

นวัตกรรมการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

**เสถียร คามิศักดิ์

เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2526 ก.ม.(คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย) ได้ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตามข้อ 11 (ข) โดยกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญการเป็นระดับ 6,7-8 ตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญเป็นระดับ 9 และตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญพิเศษ เป็นระดับ 10 การจะกำหนดให้ตำแหน่งใดเป็นระดับใด ต้องให้ ก.ม. พิจารณาเป็นราย ๆ ไป และต้องคำนึงถึงลักษณะงาน ปริมาณงานหรือผลงาน รวมทั้งความจำเป็นของหน่วยงาน

ต่อมาประมาณ 9 ปี ในปี 2534 ก.ม. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ราชการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ให้มหาวิทยาลัยของรัฐในขณะนั้นทุกแห่งถือปฏิบัติ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2534 ซึ่งตามตัวอักษรแล้วน่าจะถือว่าปฏิบัติได้ แต่ในทางปฏิบัติจริงยังนำไปใช้ปฏิบัติไม่ได้ เพราะต้องให้ ก.ม. กำหนดกรอบตำแหน่งว่าจะมีตำแหน่งชำนาญการ ระดับ 6,7-8 เชี่ยวชาญระดับ 9 ชำนาญการพิเศษระดับ 10 เชี่ยวชาญพิเศษระดับ 10 สังกัดหน่วยงานใดบ้าง จะมีตำแหน่งใดบ้าง จะมีจำนวนเท่าใดก่อน

ต่อมาอีกประมาณ 2 ปี ในปี พ.ศ. 2536 ก.ม. จึงอนุมัติให้หน่วยงานในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐในขณะนั้น มีความจำเป็นตามลักษณะงานของหน่วยงานที่จะมีตำแหน่งระดับชำนาญการเฉพาะ สาย ข. ได้ และ ปี 2537 ก.ม. อนุมัติให้กำหนดตำแหน่งความจำเป็นตามลักษณะงานของหน่วยงาน ให้มีตำแหน่งระดับชำนาญการ เชี่ยวชาญ และชำนาญการพิเศษ ทั้งสาย ข. และสาย ค.ได้

ในทางปฏิบัติจริงนับตั้งแต่ปี 2526 ถึงปี 2534 ต้องเสนอให้ ก.ม. พิจารณาเป็นราย ๆ ไป เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2534 ก.ม. ได้มอบอำนาจให้ อ.ก.ม. ของแต่ละมหาวิทยาลัยพิจารณาพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งตำแหน่งผู้ชำนาญการ ระดับ 6,7-8 ผู้เชี่ยวชาญระดับ 9 ผู้เชี่ยวชาญพิเศษระดับ 10 ส่วนการอนุมัติแต่งตั้งการดำรงตำแหน่งโดย

วิธีพิเศษ ต้องให้ ก.ม. พิจารณาอนุมัติเป็นราย ๆ ไป จนถึงปี 2542 เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2542 ก.ม. จึงมอบอำนาจให้ อ.ก.ม. ของแต่ละมหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดกรอบตำแหน่งตามความจำเป็นให้มีตำแหน่งผู้ชำนาญการระดับ 6,7-8 ผู้เชี่ยวชาญระดับ 9 ผู้ชำนาญการพิเศษ ระดับ 9 ในแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยได้

ในช่วงเวลาดังกล่าวประมาณ ปี 2520 ถึงปี 2542 ผู้เขียนเป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาผลงานทางวิชาการและต่อมาได้รับแต่งตั้งเป็นเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาผลงานทางวิชาการ (พิจารณาแต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ สาย ก) มีแต่สาย ข. และสาย ค. ในขณะนั้นสอบถามว่าจะต้องทำผลงานที่แสดงความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญอย่างไร เพราะสมัยก่อนนั้นยังไม่ได้กำหนดคำนิยามผลงานที่แสดงความชำนาญของสาย ข. และสาย ค. ว่าเป็นอย่างไร เพียงแต่กำหนดว่าต้องมีผลงานที่แสดงความชำนาญ ผู้เขียนจึงเกิดแนวคิดที่ว่าสาย ก. ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือ สาย ก. ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นรองศาสตราจารย์ เขาทำผลงานอะไร ก็ได้แนวคิดว่าเขาเขียนผลงานเอกสารประกอบการสอน หรือไม่ก็เขียนเอกสารคำสอน สิ่งเหล่านั้นเขาก็เอามาจากที่เขาทำการสอนนั่นเอง แล้วสาย ข. สาย ค. ก็ควรเอางานที่ปฏิบัติมาเขียนเป็นผลงานในการขอแต่งตั้งเป็นผู้ชำนาญการ โดยเรียกว่าคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เพื่อให้แตกต่างจากระบบ ISO ที่เรียกว่า คู่มือการทำงาน (Work Instruction)

