



การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)



กองฝึกอบรม
กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย

คำนำ

การบริหารงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ การพัฒนาให้บุคลากร มีประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้การบริหารงาน บรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การสอนงาน การส่งเข้ารับการฝึกอบรม การมอบหมายงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีอีกวิธีการหนึ่ง ที่ใช้เวลาน้อย ประหยัดงบประมาณ แต่ทำให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน คือ การจัดทำคู่มือ ไว้สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน

กองฝึกอบรมจึงได้จัดทำหนังสือ “การจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงาน” (Work Manual) ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้ ของบุคลากรกรมที่ดิน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ประกอบ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน อันจะนำไปสู่ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อไป

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน

มกราคม ๒๕๖๐

สารบัญ

	หน้า
ทำไมต้องทำคู่มือการปฏิบัติงาน	๑
คู่มือการปฏิบัติงานคืออะไร	๒
วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	๓
ประเภทของคู่มือ	๕
องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน	๘
เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน	๑๐
ขั้นตอนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	๑๑
ลักษณะของคู่มือการปฏิบัติงานที่ดี	๑๖
ประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน	๑๖
เอกสารอ้างอิง	๑๘

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

“คู่มือการปฏิบัติงาน” นี้ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร อีกวิธีหนึ่ง ที่จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ ลดเวลาในการทำงาน ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน ช่วยให้การทำงานเริ่มต้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ไม่ใช่เรื่องยาก เพียงแต่ผู้ที่จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี มีประสบการณ์ ในการทำงานนั้นมานานพอสมควร ประกอบกับต้องเป็นคนช่างสังเกต ไม่มองข้ามสิ่งเล็กๆ น้อยๆ และต้องมีความรู้ในการวิเคราะห์ระบบงานเพื่อจะได้ปรับปรุงคู่มือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ทำไมต้องทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมากที่พบปัญหาในการทำงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา

- ลางาน ไม่มีใครสามารถทำงานนี้ได้
- โยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น
- รู้งานอยู่คนเดียว ไม่ยอมบอกเพื่อนร่วมงาน
- เป็นข้าราชการบรรจุใหม่เพิ่งเข้ามาทำงาน ไม่มีใคร

สอนงานให้ ไม่รู้จะเรียนรู้งานจากไหน

- มีกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันในงานเรื่องเดียวกัน

๒ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

สิ่งเหล่านี้จะทำให้การทำงานเกิดข้อผิดพลาดหรือหยุดชะงัก ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ภายในเวลาที่กำหนด จริงๆ แล้วในการทำงานนั้น ไม่มีอะไรยุ่งยากที่จะเกินความสามารถของเจ้าหน้าที่ เพียงแต่ไม่รู้ว่าจะทำอะไร ขั้นตอนการทำงานมีอะไรบ้าง ควรจะเริ่มทำอะไรก่อน-หลัง ดังนั้น จะอย่างไรให้เราทำงานและสามารถทำงานต่างๆ ได้ เราจะต้องมารู้จักกับคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กันก่อน

คู่มือการปฏิบัติงานคืออะไร

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงาน ที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอน รายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ.ร., ๒๕๕๒, หน้า ๒๖)



สำหรับ เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ (๒๕๕๙, หน้า ๑๐) ได้ให้ความหมายของคู่มือการปฏิบัติงานไว้ว่า

“คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่แต่ละหน่วยงานสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น และใช้เป็นคู่มือสำหรับศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับระเบียบ วิธี และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปในอนาคต”

วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ.ร., (๒๕๕๒, หน้า ๒๗) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้เป็นข้อๆ ดังนี้

๑. เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน ได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกันและคงที่

๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง เพราะจะแสดงถึงลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน (Flow of Steps)

๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติงานอย่างไรเมื่อใด กับใคร เพราะจะระบุรายละเอียดอย่างครบถ้วน

๔. เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ เพราะผ่านการพิจารณา ทบทวนและอนุมัติแล้ว และมีการแสดงวัตถุประสงค์ในการจัดทำอย่างชัดเจน

๔ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

๕. เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน เพราะจะมีการแจกจ่ายไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกคนและจัดเก็บไว้อ้างอิง

