

การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน

ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป

วิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ

และพนักงานมหาวิทยาลัย

สายสนับสนุนวิชาการ

(ฉบับปรับปรุง) กันยายน 2556

เสถียร คามีสักดิ์ บุคลากรเชี่ยวชาญ

สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ISBN 974-8182-11-8

คำนำ

เอกสารการเขียนคู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้ เป็นเอกสารที่ได้แนวคิดมาจากการนำเสนอ บทความเรื่องแรก”การเตรียมตัวเป็นผู้ชำนาญการของข้าราชการสาย ข และสาย ค” ในการประชุมสัมมนางานการเจ้าหน้าที่ เมื่อวันที่ 23-26 กุมภาพันธ์ 2537 เป็นบทความหนึ่งในจำนวน 9 บทความที่แสดงความชำนาญการ ได้รับแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่บุคคลชำนาญการ ระดับ 7-8 และจากการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และการไปบรรยายที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2543 เป็นแห่งแรก ประกอบกับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุนวิชาการ ยังไม่มีรูปแบบการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน จึงได้เริ่มศึกษาค้นคว้าทำการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน เป็นงานบุกเบิก(PIONEER) ที่มีการกำหนดรูปแบบและโครงสร้างของคู่มือการปฏิบัติงานให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการเมื่อ ตุลาคม 2549 และ ก.พ.ร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)ได้นำไปอ้างอิงในเอกสารชุดเครื่องมือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ฉบับปรับปรุงใหม่ เมื่อปี 2552 “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน” หน้า 54-57 ใช้เป็นแนวทางในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานโดยทั่วไป

การเขียนคู่มือปฏิบัติงานนี้ ได้มีการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นจากการที่ได้ทดลองใช้มาแล้ว จึงหวังว่าเอกสารการเขียนคู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้ จะยังเป็นประโยชน์กับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการได้นำไปต่อยอดให้มีประสิทธิภาพต่อไป

เสถียร คามีสักดิ์

กันยายน 2556

สารบัญ

บทที่	หน้า
คำนำ	ก
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญของคู่มือปฏิบัติงาน.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	6
ขอบเขตของการศึกษา.....	6
2 หลักการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.....	7
ความสำคัญของงานเขียน.....	8
จุดประสงค์ของงานเขียน.....	8
ลักษณะของผู้เขียนที่ดี.....	9
เกณฑ์กลาง กลวิธีการเขียน.....	10
การศึกษาแนวทางในการเขียน.....	11
การเขียนเชิงวิชาการ.....	12
3 เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.....	16
แนวคิดในการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.....	16
แนวการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน 4 ชั้น.....	22
การจัดทำโครงร่าง/โครงเรื่อง (Outline).....	24
การสอดแทรกเนื้อหา 7 ประการสำคัญ.....	34
เทคนิคการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้น่าสนใจ.....	35
ส่วนประกอบของรูปแบบคู่มือปฏิบัติงาน.....	35
สรุปประเด็นหลักสำคัญในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน.....	36
ข้อสังเกตในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน.....	38
4 ปัญหาอุปสรรคและการใช้คู่มือปฏิบัติงาน.....	40
สาเหตุของการไม่จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน.....	40
ปัญหาอุปสรรคการจัดทำ และการนำคู่มือปฏิบัติงานไปใช้.....	40
การปรับปรุงแก้ไขคู่มือปฏิบัติงาน.....	43
บรรณานุกรม.....	45
สรุปการเขียนคู่มือปฏิบัติงานหลัก.....	47
ประวัติผู้เขียน.....	49

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของคู่มือปฏิบัติงาน

เอกสาร หมายถึง หนังสือที่เป็นหลักฐาน (พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 : 617)

เอกสาร หมายถึง สิ่งหรือสื่อที่อธิบายถึงทิศทาง แนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะอยู่ในลักษณะต่าง ๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ คู่มือปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน รูปภาพ แบบฟอร์ม เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ 2549 : 4)

การจัดทำเอกสาร คือ การกำหนดแนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

วิธีปฏิบัติงาน (Procedure) หรือใช้เรียกต่างกันไป คือ Quality Procedure, System Procedure, Policy, Standard Operating Procedure (SOP), Work Methodology แต่มีความหมายเป็นอันเดียวกัน คือ Procedure เป็นเอกสารที่จะบอกว่า ใคร ทำอะไร เมื่อไร เป็นตัวระบบที่จะระบุถึงการทำงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกันในหน่วยงานตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป ซึ่งเกิดการประสานงานกัน โดยมีการส่งผ่านวัตถุ ข้อมูลหรือเอกสารทั้งไปและกลับ หรืออาจเป็นทางเดียวก็ได้ โดยจะกล่าวถึงหัวเรื่องของการทำงานนั้น ๆ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทุก Procedure จะต้องมีความหมายมากกว่า 1 หน่วย เกี่ยวข้องเสมอไป อาจจะจำกัดเพียงภายในหน่วยงานย่อย หน่วยงานเดียวก็ได้ แต่จะต้องอธิบายรายละเอียดของงาน ความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแหล่งข้อมูลหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานที่ปฏิบัติงาน แม้กระทั่งเหตุผลที่ต้องปฏิบัติ (ถ้าจำเป็น) Procedure เปรียบเสมือนการต่อภาพ (Jigsaw) แต่ละชิ้น โดยเมื่อนำทุกชิ้นมาต่อกันอย่างถูกต้องก็จะได้ภาพรวมใหญ่ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน

ระบบ หมายถึง การทำงานอย่างมีหลักการ โดยมีการเขียนหลักการเหล่านี้ไว้ เป็นเอกสารเพื่อกำหนดการทำงาน และมีบันทึกไว้เป็นเอกสารเพื่อใช้เป็นหลักฐานว่าได้ทำตามที่เขียนไว้จริง เช่นเดียวกับการปกครองบ้านเมืองที่ต้องมีรัฐธรรมนูญ ต้องมีกฎหมายเพื่อให้ประชาชนปฏิบัติตาม **คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)** คือ รัฐธรรมนูญ **ขั้นตอนการทำงาน (Procedure)** คือ กฎหมาย

สำหรับคู่มือการทำงาน (Work Instruction) เป็นเอกสารที่กล่าวถึงรายละเอียดของงานเฉพาะอย่าง แบบทีละขั้นทีละตอน (Step by Step) เพื่อที่จะควบคุมให้ผู้ปฏิบัติ ทำตามได้อย่างถูกต้องทุกครั้ง ตั้งแต่เริ่มแรก (Do it Right / It the First Time) เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสการเกิดปัญหาต่าง ๆ

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรและวิธีการควบคุม กระบวนการนั้น มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซ้ำซ้อน มีหลาย

ขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ 2549 : 12)

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มี จุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างอิงในความ ผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (ธนาวิษญ์ จินดาประดิษฐ์ และจารุวรรณ ณ ยอดระฆัง 2552 : 26)

วิธีปฏิบัติงาน /วิธีการทำงาน (Work Instruction) เป็นเอกสารที่มีรายละเอียดวิธีการ ทำงานเฉพาะ หรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ เป็นข้อมูลเฉพาะ มีคำแนะนำในการ ทำงานและรวมทั้งวิธีที่องค์กรใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบข้าราชการ 2549 : 16)

คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นเอกสารที่ประกอบด้วยหลักการและวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้ง ระเบียบข้อบังคับโดยระบุลักษณะของงาน วิธีการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับ เขียนเป็นข้อ ๆ เพื่อให้ดูง่าย (ก.บ.ม. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ครั้งที่ 1/2548 เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2548)

คู่มือการปฏิบัติงาน หมายความว่า เอกสารในเชิงคุณภาพซึ่งรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้ง แนวทางการแก้ไขปัญหา ข้อเสนอแนะ หรือคู่มือการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการต่าง ๆ (อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ครั้งที่ 6/2542 เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2542)

คู่มือการปฏิบัติงาน หรือผลงานประเภทวิเคราะห์งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง เอกสารเชิงคุณภาพซึ่งรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการปฏิบัติในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีบทหนึ่งที่ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน พร้อมเสนอแนะ แนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานในหน้าที่ (อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 1/2546 เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2546 ครั้งที่ 5/2546 เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2546 ครั้งที่ 7/2546 เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2546)

ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ผู้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 18 (ค) ตำแหน่ง ประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะที่จะขอกำหนดตำแหน่งเป็นชำนาญการ 6, 7-8 ผู้เชี่ยวชาญ 9 และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ 10 ต้องเสนอในส่วนของผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบัน อุดมศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 14 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา “ก.พ.อ.” มีอำนาจหน้าที่ตาม (3) คือกำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลวินัยและการรักษาวินัย การ ดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์ และการพิจารณาตำแหน่ง วิชาการ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว มาตรา 17 กำหนดว่า หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคล วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ และการพิจารณาตำแหน่งวิชาการให้เป็นไป

ตามที่กำหนดในข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับที่บัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้ หรือหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนดตามมาตรา 14 (3) และมาตรา 31 กำหนดว่า การเลื่อนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่สภาสถาบัน อุดมศึกษากำหนด ดังนี้

1. หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานของตำแหน่งผู้ชำนาญการ 6, 7-8 ลักษณะงานจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง ซึ่งเป็นงานที่ต้องทำการศึกษา ค้นคว้าทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย และต้องใช้และหรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวคิด วิธีการ เพื่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และ/หรือ เพื่อการพัฒนางานในหน้าที่ และงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และ/หรือเพื่อแก้ไขปัญหาในงานหลักที่ปฏิบัติในงานสนับสนุนอำนวยความสะดวก งานบริการวิชาการ หรืองานวิชาชีพที่มีความยุ่งยาก และมีขอบเขตกว้างขวาง

ทั้งนี้ ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ 6, 7-8 หมายถึง การใช้ประโยชน์ จากผลงาน เป็นผลงานสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่ม

2. หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญระดับ 9 และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ระดับ 10 ลักษณะงานจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ทฤษฎี หลักวิชาหรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน หรือเฉพาะทาง โดยมีลักษณะเป็นงานเชิงพัฒนาระบบ หรือมาตรฐานของงาน และ/หรืองานพัฒนาทฤษฎีหลักการ ความรู้ใหม่ ซึ่งต้องทำการวิจัยเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทางและนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติโดยต้องประยุกต์ แนวความคิดใหม่เกี่ยวกับเนื้อหาของงานสนับสนุน งานบริการวิชาการ หรืองานวิชาชีพ เพื่อแก้ไขปัญหา งานสนับสนุนงานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพที่มีความยุ่งยากมาก และมีขอบเขตกว้างขวางมาก และ/หรือ เพื่อถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานสนับสนุนงานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคคล และ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ/หรือเพื่อปรับปรุงผสมผสานเทคนิคระดับสูงระหว่างสาขาที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ระดับ 9 หมายถึง ผลงานที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางค่อนข้างมาก ผลงานที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแบบหรือมาตรฐานของงาน ผลงานที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่หรือเทคนิควิธีการใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่องานค่อนข้างมาก มีการใช้ความรู้ความสามารถในงานสนับสนุน งานบริการวิชาการ หรืองานวิชาชีพบริการต่อสังคม เช่น การให้ความเห็น คำแนะนำ หรือเสนอแนะ การให้คำปรึกษาแนะแนว การอบรม และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวทางระบบรูปแบบเทคนิค และวิชาการในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาสายสนับสนุนทางวิชาการหรือวิชาชีพนั้นๆ

สำหรับผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษระดับ 10 หมายถึง ผลงานที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมาก ผลงานที่ก่อให้เกิดการพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน ผลงานที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ หรือเทคนิควิธีการใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่องานมาก มีการใช้ความรู้ความสามารถในงานสนับสนุนงานบริการวิชาการ หรืองานวิชาชีพบริการต่อสังคม เช่น การให้

ความเห็นคำแนะนำหรือเสนอแนะ การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรมและเผยแพร่ ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวทาง ระบบรูปแบบ เทคนิค และวิธีการในการแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนา งานสนับสนุน งานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพนั้น ๆ และความเป็นที่ยอมรับนับถือในงานด้าน นั้น ๆ หรือในวงวิชาการนั้น ๆ โดยการได้รับการยกย่องหรือได้รับรางวัลในระดับชาติ สำหรับ ผลงานหรือผลการปฏิบัติงานสนับสนุนงานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพนั้น ๆ หรือในงานที่ เกี่ยวข้องเป็นที่เชื่อถืออย่างกว้างขวางในระดับชาติ

คู่มือปฏิบัติงานหลัก หมายถึง เอกสารแสดงเส้นทางการทำงานในงงานหลักของ ตำแหน่งตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการ ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจน แนวทางแก้ไข ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว และ ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน (แนบท้ายประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนใน สถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553 ฉบับลงวันที่ 22 ธันวาคม 2553)

สรุปคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ที่ กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description) มี คำอธิบายงานที่ปฏิบัติ ประวัติความเป็นมา มีแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การ ประเมินผล ซึ่งในแต่ละบท/เรื่อง/หัวข้อ ต้องมีความคิดหลัก วัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระที่มี ความสมบูรณ์ มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่อง มีกฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์และวิชาการ เทคนิคหรือแนวทางในการ ปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงาน มาแล้ว และต้องจัดทำเป็นรูปเล่ม

ความสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษแล้ว ยังแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าเป็นผู้สั่งสมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ (Expertise) ที่ชวนขวยสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง รู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ให้ความสำคัญกับการจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงาน และประโยชน์ของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง
3. ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติอย่างไร เมื่อใดกับใคร
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
5. เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน

6. เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม
7. ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
8. ใช้เป็นสื่อในการประสานงาน
9. ใ้ทำงานที่มีคุณภาพตามกำหนด
10. ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน
11. แต่ละหน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน
12. บุคลากร หรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้
13. สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน
14. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
15. ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
16. ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
17. ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
18. ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
19. ช่วยลดการตอบคำถาม
20. ช่วยลดเวลาสอนงาน
21. ช่วยให้การงานเป็นมืออาชีพ
22. ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน
23. ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียด และทำงานได้อย่างถูกต้อง
24. ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
25. ทราบถึงเทคนิคในการทำงาน

ลักษณะของคู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. คู่มือที่เขียนให้ผู้เขียนเองถือเป็นแนวปฏิบัติ
2. คู่มือที่เขียนให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นถือเป็นแนวปฏิบัติ
3. คู่มือที่เขียนให้ผู้รับบริการถือเป็นแนวปฏิบัติ

ระดับของคู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. **Manual Book** เป็นคู่มือที่นำเอา กฎ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติ หนังสือตอบข้อหารือที่เกี่ยวข้อง มารวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ แล้วทำเป็นรูปเล่ม
2. **Cook Book** เป็นคู่มือที่มีลักษณะเหมือน ระดับ Manual Book แต่ต้องเพิ่มเติมขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน

3. Tip Book เป็นคู่มือที่มีลักษณะเดียวกับ Manual Book และ Cook Book แต่ต้องเพิ่มเทคนิค ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพ และหรือนำเทคโนโลยีมาใช้และหรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เอกสารการเขียนคู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้ จากประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรบรรยาย หัวข้อเทคนิคการเขียนผลงานทางวิชาการ เพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ประกอบกับผู้เขียนในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคลชำนาญการพิเศษ จึงกำหนดวัตถุประสงค์ของ “การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” เพื่อให้ข้าราชการตามมาตรา 18 (ค) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และพนักงานมหาวิทยาลัย มีความรู้ ความเข้าใจ และเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ (Competency) ส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีแนวทางในการสร้างผลงาน “คู่มือการปฏิบัติงาน” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการศึกษา

ผู้เขียนขอทำความเข้าใจเบื้องต้นกับท่านผู้ศึกษาก่อนว่า เอกสารการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน มีเนื้อหาสาระเป็นแนวคิดเบื้องต้น ในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่ได้เจาะลึกไปในแต่ละหัวข้อ ท่านผู้ศึกษาต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมต่อไป แต่ท่านจะได้แนวทาง แนวคิด และรูปแบบลักษณะโครงสร้างของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถจะนำไปใช้ประยุกต์ใช้ได้กับทุกกลุ่มงานวิชาชีพ

บทที่ 2

หลักการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

“การเขียนตำราเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การเขียนตำราเป็นศาสตร์เพราะมีหลักการขั้นตอน ข้อมูลที่น่าเสนอจะต้องมีความถูกต้อง สามารถอ้างอิงหรือพิสูจน์ได้ การเขียนตำราจึงเป็นศิลปะ เพราะมีความงาม มีสุนทรีย์ และมีความสละสลวยในตัวเอง เสมือนกับการสร้างสรรค์งานศิลปะขึ้นมา คนที่มีความรู้ในหลักและวิธีการเขียนตำรา เหมือนกัน ไม่จำเป็นจะต้องมีผลงานที่เป็นตำราที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน” (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2542 : 34) การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ก็เป็นที่ศาสตร์และศิลป์ ที่ต้องมีทั้งความถูกต้องและความสละสลวยในตัวเอง

“งานเขียนเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ซึ่งผู้เขียนย่อมจะเสนอแนวคิดอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะคน ถือได้ว่าเป็นศิลปะ” ม.ล. บุญเหลือ เทพยสุวรรณ (อ้างอิง จากบุญยงค์ เกศเทศ 2542 : 5) กล่าวว่า นักเขียนหรือนักแต่งหนังสือทุกคนย่อมเริ่มต้องการใช้ความคิด เมื่อเกิดขึ้นคิดขึ้นในสมอง บางอย่างแจ่มชัด บางอย่างก็มัวๆ นักเขียนก็จัดอันดับความสำคัญ ของข้อคิดเหล่านั้น การจัดอันดับก็เช่นเดียวกัน อาจจัดอย่างเลื่อนรางแม้แต่ตัวเอง หรือจัดได้เป็นภาพชัด ไม่ว่าจะป็นสารคดี หรือบันเทิงคดี นักเขียนจะต้องทำโครงเรื่องหรือเค้าเรื่อง (ซึ่งเปรียบเหมือนผังของเรื่อง) แล้วนักเขียนก็ต้องคิดหาเรื่องใส่ในโครงหรือเค้าเรื่องจึงเกิดเป็นเรื่องขึ้นมาได้ เมื่อใดเรื่องซึ่งประกอบด้วยโครงและเนื้อแล้ว นักเขียนจะต้องหาเครื่องประดับที่เหมาะสมแก่ลักษณะของงานเขียน เครื่องประดับที่นักเขียนบางคนก็จะใช้เฉพาะของตนเองชอบ โดยไม่คำนึงถึงผู้อ่าน นักเขียนบางคนคำนึงถึงผู้อ่าน ใครจะให้ชอบใจในงานของตนมากก็จะเลือกเครื่องประดับที่คิดว่าจะเป็นที่พอใจผู้อ่านเหล่านั้น เครื่องประดับย่อมแตกต่างกัน ถ้าเป็นนวนิยายก็อาจเลือกจาก เลือกคำพูดของตัวละคร เลือกลงภาพสัตว์ต่าง ๆ ที่ใครจะใช้ ถ้าเป็นสารคดีก็ต้องเลือกหาตัวอย่างที่จะประกอบความคิดเห็นให้ผู้อ่านเข้าใจความมุ่งหมายของนักเขียนชัดเจน”

“ถ้อยคำสำนวนเป็นเครื่องประดับที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ขึ้นอยู่กับรสนิยมของนักเขียนแต่ละคน บางคนชอบใช้สำนวนซ้ำ ๆ บางคนจะพลิกแพลงให้เห็นเครื่องประดับที่จับหูจับใจ บางครั้งเรื่องไม่มีคุณภาพอยู่ในตัวเองเลย แต่เครื่องประดับแพรวพราวมาก งานเขียนชิ้นนั้นก็จะเป็นศิลปะที่งดงามได้ งานเขียนบางชิ้นมีคุณภาพ มีความคิดดี ๆ ใหม่ ๆ แต่ถ้อยคำสำนวนขรุขระเต็มที่ ทำให้ผู้อ่านรำคาญ จนมองไม่เห็นแก่นสาร หรือแนวคิด เลยไม่เกิดการสื่อสารระหว่างผู้อ่านกับผู้เขียน (บุญยงค์ เกศเทศ : 2524 : 6)

ความสำคัญของงานเขียน

สนิท ตั้งทวี กล่าวว่าการเขียนมีความสำคัญ ดังนี้ (สนิท ตั้งทวี 2529 : 118)

1. เป็นเครื่องมือแสดงออกของความรู้ ความคิดและความรู้สึกของมนุษย์
2. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวัดความเจริญ หรืออารยธรรมของมนุษย์ในแต่ละยุคแต่ละสมัย
3. เป็นเครื่องมือใช้สำหรับสื่อสารทั้งเรื่องในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต
4. เป็นเครื่องมือที่ใช้สนองความปรารถนาของมนุษย์ เช่น ความรัก ความเข้าใจ เป็นต้น
5. เป็นเครื่องมือสำคัญทางวัฒนธรรมที่ถ่ายทอดมรดกทางด้านสติปัญญาของมนุษย์
6. เป็นสื่อที่ช่วยแพร่กระจายความรู้ความคิดให้กว้างไกล และรวดเร็ว
7. เป็นสื่อกลางที่ให้ความรู้ความคิด และความเพลิดเพลินแก่มนุษย์ทุกเพศทุกวัย
8. เป็นบันทึกทางสังคมที่ให้คุณประโยชน์แก่คนรุ่นปัจจุบันและอนาคต
9. เป็นงานอาชีพที่สำคัญอย่างหนึ่งในปัจจุบัน

ลักษณะของกลุ่มมือการปฏิบัติงานที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ

2549 : 24) กำหนดไว้ว่า

1. กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม
3. เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งาน แต่ละกลุ่ม
4. มีความน่าสนใจ น่าติดตาม
5. มีความเป็นปัจจุบัน (update) ไม่ล้าสมัย
6. แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่เริ่มใช้ถือปฏิบัติ
7. มีตัวอย่างประกอบ

จุดประสงค์ของงานเขียน

การจะเขียนงานอะไรก็ตาม ประการสำคัญยิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ จุดมุ่งหมาย หรือจุดประสงค์ของการเขียนว่าต้องการสื่อความรู้ ความเข้าใจอะไร บุญยงค์ เกศเทศ (2524 : 6-8) และ สนิท ตั้งทวี (2529 : 118 – 119) กล่าวไว้ว่า การเขียนที่ดี มีจุดประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อเล่าเรื่องให้ผู้อื่นทราบ เช่น การเขียนเล่าเรื่องประวัติศาสตร์ เล่าเหตุการณ์ หรือเล่าประสบการณ์ต่าง ๆ ฯลฯ
2. เพื่อโฆษณาจูงใจ เช่น โฆษณาสินค้า โฆษณาภาพยนตร์ โฆษณาเทปเพลง โฆษณาหาเสียง เป็นต้น ซึ่งต้องใช้ภาษาถ้อยคำให้น่าสนใจ มีความสละสลวย มีแง่คิด สะดุดใจ อาจใช้เสียง รูปภาพ สุภาพสันต์ คำคมปลุกอารมณ์ประสาทสัมผัสด้วยก็ได้
3. เขียนเพื่อปลุกใจ อาจเป็นในรูปของแต่งเพลง บทความปลุกใจ สารคดี บทละคร
4. เพื่อสร้างจินตนาการ เช่น เรื่องสั้น นวนิยาย บทร้อยกรอง บทภาพยนตร์ บทละคร
5. เพื่อล้อเลียนและเสียดสี งานเขียนประเภทนี้จะมีลักษณะการดำเนินอย่างนุ่มนวล และมีการแทรกอารมณ์ขันไว้ด้วย เรื่องทำนองตลกแฝงแง่คิด ซึ่งจะแสดงออกได้หลายวิธี เช่น เขียน

ล้อเลียน ด้วยภาพ มีข้อความประกอบ หรือเขียนเป็นเรื่องเป็นราวโดยการสมมติให้เป็นตัวละคร หรือสมมุติสถานการณ์

เป็นต้น

6. เพื่อประกาศ แจ้งความ เชิญชวน เช่น การเขียนประกาศของทางราชการ การเขียน บัตรเชิญเนื่องในโอกาสต่างๆ

7. เพื่อเป็นข่าว เช่น การพาดหัวหนังสือพิมพ์ การเขียนข่าวหนังสือพิมพ์ การเสนอข่าว ประเภทต่างๆ

8. เพื่อเฉพาะกิจ เช่น การเขียนประกอบการ์ตูน การเขียนจดหมาย การเขียนรณานัติ ฯลฯ

9. เพื่อวิจารณ์ เช่น วิจารณ์วรรณคดีและวรรณกรรม วิจารณ์คอลัมน์ต่างๆ ในหนังสือพิมพ์ วิจารณ์ภาพยนตร์ วิจารณ์ละครโทรทัศน์ วิจารณ์บุคคล เป็นต้น

10. เพื่ออธิบาย เน้นการเขียนให้ผู้อ่านทราบว่าจะอะไรเป็นอะไร เช่น อธิบายหลักเกณฑ์ อธิบายวิชาการ หรืออธิบายทฤษฎีต่างๆ ฯลฯ

11. เพื่อวิเคราะห์ เช่น วิเคราะห์บทความ วิเคราะห์เหตุการณ์ วิเคราะห์ข่าว วิเคราะห์ วรรณกรรม เป็นต้น

12. เพื่อแสดงความคิดเห็น แนะนำ เป็นบทความเสนอทัศนะ แนวคิดเห็น แนะนำหนังสือ หรือเสนอความเห็นโดยอ้างข้อมูล เสนอความเห็นที่ขัดแย้งข้อมูลและหรือสนับสนุนหรือขัดแย้ง และแนะนำแนวคิดใหม่ ๆ เป็นต้น

ลักษณะของผู้เขียนที่ดี

นักเขียนที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้ (สนิท ตั้งทวี 2529 : 119 – 120)

1. มีเจตคติที่ดีต่องานเขียนทุกชนิด
2. มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตัวเอง
3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในชีวิตสูง
4. มีอารมณ์มั่นคง และละเอียดละไม
5. มีความสามารถในการใช้ภาษาได้ดี
6. เป็นผู้มองโลกในแง่ดี และมีคุณธรรม
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. มีความพร้อมและความต้องการที่จะเขียน
9. อ่านหนังสือเป็น
10. มีนิสัยชอบค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ
11. เป็นผู้ที่มีความสังเกตจดจำได้
12. เป็นคนช่างคิด
13. มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาเป็นอย่างดี
14. มีความขยันหมั่นเพียรในการเขียนอยู่เสมอ

คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ข้าราชการ 2549 : 25)

1. ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้
 - 1.1 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ
 - 1.2 เป็นคนช่างสังเกต
 - 1.3 เอาใจใส่ในรายละเอียดของการปฏิบัติงาน
 - 1.4 รู้ทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงาน
 - 1.5 รู้หลักการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ
 - 1.6 รู้เทคโนโลยีสมัยใหม่
2. ต้องมีทักษะดังต่อไปนี้
 - 2.1 ทักษะการวิเคราะห์ (Analysis Skills)
 - 2.2 ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
 - 2.3 ทักษะออกแบบ (Design Skills)
 - 2.4 ทักษะการประเมินผล (Evaluation Skills)

การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ผู้เขียนต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจุดมุ่งหมายของชีวิต ต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความเป็นผู้นำใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ไม่เป็นคนผัดวันประกันพรุ่ง มีประสบการณ์การทำงานอย่างสมบูรณ์ เมื่อมีสิ่งต่าง ๆ แล้ว พยายามเก็บสะสมประสบการณ์ ฝึกหัดใช้ความคิด วิเคราะห์ วิจัย หาแนวทางแก้ไขปรับปรุงงาน อ่าน ฟัง คิด ถาม เขียน รวมทั้งต้องมีอิทธิบาท 4 คือ ทางให้ไปสู่ความสำเร็จตามประสงค์ 4 อย่าง

- “ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น
จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ
วิมังสา หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น”

เกณฑ์กลาง กลวิธีการเขียน

นักวิชาการเขียนทั่วไปอาจใช้คำว่า องค์ประกอบของการเขียน กลวิธีการเขียนมีหลายรูปแบบเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ทวีศักดิ์ ญาณประทีป (2525 : 31) ให้องค์ประกอบที่สำคัญของการเขียนไว้ว่า

1. ความชัดเจน (Perspicuity)
2. ความเรียบง่าย (Simplicity)
3. ความกระชับ (Brevity)
4. ความประทับใจ (Impressiveness)

5. ความไพเราะ (Euphony)
6. การสร้างภาพ (Picturesqueness)
7. โครงสร้างประโยค (Structure of Sentences)

บุญยงค์ เกศเทศ (2524 : 7-8) เสนอเกณฑ์กลางที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเขียนว่า

1. ความแจ่มแจ้งและปราศจากช่องโหว่
2. ความสั้น รัดกุม และกระชับ
3. ความสามารถจูงใจผู้อ่านให้คล้อยตามได้

การศึกษาแนวทางในการเขียน

1. การเขียนที่ดีจะเกิดขึ้นได้จากการมีความคิดที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดเชิงเปรียบเทียบ การคิดเชิงสังเคราะห์ การคิดเชิงมโนทัศน์ การคิดเชิงบูรณาการ การคิดเชิงอนาคต การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงประยุกต์ การคิดเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบของแนวคิดที่ดี (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2514) คือ

- 1.1 ต้องคิดให้ลึก ให้กว้าง และให้ไกล
- 1.2 ต้องคิดในสิ่งที่ดี ในสิ่งที่งามและเป็นความจริง
- 1.3 ต้องคิดอย่างยุติธรรมและเพื่อส่วนรวม

2. การใช้สำนวนโวหาร ถือว่าเป็นศิลปะการใช้ภาษาการเขียน อาจจะทำให้มีความหมายหนักเบา เข้มข้น คลุมเครือ หรือกำกวมก็ย่อมได้ แต่ก็ขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ และโลกทัศน์ของผู้อ่าน ผู้หนึ่งว่าจะแคบหรือกว้างขวางเพียงใด

3. ความแปลกใหม่ ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่ง ความแปลก ความใหม่ จะดึงดูดให้ผู้อ่านสนใจติดตาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียน กล่าวไว้ว่า อาจไม่จำเป็นต้องใหม่เอี่ยม แต่อาจเป็นเรื่องเก่าเขียนแนวใหม่ ยังไม่มีใครคิด ใครเขียนมาก่อน จึงอาจจะอยู่ในหลายลักษณะ เช่น เนื้อเรื่องใหม่ ถ้อยคำใหม่ สำนวนโวหารใหม่แต่หลักสำคัญคือ การเสนอเนื้อหาใหม่ ๆ

4. คติพจน์ คำพังเพย พุทธสุภาษิต เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้อ่านมีความรู้สึก บันดาลให้เกิดอารมณ์ อาจนำไปใช้ประกอบการเขียนได้

5. การใช้ถ้อยคำในภาษาเขียน

5.1 ใช้ถ้อยคำให้ถูกต้องตามหลักภาษาและความนิยม

5.2 ใช้ถ้อยคำให้สัมพันธ์ต่อเนื่องโดยพิจารณาถึงหน้าที่ของคำเป็นสำคัญ ว่าทำหน้าที่อะไรเป็นประธาน กริยา กรรม หรือคำขยาย

5.3 เรียบเรียงถ้อยคำเข้าประโยค ต้องให้ความหมายเด่นชัดเพียงประการเดียว อย่าใช้คำกำกวมหรือหลายนัย

5.4 ใช้ถ้อยคำที่ต่างกัน แต่ให้ความหมายใกล้เคียงกัน เพื่อเน้นความหมาย และอาจช่วยในหลักการใช้ถ้อยคำที่ซ้ำ ๆ กัน

การเขียนเชิงวิชาการ

การเขียนเชิงวิชาการ หมายถึง งานเขียนที่ใช้ถ้อยคำสำนวนภาษาและรูปแบบไปในทางส่งเสริมความคิดหรือแสดงข้อเท็จจริงพร้อมทั้งมีหลักเกณฑ์บางประการ ในอันที่จะแสดงให้เห็นถึงการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบ มีหลักฐานอ้างอิงประกอบ (บุญยงค์ เกศเทศ 2524 : 156)

ขั้นตอนในการเขียนเชิงวิชาการ

1. เลือกเรื่อง

- 1.1 ควรเป็นเรื่องที่ตนเองสนใจและมีประโยชน์
- 1.2 เรื่องที่เลือกต้องสามารถหาข้อมูลหรือเอกสารประกอบการค้นคว้าได้อย่างเพียงพอ
- 1.3 เรื่องที่เลือกจะต้องไม่มีขอบเขตกว้างขวางจนเกินไป
- 1.4 เมื่อเลือกเรื่องแล้วควรปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ

2. การอ่านเพื่อการศึกษาค้นคว้ารวบรวม

- 2.1 ศึกษาจากบัตรรายการ (Card catalog) ดูตามชื่อหัวเรื่อง (Subjects)
- 2.2 ศึกษาความหมายของศัพท์เฉพาะ จากพจนานุกรม สารานุกรม และหนังสือที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวข้อง

- 2.3 เลือกบทความ จากสารานุกรมเฉพาะวิชา (Special Subject Encyclopedia)

2.4 เลือกตำราหนังสือที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 – 5 เล่ม ดูจากบรรณานุกรม จากตำราหนังสือของนักการศึกษาที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง

- 2.5 ดูบรรณานุกรม เพื่อศึกษาค้นคว้าจากวารสารที่เกี่ยวข้อง

3. การบันทึกการอ่าน

- 3.1 เมื่อได้ตามข้อ 2 แล้ว ต้องอ่านศึกษาค้นคว้าจดบันทึก
- 3.2 การจดบันทึกต้องประเด็นอ่านง่าย ให้ได้ความสมบูรณ์อย่าย่อ อาจลืมนำได้ แยกเป็นเรื่อง ๆ ไม่ให้ประปนสับสนตอนเรียบเรียง
- 3.3 การจดบันทึกอาจจะย่อเรื่อง ถอดความเป็นสำนวนของผู้บันทึก คัดลอกทำอัญประกาศ หรือสรุปความเห็นก็ได้ สิ่งที่สำคัญในการบันทึกต้องมีหัวเรื่อง แหล่งที่มา และข้อความ

4. การทำโครงเรื่องฉบับร่าง

- 4.1 หัวข้อ (Headings) หัวข้อหลัก หัวข้อรอง
- 4.2 หัวข้อต้องกะทัดรัด ใต้ใจความ ไม่ควรยาวเกินไป
- 4.3 ไม่ควรแบ่งหัวข้อย่อยหลายข้อจนเกินไป หัวข้อใหญ่ ๆ ในบทหนึ่ง จะต้องเป็นประโยชน์ ต่อการจัดเสนอกระบวนการคิด และผลจากการศึกษาค้นคว้า

4.4 ควรใช้ตัวเลข ตัวอักษร และย่อหน้าให้เหมาะสมกัน และควรใช้ระบบใดระบบหนึ่งอย่างเดียวกันทั้งเล่ม

5. การใช้ภาษาในการเขียน

- 5.1 ตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย และประหยัด

- 5.2 เป็นภาษามาตรฐาน ไม่ควรใช้ภาษาถิ่น
- 5.3 ย่อหน้าหนึ่ง ๆ ต้องมีใจความสำคัญเดียว
- 5.4 ในแต่ละย่อหน้าจะต้องมีความสัมพันธ์ของข้อความ และมีการส่งทอดเนื้อความไปหาย่อหน้าต่อ ๆ กันไป
- 5.5 คำอธิบายส่วนที่ไม่ใช่เป็นเรื่องเฉพาะวิชา ควรใช้คำธรรมดามากกว่าศัพท์เฉพาะ
- 5.6 การใช้คำศัพท์เฉพาะ ควรใช้ศัพท์ตามที่ราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติไว้แล้ว
- 5.7 ในส่วนของคำอธิบายทั่วไป ไม่ควรใช้อักษรย่อ ยกเว้นที่ใช้กันแพร่หลายแล้วเช่น พ.ศ. เป็นต้น
- 5.8 พยายามใช้ประโยคสั้น ๆ
- 5.9 การเว้นวรรคตอน ต้องให้เหมาะสม จะช่วยให้เข้าใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตามความต้องการ