ผู้เขียนนำร่องเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อขอเป็นผู้ชำนาญการไปก่อน และได้เขียนบทความเกี่ยวกับการทำคู่มือการปฏิบัติงานทุกปีต่อเนื่องกันมา รวมทั้งได้รับแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่บุคคลชำนาญการ ระดับ 8 เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2537 และได้รับแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่บุคคลชำนาญการพิเศษ ระดับ 9 เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2541 เมื่อประสบความสำเร็จที่เข้ากับตัวเองแล้ว จึงเขียนหนังสือ”การเขียน

คู่มือการปฏิบัติงาน” เล่มแรก เมื่อเดือนตุลาคม 2549 ขอเลขประจำสากลที่สำนักหอสมุดแห่งประเทศไทย ISBN 974-8185-11-8

นำไปเผยแพร่ครั้งแรกสมัยคุณรวมพร อินทรประสงค์ สังกัดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเป็นประธาน ปชมท. (ที่ประชุมสภาข้าราชการและลูกจ้างมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย) และได้มีการจัดประชุมวิชาการ ปชมท. ทั้งวัตถุประสงค์ได้เชิญนายกรัฐมนตรีสมัยนั้นคือพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นประธาน ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 เดือน กุมภาพันธ์ 2552 ก.พ.ร. ได้นำไปอ้างอิงในหนังสือ “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ฉบับปรับปรุงใหม่” หน้า 54-57 นับเป็นเกียรติในความภาคภูมิใจของสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

นับจากนั้นเป็นต้นมาหนังสือการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ก็ได้ใช้ประกอบการบรรยายให้สายสนับสนุนวิชาการทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐ 22 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตลอดจนเมื่อเดือนกันยายน 2556 ได้มีการปรับปรุงให้ทันสมัยจากประสบการณ์ที่ใช้ฝึกปฏิบัติโดยใช้ชื่อว่า “การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาชีพ เฉพาะเชี่ยวชาญ เฉพาะและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ (ฉบับปรับปรุง) กันยายน 2556” สรุปตกผลึกได้ดังนี้

ผู้เขียนแบ่งออกเป็น 5 บท **เหตุผลประการแรก** ของการแบ่งเป็น 5 บทเพราะตอบค่านิยมของคำว่าคู่มือการปฏิบัติงานที่ ก.พ.อ. กำหนดได้อย่างครบถ้วน **ประการที่สอง** แต่ละบทมีความสมดุลทางวิชาการ และ**ประการที่สาม** เรียงลำดับเนื้อหาของแต่ละบทสอดคล้องต่อเนื่องกันไปตลอดทั้งเล่ม (มิฉะนั้นก็อาจจะแบ่งเป็นบทที่แบ่ง หรือแบ่งเป็นตอนหรือแบ่งเป็นส่วน ๆ ก็แบ่ง มีหลักเกณฑ์ทางวิชาการให้ยึดปฏิบัติ)

บทที่หนึ่งว่าด้วยความสำคัญและความจำเป็น หัวเรื่องที่เอามาจากภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมีความสำคัญและจำเป็นอย่างไรจึงต้องนำมาเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะปริมาณมาก-น้อยอย่างไร มีคุณภาพของงานเป็นอย่างไร ตรงกับตัวชีวิตอะไรบ้าง ตรง

