห์พื้นที่ วิเคราะห์อัตรากำลัง ฯลฯ
3. คู่มือฯที่ต้องปฏิบัติงานโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ เช่น คู่มือทางวิทยาสาสตร์ ทางการพยาบาล ฯลฯ

บทที่ 4 เทคนิคการปฏิบัติงาน ในคู่มือการปฏิบัติงาน

เทคนิควิธีฯ 1/ กรณีศึกษา .....

เทคนิควิธีฯ 2/ กรณีศึกษา .....

เทคนิควิธีฯ 3/ กรณีศึกษา .....

เทคนิควิธีฯ 4/ กรณีศึกษา .....

* การยกตัวอย่างให้ยกให้เห็น 2 ด้าน คือกรณีที่ “ถูก”หรือ”ทำได้” และ กรณีที่ “ผิด”หรือ “ทำไม่ได้”

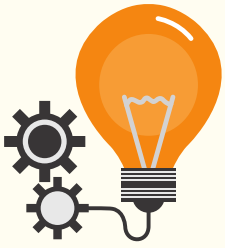
<u>ตัวอย่างในการเขียนในบทที่ 4 กรณีตัวอย่างศึกษา/ เทคนิควิธีการใช้คู่มือ</u>

คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง... คู่มือการขอกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ

จาก...มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ.อ. สายงานบริหารทั่วไปในการพิจารณาแต่งตั้ง ขรก.ให้ดำรงตำแหน่ง ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และ เชี่ยวชาญพิเศษ

ก.พ.อ.ได้กำหนดคุณสมบัติเฉาะสำหรับตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ให้มีคุณวุฒิอย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

1) ได้รับปริญญาตรี หรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้
2) ได้รับปริญญาโท หรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้
3) ได้รับปริญญาเอก หรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้