6. รูปแบบของรายงานวิชาการ

- 6.1 ส่วนประกอบตอนต้น
 - 6.1.1 หน้าปก
 - 6.1.2 คำนำ
 - 6.1.3 สารบัญ
 - 6.1.4 บัญชีตาราง หรือภาพประกอบ (ถ้ามี)
- 6.2 ส่วนเนื้อเรื่อง
 - 6.2.1 ส่วนที่เป็นเนื้อหา
 - 6.2.2 ส่วนประกอบในเนื้อหา
 - 6.2.2.1 อัญประกาศ (Quotation)
 - 6.2.2.2 เชิงอรรถ (Footnote)
 - 6.2.2.3 ตาราง หรือภาพประกอบ (ถ้ามี)
- 6.3 ส่วนประกอบตอนท้าย
 - 6.3.1 บรรณานุกรม (Bibliography)
 - 6.3.2 ภาคผนวก (ถ้ามี)

ท่านอาจารย์เจือ สตะเวทิน นักภาษาไทยอาวุโส ให้ข้อคิดในการเขียนผลงานไว้ว่า “งานเขียนเป็นศิลปะมุ่งที่ความงามเหมือนคนจะสวยงามได้อย่างไร ศิลปะต้องอาศัยการฝึกฝนจนชำนาญต้องเขียนบ่อย ๆ “

งามที่รูป คือมีหัว เปรียบเหมือนตอนต้นหรือคำนำ มีตัว เปรียบเหมือนตอนกลางหรือตัวเรื่อง การดำเนินเรื่องและท่อนล่างคือตอนท้ายหรือคาลงท้าย แต่ละส่วนต้องได้สัดส่วนที่เหมาะสม งดงามจึงว่างามที่รูป

งามในความ คือ มีความสมบูรณ์ เน้นที่สาระสำคัญ อย่าออกนอกเรื่อง หลงประเด็น มีความแจ่มแจ้ง จัดลำดับเค้าโครงเรื่องให้ชัดเจน แต่ละย่อหน้าต้องสัมพันธ์กัน มีความถูกต้อง

ทันสมัย ตรงกับข้อเท็จจริง ตามกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ มีท่วงทำนองในการเขียน การใช้ภาษา มีความใหม่ มีความแปลกในกระบวนการคิด มีข้อเสนอแนะของตนเองในฐานะผู้ที่มีประสบการณ์

ส่วนการวางโครงเรื่อง หรือแนวเรื่องท่านให้ข้อเสนอไว้ดังนี้ คือ (1) แยกเนื้อเรื่องที่รวบรวมได้ให้เป็นหมวดหมู่แยกเป็นจุดสำคัญ ๆ (2) สร้างคำที่เหมาะสมขึ้นใหม่ตามจุดสำคัญ ๆ (3) จัดลำดับขั้นตอนเรื่องใหม่ให้เป็นไปตามกระบวนการหรือขั้นตอนของเรื่อง (4) สร้างคำที่เหมาะสมสำหรับข้อย่อย (5) เรียงหัวข้อใหญ่ หัวข้อย่อยให้เป็นระเบียบ

สำหรับย่อหน้า คำนำ และคำลงท้าย ท่านให้ข้อสังเกตไว้ดังนี้

ย่อหน้า จะทำให้รูปทรงงานเขียนสวยงาม ทำให้ผู้ท่านมีเวลาพักสายตา และสมอง ทำให้ผู้อ่านมีโอกาส คิดตามที่คุณเขียนแสดงความ

งานเขียนไม่มีคำนำ ก็ทำให้ขาดองค์ประกอบแห่งศิลป์ เปรียบเหมือนคนคอขาด คำนำต้องใช้อุบายที่ชัดเจนให้ผู้อ่าน ๆ เรื่องของเราให้ตลอดจนจบ ต้องก่อความสนใจให้ผู้อ่านมากที่สุด ต้องเร้าความสนใจ ต้องเป็นความคิดที่แปลกใหม่ ลักษณะน่าเชิญ เหมือนโฆษณาสินค้า ต้องเรียกความสนใจของผู้อ่านเห็นด้วยตั้งแต่ต้น

คำลงท้าย จะทำอย่างไรให้ผู้อ่านพอใจ มีความรู้สึกสนใจ ต้องฝากความคิดให้ผู้อ่านเห็นด้วยหรือเอาชนะใจผู้อ่านได้ ต้องให้ผู้อ่านได้ความรู้เพิ่มเติมจากข้อเขียนของเรา หรือเขาอาจได้ความคิดแปลกใหม่ ซึ่งอาจถูกหรือผิดก็ตาม ย่อมกระตุ้นให้เขาคิด เกิดปัญญา หรือให้ผู้อ่านได้คติธรรมควรไตร่ตรองหรือมีอุทาหรณ์ชักจูงใจเกิดผลทางศีลธรรม(มาดี-คำนำดี ไปดี-คำลงท้ายดี)

คำนำ บอกขอบข่ายของเรื่อง สาเหตุที่คุณเขียนสนใจที่ศึกษามีจุดมุ่งหมายในการเขียนอย่างไร ถ้ามีคนช่วยเหลือในการเขียนก็ควรขอบคุณไว้ด้วย

สารบัญ เป็นบัญชีบอกแต่ละบท แต่ละหัวข้อสำคัญ ที่เรียงลำดับ ปรากฏในเอกสารที่เขียน ที่ปรากฏอยู่หน้าใด

บัญชีตารางหรือภาพประกอบ เป็นการแยกบอกตาราง หรือภาพประกอบ มีอะไรบ้าง อยู่หน้าใด เหมือนสารบัญ บอกเนื้อสารว่าอยู่หน้าใดบ้าง

บรรณานุกรม จะอยู่ท้ายเล่มต่อจากบทสุดท้าย เป็นการบอกว่าผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้ามาจากที่ใดบ้าง ของใคร เมื่อไร ปัจจุบันจะอ้างแบบนามปี (Name – Year System) และไม่ควรถูกเกิน 30 รายการ และหากมีภาษาไทย และต่างประเทศ ควรแยกออกจากกัน โดยเอาบรรณานุกรมภาษาไทยขึ้นก่อน และตามด้วยภาษาต่างประเทศ ซึ่งทั้งภาษาไทย และต่างประเทศ ต้องเรียงตามลำดับอักษร

ภาคผนวก เป็นสิ่งที่นำมาเพิ่มเติมตอนท้ายต่อจากบรรณานุกรม เพื่อบอกให้ผู้อ่านเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ส่วนที่สำคัญคือ **ส่วนเนื้อเรื่องที่เป็นเนื้อหา**ต้องมีตอนนำ ตอนตัวเรื่อง และตอนลงท้าย ควรเรียงลำดับหัวข้อให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบ เนื้อหาที่เขียนต้องมีหลักเกณฑ์ มีการอ้างอิงหลักวิชา แสดงความคิดเห็นความอ่านที่ลึกซึ้งแหลมคม โดยเฉพาะส่วนประกอบของเนื้อหา บางที่

ต้องทำัญประกาศ หรือ เชิงอรรถ หรืออ้างอิงในเนื้อหา หรือต้องมีตารางภาพประกอบ (สนธิ
ตั้งทวิ 2529 : 165 – 167)

ัญประกาศ คือ ข้อความที่ตัดมาจากคำพูดหรือ ข้อเขียนของผู้อื่น โดยไม่มีการ
เปลี่ยนแปลงใดๆ มีเครื่องหมายรูป “.....”

1. ก่อนทำัญประกาศมาแทรกไว้ ควรกล่าวนำไว้ในเนื้อเรื่อง ว่าเป็นคำของใคร สำคัญ
อย่างไร จึงคัดลอกมาไว้

2. ถ้าทำเชิงอรรถ ต้องใส่เลขลำดับให้ตรงกับเชิงอรรถ

3. ถ้าเป็นการถอดความ หรือเก็บใจความ ไม่ต้องใส่เครื่องหมาย ัญประกาศ นับว่าเป็น
ัญประกาศรอง (Indirect Quotation) แต่ใส่เชิงอรรถไว้เช่นเดียวกัน

4. ัญประกาศสั้นกว่า 4 บรรทัด เขียนแทรกไว้ คำบรรยายโดยไม่ต้องย่อหน้า และใส่ใน
ระหว่างเครื่องหมายัญประกาศ

5. ัญประกาศ ที่ยาวกว่า 4 บรรทัดขึ้นไป ให้ขึ้นย่อหน้าใหม่แล้วต้องย่อหน้าเข้ามา 3
ช่องตัวอักษรพิมพ์ทุกบรรทัด ห่างจากขอบหลังเป็นระยะเท่ากัน

6. ใช้ัญประกาศเดี่ยว '.....' นำหรือข้อความที่ลอกมาซ่อนอยู่ในัญประเทศ

7. ถ้าลอกกร้อยกรองมากกว่า 2 บรรทัด ให้วางบทรพจน์ไว้กลางหน้ากระดาษ โดยไม่
ต้องใส่เครื่องหมายัญประกาศ

8. ถ้าคัดลอกบทรพจน์ที่ไม่สงวนสิทธิ์ ให้เขียนหรือพิมพ์ชื่อผู้ประพันธ์ไว้ใต้บทรพจน์
นั้น แทนที่จะเขียนหรือพิมพ์ไว้ในเชิงอรรถ

9. ถ้าการละข้อความบางตอนในัญประกาศ ควรใช้จุดไข่ปลาสามจุดแทนไว้ พร้อมทั้ง
เว้นระยะหน้า ช่วงตัวอักษร ทั้งตอนต้น และตอนท้ายของมหันภาค การละข้อความต้อง
ระมัดระวังอย่าให้ความหมายเสียไป

เชิงอรรถ (Footnote) คือ ข้อความท้ายหน้า เพื่อแจ้งที่มาของข้อความในตัวเรื่อง เพื่อ
อธิบายข้อความบางตอน (ปัจจุบันนิยมอ้างในตัวเนื้อหา ตอนต้นข้อความ หรือท้ายข้อความ แล้ว
ในตัวบรรณานุกรมท้ายเล่มอีกด้วย เพราะการทำเชิงอรรถจะยากในการพิมพ์) ข้อความใน
เชิงอรรถ ควรจบในหน้าเดียว ไม่ควรค้างต่อไปหน้าใหม่

ตารางหรือภาพประกอบ ควรกล่าวนำถึงตาราง หรือภาพประกอบเสียก่อน เพื่อให้
ทราบว่าจะแสดงประกอบอะไร ควรอธิบายและตีความของตารางหรือภาพประกอบให้ชัดเจนทุก
ครั้ง ตารางหรือภาพประกอบต้องมีคำว่า “ตาราง” และเลขกำกับ หรือ “ภาพประกอบ” และมีเลข
กำกับ แล้วจึงบอกชื่อตาราง หรือภาพนั้น ๆ

บทที่ 3

เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน

แนวคิดโดยย่อ

เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน มีแนวคิดต้องการให้ผู้ศึกษาค้นคว้า มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำแนวทางการวางโครงสร้างการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดเพื่อนำไปปฏิบัติ

เมื่อมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถวางโครงสร้างการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานได้แล้ว ผู้ศึกษาค้นคว้า สามารถหาข้อมูลรายละเอียดของแต่ละหัวข้อแต่ละเรื่องแต่ละบท และนำมาเรียบเรียงเขียนคู่มือการปฏิบัติงานได้

ปัจจุบันจากการศึกษาค้นคว้าการเขียนคู่มือปฏิบัติงานยังไม่มีใครกำหนดไว้ชัดเจน เขียนได้หลายลักษณะ ตามความเหมาะสม โดยการประยุกต์แนวทางการเขียนต่าง ๆ มาใช้เป็นโครงสร้างในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานแต่สิ่งที่สำคัญต้องให้เข้าใจง่าย มีความยืดหยุ่น รวมทั้งอาจนำเสนอในลักษณะของ Flow Chart แผนกกลยุทธ์ รูปภาพ รูปการ์ตูน ซีดี หรือวีดีโอก็ได้

แนวคิดในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

เพื่อให้เกิดแนวคิดหลากหลายในการเขียนผลงานโดยเฉพาะคู่มือการปฏิบัติงาน ผู้เขียนขอแนะนำเสนอแนวคิดของผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ และผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

เดชา ศรีตระกูล (2535 : ไม่ปรากฏหน้า) และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2542 : 34 – 43) เสนอแนวคิดในการเขียนผลงานทางวิชาการ พอสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เลือกเรื่องที่จะเขียนให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และที่ที่มีความสนใจ จะได้ค้นคว้าให้ได้ทั้งแนวคิดหรือแนวคิด และแนวคิด หรือแนวคิด (แนวคิด เป็นการเขียนแบบเจาะลึกในเรื่องอย่างละเอียดลึกซึ้ง ส่วนแนวคิด เป็นการเขียนแบบกว้าง ๆ ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด แต่ไม่ลึกซึ้ง เช่น หลักการบริหารทั่วไป หรือความรู้เบื้องต้น) ให้มากที่สุด เพื่อนำมาอ้างอิง พยายามหลีกเลี่ยงเนื้อหาซ้ำกับผู้อื่น เว้นแต่มีคุณภาพเด่นกว่า หรือทันสมัยกว่า

2. ต้องรู้จักบริหารเวลา ทุกคนมีเวลาเท่ากัน วันละ 24 ชั่วโมง เวลาเป็นทรัพยากรที่แตกต่างไปจากทรัพยากรอย่างอื่น เวลาเป็นทรัพยากรที่ไม่ต้องหา แต่เมื่อใช้หมดหรือไม่ได้ใช้จะหาทดแทนไม่ได้ จึงต้องรู้จักบริหารเวลาให้เป็น ต้องแบ่งเวลาเพื่อการเขียนผลงาน ต้องตั้งใจว่าในแต่ละวันนั้นจะเขียนให้ได้หนึ่งหน้า เป็นต้น

ท่านพุทธทาสให้คติเตือนใจเกี่ยวกับการบริหารเวลา 10 ข้อที่ต้องทำคือ

(1) เกิดเป็นคนต้องทำ (2) ทำไม่เป็นต้องหัดทำ (3) หัดเป็นแล้วต้องทำเอง (4) ทำไม่คล่องหมั่นหัดทำ (5) คิดจะทำ ทำทันที (6) สมควรทำ รีบทำ (7) ยามจน ยิ่งต้องทำ (8) ยามรวย ย้ำทำต่อไป (9) ทำไม่ดี รีบแก้ไข (10) ทำจนตาย ไม่ต้องทำ

3. ต้องเพิ่มประสบการณ์ให้ตัวเอง การเขียนผลงานต้องอาศัยประสบการณ์ ศึกษ ผลงานของคนอื่น ๆ หรือเข้ารับการฝึกอบรมในการเขียนผลงาน ไม่ควรหมกมุ่นกับการเขียน จนเกินไป จะทำให้สุขภาพกายและสุขภาพจิตเสีย ขอให้ตั้งใจจริง ตั้งใจเรียนรู้ และมีความ พยายามอย่างต่อเนื่อง

4. วางแผนในการเขียน ทำโครงร่าง (Outline) ของสิ่งที่จะเขียน แบ่งเป็นบทเป็นตอน แบ่งเป็นหัวข้อใหญ่ หัวข้อย่อยที่จะเขียนในแต่ละบท หาเอกสารสนับสนุน และอ้างอิงสิ่งที่เขียน

5. อ่าน จัดบันทึก ถ่ายสำเนาเอกสาร เก็บรวบรวม ว่าได้ข้อมูลมาจากใด ใครคนเขียน เขียนเมื่อใด ปีใด เพื่อใช้เป็นบรรณานุกรม และเชิงอรรถ การอ้างอิงเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะทำให้ เกิดความเชื่อถือ พิจารณาให้รอบคอบ ว่าหลักการ ทฤษฎี ตลอดจนแนวคิดของบุคคลที่เรานำมา อ้างอิงนั้นก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในผลงานของเราหรือไม่

6. การเรียบเรียง เป็นวิธีการหรือเทคนิคการเขียน อ่าน ค้นคว้าเขียนเป็นตอน ๆ แล้ว นำมาปะติดปะต่อ ให้ได้ข้อมูลจนครบแล้วเขียน ช่วงนี้อย่างกังวลเรื่องความสละสลวย ภาษา ความ เชื่อมโยง ลงมือเขียนไปก่อนแล้วจึงมาเรียบเรียง ไม่จำเป็นต้องเขียนเรียงลำดับจากบทที่ 1 ไปหา บทสุดท้าย หาข้อมูลในบทใด ตอนใด พร้อมทั้งเขียนบทนั้นหรือตอนนั้นไปก่อน จะทำให้มีกำลังใจ ว่าผลงานเรามีความก้าวหน้า

7. ความสมดุลทางวิชาการ (Balance of Knowledge) ในแต่ละประเด็นหลักที่เขียน ควร มีน้ำหนักพอ ๆ กัน มีความละเอียดลึกซึ้งใกล้เคียงกัน มีความยาวพอ ๆ กัน มีความสมดุลของ เนื้อหาในแต่ละบท แต่ละประเด็นไม่ใช่ว่าถนัดมาก ภูมิรู้มาก เขียนยาว ประเด็นใดรู้น้อยเขียนสั้น ๆ หรือเขียนพอสังเขป จะเป็นข้อสังเกตกับผู้อ่าน และต้องเขียนผสมผสานกันระหว่างสิ่งที่ค้นคว้ามา กับประสบการณ์ที่ปฏิบัติจริง อย่าให้หนักไปทางใดทางหนึ่ง และหนึ่งย่อหน้าควรมีเนื้อหาเพียง เรื่องเดียว ไม่ควรเกิน 20 บรรทัด หากยาวมากควรหาตัวขึ้นย่อหน้าใหม่ ประโยคแรกและ ประโยคสุดท้ายจะเป็นความหลัก