กับตัวประกันคุณภาพการศึกษาอย่างไร ตรงกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานอย่างไร ตรงกับคำรับรองที่ผู้บริหารทำข้อตกลงไว้กับสภามหาวิทยาลัยอย่างไร เป็นต้น มีผู้รู้ผู้เฒ่าในเรื่องที่นำมาเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานกล่าวไว้อย่างไรบ้าง (อ้างถึงประมาณ 3-5 คน) หรือมีทฤษฎี/ผลงานวิจัย/ผลงานวิเคราะห์เคยกล่าวไว้อย่างไรบ้าง เป็นต้น ย่อหน้าสุดท้ายชี้แจงว่าจึงนำมาเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เขียนไปเพื่ออะไร บอกไว้สักประมาณ 2-3 ข้อ (เพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน/เพื่อใช้ให้เพื่อร่วมงานทำงานทดแทนกันได้/เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นต้น) หากบอกมากกว่านี้จะต้องใส่เนื้อหาในเรื่องในครบถ้วน ในบทนี้จะต้องระบುವัตถุประสงค์ของคู่มือการปฏิบัติงาน ประโยชน์ที่จะได้รับจากการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ขอบเขตของคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งนิยามศัพท์เฉพาะ (ถ้ามี)

บทที่สองหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างการบริหารจัดการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เมื่องานสำคัญและจำเป็นตามบทที่หนึ่งแล้ว ต้องชี้แจงรายละเอียดในแต่ละด้านว่าทำอะไรคือ ด้านการปฏิบัติงานทำอะไรบ้าง ด้านการวางแผนอย่างไร ด้านการประสานงานอย่างไร และด้านการบริการทำอะไร เมื่อชี้แจงว่าทำงานอย่างนี้แล้วต้องเขียนโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart) โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart) ให้รู้ว่ทำงานที่นำมาเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานมีการบริหารจัดการอย่างไร และสุดท้ายของบทนี้จะต้องเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) หรือกระบวนการปฏิบัติงาน (Process)

บทที่สามหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงาน ทฤษฎี และข้อควรระวังในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา เป็นต้น ต้องอ่านทำความเข้าใจสรุปออกมาเป็นหลักเกณฑ์ให้ผู้รับบริการอ่านแล้วปฏิบัติได้ วิธีการปฏิบัติงานต้องทำอะไร ทำบันทึก ทำสำเนาแนบอย่างไร ผ่านผู้บังคับบัญชาอย่างไร เป็นต้น ต้องชี้แจงรายละเอียดให้ผู้รับบริการเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้ ในส่วนวิธีการปฏิบัติอาจนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ต้องยกตัวอย่างกรณีศึกษา

ให้ผู้รับบริการเข้าใจ หรือทำสำเนาหน้าจอคอมพิวเตอร์มาเป็นบันทึกไว้ในรูปเล่มอย่างชัดเจน บางตำแหน่งไม่มีกฎหมายใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ต้องนำเอาทฤษฎีองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จำเป็นต้องกล่าวอ้างเอาไว้ให้ชัดเจน สุดท้ายจากประสบการณ์ในการทำงานอย่างนี้มานานพอสมควร จะต้องเขียนระบุให้ได้ว่าการปฏิบัติงานอย่างนี้หัวข้อนี้ ต้องมีข้อควรระวัง ข้อสังเกต หรือมีความเสี่ยงอย่างไรบ้าง อาจจะทำเสนอเป็นกรณีศึกษา (Case Study) ก็ได้

บทที่สี่ เทคนิคการปฏิบัติงาน นอกจากจะปฏิบัติงานในฐานะผู้มีประสบการณ์มาช้านาน จึงจำเป็นต้องมีเทคนิคในการปฏิบัติงาน เปรียบเหมือน KM ผู้เขียนนำร่องหัวข้อเทคนิคในการปฏิบัติงาน ณ ในขณะนี้คือ การปฏิบัติงานนี้ใช้องค์ความรู้อย่างไรบ้าง ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ใด ๆ หนึ่ง มีเทคนิคในการวางแผนการทำงานอย่างไร มีเทคนิคในการวางแผนเชิงรุกอย่างไร มีเทคนิคในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนการทำงานอย่างไร มีเทคนิคในการติดตามงานอย่างไร มีเทคนิคในการวัดผลสำเร็จของงานอย่างไร มีเทคนิคในการทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจอย่างไร งานที่เอามาเขียนคู่มือการปฏิบัติงานมีความยากง่ายอย่างไร ต้องเอาคนที่มีความสามารถอย่างไรมาปฏิบัติ ผู้เขียนเชื่อว่าอีกสักกระยะหนึ่ง สายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาต้องคิดเทคนิคในการปฏิบัติงานหัวข้อใหม่ ๆ ขึ้นมาอีก เพราะบทนี้เป็นประสบการณ์ล้วน ๆ ของผู้ปฏิบัติแต่ละคนในการปฏิบัติงาน

