

1. บทนำ

คู่มือการปฏิบัติงาน (Operating Manual) เป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งในการทำงานทั้งกับหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ คู่มือการปฏิบัติงานจะจัดทำขึ้นได้เป็นของแต่ละส่วนงาน เป็นการจัดทำรายละเอียดของการทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ ออกมาเป็นระบบและครบถ้วน การเขียนคู่มือการปฏิบัติงานถือว่าเป็นงานเขียนทางวิชาการที่ง่ายที่สุด เนื่องจากเป็นการแสดงรายละเอียดการปฏิบัติงานประจำของแต่ละบุคคล โดยไม่ต้องไปแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเหมือนกับการเขียนประเภทอื่น ๆ

2. องค์ประกอบการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 5 บท จะต้องเขียนอธิบายให้ต่อเนื่องกันไป ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ

1) ความเป็นมาและความสำคัญ ต้องหาตัว Keyword ของชื่อเรื่องให้ได้ แล้วเอามาอธิบายความเป็นมาของงานว่าสำคัญอย่างไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อผู้บริหารอย่างไร จะมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อมีผลกระทบดังกล่าว เราจึงสนใจที่จะทำคู่มือ โดยเขียนถึงความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงาน (เล่มที่ต้นกำลังเขียนอยู่นี้) โดยเขียนถึงความเป็นมาของงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ มีความสำคัญอย่างไร มีความจำเป็นอย่างไรที่ต้องมีคู่มือการปฏิบัติงาน งานนี้เป็นงานหลัก หรืองานรองของหน่วยงาน หรือของตำแหน่งที่ปฏิบัติ และยึดหลัก *ย่อหน้าแรก* วิเคราะห์ว่าทำไมเราจึงทำเรื่องนี้ *ย่อหน้าที่สอง* ทำแล้วได้อะไร *ย่อหน้าที่สาม* สรุปปมที่ต้องทำคู่มือหรือที่อยากรู้ ประมาณ 2-3 หน้ากระดาษ A 4

2) วัตถุประสงค์ ให้ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการนั้น ๆ ว่าต้องการสื่ออะไร มีประโยชน์อย่างไร เช่น ทำขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎ ตามระเบียบ ตามข้อบังคับ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน/ของผู้ปฏิบัติงาน/ของผู้รับบริการ

3) ประโยชน์ที่ได้รับ ให้เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ได้ทราบประโยชน์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้อย่างไร

4) ขอบเขตของคู่มือ ให้เขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ คำนึงถึงขอบเขตหรือข้อจำกัดของคู่มือการปฏิบัติงานนี้ว่ามีความครอบคลุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ หลักเกณฑ์ และวิธีการครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร และเมื่อใด

5) คำจำกัดความ ให้ระบุข้อความ คำศัพท์ที่สำคัญอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาต่างประเทศ หรือคำย่อก็ได้ พร้อมความหมาย เพื่อให้เป็นที่เข้าใจทั้งผู้ปฏิบัติและผู้ให้บริการ

บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ บทที่ 1 ได้อธิบายไปแล้วว่างานสำคัญอย่างไร ความเป็นมาอย่างไร หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจึงมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทำงานที่ว่าสำคัญและจำเป็นนั้น ต้องเขียนอธิบายชี้แจงตามข้อตกลงหรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยแยกออกเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนั้น เมื่อมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติแล้ว จะมีการบริหารจัดการงานนั้นอย่างไร เขียนอธิบายเป็นโครงสร้างการบริหารจัดการงานที่ว่าสำคัญนั้น ดังนี้

1) โครงสร้างการบริหารจัดการ ให้เขียนแผนผังโครงสร้างการบริหารจัดการ และภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน ที่จะเป็นประโยชน์ในการช่วยทำความเข้าใจกระบวนการทำงานที่ง่ายขึ้น

2) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้เขียนหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งตามที่ได้รับมอบหมาย

บทที่ 3 หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข งานที่ว่าสำคัญและจำเป็น จึงมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทำงานมีการบริหารจัดการงานนั้น แต่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ วิธีการและหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานนั้น โดยจะต้องมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติของที่ประชุมคณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เามาสรุปแยกแยะให้ออกว่าตรงไหนข้อไหน เป็นหลักเกณฑ์ ตรงไหนเป็นวิธีการ ตรงไหนเป็นเงื่อนไข แต่ละประเด็นมีรายละเอียดอะไรว่าไว้อย่างไร เขียนอธิบายชี้แจงให้เป็นภาษาของผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการอ่านแล้วเข้าใจตรงกัน ไม่ควรเอาตัวบทกฎหมายมาเขียนล้วน ๆ ต้องดัดแปลงให้เป็นภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับหัวข้อรองที่สำคัญอีกหัวข้อหนึ่งคือข้อสังเกตข้อควรระวังหรือสิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน เราผ่านงานนี้มาหลายปี มีประสบการณ์ในการทำงานนี้มา ต้องวิเคราะห์ให้ออกว่าการปฏิบัติงานนี้ แยกเป็นผู้ปฏิบัติควรระวังอะไรบ้าง ผู้รับบริการควรระวังอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาควรระวังอะไรบ้าง ที่เราพบบ่อย ๆ หรือมีข้อผิดพลาดอยู่บ่อย ๆ อาจจะแยกเป็นสิ่งที่ควรคำนึงในด้านหลักเกณฑ์ สิ่งที่ควรคำนึงในด้านวิธีการ สิ่งที่ควรคำนึงในด้านเงื่อนไข หรือสิ่งที่ควรคำนึงในการกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ

อีกหัวข้อที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ งานของผู้อื่นที่เคยเขียนไว้แล้ว หรือเคยทำเป็นงานวิจัยงานวิเคราะห์ เขียนเป็นบทความไว้ ต้องศึกษาเอามาสรุปอ้างอิงไว้ แต่ควรให้ทันสมัยตามหลักการไม่ควรเกิน 10 ปี ยกเว้นที่เป็นกฎหมายและยังใช้อยู่ปัจจุบัน จะทำให้งานของเราเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในปัจจุบันและทันสมัย

บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน บทนี้จะแสดงถึงความเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานนี้ แสดงถึงความเป็นผู้ชำนาญงาน เป็นผู้ชำนาญการ เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน เพราะหัวข้อรองทุกหัวข้อมีความสำคัญทั้งสิ้น จากบทที่ 1 บทที่ 2 บทที่ 3 เกี่ยวโยงสัมพันธ์กันมาเป็นลำดับ การจะทำให้งานบรรลุความสำเร็จต้องมีแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ต้องมีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ต้องมีวิธีการทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ งานล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนดจะมีวิธีการติดตามงานอย่างไร มีหลักเกณฑ์ มีวิธีการ มีข้อตกลงกำหนดไว้อย่างไร งานจะสำเร็จไม่สำเร็จจะมีการประเมินความสำเร็จอย่างไร จะทำรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน ทุก 3 เดือน และหรือ ทุก 6 เดือน และหรือรายปี ทำอย่างไร ผู้ที่จะปฏิบัติงานนี้ได้ต้องมีประสิทธิภาพจะต้องมีจรรยาบรรณอย่างไร ต้องมีสมรรถนะ (Competency) อย่างไรจึงจะปฏิบัติงานได้โดดเด่นในหน่วยงานหรือองค์กร

บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และการพัฒนา บทนี้สามารถวิเคราะห์แยกแยะออกเป็นหลักใหญ่ๆ ได้ดังนี้

1. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนาตามแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน และหรือ
2. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนาตามหัวข้อรอง ด้านหลักเกณฑ์ ด้านวิธีการปฏิบัติงาน ด้านเงื่อนไขการปฏิบัติงาน ด้านแบบฟอร์ม และหรือ
3. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนาด้านตัวบุคคล องค์กร คณะบุคคล ผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และหรือ
4. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนาในมุมมองที่ทำการ SWOT และหรือ

5. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ภายในองค์กรที่สามารถควบคุมได้ หรือกรณีที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ จะมีวิธีการอย่างไร และหรือ

6. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไข การพัฒนาในลักษณะ ถาม-ตอบเป็นข้อ ๆ ทั้งนี้สามารถนำกรณี ตาม ข้อ 1 ข้อ 5 มาสรุปรวมนำเสนอแต่ละประเด็นเป็น ข้อ 6 ก็ได้

3. ปัญหาอุปสรรคการจัดทำ และการนำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้

1. ผู้จัดทำขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้
2. ผู้จัดทำไม่ทราบวิธีการเลือกประเภทของคู่มือการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
3. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล
4. ขาดอุปกรณ์ที่เพียงพอ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
5. ไม่มีการสื่อสารเผยแพร่ หรือชี้แจง ฝึกอบรมการใช้คู่มือการปฏิบัติงาน
6. ไม่มีการทดลองใช้ก่อนเผยแพร่ให้ถือปฏิบัติ
7. ไม่มีการนำคู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำเสร็จแล้วไปใช้งานอย่างจริงจัง
8. ไม่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย หรือเป็นปัจจุบัน หรือผู้ทำแก้ไขไม่ใช้เจ้าของคู่มือปฏิบัติงาน คนเดิม
9. ไม่มีการกำหนดช่องทางในการเผยแพร่ แจกจ่าย เช่น ผู้เกี่ยวข้องเป็นใคร หรือขึ้น Web ทาง Internet และเปิด

โอกาสให้แสดงความคิดเห็นและซักถาม

4. เอกสารอ้างอิง

ณัฐพงศ์ชัย ไทรพงษ์พันธ์. (2556). เอกสารประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (OPERATING MANUAL WRITING WORKSHOP). ศูนย์พัฒนาวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. จังหวัดราชบุรี.

อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา. (2562). เทคนิคและวิธีการสร้างสรรค์คู่มือปฏิบัติงาน. เอกสารประกอบการบรรยาย ความก้าวหน้าในสายงานของสายสนับสนุน : การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย Routine to Research (R2R). กรุงเทพมหานคร.