8. ภาษาและเนื้อหาสาระ ต้องคำนึงว่าเราเขียนให้คนอื่นอ่าน ภาษาที่ใช้และเนื้อหาสาระ ควรตอบสนองความต้องการ และความสนใจของคนอ่าน พยายามใช้ภาษาง่าย ๆ เขียน ภาษาไทยอย่างภาษาไทย ไม่ใช่เขียนภาษาไทยสำนวนฝรั่ง (เพราะแปลมา) การใช้ศัพท์ต้องคง เส้นคงวา การยกตัวอย่างต้องให้สอดคล้องหรือสะท้อนกับบริบทของสังคมไทย เนื้อหาสาระต้อง ตามหลักวิชา มีเนื้อหาทันสมัย เนื้อหาสาระต้องถูกต้องตามหลักวิชา มีเนื้อหาทันสมัย เนื้อหา สาระครอบคลุมประเด็นที่เขียน รูปแบบที่ดีของการพิมพ์ต้องมีลักษณะเป็นวิชาการ แบ่งบท แบ่ง ตอนให้ชัดเจน

9. ความเชื่อมั่นในตนเองและความจริงจังในการทำงาน ต้องมั่นใจว่าตนเองเขียนได้ หากมีข้อสงสัยควรปรึกษาคนที่ม่ประสบการณ์มากกว่าเรา ต้องทำงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เขียนได้มากหรือเขียนได้น้อย ขอให้ได้เขียน เขียนได้ครั้งหน้าดีกว่าไม่เขียนเลย หากมีความ จำเป็นต้องหยุดเขียน ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด ก่อนจะหยุดพักเขียนควรเขียนแนวย่อ ๆ ว่าจะเสนอ แนวคิดอะไรต่อไปอีก เมื่อกลับมาเขียนใหม่จะได้ไม่เกิดปัญหา

10. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการเขียน อย่าเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นผลงานของตนเอง อย่าลอกผลงานเขามาโดยไม่ได้อ้างอิง เมื่อเอาข้อความหรือแนวคิดของใครมา ต้องเขียนแหล่งที่มาให้ชัดเจน อย่าพยายามแอบอ้างอำพรางว่าหลักฐานที่อ้างเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Sources) ทั้งที่ตามความจริงข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) การลอกเลียนผลงานคนอื่นถือว่าเป็นโจรกรรมทางวิชาการ

11. เรียบเรียงต้นฉบับ เมื่อเรียบเรียงต้นฉบับแล้ว ควรทดลองใช้ปฏิบัติจริง อาจจะมีการเพิ่ม-ลดต้องรีบแก้ไขทันที แล้วทำการทดลองปฏิบัติซ้ำ เพื่อหาข้อบกพร่อง แก้ไขปรับปรุงจนเป็นที่พอใจ

12. รวบรวมเนื้อหาที่แก้ไขใหม่ อ่านทบทวน เพื่อทำการผสมผสานเชื่อมโยงให้เกิดความกลมกลืน มิให้เกิดความซ้ำซ้อน และเพิ่มเติมสิ่งที่ขาดไปให้สมบูรณ์

13. การพิมพ์ต้นฉบับ ให้เพื่อนผู้ร่วมงานช่วยอ่าน หรือผู้มีประสบการณ์ช่วยอ่าน เพื่อให้ข้อเสนอแนะหรือหาข้อบกพร่อง แล้วนำกลับมาใคร่ครวญอย่างรอบคอบ อาจจะต้องมีการเพิ่ม-ลด หรือสลับบท หรือตอนใหม่เพื่อให้การเสนอแนวคิดราบรื่น

14. แก้ไขต้นฉบับ ตรวจสอบความถูกต้อง ตัวสะกด การันต์ ข้อความ รูปแบบ ทำต้นฉบับ 2-3 เล่ม ป้องกันเหตุสุดวิสัย อย่าประมาท

เฉลิมเผ่า อจละนันท์ (2547 : 1-8) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ 9 ให้ข้อสังเกตในการเขียนผลงานแสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญไว้ว่า

1. ต้องมีกลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งหมายถึง แนวทางวิธีทางเครื่องมือที่ใช้สำหรับการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ขอบเขตของนโยบาย โดยทั่วไปทางเลือกของกลยุทธ์ มีให้เลือกมากกว่าหนึ่งทางจึงต้องวิเคราะห์อย่างรอบคอบ ก่อนจะเลือก พิจารณา และนำกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งมาถือปฏิบัติ/นำไปใช้ จึงเป็นยุทธวิธี (Tactics) ที่สำคัญในการทำผลงานบริการวิชาการ เพื่อขอตำแหน่ง

2. เทคนิคการพิจารณาตนเองที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

2.1 ด้านความรู้/ ความสามารถ ต้องมีความสามารถในการค้นคว้า แสวงหาข้อมูล มีทักษะในการเลือก สร้างผลงานและเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถใช้หลักเหตุผลในการวิเคราะห์ ข้อมูล และแปลผลข้อมูล รวมทั้งต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาและการเขียนผลงาน

2.2 ด้านอารมณ์ ต้องมีความจริงใจในงาน ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง มีความตั้งใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ให้มีผลงานเป็นรูปธรรม และมีความสุขต่อการทำงานบริการวิชาการ

2.3 ด้านการตัดสินใจ ต้องมีความเชื่อมั่นตนเอง ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น สามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้ ประเมินความสามารถของตนเองได้ แต่มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบที่ดีต่อสังคม

3. เทคนิคการพิจารณาหลักเกณฑ์ และการเลือกทำผลงาน หลักเกณฑ์ต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด ในเรื่องความจำเป็นตามลักษณะงานของหน่วยงาน คุณสมบัติ ปริมาณ

และคุณภาพตามลักษณะงานของหน่วยงาน คุณสมบัติ ปริมาณและคุณภาพของงานในหน้าที่ และผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการและผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับเทคนิคการเลือกทำผลงาน มีประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

(1) ผลงานจะต้องตรงกับลักษณะงาน และสายงานในหน้าที่ในหน่วยงานที่สังกัด
(2) ผลงานที่นำเสนอต้องไม่ซ้ำหรือมีเนื้อหาสาระเหมือนกับผลงานของบุคคลอื่นที่เคย เสนอขอ มาแล้ว

(3) ผลงานที่นำมาใช้ในแต่ละระดับ ต้องไม่นำมาเสนอใช้ซ้ำอีก

(4) ปริมาณ และคุณภาพของงาน ต้องเป็นผลงานที่สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำไปใช้ประโยชน์หรืออ้างอิงได้

4. ลักษณะของผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญ ต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

4.1 ต้องตรงกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งและสายงานในหน้าที่

4.2 ต้องมีความถูกต้องในด้านเนื้อหาสาระ เป็นแนวคิดใหม่ทันสมัย ตรงตามข้อเท็จจริง และการอ้างอิง

4.3 ต้องมีประโยชน์ในด้านความก้าวหน้าทางบริการวิชาการ

4.4 ต้องมีรูปแบบลักษณะของผลงานที่เหมาะสม เป็นรูปเล่มที่สวยงาม และประณีต

4.5 ไม่ควรเป็นลักษณะงานประจำเดิมที่มีได้แสดงถึงการปรับปรุง และพัฒนางานใน หน้าที่ และหรือเป็นงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.6 ต้องระบุสัดส่วนการจัดทำผลงานว่าทำคนเดียวหรือทำเป็นคณะ มีสัดส่วนเท่าไร เป็นต้น

4.7 ผลงานต้องมีปริมาณและคุณภาพอย่างน้อย 1 หน่วยเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์

4.8 ไม่ควรมีเนื้อหาสาระสับสน ยากต่อความเข้าใจ และไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ

5. ผู้เขียนผลงานต้องมีเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ คือ

5.1 พิจารณาตนเองทั้งในด้านของความเหมาะสมและด้านความพร้อม

5.2 เลือกทำผลงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีความถนัด และสามารถทำสำเร็จได้ด้วยตนเอง

5.3 เลือกพิจารณาผลงานที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน และลักษณะของตนเอง ไม่ควร สร้างศัตรูในหน่วยงาน (นำผลงานของเพื่อนร่วมงาน)

5.4 มีการวางแผน และกำหนดระยะเวลาในการจัดทำผลงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผลงาน มีความทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง

ทิพย์ นิลนพคุณ (2547 : 18) นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ 9 เสนอเทคนิคการทำผลงาน ที่แสดงความเป็นชำนาญการและเชี่ยวชาญไว้ว่า

1. ข้อมูลต้องชัดเจน ศึกษาข้อกำหนดต่าง ๆ ว่ามีอะไรบ้าง เกณฑ์ขั้นต่ำกำหนดไว้อย่างไร ประเมินตัวเองว่าผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำแล้วหรือยัง

2. ต้องตีโจทย์ให้แตก ศึกษาว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดไว้อย่างไร ต้องทำอะไรบ้าง จะขอตำแหน่งอะไร ระดับไหน ชำนาญการหมายถึงอะไร เชี่ยวชาญหมายถึงอะไร คะแนนเต็ม 5 หมายถึงอะไร ต้องทำความรู้ ความเข้าใจให้ลึกซึ้ง แยกแยะประเด็นสำคัญให้ออก แล้วนำมาเป็นหลักถือปฏิบัติไปให้ถึงระดับนั้น ๆ

3. ผลงานเพื่อผลงานไม่ใช่เพียงเพื่อขอตำแหน่งสิ่งที่เป็นประโยชน์กับสถาบันอย่างไร มีผลเกิดขึ้นแค่ไหน

4. ผลิตผลงานสม่ำเสมอ การขอตำแหน่งไม่ใช่หมุ่ไปไ่ก่มา ถ้าสิ่งที่เป็นประโยชน์กับตัวเองเท่านั้นโปรดอย่ารอ

ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการและผู้เชี่ยวชาญ ต้องมีลักษณะสร้างมาตรฐานของงานในตำแหน่งหน้าที่สร้างสรรค์งานใหม่ พัฒนางานในตำแหน่งหน้าที่ สร้างสรรค์งานเสริมในตำแหน่งหน้าที่ ทำงานวิจัย ผลิตคู่มือการปฏิบัติงาน

5. อย่าคิดว่ายาก อย่าคิดว่าง่าย อย่าหวังว่าได้ อย่าหมายว่ายาก ผลงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดีอาจจะช้าบ้าง แต่ถ้าผลงานไม่ผ่านต้องทำใจยอมรับดีกว่าผลงานไม่ดีพอ

ชำนาญ แสงแก้ว (2547 : 1 – 13) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ชำนาญการพิเศษ 9 ให้แนวคิดในการเขียนผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาลักษณะผลงานที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2. ศึกษาร่องรอยการทำงานที่ปฏิบัติ

3. เลือกชิ้นงานที่จะจัดทำผลงาน

4. กำหนดกรอบในการเขียน (รายละเอียด) ดูประวัติความเป็นมาของชิ้นงานที่จะนำมาเขียน ศึกษาขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดจำนวนเรื่องหรือบท นำเสนอปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)

5. ศึกษาค้นคว้าข้อมูล กฎข้อบังคับ บทความที่เกี่ยวข้อง

6. ลงมือเขียน

สำหรับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานถือเป็นหัวเรื่องที่สำคัญหัวข้อหนึ่ง โดยจะต้องรวบรวมปัญหา และข้อเสนอแนะจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากรายงานการประชุม ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องและจากผลงานทางการวิจัย ซึ่งปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานนี้ ควรจะสอดแทรกไว้ทุกบทของแต่ละเรื่อง และจะต้องเสนอในบทสุดท้ายสรุปและข้อเสนอแนะสำหรับประเด็นปัญหาหลัก

อีกหัวข้อหนึ่งที่สำคัญในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน คือ คุณค่าของผลงาน ต้องสามารถใช้ประโยชน์ได้โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ต้องเป็นองค์ความรู้ใหม่ ต้องมีความถูกต้องทั้งในด้านเนื้อหา และการพิมพ์ คุณค่าของผลงานต้องเทียบเคียงได้กับผลงานของผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์) ต้องมีความเป็นแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องชัดเจนว่าอยู่ในระดับไหน เช่น ระดับ Manual ระดับ Cook

Book มีวิธีการเพิ่มเติมและระดับ Tip Book นอกจากมีวิธีการแล้วยังต้องมีเทคนิคของสาขาวิชาชีพ เพิ่มเติมไว้ด้วย

นอกจากนั้นแล้วได้เสนอแนวคิดการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานไว้ว่า

1. เป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ และมีความสำคัญต่อองค์กร
2. ครอบคลุมภาระหน้าที่หรือชิ้นงานได้ชิ้นงานหนึ่ง
3. เป็นงานที่ตนเองมีความรู้ความเข้าใจลึกซึ้ง
4. ต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
5. ผู้อ่านแล้วสามารถปฏิบัติได้
6. ลักษณะของคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้
 - 6.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - 6.2 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามข้อ 6.1
 - 6.3 อธิบายการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน และเทคนิคการปฏิบัติงาน
 - 6.4 มีการยกตัวอย่างของเอกสารในแต่ละขั้นตอน
 - 6.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

สายพิณ วิไลรัตน์ (2547 : 8 – 14) บรรณารักษ์ชำนาญการ 8 เสนอแนวทางและเทคนิคการเขียนผลงานทางวิชาการขอแสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ไว้ดังนี้

1. การเลือกหัวข้อ เรื่องกว้าง ๆ แล้วจึงกำหนดขอบเขตให้แคบลง ให้เป็นหัวข้อที่มีความสำคัญ น่าสนใจ ทันท่อเหตุการณ์ เป็นเรื่องใกล้ตัว และเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ และมีแหล่งข้อมูลเพียงพอที่จะศึกษา

2. ต้องสำรวจและเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการ
3. กำหนดโครงเรื่องที่จะเขียน
4. ทำการรวบรวมข้อมูล
5. นำมาเรียบเรียงเนื้อเรื่องและอ้างอิง

6. ข้อควรคำนึงในการจัดทำผลงาน ต้องเป็นผลงานที่จะให้ประโยชน์กับหน่วยงานที่สังกัด เป็นเรื่องที่ทำมีความรู้ ความสามารถ และเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ เป็นประโยชน์กับวิชาชีพ รวมทั้งต้องทำสะสมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

7. การเผยแพร่ผลงาน ต้องนำเสนอตีพิมพ์ เผยแพร่ ในวารสารการวิชาการ นำเสนอที่ประชุม/สัมมนาทางวิชาการ และส่งห้องสมุด หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

8. ข้อเสนอแนะสำหรับการเริ่มทำผลงาน
 - 8.1 ควรเริ่มผลิตผลงานประเภทที่ง่าย ๆ ก่อน เช่น บทความ
 - 8.2 ฝึกเขียนเป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอ
 - 8.3 เริ่มจากสิ่งที่ใกล้ ๆ ตัวมากที่สุด เช่น งานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ
 - 8.4 เขียนด้วยใจรัก ตระหนักถึงคุณค่า เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนางาน
 - 8.5 งานวิจัย ควรเป็นผู้วิจัยร่วม ทำเป็นคณะวิจัย เริ่มจากงานวิจัยชิ้นเล็ก ๆ ก่อน

- 8.6 ศึกษาผลงานของคนอื่นที่เสนอเป็นผู้ชำนาญการแล้ว
- 8.7 หลีกเลียงข้อบกพร่อง ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่พบในผลงานทางวิชาการที่ศึกษาค้นคว้า
- 9. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วยงาน
 - 9.1 ควรนำผลงานวิจัยที่ผู้ปฏิบัติงานนำมาใช้ประโยชน์
 - 9.2 สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
 - 9.2.1 กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญ และเห็นคุณค่าของการทำผลงาน
 - 9.2.2 จัดโครงการให้ความรู้ การทำผลงานในรูปแบบต่าง ๆ
 - 9.2.3 จัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุน
 - 9.2.4 หาที่ปรึกษาเป็นพี่เลี้ยงให้แก่บุคลากร
- 10. แนวทางการพิจารณาผลงานของผู้อ่านผลงาน (Readers) พอสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้
 - 10.1 เนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย ใช้ภาษาเหมาะสม ถูกต้องตามหลักวิชาการ
 - 10.2 ผลงานเป็นประโยชน์ และประยุกต์ใช้งานได้
 - 10.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 10.4 มีการเผยแพร่ และการนำไปใช้
 - 10.5 เป็นประโยชน์ต่องาน และการปฏิบัติ
 - 10.6 มีความเหมาะสม และสัมพันธ์กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ
 - 10.7 แสดงถึงความรู้ความชำนาญของเจ้าของผลงาน

จากประสบการณ์ในการเป็นเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาการอ่านผลงานทางวิชาการ เพื่อขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2521 ถึง ปี พ.ศ.2545 และในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาผลงานทางวิชาการที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ และผู้ชำนาญการพิเศษ ด้านบริหารงานบุคคล และวิทยาการบรรยายตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของรัฐ รวมทั้งเป็นผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคลชำนาญการพิเศษ ขอเสนอเทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

แนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน 4 ชั้น

- ชั้นที่ 1 วิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ
- ชั้นที่ 2 วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ
- ชั้นที่ 3 วิเคราะห์แนวทางแก้ไข
- ชั้นที่ 4 ชี้แจงแผนกำหนดโครงสร้าง (Outline)

ชั้นที่ 1 วิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ

1. นำเอางานที่ได้รับมอบหมายมาพิจารณาดูว่ามีงานอะไรบ้าง แยกออกเป็นงาน ๆ งานอะไรเป็นงานหลัก งานอะไรเป็นงานรอง เพื่อให้เห็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นรูปธรรม

2. นำเอางานที่แยกไว้แล้วตามข้อ 1 มาเขียนเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart) ว่าต้องมีขั้นตอนอย่างไร ที่ขั้นตอน ต้องผ่านการพิจารณาตัดสินจากใครบ้าง จนถึงการส่งมอบงานให้ผู้รับบริการหรือลูกค้า

3. ปัจจัยที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอน (Input) พิจารณาว่า แต่ละขั้นตอนต้องใช้ปัจจัยการผลิตผลงานอะไร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ ทั้งกำหนดจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง หรือที่กำหนดขึ้นภายในหน่วยงานเอง

แยกแยะปัจจัยในการผลิตงานแต่ละขั้นงานให้ชัดเจนที่สำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 มีหลักเกณฑ์กำหนดไว้อย่างไร