บทที่ห้า ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขปรับปรุง การพัฒนาและข้อเสนอแนะ จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหัวข้อที่เขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน พบปัญหาอุปสรรค อย่างไร แก้ไขไปอย่างไร จะปรับปรุงอย่างไร จะพัฒนาอย่างไร จะมีข้อเสนอแนะอย่างไร วิธีการพิจารณาปัญหาอาจจะยากสักหน่อย หากมองตั้งแต่หัวข้อในบทที่สามและที่สี่อาจจะมองง่ายและนำเสนอได้อย่างมีระบบคือ ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านหลักเกณฑ์ ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านวิธีการ ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านการใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน

ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านการใช้นวัตกรรมปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน/การวางแผนเชิงรุก ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนการทำงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านการวัดผลสำเร็จของงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านการทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนา ด้านการกำหนดความยุ่งยากซับซ้อนของงาน เป็นต้น หรือหากมุมมองในแง่ของการทำ SWOT /PDCA /Six sigma ฯลฯ เพื่อให้มีความสมดุลทางวิชาการในแต่ละบท

สุดท้ายต้องทำบรรณานุกรม ในสิ่งที่อ้างอิงในเนื้อหา (อ้างอิงหน้าข้อความ อ้างอิงระหว่างข้อความ อ้างอิงท้ายข้อความ) ยกเอามาเป็นบรรณานุกรมท้ายเล่ม (ระวังอย่าให้เกิน 20 ปี) ต้องใช้แบบสากล การอ้างอิงถือว่าเป็นการค้นคว้าอย่างกว้างขวาง

ข้อสังเกต ทุกบท ทุกหน้า ต้องใช้ตัวอักษรชนิดเดียวกัน การกั้นหน้า กั้นหลัง ต้องเหมือนกัน ขนาดตัวอักษร หัวเรื่อง หัวข้อหลัก หัวข้อรอง การแบ่งหัวข้อ 1 /1.1 /1.1.1/1.1.1.1 ต้องเป็นแบบเดียวกันตามหลักระเบียบงานสารบรรณ

ภาคผนวก ควรมีแบบฟอร์มหรือสามารถ print จากweb ต้องบอกให้ชัดเจน /กฎหมายที่ต้องใช้ประจำ

คำนิยม ถ้าเป็นไปได้ควรให้ผู้ที่มีชื่อเสียงในขณะนั้น หรือช่วงเวลานั้นหรือผู้บังคับบัญชาระดับตั้งแต่กอง (ผู้อำนวยการ) เขียนยกย่องชมเชยตัวผู้เขียน นำมาใส่ไว้ก่อนคำนำ เป็นต้น สำหรับคำนำควรเขียนในลักษณะเชิญชวนให้คนเข้าไปอ่านในเนื้อหาคู่มือหากการปฏิบัติของเราว่าเรามีอะไรดี เหมือนกับโฆษณาสินค้าให้คนอยากซื้อของคนอยากจะทำมาในร้านทำอย่างไร เป็นต้น

สรุปหัวใจของการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

1. ต้องมีข้อเท็จจริงที่ปฏิบัติงานมาอย่างน้อยหลังประมาณ 3-5 ปี ทั้งปริมาณ คุณภาพเป็นอย่างไร
2. การปฏิบัติงานแต่ละด้านมีอย่างไร มีการบริหารจัดการงานอย่างไร
3. มีหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร หรือมีทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไร
4. มีเทคนิคการปฏิบัติงานอย่างไร จากประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติงาน (KM)
5. เมื่อพบปัญหาอุปสรรคจะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร จะพัฒนาอย่างไร

อ้างอิง

1. เสถียร คามิศักดิ์ (2549) การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน , สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 2.____(2556) การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ข้าราชการ ตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ (ฉบับปรับปรุง) กันยายน 2556. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติผู้เขียน

ที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคล ที่ประชุมสภาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปชมท) ถึงปัจจุบัน

ผู้ทรงคุณวุฒิกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคล ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ถึงปัจจุบัน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารบุคคล คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร) ถึงปัจจุบัน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารบุคคล คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร) ถึงปัจจุบัน

วิทยาการบรรยายการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน การทำงานเชิงวิเคราะห์ การทำงานเชิงสังเคราะห์ การกำหนด

ตัวชี้วัดและสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน

อดีตผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และอดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาระบบและบุคคล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อดีตที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคล สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท)