

เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงานจากงานประจำ

โครงสร้างบทต่าง ๆ ของคู่มือปฏิบัติงาน

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ

เป็นการเขียนอธิบายชี้แจง ความเป็นมา ความจำเป็น ความสำคัญ และความจำเป็นที่ ตัดสินใจเลือกงานหนึ่งมาเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

ประเด็นสำคัญ

- ๑) ให้เห็นปัญหาที่แท้จริงจากการปฏิบัติงานที่นำมาสู่การทำคู่มือ ควรเน้นหลักฐานเชิง วิชาการที่เกี่ยวข้องที่เป็นรูปธรรม เป็นประจักษ์ (ที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ) เพื่อสนับสนุนและเพิ่มน้ำหนักที่จะเขียนคู่มือเป็นผลงาน
- ๒) ควรแทรกอ้างอิงในส่วนที่อ้างอิง ไม่ว่าจะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ งานวิจัย หรือ บทความ
- ๓) เขียนให้กระชับ ให้มีความเชื่อมโยงในแต่ละย่อหน้า
- ๔) ไม่ให้ Copy and paste ให้ปรับคำพูดเป็นของผู้เขียน และให้ใช้ภาษาทางการ
- ๕) ไม่ใช่การบ่นให้ฟังหรือการเล่านิทานหรือนิยาม ให้เขียนเชิงวิชาการ
- ๖) ขอให้เขียนด้วยข้อความเชิงบวก หลีกเลี่ยงข้อความเชิงลบ หรือตำหนิหน่วยงาน
- ๗) เขียนให้เห็นถึงความจำเป็นของคู่มือ ไม่ใช่ความจำเป็นของระบบงาน
- ๘) ต้องเชื่อมโยงจากพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนงาน มายังคู่มือปฏิบัติงานนี้
- ๙) อ่านแล้วยังต้องเห็นถึงความเจ็บปวด ว่าทำไมต้องเขียนคู่มือฉบับนี้ ถ้ามีคู่มือนี้ จะดี อย่างไร

๑.๒ วัตถุประสงค์

เป็นการเขียนอธิบายให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานนี้ขึ้นมา ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎ ตามระเบียบ ตามข้อบังคับ ตาม หลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน/ของผู้ปฏิบัติงาน/ของผู้รับบริการ

๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้เขียนคู่มือปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ได้ทราบประโยชน์ใน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้อย่างไร

- ๑) ไม่เขียนซ้ำซ้อนกับวัตถุประสงค์
- ๒) เป็นประโยชน์ที่ได้รับหลังจากใช้คู่มือนี้แล้ว

๑.๔ ขอบเขต

เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือเล่มนี้ว่าจะครอบคลุม ตั้งแต่ ขั้นตอนใดถึงขั้นตอนใด ของหน่วยงานใด ใช้กับใคร และเมื่อใด

- ๓) เป็นส่วนสำคัญ เพื่อสร้างกรอบของคู่มือทั้งหมด
- ๔) ขอบเขตของหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน และขอบเขตของขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ

ต้องเขียนอธิบายชี้แจง ถึงคำจำกัดความต่าง ๆ ที่มีอยู่ในคู่มือ เช่น คำศัพท์เฉพาะทั้งภาษาไทย หรือ ภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงของคู่มือเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

บทที่ ๒ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

๒.๑ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

เป็นการเขียนอธิบายให้ผู้อ่านทราบว่าตำแหน่งที่ปฏิบัติงานตามคู่มือฉบับนั้นๆ มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนี้ตั้งแต่ต้นจนถึงงานสำเร็จ อธิบายให้เห็นภาพรวมของหน่วยงานพอสังเขปและลงมาถึงตัวตำแหน่ง

การเขียนในส่วนนี้จะต้องเขียนอธิบายให้ทราบว่าตำแหน่งนี้ต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อตกลงให้ปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์อย่างไร คณะสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งเป็นอย่างไร

๒.๒ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงรายละเอียดของงานในคู่มือว่ามีลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างไร (พิจารณาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน/คำสั่งมอบหมายงานภาระหน้าที่การให้ปฏิบัติ) ต้องเชื่อมโยงกับงานที่ปฏิบัติมายังคู่มือที่ทำด้วย

- ๑) เขียนตามหัวข้อมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ๔ ด้าน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการให้บริการ
- ๒) เขียนงานที่ปฏิบัติอย่างอื่นด้วย ไม่ใช่เรื่องคู่มืออย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับงานที่เกี่ยวข้องกับคู่มือ
- ๓) คู่มือนี้ ต้อง อยู่ในงานหลักที่ปฏิบัติ

๒.๓ โครงสร้างการบริหารจัดการ

เป็นการเขียนอธิบายตำแหน่งงานที่ผู้เขียนคู่มือดำรงอยู่ รวมทั้งงานในคู่มือนี้มีการบริหารจัดการอย่างไร โดยสามารถเขียนเป็นแผนภูมิต้นไม้ ได้ ๓ ลักษณะ ๑) โครงสร้างองค์กร ๒) โครงสร้างการบริหาร ๓) โครงสร้างการปฏิบัติงาน ควรอธิบายโครงสร้างการบริหารจัดการ เป็นตัวหนังสือก่อน จากมหาวิทยาลัย มาจนถึงคณะหรือส่วนงาน และถึงกลุ่มงาน เป็นต้น

บทที่ ๓ หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

๓.๑ หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงว่า งานนี้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์ว่าอย่างไร โดยเขียนสรุปให้เป็นภาษาเขียนที่สอดคล้องกับภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจ ไม่ควรลอกมาจากตัวบทกฎหมาย เพราะจำทำให้ผู้อ่านเข้าใจยาก

- ๑) ให้ใช้ประสบการณ์และความชำนาญในการย่อเนื้อหา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง มติ มาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคู่มือมาใส่ในส่วนนี้ ไม่ได้ใส่เฉพาะชื่อ กฎ ระเบียบ มาเพียงอย่างเดียว ให้เขียนสรุปให้เป็นรูปแบบของตัวเอง อ่านแล้วไม่ต้องแปลความ ให้ลองออกแบบเป็นรูปแบบของตัวเอง

- ๒) หลักเกณฑ์ควรจะแยกหลักเกณฑ์หลายๆ ให้ชัด ออกจากกับแนวคิด
- ๓) อาจเขียนแยกหรือรวมกันกับวิธีปฏิบัติก็ได้ อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเขียนรวมหรือแยก ระหว่างหลักเกณฑ์การปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติ ก็ต้องระบุด้วยว่าวิธีการปฏิบัตินี้ ภายใต้อะไรบ้าง อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อตกลง มติ มาตรฐานใด
- ๓.๒ วิธีการปฏิบัติงาน
- เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงว่า งานนี้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้ อย่างไร โดยเขียนอธิบายให้เป็นภาษาเขียนที่ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจงาน และไม่ควรเป็นภาษา กฎหมาย
- ๑) วิธีปฏิบัติ สอดคล้องกับขั้นตอนหลักของการปฏิบัติ เขียนถึงวิธีการลำดับขั้นตอนการ ปฏิบัติ หัวข้อหลักอะไรบ้าง หัวข้อย่อยอะไรบ้าง และอธิบายพอสังเขป
 - ๒) หากมีหลักการปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจง ควรใส่ไว้ในหัวข้อนี้ หรือใส่ไว้ใน ภาคผนวก (แล้วแต่เหมาะสม) แต่หากมีวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก ไม่ซับซ้อน ก็สามารถเขียน แทรกไว้ในรายละเอียดของการปฏิบัติ บทที่ ๔ ได้เลย เช่น วิธีการใช้ระบบใดระบบ หนึ่ง ซึ่งเราเป็นคนใช้ระบบ ไม่ใช่คนเขียนระบบ
- ๓.๓ เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน
- เขียนออกมาให้เห็นภาพ หรือแสดงออกให้เห็นประเด็นสำคัญที่ต้องบอกผู้ที่มาทำงานแทน เรา ในแต่ละขั้นตอนนั้น ต้องระวัง ต้องมีเงื่อนไข อย่างไร หรือต้องคำนึงอะไรบ้าง อย่างไร
- ๑) ทุกคนมีประสบการณ์มาก ขอให้เขียนออกมาให้เห็นภาพ หรือแสดงออกให้เห็น ประเด็นสำคัญที่ต้องบอกผู้ที่มาทำงานแทนเราว่า ในแต่ละขั้นตอนนั้น ต้องระวัง ต้อง มีเงื่อนไข อย่างไร หรือต้องคำนึงอะไรบ้าง อย่างไร
 - ๒) ให้เขียนตามหัวข้อหลัก และหัวข้อย่อยตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน จะทำความเข้าใจ ง่ายกว่า (ออกแบบการเขียนให้เข้าใจง่าย ๆ เวลาอ่านจะได้ดูได้ง่ายว่า แต่ละขั้นตอน ควรระวังหรือให้สังเกตประเด็นนี้ เป็นต้น)
 - ๓) การเขียนเงื่อนไขต้องดึง Tacit knowledge มาเขียน เพื่อสะท้อนความเป็นชำนาญ การของตน
 - ๔) ประเด็นของเงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่คำนึงถึงในการปฏิบัติงาน เป็น ประเด็นที่เขียนไว้ เพื่อให้ระมัดระวัง ในการทำงาน ซึ่งหากเกิดปัญหานี้เกิดขึ้น เรา สามารถเอาประเด็นนี้ไปเขียนการแก้ไขปัญหาได้ ในบทที่ ๕ ได้อีกด้วย
- ๓.๔ แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- การเขียนอธิบายในส่วนนี้เป็นการแสดงถึงการสั่งสมความรู้การพัฒนาตนเอง และการเป็นผู้มีความรอบรู้อย่างแท้จริงที่สามารถนำแนวคิดงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานทำได้ โดยการเขียนสรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือสรุปผลการวิจัยว่า เกี่ยวข้องกับงานในคู่มืออย่างไร
- ๑) อย่าเขียนแบบขมขื่น ให้เขียนแบบเล่าเรื่องราว แบบบทนำ แทรกงานวิจัย/บทความ แนวคิด ที่เกี่ยวข้อง
 - ๒) อาจจัดกลุ่มหัวข้อแนวคิด และอ้างอิงประกอบด้วย สรุปข้อมูลเชื่อมโยงไปยังเรื่องของ คู่มือปฏิบัติงาน