3.2 มีวิธีการกำหนดไว้อย่างไร

3.3 มีเงื่อนไขอะไรบ้าง

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ

2.1 วิเคราะห์หาปัญหาในการปฏิบัติมีอะไรบ้าง แล้วนำเอาปัญหามาจัดหมวดหมู่ว่าปัญหาเหล่านี้เกิดจากตรงไหน โดยแยกปัญหาออกเป็นชั้นเป็นตอน ดำเนินการ 3 ชั้น ดังนี้

2.1.1 แยกปัญหาออกเป็น 2 ระดับ คือ ปัญหาที่เกิดจากระดับคน (ผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการ ผู้มีอำนาจ หรือองค์กรคณะ) หรือปัญหาที่เกิดจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน

2.1.2 นำเอาปัญหาที่แยกออกตามข้อ 1 มาแยกจัดระดับของปัญหาออกเป็น 2 ระดับ อีก 1 รอบว่าอะไรเป็นปัญหาที่มาจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ หรือปัญหาอะไรที่เกิดจากภายในที่สามารถบริหารจัดการได้

2.1.3 นำเอาปัญหาที่แยกจัดระดับของปัญหาตามข้อ 2 มาแยกย่อยออกเป็น 4 เงื่อนไข เป็นรอบที่ 3 ว่า

2.1.3.1 อะไรคือปัญหาของขั้นตอน

2.1.3.2 อะไรคือปัญหาของหลักเกณฑ์

2.1.3.3 อะไรคือปัญหาของวิธีการ

2.1.3.4 อะไรคือปัญหาของเงื่อนไข

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์แนวทางแก้ไข

เมื่อเรารู้ ชัดเจนจากการวิเคราะห์ แต่ละขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ว่า

3.1 ปัญหามีอะไร

3.2 ปัญหาเกิดจากคน หรือกฎ ระเบียบฯ

3.3 ปัญหามาจากภายนอก หรือภายใน

3.4 ปัญหาเกิดตรงไหนเป็นอะไร

3.4.1 ขั้นตอน

3.4.2 หลักเกณฑ์

3.4.3 วิธีการ

3.4.4 เงื่อนไข

การวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ไขต้องเสนอวิธีการแก้ไขตามหัวข้อ 3. 4 ก่อน แล้วจึงแยกออก ถ้าเป็นกฎระเบียบฯ ภายในจะแก้ไขอย่างไรและถ้าเป็นคนภายนอกจะแก้ไขอย่างไร ถ้าเป็นกฎระเบียบฯ ภายนอกจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร

ทั้งนี้การเสนอวิธีการแก้ไข ต้องระลึกอยู่เสมอว่าจะใช้เทคนิควิชาชีพเฉพาะอย่างไร หรือจะพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานอย่างไร หรือจะพัฒนางานในหน้าที่อย่างไร หรือจะพัฒนาเชิงระบบอย่างไร หรือจะประยุกต์นวัตกรรมมาใช้แก้ไขปัญหอย่างไร หรือจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างผสมผสานกัน เพื่อแสดงความเป็นผู้ชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 4 ขั้ววางแผนกำหนดโครงสร้าง (Outline)

- 4.1 จัดทำสารบัญญว้างโครงสร้าง
- 4.2 สอดแทรกเนื้อหาสาระ 7 ประการ

การจัดทำโครงสร้าง/โครงเรื่อง (Outline)

การวางแผนการเขียนคู่มือปฏิบัติงานที่ดีต้องมีการจัดทำโครงร่างอย่างคร่าวๆ เพื่อศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมในเบื้องต้นเป็นแนวทางว่าจะเขียนอะไร อย่างไร มีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง เมื่อลงมือเขียน หาข้อมูลรายละเอียดมาประกอบการเขียน แล้วอาจจะต้องปรับปรุงโครงร่างใหม่ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นจนกลายเป็นสารบัญญว้างของคู่มือปฏิบัติงาน

การวางโครงร่างการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ควรกำหนดเป็นบท ๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญจำนวน 5 บท และมีหัวข้อหลัก ดังต่อไปนี้

บทที่

1 บทนำ

- ความเป็นมาความจำเป็น (ภูมิหลัง) ความสำคัญ
- วัตถุประสงค์ของคู่มือ
- ประโยชน์ของคู่มือ
- ขอบเขตของคู่มือ
- นิยามศัพท์เฉพาะ

2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการบริหารจัดการ

- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- โครงสร้างการบริหารจัดการ
- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)

3 หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

วิธีการปฏิบัติงาน

เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีศึกษา

4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน

แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน/แผนเชิงรุกในการปฏิบัติงาน

เทคนิคการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แต่ละวิธีการปฏิบัติงาน

เทคนิคการทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

เทคนิคการติดตามและเทคนิคการวัดผลความสำเร็จของงาน

จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและการพัฒนางาน

ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

แนวทางแก้ไขและพัฒนางาน

ข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

ภาคผนวก (ถ้ามี)

ประวัติผู้เขียน

ความเป็นมา/ความจำเป็น (ภูมิหลัง) ความสำคัญ

การเขียนอธิบายชี้แจง งานที่ตัดสินใจเลือก เขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ว่ามีความสำคัญความจำเป็นต้องมียานนี้เพราะอะไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อบัณฑิตนักศึกษา ผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้มารับบริการอย่างไร พิจารณาข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปีมีปริมาณงาน มีวงเงินเท่าไร จึงต้องจำเป็นต้องมียานที่เขียนคู่มือปฏิบัติงานนี้ งานนี้เป็นงานหลัก หรืองานรองของมหาวิทยาลัย ของหน่วยงาน ของตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ อาจจะยึดแนวทางการเขียนอธิบายชี้แจงได้ ดังนี้

Who ใครเป็นผู้กำหนด เป็นผู้อนุมัติให้งานนี้ขึ้นมา

What อะไรเป็นประเด็นหลักของงานนี้ หรือรายละเอียดของงานนี้มีอะไรบ้าง

Where งานนี้กำหนดให้ปฏิบัติที่ไหนบ้าง สังกัดหน่วยงานใด

Why ทำไมจึงต้องมียานนี้ ทำไมจึงต้องกำหนดไว้ที่นี้ ทำไมจึงต้องกำหนดเวลานี้

How งานนี้ต้องทำอย่างไร งานนี้สำคัญอย่างไร งานนี้มีประโยชน์อย่างไร งานนี้

เกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ อย่างไร

สาระสำคัญ วิเคราะห์ชื่อเรื่องให้ออกกว่าอะไรเป็นกฎเกณฑ์สำคัญ มีกี่ตัว ต้องเขียนอธิบายชี้แจง เน้นสาระที่งานที่เป็นกฎเกณฑ์นั้น ๆ ว่าสำคัญอย่างไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อนิสิต นักศึกษาอย่างไร มีผลกระทบต่อคณาจารย์อย่างไร มีผลต่อผู้ร่วมงาน/ผู้ปฏิบัติอย่างไร รวมทั้ง มีผลกระทบต่อผู้บริโภคหรือผู้มารับบริการทั้งภายในและภายนอกอย่างไร ยึดหลักการเขียนคือ ย่อหน้าแรก ทำไมเลือกเรื่องนี้ ย่อหน้าที่สอง ทำแล้วได้อะไร ย่อหน้าที่สาม สรุปปมที่ต้องเขียน เรื่องนี้

วัตถุประสงค์ ของการศึกษา

เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษาค้นคว้าทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารคู่มือปฏิบัติงานนี้ขึ้นมา เช่น ทำคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการ ที่กำหนดไว้ อย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ของผู้ปฏิบัติงาน /ของผู้ร่วมงาน (พิจารณาทดแทน) /ของผู้รับบริการ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าใครจะถือปฏิบัติ ตามคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ ตัวผู้เขียนเอง หรือเพื่อน ผู้ร่วมงานที่ทำงานทดแทน หรือผู้ดำรงตำแหน่งนี้ทุกคน หรือผู้รับบริการ หรือบุคลากรทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว เพราะเวลาเขียนคู่มือการปฏิบัติงานในรายละเอียดของข้อมูล เนื้อหา หรือเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงานต้องชัดเจนจะแสดงบ่งบอกถึงว่าใครจะถือปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานนี้

หลักสำคัญ ไม่จำเป็นต้องตั้งจุดมุ่งหมายหลายข้อ เพราะถ้าตั้งจุดประสงค์ไว้อย่างไร ต้องเขียนในเนื้อหาให้ครบตามนั้น และประโยชน์ต้องสัมพันธ์กันคือต้องสอดคล้องกัน ส่วนมากก็กำหนดว่า เพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานหรือเพื่อนผู้ร่วมงานที่ทำงานทดแทน หรือ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อเป็นคู่มือในการกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ขอบเขตของการศึกษา

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

นิยามศัพท์เฉพาะ หรือคำจำกัดความ (Definition)

เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษาค้นคว้า ทราบถึง คำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทย หรือภาษาต่างประเทศ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติ นั้น ๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน (ถ้ามี) ในคู่มือการปฏิบัติงานนี้

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษาค้นคว้าทราบ ว่า ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดกับการปฏิบัติงานนี้ ตั้งแต่ต้นจนถึงงานสำเร็จ ส่งมอบให้ผู้รับบริการ (พิจารณามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง)

สาระสำคัญตรงนี้คือเมื่องานสำคัญดังกล่าวแล้ว จึงต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ ปฏิบัติงานที่สำคัญนั้นสำเร็จให้ได้ อาจจะศึกษาจากข้อกำหนด หรือคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความ รับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน/หรือหัวหน้ากำกับ ควบคุมดูแลก็ได้

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

เขียนอธิบายชี้แจงรายละเอียดว่างานนี้มีลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างไร ลักษณะงานเป็น อย่างไร (พิจารณาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง/คำสั่งมอบหมายภาระหน้าที่การงานให้ปฏิบัติ) 4 ด้านคือ 1)ด้านการปฏิบัติงาน 2)ด้านการวางแผน 3)ด้านการประสานงาน 4)ด้านการให้บริการ

มองจุดเน้นคือเรียงลำดับความสำคัญต่อกันลงมา เมื่องานสำคัญ จึงมอบภาระหน้าที่ให้ ปฏิบัติ และต้องกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติว่าจะต้องทำอะไรบ้าง จึงจะทำให้งานที่สำคัญนั้น สำเร็จ

โครงสร้างการบริหารจัดการ

เขียนอธิบายว่าตำแหน่งที่เราดำรงอยู่นี้ รวมทั้งงานที่เราเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานนี้ มี การบริหารจัดการอย่างไร โดยเขียนเป็นแผนผัง (Chart) ได้ 3 ลักษณะดังนี้

1. โครงสร้างขององค์กร (organization Chart) ให้ระบุชื่อหน่วยงาน
2. โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart) ให้ระบุชื่อตำแหน่งและระดับ (ถ้ามี)
3. โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart) ให้ระบุชื่อผู้ปฏิบัติ

สาระสำคัญคือ งานสำคัญตามที่กล่าวแล้ว มีการมอบหมายภาระหน้าที่ กำหนดลักษณะ งานให้ปฏิบัติแล้ว จะมีการบริหารจัดการกับงานที่ว่ามีสำคัญนั้นอย่างไร จึงจะสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

เขียนอธิบายชี้แจงว่างานนี้มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ กำหนดไว้เป็น หลักเกณฑ์ว่าอย่างไร เขียนสรุปให้เป็นภาษาเขียน ไม่ควรคัดลอกเอามาจากตัวบทกฎหมาย ทำ ให้เข้าใจยาก ต้องเขียนสรุปให้เป็นภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติ ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจ ไม่ต้องแปล ไทยเป็นไทยต้องแยกให้ชัดเจนตามแนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นใน

ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 คือต้องแยกนำเสนอว่า หลักเกณฑ์ที่กำหนดจากหน่วยงานภายนอก หรือ หลักเกณฑ์กำหนดโดยหน่วยงานภายในของเราเอง

สาระสำคัญ การจะปฏิบัติงานที่สำคัญนั้นให้บรรลุความสำเร็จ ต้องมีกฎ เกณฑ์ ประกาศ มติ หนังสือเวียน มีข้อกฎหมายต่าง ๆ ต้องนำมาวิเคราะห์ว่าส่วนตรงไหนที่กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ ในการปฏิบัติงานนั้น แล้วเขียนอธิบายให้ชัดเจนว่ามีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างไร

วิธีการปฏิบัติงาน

เขียนอธิบายชี้แจงว่างานนี้มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ กำหนดวิธีการ ปฏิบัติไว้อย่างไร เขียนอธิบายให้เป็นภาษาเขียนที่ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจง่าย ไม่ควรเป็นภาษา กฎหมาย และต้องแยกนำเสนอเหมือนการเขียนหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานว่ามีวิธีการใดที่กำหนด ด้วยหน่วยงานภายนอก และมีวิธีการใดที่กำหนดด้วยหน่วยงานของเราเอง

นำเอากฎ ระเบียบ มติ ประกาศ หนังสือเวียน และข้อกฎหมายต่าง ๆ ตามที่วิเคราะห์ว่า อะไรเป็นหลักเกณฑ์ ต้องแยกอีกว่าแล้วอะไรเป็นวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกและ ง่ายต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

เมื่อศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ ที่เกี่ยวข้องกับงานนี้แล้วต้องแสดง ความเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้วยการจับประเด็นสาระสำคัญของกฎเกณฑ์ดังกล่าว และหรือจากการจดบันทึก จากการสังเกต ในฐานะผู้มีประสบการณ์ในงานอาชีพ และเขียน นำเสนอเป็นข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง เงื่อนไขในการปฏิบัติงานนี้

ต้องอย่าลืมว่างานที่สำคัญนั้น การจะปฏิบัติเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาด และเป็นการป้องกัน มิให้เกิดข้อผิดพลาด ต้องมีข้อควรระวัง ข้อสังเกต หรือสิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติ จึงจะทำใน งานที่สำคัญนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนนี้เป็นการแสดงถึงการสั่งสมความรู้ การพัฒนาตนเอง การเป็นผู้มีความรอบรู้ อย่าง แท้จริง ที่สามารถนำแนวคิด งานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานที่ปฏิบัติ ดั้งนั้นจึงต้องเป็นผู้เขียนที่ดีดังกล่าวไว้ในบทที่ 2 ที่ต้องเป็นผู้อ่าน ฟัง คิด ถาม เขียน วิเคราะห์ วิจัย มีความกระตือรือร้น และมีความคิดริเริ่ม เก็บสะสมประสบการณ์ ด้วยการสรุป แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ และสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานนี้ว่าอย่างไร อาจจะยึดแนวทาง นำเสนอว่าเกี่ยวกับหลักเกณฑ์มีอย่างไร ที่เกี่ยวกับวิธีการมีอย่างไร และที่เกี่ยวกับข้อควรระวัง/ สิ่งที่มีความคำนึงในการปฏิบัติงานนี้มีอย่างไร

จำเป็นต้องศึกษาค้นคว้า เพื่อให้เปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือหาตัวอย่างที่ดี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญมากนั้น

แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติ

งานนี้จะสำเร็จตามเป้าหมาย จะมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จะมีวิธีการดำเนินการเชิงรุกอย่างไร แผนกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือช่วยชี้้นำการบริหารองค์กรรวมโดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อม ให้รู้เขารู้เรา เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) โดยมีวิธีการดำเนินการ SWOT ได้ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (outside in) คือปัจจัยภายนอก พิจารณาที่

Opportunity (โอกาส) สิ่งที่ส่งผลกระทบทางบวก ต่อหน่วยงาน

Threat (ภัยคุกคาม) สิ่งที่ส่งผลกระทบทางลบต่อหน่วยงาน

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Inside out) คือปัจจัยภายใน พิจารณาที่

Strength (จุดแข็ง) คือ มีอะไรโดดเด่นของหน่วยงาน

Weaknesses (จุดอ่อน) คืออะไรบ้างที่ต้องการปรับปรุง/พัฒนา

3. เมื่อได้ตามข้อ 1 ข้อ 2 แล้ว ต้องนำมาหาความสัมพันธ์กันแล้วกำหนดเป็นประเด็น (ยุทธศาสตร์)

กำหนดประเด็น S- O โดยเอาจุดแข็งและโอกาสมากำหนดว่าจะทำอะไร

กำหนดประเด็น O-W โดยเอาโอกาสมาปิดจุดอ่อน กำหนดทางแก้จุดอ่อน

กำหนดประเด็น S-T โดยเอาจุดแข็งมาแก้ ภัยคุกคาม หรือหาทางหลบหลีกภัยคุกคาม

กำหนดประเด็น W-T โดยหาทางป้องกัน เสริมสร้าง จุดอ่อน แก้/หลบหลีกภัยคุกคาม

ส่วนมากจะแก้และหลบหลีกแล้ว ใน 3.1/3.2/3.3

4. เมื่อได้ประเด็นตามข้อ 3 แล้ว นำมาพิจารณา กำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) โดยเอาทุกประเด็นมาร้อยเรียงกันให้เป็นวิสัยทัศน์ ส่วนใหญ่แล้วจะเอาเฉพาะประเด็นที่เราต้องการ บรรณาธิบายที่จะทำให้เป็น (What) หลักการตั้งคำถามไปเรื่อยๆ ว่าต้องการอะไร แต่ต้องอยู่ภายในกรอบประเด็นตามข้อ 3 ซึ่งวิสัยทัศน์ นี้ เปรียบเหมือนพลังลมปราณ ที่จะวิ่งกระจายแทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กร (หากเลือดลมไม่วิ่งกระจาย หัวหน้าต้องฝังเข็ม)

5. เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้ว ต้องมากำหนดกรอบให้ชัดเจน ไม่ให้หลงทาง พันธกิจ (Mission) คือ กิจที่ต้องทำเพื่อให้สนองวิสัยทัศน์ที่ตั้งความหวังเอาไว้ โดยต้องกำหนดกรอบให้ชัดเจน ไม่ให้หลงทาง หรือไปทางอ้อมเกินไป โดยมากพันธกิจ จะเอามาจากประเด็นที่ตั้งไว้ในข้อ 3

6. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ว่าจะทำอย่างไรจึงจะไปถึงวิสัยทัศน์นั้นได้ ตามหลักการจะกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ต้องทำตามกฎหมาย (งานประจำ) และประเด็นยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ที่เราวิเคราะห์ (SWOT) มาได้ โดยเอาประเด็นตามข้อ 3 มาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ได้เลย

7. นำเอาประเด็นยุทธศาสตร์ ตามข้อ 6 มาแตกเป็นประเด็นย่อยๆ จะได้ชัดเจนว่าจะทำอย่างไรในแต่ละประเด็น ให้ครอบคลุมทุกด้าน

8. กำหนดเป้าประสงค์ ตามข้อ 6 ในแต่ละประเด็นว่าทำแล้วได้อะไร ให้เป็นกิจกรรม (Action) ให้ได้ ส่วนมากมักจะมี คำว่า มี ทำ จัด วาง ปรับปรุง พัฒนา ลด สร้าง ฯลฯ

9. กำหนดตัวชี้วัดว่าทำแล้วจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์อย่างไร มักจะดูว่าตัวชี้วัดว่า KPI ทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิด Balanced Scorecard คือ

- 9.1 ด้านการเงิน หน่วยงานมีกำไร/ไม่หวังกำไร ต้องวัดที่ความพึงพอใจ
- 9.2 ด้านลูกค้า วัดที่ความพึงพอใจ สิ่งที่ถูกค่าสนใจ (เวลา/ลดขั้นตอน คุณภาพ ผลงานการบริการ)
- 9.3 ด้านกระบวนการภายใน วัดที่การบริหารจัดการ เวลา/คุณภาพ/ผลผลิต/การเข้าถึงความต้องการในเทคโนโลยี
- 9.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโต (ความสามารถของคน/การฝึกอบรม/ทักษะ)
 - 9.4.1 การปรับปรุงความสามารถ
 - 9.4.2 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 9.4.3 การนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาตลอด (ผลงานใหม่ที่จะเสนอ)
 - 9.4.4 เวลาที่ต้องการในการพัฒนางานใหม่ในวงจรใหม่
- 10. ดัชนีวัดความสำเร็จในการปฏิบัติจะอยู่ในรูปของตัวเลข (Quantity) เปอร์เซ็นต์ ค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ได้เพิ่มหรือลดลง อัตราส่วนต่อที่วัดอย่างได้ชัดเจน
- 11. กำหนดกิจกรรมแต่ละยุคศาสตร์ว่า มีกิจกรรมอะไรบ้าง พิจารณาความจำเป็นเพื่อตัดสินใจว่าควรมีโครงการหรือไม่
 - 11.1 โครงการอะไร (ชื่อโครงการ)
 - 11.2 ทำไมต้องทำ (อธิบายหลักการและเหตุผล)
 - 11.3 ทำเพื่ออะไร (วัตถุประสงค์)
 - 11.4 ทำอย่างไร (วิธีดำเนินการ)
 - 11.5 ทำเมื่อไร –นานเพียงใด (ระยะเวลาดำเนินการ)
 - 11.6 ต้องใช้อะไร (งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้)
 - 11.7 ใครทำ (ผู้รับผิดชอบ)
 - 11.8 ทำแล้วจะได้อะไร (เกณฑ์วัดความสำเร็จ)
 - 11.9 อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (การประเมิน/ติดตามโครงการ)
 - 11.10 จะรู้ผลได้อย่างไร (ผลที่คาดว่าจะได้รับ)

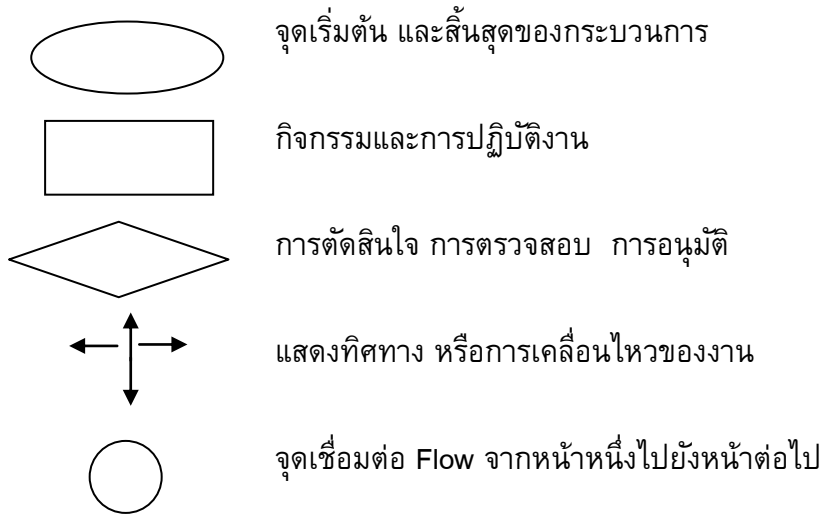
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)

เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่าทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและงาน เพื่อวางขั้นตอนการทำงาน โดยเขียนออกมาในรูปของ Flow chart ทำให้เกิดความเข้าใจง่าย มีการสื่อความหมายที่ดี โดยไม่หลงลึกในรายละเอียด เพื่อนำไปใช้เขียนเป็นคำอธิบายอีกครั้งหนึ่ง

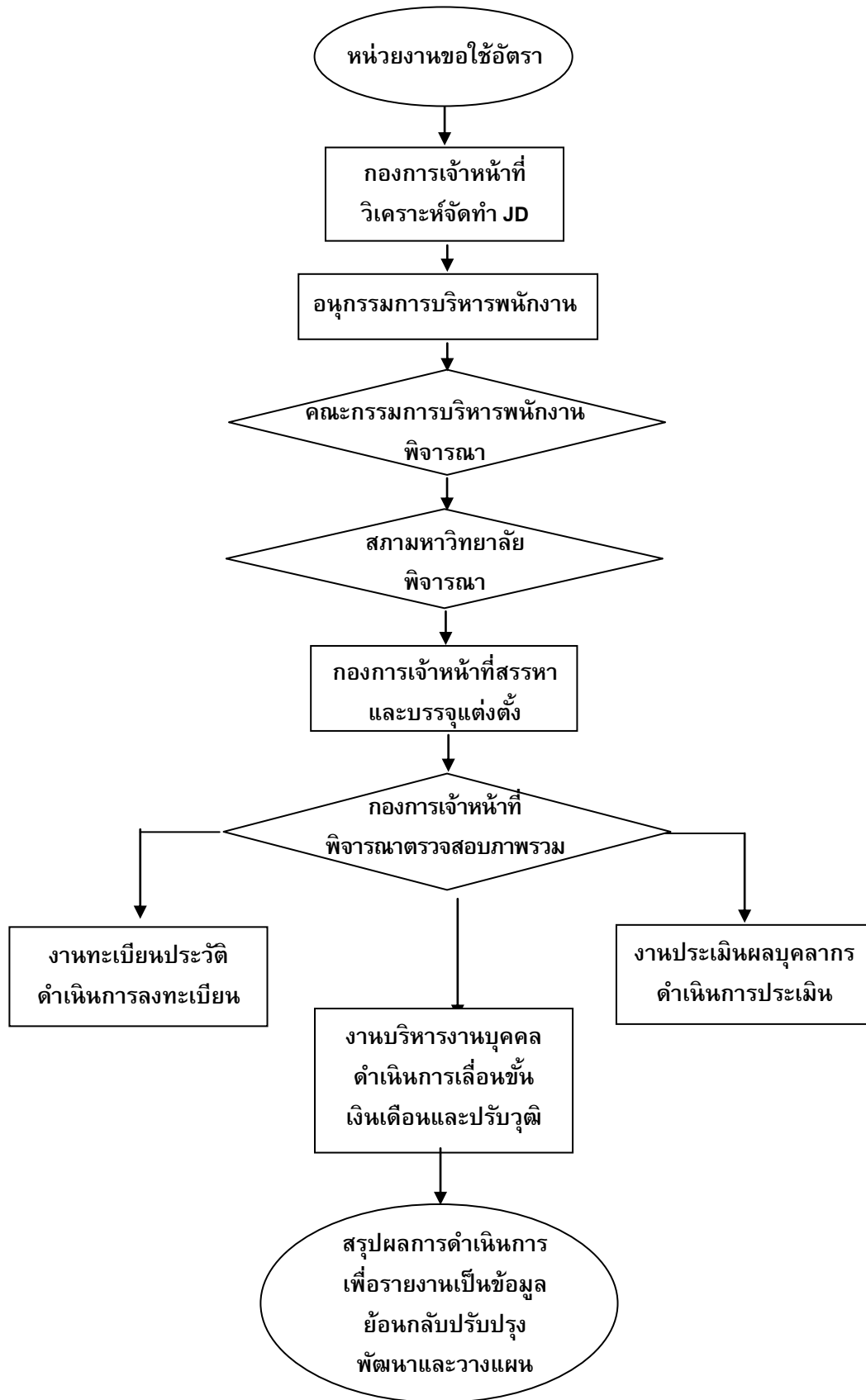
Flow chart เป็นแผนภูมิแสดงการไหลของงาน เพื่อวางขั้นตอนการทำงานด้วยการนำกิจกรรมต่าง ๆ (Activity) ที่จะต้องเกิดขึ้นมาใส่ลงในกรอบรูปทรงเรขาคณิต ตามประเภทกิจกรรมนั้น ๆ แล้วนำมาเรียงต่อกันตามลำดับขั้นตอน เชื่อมด้วยลูกศร แบบทำละขั้นตอน (Step by Step) ความละเอียดของงานขึ้นอยู่กับระดับของคุณภาพของงานที่จะต้องปฏิบัติ ถ้าต้องการมีคุณภาพสูงก็จะต้องมีรายละเอียดมากขึ้นตามลำดับ เพื่อที่จะควบคุมให้ผู้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง โดยจะมีการ

อธิบายรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ แล้วต้องปฏิบัติอย่างไร ต้องเก็บบันทึกหรือไม่ อย่างไร มีเอกสารใดบ้างที่เกี่ยวข้อง ตามแต่ระดับความซับซ้อนของงาน Flow Chart จะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่หลงทาง หรือข้ามขั้นตอน แต่ยังเป็นประโยชน์ในการสื่อความใจให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น Flow Chart มีการเขียนกันหลายรูปแบบ อาจเขียนในรูปของตารางแล้วใช้สัญลักษณ์เชื่อมด้วยลูกศร แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดคือ ใช้สัญลักษณ์ แล้วเขียนเป็น Flow Chart โดยไม่ต้องทำตาราง

สัญลักษณ์ที่นิยมใช้ในการเขียน Flow Chart คือ



ตารางประกอบ : ตัวอย่างการเขียน Flow chart



วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการ มีความพึงพอใจ

ถือเป็นเทคนิคการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง que แสดงถึงความเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญในงานอาชีพที่ปฏิบัติและผู้มีประสบการณ์ ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้เห็นว่าเราผู้ปฏิบัติงานนี้มีวิธีการอะไร อย่างไรบ้าง ที่จะให้บริการกับผู้รับผิชอบ เกิดความพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติงานนี้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนได้รับมอบงานไป สิ่งสำคัญคือต้องวิเคราะห์ให้ถือว่าผู้รับบริการงานชิ้นนี้ของเราเป็นใครบ้าง บุคคลภายนอก เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ชำราชากรบำานาญ ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง เป็นต้น และค้ำหนึ่งว่าเราต้องการอะไรกับงานชิ้นนี้ เมื่อทราบทั้ง 2 ประการนี้แล้วก็หาวิธีการให้บริการกับเขาจนเกิดความประทับใจหรือพึงพอใจ

วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

งานจะช้าหรือเร็ว สำเร็จหรือไม่สำเร็จ หรือได้รับการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาให้ทันสมัย ทันสมัย ต้องมีวิธีการ หรือระบบติดตามงานว่าไปอยู่ขั้นตอน ติดขัดอย่างไร สำเร็จได้ดี มีคุณภาพหรือไม่ หรือสำเร็จแต่ยังไม่ถึงขั้นดี จะต้องมีวิธีการ หรือระบบการพัฒนาปรับปรุงต่อไปอย่างไร ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยหลักทั่วไปจะพิจารณาที่คุณภาพ ความทันเวลา งบประมาณที่ใช้ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และนำมาปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา หรือจะรักษาคุณภาพให้คงที่ได้ อย่งไร งานชิ้นนี้ งานลักษณะนี้จะมีวิธีการติดตามงานอย่างไร และจะมีวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะนี้อย่างไร สรุปแล้วเน้นเทคนิคการทำงานเชิงรุกเป็นสำคัญ

จรรยาบรรณ/คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

งานนี้ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง อาจนำเอาจรรยาบรรณของสาขาวิชาชีพที่มีสภาของวิชาชีพนั้น ๆ มาพิจารณาประกอบ รวมทั้งนำเอาจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2537 และการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทมาศึกษาประกอบการเขียน

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข และการพิจารณา

แหล่งที่มาของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน อาจค้นหาข้อมูลจากแหล่งดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ของแนวการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน
2. รายงานการประชุม
3. การประชุมสัมมนา
4. จากการจดบันทึกประจำวัน/สัปดาห์
5. จากการตอบคำถามด้วยวาจาทางโทรศัพท์และลายลักษณ์อักษร
6. จากผลงานวิจัย
7. ศึกษาจากตำรา บทความ และผู้มีประสบการณ์
8. จากการทำ SWOT

การจัดทำบรรณานุกรม

บรรณานุกรม หมายถึงรายชื่อสิ่งพิมพ์หรือเอกสารที่ใช้ประกอบการค้นคว้า และรายชื่อหนังสือนี้จะต้องใช้ข้อมูลทางการพิมพ์อย่างครบถ้วน และต้องเขียนหรือพิมพ์ตามแบบมาตรฐานที่กำหนด โดยแยกบรรณานุกรมสิ่งพิมพ์ภาษาไทย และบรรณานุกรมสิ่งพิมพ์ภาษาต่างประเทศ ในแต่ละภาษานั้นใช้เรียงตามลำดับอักษร แบบพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน และพจนานุกรมภาษาอังกฤษทั่วไป

การจัดทำบรรณานุกรม ให้ศึกษาค้นคว้ายึดแนวทางตามคู่มือการจัดทำปฏิญานินพนธ์ และสารนิพนธ์ ของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบัน

สิ่งที่ควรคำนึงอีกประการหนึ่ง การอ้างอิงในเนื้อหา แล้วต้องนำมาอ้างไว้ในบรรณานุกรมด้วยทุกครั้ง

ภาคผนวก

ภาคผนวก คือส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขียนแต่ไม่ใช่เนื้อหาของงาน เป็นส่วนที่นำมาเพิ่มขึ้นในตอนท้าย เพื่อช่วยให้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้เข้าใจแจ่มแจ้งยิ่งขึ้น จะมีภาคผนวกหรือไม่แล้วแต่ความจำเป็น ถ้าต้องมีควรจัดไว้ในหน้าต่อไปจากบรรณานุกรม

ประวัติผู้เขียน

จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นที่ต้องการติดต่อกับผู้เขียน จึงควรจัดอยู่ต่อจากภาคผนวก โดยกล่าวถึงประวัติโดยย่อ

การสอดแทรกเนื้อหา 7 ประการสำคัญ

เมื่อวางโครงร่างได้แล้ว การค้นหาข้อมูลประกอบการเขียน และการเขียนต้องระลึกรู้อยู่ตลอดเวลาว่าต้องให้มีสาระใน 7 ประการ ดังนี้

1. ความถูกต้องและความทันสมัยของเนื้อหา หมายถึง ต้องถูกต้องตามหลักวิชา หลักการปฏิบัติงานของสาขานั้น และความถูกต้องนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่าถูกต้องในปัจจุบัน
2. ความสมบูรณ์และความลึก หมายถึง ความครบถ้วนของเนื้อหา หรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง ขอบข่ายของกลุ่มการปฏิบัติงาน แต่ละบทแต่ละตอน ประกอบด้วย รายละเอียดซึ่งเป็นหลักวิชา หลักการปฏิบัติงานของสาขานั้นๆ มีคำอธิบายและยกตัวอย่างเพื่อขยายหลักวิชา หลักการปฏิบัติงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน มีการนำเสนอกฎหมาย พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่างๆ ตำรา งานวิจัย เอกสารอื่นๆ ที่ช่วยให้ผู้อ่านมีความสามารถสืบค้นเพิ่มเติมได้อย่างกว้างขวาง
3. รูปแบบ หมายถึง การมีส่วนประกอบที่สำคัญของกลุ่มการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่การอ่าน การค้นหาในโอกาสต่อไป มีการอ้างอิงแหล่งวิชาการที่ถูกต้อง และมีแบบแผนในการเขียนส่วนประกอบของการจัดทำรูปเล่มอ้างอิง จัดทำบรรณานุกรม และภาคผนวกตามแบบสากล

4. การจัดเรียงลำดับเนื้อหา หมายถึง ลำดับขั้นตอนในการเสนอเนื้อหาเพื่อความเข้าใจง่ายของผู้อ่าน

5. ความเหมาะสมและความถูกต้องในการใช้ภาษา หมายถึงการใช้สำนวนในการเขียนเป็นแบบแผนของภาษาเขียนที่ถูกต้อง ใช้ศัพท์ที่เหมาะสมและสื่อความหมายได้ดี

6. การเสนอแนวคิดของตนเอง หมายถึง การสอนแทรกความคิด ความเห็นเพิ่มเติม อาจจะเป็นข้อวิพากษ์ วิจารณ์ คำสรุป หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

7. คุณค่าของคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง ประโยชน์ ความสำคัญ และความเชื่อถือได้ในการที่นำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นสื่อในการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติม และใช้อ้างอิง

เทคนิคการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้น่าสนใจ

1. การใช้แบบฟอร์ม มีข้อดี คือ มีความชัดเจนในปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนไม่ผิด ขั้นตอนเก็บรายละเอียดได้ครบ มีความสมบูรณ์เป็นเอกสารอ้างอิงในการพิจารณา มีความยืดหยุ่นในการแก้ไข แต่มีข้อด้อย คือ หากไม่มีการชี้แจงให้เข้าใจอาจผิดพลาดได้ แก้ไขได้ยาก หากพิมพ์จากโรงพิมพ์ ไม่มีรายละเอียดวิธีการใช้