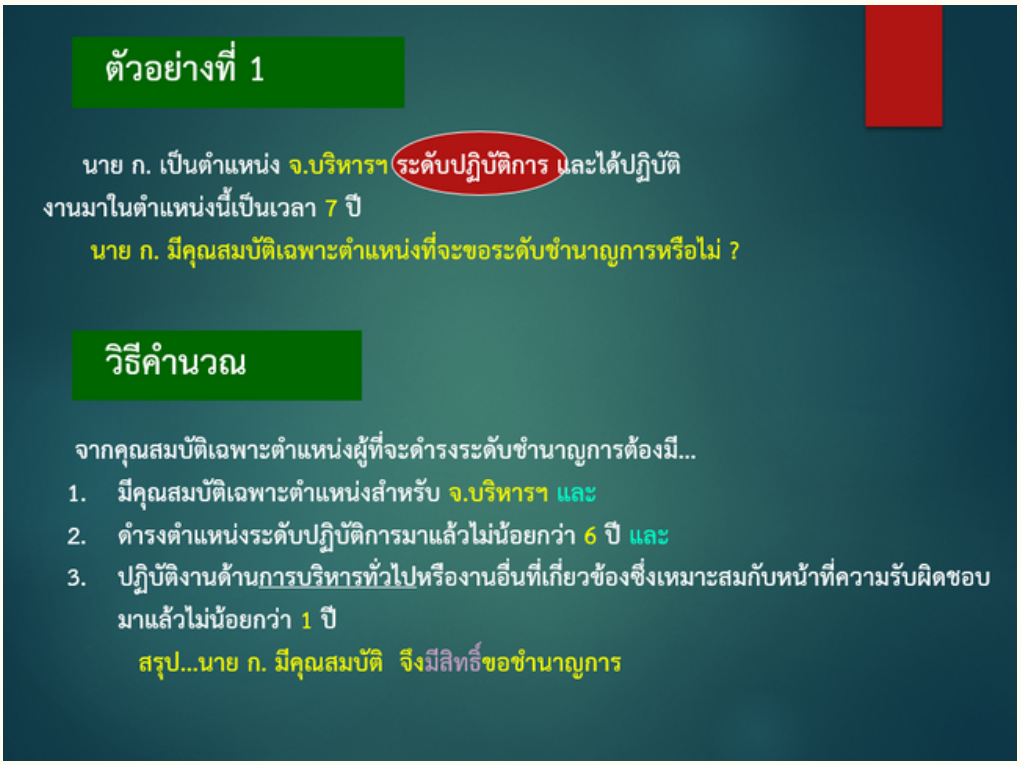


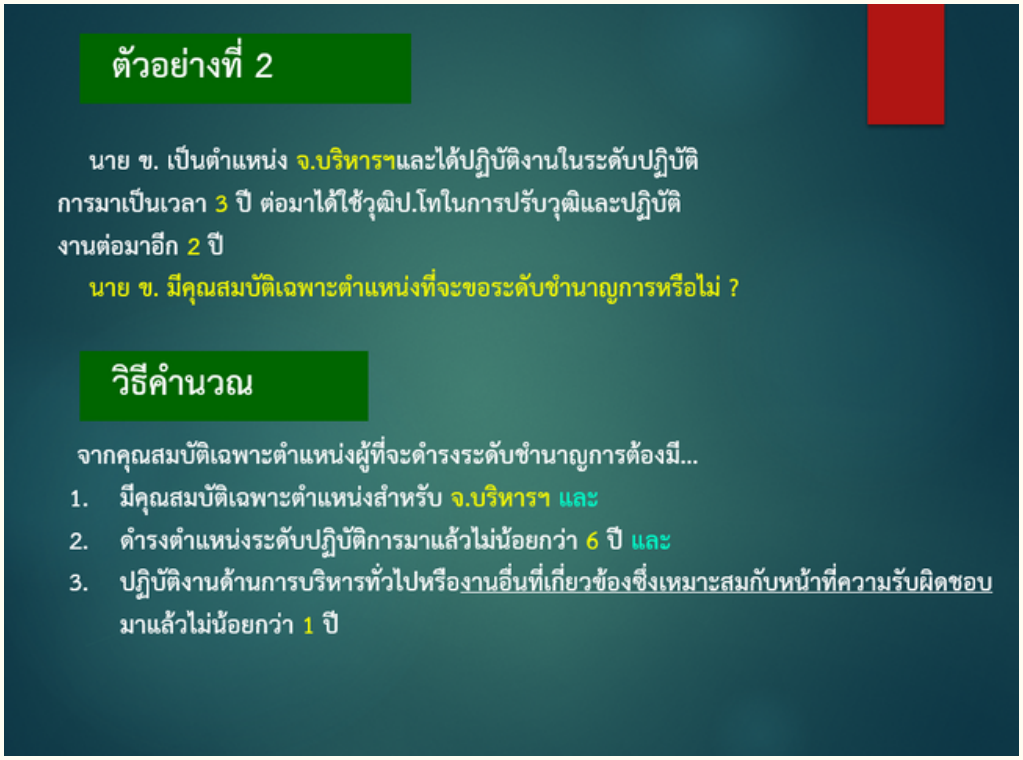
และได้กำหนดคุณสมบัติเฉาะสำหรับตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งระดับชำนาญการ ดังนี้

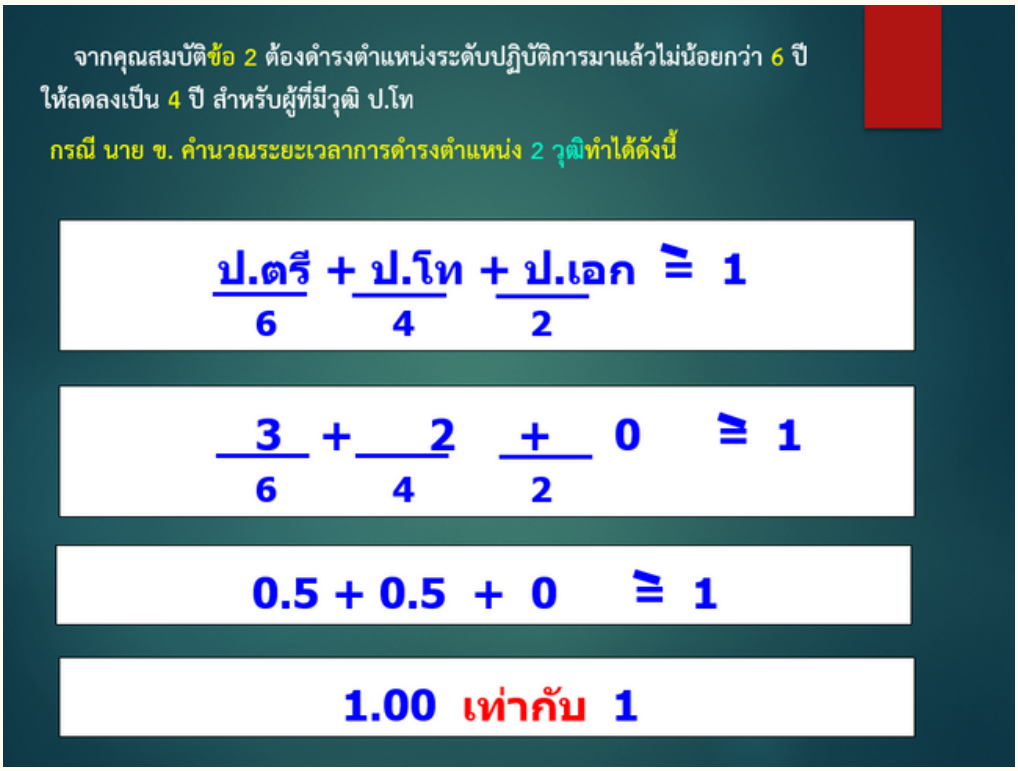
1) มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับปฏิบัติการ และ

2) เคยดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะระดับปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี สำหรับผู้มีวุฒิ ป.ตรี หรือ 4 ปี ผู้ที่มีผู้มีวุฒิ ป.โท และ 2 ปี ผู้ที่มีผู้มีวุฒิ ป.เอก และ

3) ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไป หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี







นาย ข. มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้ที่จะดำรงระดับชำนาญการในข้อที่ 1. คือการมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งสำหรับ จ.บริหารฯ และมีคุณสมบัติ ข้อที่ 2. คือดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี หรือปริญญาโท 4 ปี และมีคุณสมบัติ ข้อที่ 3. ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทั่วไปหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ดังนั้น นาย ข. มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้ที่จะดำรงระดับชำนาญการครบทั้ง 3 ข้อ จึงมีสิทธิ์ขอชำนาญการได้

เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานให้เข้าใจง่ายในบทที่ 4 คือ การใช้ภาพถ่าย การใช้ภาพการ์ตูน การใช้แบบฟอร์มบันทึก •การใช้ Multi Media

บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในคู่มือการปฏิบัติงาน

ในบทนี้ผู้เขียนควรนำเสนอปัญหา อุปสรรค และการใช้คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ศึกษาค้นคว้า/ผู้นำคู่มือไปใช้เล็งเห็นถึงปัญหา อุปสรรค การจัดทำ การนำไปใช้ และการแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ดำเนินการใช้คู่มืออย่างมีประสิทธิภาพ

จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ปฏิบัติงานในด้านนี้มาเป็นเวลานาน ผู้เขียนควรที่จะเสนอแนวทางการพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน ที่จะทำให้งานที่เราทำอยู่นั้นดียิ่งขึ้นไป หรือประหยัดทรัพยากร เช่น สามารถลดคน ลดเวลา ลดกระดาษ ฯลฯ

การที่จะเขียนปัญหาในบทที่ 5 นี้ให้ได้มากๆ ต้องเขียน/บอกถึงปัญหาตามขั้นตอนต่างๆ ของการปฏิบัติงานที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 หรือ 3 ว่าในแต่ละขั้นตอน

- มีปัญหาอะไร? และเมื่อพบปัญหาแล้ว
- ได้แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการอะไร? และ
- ทำอย่างไร?
- ผลเป็นอย่างไร ?

จากนั้นจึงทำการตั้ง “ปัญหา”หรือตั้ง “อุปสรรค”ขึ้นมาเอง แม้ปัญหาหรืออุปสรรคจะยังไม่เกิดขึ้นก็ตาม และเมื่อตั้งประเด็นปัญหา/อุปสรรคขึ้นมาแล้ว ก็ทำการตอบปัญหาหรือแก้ปัญหานั้นเอง เปรียบเสมือนเป็นหน้าม้า ที่เขียนปัญหา/อุปสรรคขึ้นมาถามเอง แล้วก็เขียนตอบเองหรือ ที่ชาวบ้านเรียกกันว่า “ชงเองกินเอง”

ขั้นตอน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
1) การขออนุมัติเดินทางไปราชการในราชอาณาจักร **1.1 กรณีไม่เบิกจ่าย**		
- ขั้นตอนการรับเรื่อง	.....	.....
-ขั้นตอนตรวจสอบข้อมูล	.....	.....
-ขั้นตอนเสนอหัวหน้าภาควิชา	.....	.....
-ขั้นตอนหัวหน้าภาควิชาพิจารณา	.....	.....
-ขั้นตอนเสนอคณบดีเพื่อพิจารณา	.....	.....
-ขั้นตอนแจ้งผู้ขออนุมัติเดินทางให้ทราบ	.....	.....

การเขียนบรรณานุกรม ในคู่มือการปฏิบัติงาน

โดยแยกบรรณานุกรมสิ่งพิมพ์ภาษาไทยและบรรณานุกรมสิ่งพิมพ์ภาษาต่างประเทศ และแต่ละภาษานั้นให้เรียงตามลำดับอักษร แบบพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน และ พจนานุกรมภาษาอังกฤษทั่วไป

การจัดทำบรรณานุกรม ให้ยึดแนวทางตามคู่มือการจัดทำปริญญาวิทยานิพนธ์ ของแต่ละมหาวิทยาลัย

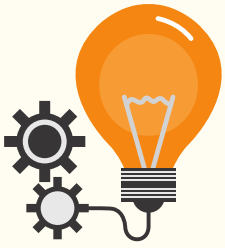
ภาคผนวก ในคู่มือการปฏิบัติงาน

ภาคผนวก หมายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขียน แต่ไม่ใช่เนื้อหาของงาน เป็นส่วนที่นำมาเพิ่มขึ้นในตอนท้าย เพื่อช่วยให้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้เข้าใจแจ่มแจ้งยิ่งขึ้น ทั้งนี้ จะมีภาคผนวกหรือไม่ แล้วแต่ความจำเป็น ถ้าจะมีควรจัดไว้ในหน้าต่อจากบรรณานุกรม ในภาคนวก ของเอกสารทางวิชาการ เช่น งานวิจัยงานวิเคราะห์ งานเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ฯลฯ ส่วนใหญ่แล้วมักจะประกอบไปด้วย...

- แบบสัมภาษณ์
- แบบสอบถาม
- แบบเก็บข้อมูล
- รูปภาพ
- รายละเอียดการวิเคราะห์

ประวัติผู้เขียน ในคู่มือการปฏิบัติงาน

ประวัติผู้เขียน เป็นการเขียนประวัติอย่างย่อของผู้เขียนในเรื่องนี้ว่าทำงานที่ไหน ตำแหน่งอะไร วุฒิการศึกษาระดับใด มีความรู้ความชำนาญอย่างไร เป็นต้น เพื่อให้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทราบถึงความรู้ความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้ผลงานเป็นที่น่าเชื่อถือเป็นประการแรก และยังให้ผู้อ่านสามารถติดต่อกับผู้เขียนถ้าต้องการข้อมูลเพิ่มเติมหรือสอบถามเรื่องที่เกี่ยวข้องได้เป็นประการที่สอง



บรรยากาศกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