- ๓) อาจนำน้ำเกณฑ์ในบทที่ ๓ ในการกรีนนำ และควรเชื่อมโยงถึงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจของหน่วยงาน
- ๔) อาจนำหลักการพัฒนา ความก้าวหน้าของการพัฒนางานในคู่มือนี้ได้ เช่น กรีนมาแบบเดียวกับบทนำ การนำเทคโนโลยีมาพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับคู่มือนี้ จากอดีตปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาในอนาคต เป็นต้น
- ๕) อ่านงานที่เกี่ยวข้องเยอะๆ อย่าลืมนอ่านแล้วต้องบันทึกเอกสารอ้างอิงไว้ทุกครั้ง และเขียนให้เป็นไปตามหลักการเขียนบรรณานุกรม หรือ รูปแบบที่มาตรฐาน (ควรเป็นรูปแบบของวิทยานิพนธ์ของมหาวิทยาลัย)
- ๖) แยก กรอบแนวคิด ให้ออกจากหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน ออกจากกัน

บทที่ ๔ เทคนิคในการปฏิบัติงาน

๔.๑ กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน

เป็นการเขียนเสนอให้ผู้อ่านเข้าใจถึงกิจกรรม/แผนปฏิบัติงานที่อธิบายว่างานนี้จะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ต้องมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร มีวิธีการดำเนินการอย่างไร

- ๑) ต้องให้เห็นแผนการปฏิบัติงาน ว่ามีการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอะไรบ้าง ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เขียนเป็น Action plan และต้องสอดคล้องกับ หัวข้อการติดตามและประเมินผลด้วย
- ๒) ให้ออกแบบการนำเสนออาจเป็นตาราง หรือแผนภาพ ขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ แล้วให้แทรกกิจกรรม หรือแผนการดำเนินงาน ที่ทำให้งานสำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยดี
- ๓) เช่น กิจกรรมให้ความรู้ผ่านการอบรม/คู่มือผู้รับบริการ กิจกรรม KM กิจกรรมระดมสมองอื่นๆ
- ๔) เขียนตามหัวข้อขั้นตอนหลัก ซึ่งสามารถระบุแผนกรอบเวลาในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้สะดวกในการติดตามและประเมินผล

๔.๒ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

เป็นการเขียนอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด เพื่อช่วยให้คนทำงานเห็นภาพ ขั้นตอนลำดับการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ซึ่งสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเขียนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flowchart) เป็นต้น

๔.๓ วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นการเขียนอธิบายว่างานในคู่มือนี้มีวิธีการติดตามอย่างไร และจะมีวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร

๔.๔ จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

เป็นการนำจรรยาบรรณของวิชาชีพนั้นๆ หรือจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนมาประกอบการเขียนอธิบาย

บทที่ ๕ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน

๕.๑ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้เขียนควรนำเสนอปัญหา อุปสรรค และการใช้คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ศึกษาค้นคว้า / ผู้นำคู่มือไปใช้ เล็งเห็นถึงปัญหา อุปสรรค การจัดทำ การนำไปใช้ และการแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ดำเนินการใช้คู่มืออย่างมีประสิทธิภาพ จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ปฏิบัติงานในด้านนี้มาเป็นเวลานาน