2. การใช้ภาพการ์ตูน มีข้อดี คือ มีสีสัน สะดุดตาน่าสนใจ เข้าใจได้ง่ายทุกระดับ แต่มีข้อจำกัดอยู่ที่ว่าดูไม่เป็นทางการ ลงรายละเอียดได้ไม่ครบถ้วน และหากคนมีฝีมือทำภาพการ์ตูนได้ค่อนข้างยาก

3. การใช้ภาพถ่าย มีข้อดี คือ เข้าใจง่าย ประหยัดเนื้อที่ ดูเป็นรูปธรรม และจูงใจให้เกิดการปฏิบัติตามได้ง่าย แต่มีข้อด้อยคือ การหาภาพที่เหมาะสม ความสามารถในการถ่ายภาพ ความพร้อมของอุปกรณ์และเทคนิคถ่ายภาพ

4. การใช้ Multi Media ข้อดีคือ มีความทันสมัย มีพร้อมทั้งภาพและเสียง น่าสนใจ น่าติดตาม มีประสิทธิภาพในการทำความเข้าใจ สะดวกต่อการเผยแพร่ จัดเก็บ แต่มีข้อจำกัด คือ เสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ความสามารถของผู้ใช้งาน ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์และสถานที่

5. การทดสอบหรือทดลองใช้ปฏิบัติ โดยการให้เพื่อนร่วมงานในสาขาวิชาชีพและผู้ที่เกี่ยวข้องอ่านและทดลองปฏิบัติ บันทึกหาจุดเด่นจุดด้อย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข และให้ผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานโดยตรงกับสาขาวิชาชีพ อ่านและให้ข้อเสนอแนะว่าตรงไหนที่เข้าใจยากหรือไม่เข้าใจ ไม่ชัดเจน ควรต้องเพิ่มเติมอะไร ทางไหน หรือตรงไหน สับสน วกวนเกินไป หรือซ้ำซ้อน เป็นต้น แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอีกครั้ง

ส่วนประกอบของรูปเล่มคู่มือปฏิบัติงาน

ส่วนประกอบตอนต้น

1. ปกนอก
2. ปกใน
3. คำนำ
4. สารบัญ

5. บัญชีตาราง/บัญชีภาพประกอบ (ถ้ามี)

ส่วนเนื้อหา

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

ส่วนประกอบตอนท้าย

1. บรรณานุกรม
2. ภาคผนวก
3. ประวัติย่อผู้เขียน

สรุปประเด็นหลักสำคัญในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

ที่แบ่งออกเป็น 5 บท จะต้องเขียนอธิบายให้ต่อเนื่องกันไป ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 ความเป็นมาความจำเป็น ต้องหาตัว Keyword ของชื่อเรื่องให้ได้ แล้วเอามาอธิบายความเป็นมาของงานตั้งนั้น ว่าสำคัญอย่างไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อผู้บริหารอย่างไร จะมีผลกระทบต่ออาจารย์ อย่างไร จะมีผลกระทบต่อนิสิตนักศึกษาอย่างไร จะมีผลต่อผู้บริหารอย่างไร เมื่อมีผลกระทบดังกล่าว เราจึงสนใจที่จะทำคู่มือ โดยยึดหลัก ย่อหน้าแรก วิเคราะห์ว่าทำไมเราจึงทำเรื่องนี้ ย่อหน้าที่สอง ทำแล้วได้อะไร ย่อหน้าที่สามสรุปปมที่ต้องทำคู่มือหรือที่อยากรู้ ประมาณ 2-3 หน้ากระดาษ A 4 ตัวอย่าง คู่มือการขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่ใช่ไปอธิบายชี้แจงความเป็นมาอย่างละเอียดว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก่อตั้งมาอย่างไร หรือไปอธิบายชี้แจงความเป็นมาของกองการเจ้าหน้าที่ว่าเป็นอย่างไร ต้องเอาตัว Keyword คือ **งานการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ** โดยการอธิบายชี้แจงให้เห็นว่างานการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ นี้มีความเป็นมาอย่างไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อผู้บริหารอย่างไร ต่อผู้ปฏิบัติอย่างไร ต่อคณาจารย์อย่างไร ต่อนิสิตนักศึกษาอย่างไร มีใครกล่าวไว้บ้างหรือพูดไว้ที่ไหนบ้าง หรือมีข้อหาหรือมีหนังสืออะไรพูดถึงบ้างต้องมีการอ้างอิงให้มีความน่าเชื่อถือในผลงาน ฯลฯ เมื่อเป็นเช่นนี้ เราจึงเลือกทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานนี้ ถ้ามีคู่มือนี้แล้วจะได้อะไร จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อใครที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นอย่างไร จริงหรือไม่ ต้องอ้างอิงผลงานที่มีคนเคยทำไว้แล้ว หรือมีคนพูดไว้เกี่ยวกับเรื่องนี้มาอ้างอิงบ้างจะได้ให้เป็นที่เชื่อถือของผลงานไม่ใช่กล่าวลอย ๆ แล้วต่อมาถึงสรุปว่าเราอยากจะทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ เป็นต้น

บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ บทที่ 1 เราอธิบายไปแล้วว่างานสำคัญอย่างไร มีความเป็นมาอย่างไร เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาจึงมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทำงานที่ว่าสำคัญและจำเป็นนั้น ต้องเขียนอธิบายชี้แจงตาม ข้อตกลง TOR(Term of Reference) หรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยแยกออกเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ต้อง

ปฏิบัติงานนั้น เมื่อมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติแล้ว จะมีการบริหารจัดการงานนั้นอย่างไร เขียนอธิบายเป็นโครงสร้างการบริหารจัดการงานที่สำคัญนั้น ต้องมีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน(Flow Chart)

บทที่ 3 หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข งานที่สำคัญและจำเป็น จึงมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทำงาน มีการบริหารจัดการงานนั้น แต่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ จะต้องเป็นหลักเกณฑ์ วิธีการและหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานนั้น โดยจะต้องมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติของที่ประชุม คณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เอามาสรุปแยกแยะให้ออกว่าตรงไหนข้อไหน เป็นหลักเกณฑ์ ตรงไหนเป็นวิธีการ ตรงไหนเป็นเงื่อนไข แต่ละประเด็นมีรายละเอียดอะไรว่าไว้อย่างไร เขียนอธิบายชี้แจงให้เป็นภาษาของผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการอ่านแล้วเข้าใจตรงกัน ไม่ควรเอาตัวบทกฎหมายมาเขียนล้วน ๆ ต้องดัดแปลงให้เป็นภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับหัวข้อรองที่สำคัญอีกหัวข้อหนึ่งคือ ข้อสังเกต/ข้อควรระวังหรือสิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน เราผ่านงานนี้มาหลายปี มีประสบการณ์ในการทำงานนี้มา ต้องวิเคราะห์ให้ออกว่าการปฏิบัติงานนี้ แยกเป็นผู้ปฏิบัติควรระวังอะไรบ้าง ผู้รับบริการควรระวังอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาควรระวังอะไรบ้าง ที่เราพบบ่อย ๆ หรือมีข้อผิดพลาดอยู่บ่อย ๆ อาจจะแยกเป็นสิ่งที่ควรคำนึงในด้านหลักเกณฑ์ สิ่งที่ควรคำนึงในด้านวิธีการ สิ่งที่ควรคำนึงในด้านเงื่อนไข หรือสิ่งที่ควรคำนึงในการกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ หรือยกกรณีศึกษาเป็นตัวอย่าง เป็นต้น

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

บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน บทนี้จะแสดงถึงความเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานนี้ แสดงถึงความเป็นผู้ชำนาญงาน เป็นผู้ชำนาญการ เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน เพราะหัวข้อรองทุกหัวข้อมีความสำคัญทั้งสิ้น จากบทที่ 1 บทที่ 2 บทที่ 3 เกี่ยวโยงสัมพันธ์กันมาเป็นลำดับ การจะทำให้งานบรรลุความสำเร็จ มีแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน มีแผนเชิงรุก มีเทคนิคการทงงานแต่ละขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคในการทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ งานล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนดจะมีเทคนิควิธีการติดตามงานอย่างไร มีหลักเกณฑ์ มีวิธีการ มีข้อตกลงกำหนดไว้อย่างไร งานจะสำเร็จไม่สำเร็จจะมีการประเมินความสำเร็จอย่างไร จะทำรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน ทุก 3 เดือน และหรือ ทุก 6 เดือน และหรือราย ปี ทำอย่างไร ผู้ที่จะปฏิบัติงานนี้ได้ต้องมีประสิทธิภาพจะต้องมีจรรยาบรรณอย่างไร วิเคราะห์งานออกว่ายุงยาก ซับซ้อนอย่างไร ต้องเอาคนที่มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไรจึงจะปฏิบัติงานแก้ปัญหาที่ยุงยาก ซับซ้อนนั้น

บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และการพัฒนา บทนี้สามารถวิเคราะห์แยกแยะออกเป็นหลักใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ตามแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน และหรือ
2. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ตามหัวข้อรอง ด้านหลักเกณฑ์ ด้านวิธีการปฏิบัติงาน ด้านเงื่อนไขการปฏิบัติงาน ด้านแบบฟอร์ม และหรือ
3. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ด้านตัวบุคคล องค์กรคณะบุคคล ผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และหรือ
4. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา มองในมุมที่ทำการ SWOT และหรือ
5. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ภายในองค์กร ที่สามารถควบคุมได้ หรือกรณีที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ จะมีวิธีการอย่างไร และหรือ
6. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไข การพัฒนา ในลักษณะ ถาม –ตอบ เป็นข้อ ๆ ทั้งนี้สามารถนำกรณี ตาม ข้อ 1 ข้อ 5 มาสรุปรวมนำเสนอแต่ละประเด็นเป็น ข้อ 6 ก็ได้

ข้อสังเกตในการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน

1. ต้องให้มีความสมดุลทางวิชาการ คือทุกบทต้องมีความสั้นยาวพอ ๆ กัน ไม่ต่างกันมาก
2. บทที่ 1 ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องทำคู่มือเรื่องนี้ บทที่ 2 ทำงานเกี่ยวกับเรื่องนี้หรือไม่ บทที่ 3 มีหลักเกณฑ์และวิธีการทำงานอย่างไร บทที่ 4 มีองค์ความรู้ในการทานอย่างไร KM บทที่ 5 เมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการทำงานจะแก้ไขอย่างไร
3. รูปแบบการเขียน กั้นหน้า กั้นหลัง ตัวอักษร รูปแบบของการอ้างอิง ต้องให้เหมือนกันตลอดทั้งเล่ม
4. การแบ่งเลขกำกับหัวข้อ ต้องใช้ตามระเบียบงานสารบัญ แบ่งเป็นชั้นต้น ชั้นลูก ชั้นหลาน ชั้นเหลน
5. เมื่อมีการอ้างอิงในเนื้อหา จะเป็นต้นข้อความ ระหว่างข้อความ หรือท้ายข้อความ อัญประกาศ ต้องยกเอามาทำบรรณานุกรม ลักษณะ อ้างระบบนาม-ปี
6. ต้องระบุ เดือน-ปี ที่จัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพราะข้อกำหนดต้องใช้คู่มือปฏิบัติงานมาแล้ว
7. ตัวสะกด การันต์ การเรียงหน้า ต้องละเอียดรอบคอบ
8. ข้อมูลต้องทันสมัย ทบทวนเอกสารคู่มือให้มีคุณภาพตามที่กำหนด เช่น ระดับพอใช้ หมายถึง เป็นเอกสารที่จัดทำเป็นรูปเล่มที่มีรูปแบบเป็นสากล โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องในการใช้ภาษา ตลอดจนอ้างอิงกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีแนวทางแก้ไขการปฏิบัติงานในเบื้องต้น

ระดับดี หมายถึง เป็นเอกสารที่จัดทำเป็นรูปเล่มที่มีรูปแบบเป็นสากล โดยระบุ
ขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเรียงตามลำดับเนื้อหา ตลอดจน
สรุปกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ถูกต้อง ทันสมัย เพื่อใช้เป็น
หลักการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงาน มีการอ้างอิงอย่างถูกต้อง รวมทั้งมีแนวทางไขปัญหา
อุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ยุกยักซับซ้อน

ระดับดีมาก หมายถึง นอกจากอยู่ในเกณฑ์ระดับดีแล้ว จะต้องนำเสนอแนวคิดของตนเอง
ในการป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ระดับดีเด่น หมายถึง นอกจากจะอยู่ในเกณฑ์ระดับดีมากแล้ว จะต้องนำเสนอเทคนิค
วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานในหน้าที่

บทที่ 4

ปัญหาอุปสรรคและการใช้คู่มือการปฏิบัติงาน

แนวคิดโดยย่อ

การนำเสนอปัญหา อุปสรรค และการใช้คู่มือการปฏิบัติงานต้องให้ผู้ศึกษาค้นคว้า เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค การจัดทำ การนำไปใช้ และการแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ ดำเนินการสร้างคู่มือการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเมื่อนำไปใช้

เมื่อผู้ศึกษาค้นคว้า คำนึงถึงปัญหาอุปสรรคของการจัดทำ การนำไปใช้ และการปรับปรุง แก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จะได้หาวิธีการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา หรือลดปัญหาให้ น้อยลง รวมทั้งมีข้อควรระวังข้อสังเกต การนำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้ถือเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน

สาเหตุของการไม่จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

1. ไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ อ้างอิงเฉพาะตัวบุคคลที่ทำงานมานาน มี ประสบการณ์สูง
2. งานที่ลักษณะไม่ซ้ำซ้อน มีขั้นตอนน้อย ขั้นตอนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง มีผู้ปฏิบัติงาน จำนวนน้อย
3. ไม่มีการโยกย้าย เปลี่ยนงาน หรือหมุนเวียนงาน (Rotate) และไม่มีการบรรจุบุคลากร ใหม่เข้ามาทำงาน
4. ไม่มีผู้ที่มีประสบการณ์ในงานอาชีพที่จะคิดที่จะเขียน ไม่มีผู้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน
5. ไม่ได้รับการสนับสนุน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ การส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ และงบประมาณ
6. ไม่สนับสนุนให้ยึดรูปแบบตายตัว เปิดกว้างให้มีการยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงตาม สถานการณ์
7. มองไม่เห็นประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน และการนำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้ ประกอบการพิจารณา หรือประยุกต์ใช้ปรับปรุง พัฒนางาน ตลอดจนถึงความก้าวหน้าของ ตำแหน่งหน้าที่การงาน

ปัญหาอุปสรรคการจัดทำ และการนำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้

การปรับปรุงแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ 2549: 64-71) ประมวลสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้จัดทำขาดความรู้ ความเห็นอย่างถ่องแท้

2. ผู้จัดทำไม่ทราบวิธีการเลือกประเภทของคู่มือการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
3. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล
4. ขาดอุปกรณ์ที่เพียงพอ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
5. ไม่มีการสื่อสารเผยแพร่ หรือชี้แจง ฝึกอบรมการใช้คู่มือการปฏิบัติงาน
6. ไม่มีการทดลองใช้ก่อนเผยแพร่ให้ถือปฏิบัติ
7. ไม่มีการนำคู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำเสร็จแล้วไปใช้งานอย่างจริงจัง
8. ไม่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย หรือเป็นปัจจุบัน หรือผู้ทำการแก้ไขไม่ใช่เจ้าของคู่มือปฏิบัติงานคนเดิม
9. ไม่มีการกำหนดช่องทางในการเผยแพร่ แจกจ่าย เช่น ผู้เกี่ยวข้องเป็นใคร หรือขึ้น web ทาง Internet และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและซักถาม

ชุดิมา สัจจันนท์ (2540 : 1-4) ให้ข้อสังเกตในการเขียนผลงานทางวิชาการ เป็นข้อควรระวัง ในการเขียนงานทางวิชาการ และข้อบกพร่องบางประการที่พบในงานเขียนทางวิชาการไว้ดังนี้

ข้อควรระวังในการเขียนงานทางวิชาการ

1. อย่า เตรียมตัวหรือศึกษาค้นคว้าในเรื่องที่จะเขียนอย่างผิวเผิน
2. อย่า รีบเขียนให้เสร็จภายในเวลาอันสั้น โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ
3. อย่า ลอกเลียนข้อความหรือแนวคิดผู้อื่น โดยไม่อ้างอิง
4. อย่า เพียงแต่เอาข้อมูลของผู้อื่นมาต่อเติม ตัดปะปะ เป็นของตนเอง จะต้องแสดงส่วนที่เป็นความคิดของตนเองด้วย
6. อย่า ขำส่วนที่ไม่รู้ ไม่มั่นใจ โดยไม่ศึกษาโดยละเอียด
7. อย่า เขียนเพียงเพื่อแสดงภูมิปัญญาของตน โดยไม่คำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย
8. อย่า เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ
9. อย่า ขาดจิตสำนึกและจรรยาบรรณทางวิชาการและวิชาชีพ

ข้อบกพร่องบางประการที่พบในงานเขียน

1. ด้านหัวข้อผลงาน ขาดความใหม่ ซ้ำซ้อนกับงานเขียนของผู้อื่นที่ทำไว้แล้วจำนวนมาก ขาดความน่าสนใจ กว้างเกินไป
2. ด้านเนื้อหา การวางโครงเรื่อง ไม่เหมาะสม ไม่ต่อเนื่องสัมพันธ์ตามลำดับ กระบวนการเรียนรู้ เนื้อหา สับสน วกวน ซ้ำซ้อน ไม่ได้สัดส่วน บางหัวข้อมีรายละเอียดมากเกินไป หรือน้อยเกินไป เนื้อหา หรือข้อมูลขาดความทันสมัย ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื้อหามีลักษณะเป็นการรวบรวมหรือประดิษฐ์ประด้อ มุ่งปริมาณมากกว่าคุณภาพ ขาดการนำเสนออันแสดงถึงความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ การมีประสบการณ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. ด้านการอ้างอิง ไม่ถูกรูปแบบมาตรฐานสากล หรือใช้เอกสารอ้างอิงล้าสมัย เก่า และไม่น่าเชื่อถือ เป็นเอกสารอันดับรอง หรือข้อมูลทุติยภูมิมากกว่าข้อมูลปฐมภูมิ

4. ด้านภาษา ไม่เป็นทางการ หรือทางวิชาการ เป็นภาษาพูดไม่สละสลวย หรืออ่านเข้าใจยาก สะกดการันต์ไม่ถูกต้อง ใช้คำศัพท์ไม่คงที่ ใช้ศัพท์บัญญัติขึ้นเอง หรือไม่ใช้ศัพท์ที่ทางการบัญญัติไว้แล้วใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยโดยไม่จำเป็น ใช้ภาษาไม่คงเส้นคงวา

5. ด้านรูปเล่มและการพิมพ์ ส่วนประกอบของงานเขียนไม่สมบูรณ์ เช่น คำนำ สารบัญ เลขประจำหนังสือสากล (ISBN) จัดเรียงลำดับเลขที่หน้าไม่ถูกต้องตามแบบแผน มีการพิมพ์ผิดพลาด ตกหล่น ตัวพิมพ์มีขนาดไม่คงที่ตลอดทั้งเล่ม การเว้นวรรค การจัดรูปแบบด้านบน ด้านล่าง กั้นหน้า กั้นหลัง ไม่คงที่ ภาพประกอบ แผนภูมิ แผนที่ ไม่ชัดเจน ไม่ระบุแหล่งที่มา ไม่มีคำอธิบาย การเข้าเล่มไม่แข็งแรง กลับหัวกลับหาง หน้าขาดหาย ฯลฯ

6. ด้านคุณประโยชน์ ประโยชน์ไม่ชัดเจน ประโยชน์น้อย ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ชี้ชัดทิศทางใด อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ใด

สายพิน วิไลรัตน์ (2547 : 10-12) บรรณารักษ์ชำนาญการ 8 สรุปข้อบกพร่องที่พบในการเขียนและการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิอ่านผลงาน คือ

1. ด้านเนื้อหา นิยามศัพท์/คำศัพท์ ไม่สมบูรณ์ ไม่ครบถ้วน ศัพท์คำเดียวกันใช้หลายรูปแบบ เช่น ทศนคติ-เจตคติ มลพิษ มลภาวะ สารสนเทศ-สารนิเทศ ฯลฯ

2. การเรียงลำดับหัวข้อไม่เป็นแบบแผนเดียวกัน ตลอดทั้งเล่ม ต้องใช้การกำหนดตัวเลขสำหรับใช้เป็นหัวข้อ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2549 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ.2539 : 108-109)

3. การนำเสนอเนื้อหา สับสน วกวน ซ้ำซ้อน ใช้ภาษาพูดแทนภาษาเขียน ภาษาอ่านเข้าใจยาก ด้านเนื้อหาไม่สมบูรณ์ ขาดรายละเอียด ชื่อเรื่องกับเนื้อหาไม่สัมพันธ์กัน ขาดความต่อเนื่อง การอ้างอิงไม่ถูกต้องตามแบบแผน อ้างอิงในเนื้อหาแต่ไม่อ้างอิงในบรรณานุกรม

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่มีแนวคิดของตนเอง คัดลอก/รวบรวมมาจากหนังสือเอกสาร ผลงานของผู้อื่น โดยไม่มีการเรียบเรียงใหม่

5. โครงสร้างของผลงาน ตั้งแต่การพิมพ์ การจัดรูปเล่ม การเข้าเล่ม ลักษณะของรูปเล่ม สารบัญ ภาพประกอบ แผนภูมิ ตาราง บรรณานุกรม ไม่เป็นไปตามหลักวิชาการ

6. งานวิจัยไม่ได้มาตรฐาน ระเบียบวิธีวิจัยไม่ถูกต้อง วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน และการใช้สถิติไม่ถูกต้อง

7. แนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง ต้องศึกษาและพิจารณาข้อบกพร่องทั้งหลาย ก่อนทำ

ผู้เขียนในฐานะเจ้าหน้าที่บุคคลชำนาญการพิเศษ 9 และผู้ทรงคุณวุฒิอ่านผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ และผู้ชำนาญการพิเศษ ขอประมวลสรุปปัญหา และอุปสรรค การจัดทำ และการนำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้ ได้ดังต่อไปนี้

1. ตัวผู้ปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา
3. กฎ หลักเกณฑ์ และวิชาการ

ตัวผู้ปฏิบัติงาน

ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่จะสร้างผลงานให้ประสบผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จ

1. มองไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของคู่มือ (บทที่ 1)
2. ยังไม่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน
3. ไม่เป็นผู้ส่งเสริมความชำนาญการในงานอาชีพ
4. ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการเขียนคู่มือ
5. ไม่เป็นผู้เขียนที่ดี (บทที่ 2)

ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา

อุปสรรคลำดับรองลงมาในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน คือ ระดับผู้บริหารองค์กร และผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร

1. ไม่มีนโยบาย
2. ไม่สนับสนุน ทั้งด้านองค์ความรู้ งบประมาณ อุปกรณ์ในการสร้างผลงาน
3. มองไม่เห็นความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของคู่มือ
4. ไม่มีความรู้ความสามารถในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน
5. ไม่มีความรู้ละเอียดลึกซึ้งในกฎ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการส่งเสริม สร้าง พัฒนา ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติถึงระดับชำนาญการหรือเชี่ยวชาญ

กฎ หลักเกณฑ์ และวิธีการ

ถือเป็นองค์ประกอบของปัญหา อุปสรรคลำดับที่สาม ในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

1. ไม่ชัดเจน ยังเป็นลักษณะปิดกั้น ล้อมคอก
2. ให้อำนาจกับฝ่ายบริหารผู้มีอำนาจมากเกินไป
3. ตีความได้หลายแง่หลายมุมไม่คงที่
4. เปิดให้แต่ละหน่วยงาน กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น มองผิวเผินเป็นสิ่งที่ดี สามารถยืดหยุ่นได้ แต่ในทางกลับกันเป็นการสร้างสองมาตรฐานตามยุคตามสมัยของฝ่ายบริหาร นำมาซึ่งระบบอุปถัมภ์ ในมหาวิทยาลัย/สถาบัน
5. กฎ หลักเกณฑ์ และวิธีการถูกกำหนดขึ้นมาโดยผู้ไม่ได้ถูกใช้บังคับ ไม่มีการทำประชาพิจารณ์อย่างโปร่งใสและยุติธรรมกับผู้ถูกใช้บังคับ

การปรับปรุงแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงาน

1. ต้องมีการติดตามประเมินผลวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาอุปสรรค เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง
2. ต้องมีการทบทวนโดยเฉพาะกระบวนการอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี เพื่อให้เป็นปัจจุบัน (update)
3. เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย และวิธีการทำงาน

4. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ แบบฟอร์ม หรือเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ
5. การแก้ไขปรับปรุงต้องบันทึกให้ชัดเจนว่าทำการปรับปรุง พัฒนาตั้งแต่เมื่อไร และยึดถือปฏิบัติตั้งแต่เมื่อไร

.....

บรรณานุกรม

- กำธร สติรกุล และคณะ. (2538) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526 และฉบับแก้ไข พ.ศ.2539 และคำอธิบาย. ศิลปะสนองการพิมพ์.
- จิรพันธ์ อรรถจินดา (ม.ป.ป.). **คู่มือการเขียนรายงานการวิจัย**. สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการกลุ่มภารกิจ ด้านการพัฒนาสังคมและวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- เฉลิมเผ่า อจละนันท์. (2547). “เทคนิคและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อขอเป็นผู้ชำนาญการ **ผู้ชำนาญการพิเศษและผู้เชี่ยวชาญ**”. เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ ณ ห้องประชุม คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, วันที่ 22 กรกฎาคม 2542.
- ชุตินา สัจจนันท์. (2540). “ข้อสังเกตในการเขียนผลงาน”. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาการเขียนผลงานทางวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 22 พฤษภาคม 2540.
- ชำนาญ แสงแก้ว. (2547). “เทคนิคและประสบการณ์ในการทำผลงาน เพื่อขอเป็นผู้ชำนาญการ **ผู้ชำนาญการพิเศษ และผู้เชี่ยวชาญ**”. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ ณ ห้องประชุมคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, วันที่ 22 กรกฎาคม 2547.
- เดชา ศรีตระกูล. (2535). การเขียนผลงานวิชาการ. (3) หนังสือเดลินิวส์, ฉบับลงวันที่ 31 มีนาคม 2535.
- ทวีศักดิ์ ญาณประทีป. (2531). **พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530**. วัฒนาพานิช จำกัด.
- ทิพย์ นิลนพคุณ. (2547). “เทคนิคและประสบการณ์ในการทำผลงานเพื่อขอเป็นผู้ชำนาญการ **ผู้ชำนาญการพิเศษ และผู้เชี่ยวชาญ**”. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชา ณ ห้องประชุม คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, วันที่ 22 กรกฎาคม 2547.
- ธนาวิษญ์ จินดาประดิษฐ์ และจารุวรรณ ยอดระฆัง. (2552). **การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน**. สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- บุญยงค์ เกศเทศ. (2524). **เขียนไทย**. ภาควิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. มหาสารคาม. จัดพิมพ์โดยการพิมพ์ จังหวัดกาฬสินธุ์.
- “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547”. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 121 ตอนพิเศษที่ 70ก, ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2547.
- พุทธทาส. (2550). **ฟ้าสว่างทางสวรรค์ในทุกอริยาท**, กันยายน 2550.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2514). **วิชาการใช้ภาษาไทยระดับอุดมศึกษา**. วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ. 4:51 พฤศจิกายน 2514.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2543). **เทคนิคการเขียนเอกสารคุณภาพ**. เอกสารประกอบการฝึกอบรมคณะทำงานระบบคุณภาพและคณะกรรมการจัดทำเอกสารในระบบคุณภาพ, วันที่ 11-13 กุมภาพันธ์ 2543. ณ อาคารวิจัยและการศึกษาต่อเนื่องสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ และ วังริย์ รีสอร์ท อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก.
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2548). **หนังสือสำนักงานอธิการบดี**. กองการเจ้าหน้าที่ งานตำแหน่งและอัตรา กำลัง ที่ ศธ 0523.1.7/ว 51, ลงวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2548.
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2542). **หนังสือกองการเจ้าหน้าที่**. สำนักงานอธิการบดี ที่ ทม 1401.7.3/ว 334, ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2542.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. หนังสืองานการเจ้าหน้าที่. สำนักงานอธิการบดี ที่ ทม 1301.05/ว.428, ลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2546.
- สนิท ตั้งทวี. (2529). การใช้ภาษาเชิงปฏิบัติ. ภาควิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. กรุงเทพมหานคร.
- สายพิณ วิไลรัตน์. (2547). “เทคนิคและประสบการณ์ในการเสนอผลงานเพื่อขอดำรงตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ”. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่องความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุน. มหาวิทยาลัยทักษิณ ณ โรงแรมพาวี่เลียน สงขลา, วันที่ 11 กันยายน 2547.
- เสถียร คามีสักดิ์, พรพรรณ ปานอำพัน และปรีชาติ จันทร์ราษฎร์. (2546). คู่มือการขอ กำหนดตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ 6,7,8 ผู้เชี่ยวชาญ 9 ผู้ชำนาญการพิเศษ 9 ของข้าราชการประเภททั่วไปในสังกัดมหาวิทยาลัยในแห่งประเทศไทย. ประชุมสัมมนาวิชาการ, วันที่ 26-28 กุมภาพันธ์ 2547. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2542). “หลักการขั้นตอนในการเขียนตำราวิชาการ”. คู่มือการเสนอขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, พฤศจิกายน 2542
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2549). คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual). เอกสารประกอบการฝึกอบรมวิทยากรต้นแบบโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้, กรกฎาคม-สิงหาคม 2549. ณ โรงแรมแอมบาสเดอร์ กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น, วันที่ 22 ธันวาคม 2553.

สรุปการเขียนคู่มือปฏิบัติงานหลัก

การวางโครงสร้างการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ควรกำหนดเป็นบท ๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญ จำนวน 5 บท และมีหัวข้อหลัก ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ

ความเป็นมาความจำเป็น (ภูมิหลัง) ความสำคัญ
วัตถุประสงค์ของคู่มือ
ประโยชน์ของคู่มือ
ขอบเขตของคู่มือ
นิยามศัพท์เฉพาะ

2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการบริหารจัดการ

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
โครงสร้างการบริหารจัดการ
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)

3 หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน
วิธีการปฏิบัติงาน
เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน
แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
กรณีศึกษา

4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน

แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน/แผนเชิงรุกในการปฏิบัติงาน
เทคนิคการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แต่ละวิธีการปฏิบัติงาน
เทคนิคการทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
เทคนิคการติดตามและเทคนิคการวัดผลความสำเร็จของงาน
จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและการพัฒนางาน

ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
แนวทางแก้ไขและพัฒนางาน
ข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

ภาคผนวก (ถ้ามี)

ประวัติผู้เขียน

ประวัติและผลงาน

ชื่อ-สกุล	* นายเสถียร คามิศักดิ์ MR.SATHIEN KAMEESAK/ QM04090/AT7666
ปัจจุบัน : ที่อยู่	* บ้านเลขที่ 19/291 ถนนพหลโยธิน 54 แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพฯ 10220 โทร. 089-7979-845 E-Mail: sathien@swu.ac.th
ตำแหน่งปัจจุบัน	* เข้าโครงการเกษียณก่อนกำหนดเมื่อปี พ.ศ. 2553 ตำแหน่งบุคลากรเชี่ยวชาญ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
การศึกษา	* กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ * บธ.บ. (การเลขานุการ) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา * ปม. (การศึกษา) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา * ปวส. (การเลขานุการ-การเงินธนาคาร) วิทยาลัยบพิตรพิมุข * มัธยมศึกษา โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา พระนครศรีอยุธยา * ประถมศึกษา โรงเรียนวัดคานหาม พระนครศรีอยุธยา
ประสบการณ์	- อดีตผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ - อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาระบบและบุคคล ปี พ.ศ. 2550 - กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารงานบุคคล อุทธรณ์และร้องทุกข์ 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล - กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผลงานและจริยธรรมทางวิชาชีพ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) 2554 - ที่ปรึกษา ที่ประชุมสภาข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างมหาวิทยาลัย แห่งประเทศไทย (ปจมท.) - ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล สถาบันส่งเสริมการสอน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี(สสวท.) - วิทยากรบรรยาย ด้านการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน การทำงานเชิงวิเคราะห์ การทำงานเชิงสังเคราะห์ ตั้งแต่ พ.ศ. 2543-ปัจจุบัน

<p>ผลงานวิจัย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานทางวิชาการตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2529) 2. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินข้าราชการสาย ข และสาย ค เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2540) 3. การบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2549) 4. การศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการผู้เชี่ยวชาญและผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ของข้าราชการและพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา (2551)
<p>ผลงานเชิงวิเคราะห์</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักเกณฑ์และวิธีการขอเลื่อนตำแหน่งผู้อำนวยการ 6,7-8 และผู้เชี่ยวชาญและผู้ชำนาญการพิเศษ 9 ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้วยการประยุกต์กลวิธี Benchmarking (2545) 2. การบริหาร 10 ส่วนงานในกำกับสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามระเบียบการบริหารส่วนงานในกำกับของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2543 (2546) 3. ภาระงานของลูกจ้างประจำสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2546) 4. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสถาบันของรัฐทั่วประเทศ (2548) 5. การวิเคราะห์ข้อหารื้อของมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งประเทศไทย:กรณีข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาประเภทผู้บริหาร ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะและประเภททั่วไป (2554)

งานเขียนหนังสือ

1. การโอนข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2536)
2. การปฏิบัติงานบุคคล ตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2541)
3. ประสบการณ์ในป่าช้า (12 ตอน 2539)
4. การบริหารงานบุคคลจากจดหมายจากแม่ (2542)
5. คนนอกระบบ (2543)
6. คนสำนักงาน (2544)
7. หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบุคคลพนักงาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2545)
8. การขอกำหนดตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ 6, 7-8 และผู้เชี่ยวชาญ 9 ผู้ชำนาญการพิเศษ 9 ของข้าราชการประเภททั่วไปในสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ (2546)
9. คำตอบแทนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2549)
10. การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน (2549)
11. คู่มือการทำงานวิเคราะห์ (2551)
12. เขียนให้เจ้านายอ่าน (2551)
13. หัวอกเจ้านาย (2551)
14. คนกับงาน (2553)
15. ผู้ชำนาญการและผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัย (2553)
16. การทำงานเชิงวิเคราะห์ฉบับเร่งรัด (2554)
17. การทำงานเชิงสังเคราะห์ฉบับเร่งรัด (2554)
18. พนักงานมหาวิทยาลัย (2555)
19. การทำงานเชิงวิเคราะห์(2555)
20. การทำงานเชิงสังเคราะห์(2555)
21. การกำหนดตัวชี้วัดและสมรรถนะสายสนับสนุนวิชาการ(2556)
22. การทำงานเชิงสังเคราะห์(2556)
23. การทำงานเชิงวิเคราะห์ (2556)
24. การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน(2556)

เครื่อง
ราชอิสริยาภรณ์

- 5 ฐ.ค. 25 จัตุรตถาภรณ์มงกุฎไทย - จ.ม.
- 5 ฐ.ค. 27 จัตุรตถาภรณ์ช้างเผือก - จ.ช.
- 5 ฐ.ค. 29 ตริตถาภรณ์มงกุฎไทย - ต.ม.
- 5 ฐ.ค. 33 ตริตถาภรณ์ช้างเผือก - ต.ช.
- 5 ฐ.ค. 37 ทวีติยาภรณ์มงกุฎไทย - ท.ม.
- 5 ฐ.ค. 42 ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก - ท.ช.
- 5 ฐ.ค. 45 เหรียญจักรพรรดิมาลา - ร.จ.พ.
- 5 ฐ.ค. 45 ประถมาภรณ์มงกุฎไทย - ป.ม.
- 5 ฐ.ค. 48 ประถมาภรณ์ช้างเผือก - ป.ช.
- 5 ฐ.ค. 53 มหาวชิรมงกุฎ - ม.ว.ม.