๖. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม เพราะช่วยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน และบรรยายละเอียดได้ครบถ้วนมากกว่าการอธิบายด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจอธิบายตกหล่นไม่ครบถ้วน เพราะในบางกระบวนการอาจจะมีพนักงานมากหรือเข้าใหม่อยู่ตลอดเวลา จึงป้องกันการงานที่ไม่เหมือนกัน

๗. เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการทำงานเพราะบางกระบวนการมีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหลายบุคคล ซึ่งไม่สามารถจดจำได้หมด อาจจะต้องใช้อ้างอิงขณะปฏิบัติงานหรือเวลามีปัญหาเกิดขึ้น

๘. เพื่อใช้เป็นสื่อในการประสานงาน เพราะมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาเกิดขึ้นสามารถนำมาใช้ในการประชุมหารือ หรือประสานงานร่วมกัน



ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ก่อนการจัดทำคู่มือ คือ

๑. เป็นงานที่อยู่ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
๒. สามารถลดขั้นตอน เวลาในการทำงาน
๓. เป็นเรื่องที่สามารถใช้ประโยชน์ในงาน หรือพัฒนางาน
๔. ผู้จัดทำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความชำนาญ
ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี
๕. สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

ประเภทของคู่มือ

พิเศษ ปันรัตน์ (๒๕๕๖, หน้า ๑๒-๑๓) ได้แยกประเภทคู่มือ
การปฏิบัติงานไว้เป็น ๒ ประเภทด้วยกัน คือ

● คู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น งานบริหารและ
เลขานุการ งานสารบรรณ งานการเงิน งานบัญชี งานงบประมาณ
เงินรายได้/เงินงบประมาณ งานพัสดุ งานจัดซื้อจัดจ้าง งานจัดทำ
ทะเบียนครุภัณฑ์ งานนโยบายและแผน งานจัดทำหลักสูตร/รายวิชา
งานประกันคุณภาพการศึกษา งานทะเบียนนิสิต งานบริการนิสิต
งานโสตทัศนูปกรณ์ งานบริการห้องเรียน ห้องประชุม



๖ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

● คู่มือที่ให้ความรู้เฉพาะด้าน เช่น ด้านการแพทย์ การพยาบาล การรักษาสุขภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การท่องเที่ยว สิ่งแวดล้อม การรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ



นอกจากนี้ คู่มือการปฏิบัติงานเมื่อแบ่งตามการปฏิบัติงาน
สามารถแยกให้เห็นได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๓



Tip Book เป็นคู่มือที่มีลักษณะเหมือน
ระดับ ๑ ระดับ ๒ แต่เพิ่มเทคนิค
ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพ

๒



Cook Book เป็นคู่มือที่มีลักษณะเหมือน
ระดับ ๑ แต่เพิ่มขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน

๑

Manual Book เป็นคู่มือที่นำเอา กฎ ระเบียบ
ข้อบังคับ หนังสือเวียนมติ หนังสือตอบข้อหารือ
ที่เกี่ยวข้องมารวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ ทำเป็นรูปเล่ม



๘ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ.ร., (๒๕๕๒, หน้า ๓๓-๓๔) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งจะบอกถึงกระบวนการที่มีอยู่ทั้งหมด ๘ ส่วน ได้แก่

๑. วัตถุประสงค์ (Objectives) : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำเอกสารเรื่องนั้นๆ ขึ้นมา

๒. ขอบเขต (Scope) : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใดถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด

๓. คำจำกัดความ (Definition) : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือคำย่อที่กล่าวถึงภายในระเบียบปฏิบัตินั้นๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

๔. ความรับผิดชอบ (Responsibilities) : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้นๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

๕. ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) : เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยสามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย การใช้ตารางอธิบาย การใช้แผนภูมิ และการใช้ Flowchart

๖. เอกสารอ้างอิง (Reference Document) : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบการปฏิบัติเรื่องอื่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

๗. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่างๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นๆ

๘. เอกสารบันทึก (Record) : เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐานของการปฏิบัติงานนั้นๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ สถานที่ระยะเวลา และวิธีการจัดเก็บ

สำหรับนักวิชาการบางท่านจะมีเพิ่มในส่วนของปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในกระบวนการทำงานนั้น ว่ามีปัญหอะไร เมื่อพบปัญหาแล้วแก้ไขอย่างไร และผลเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ใช้คู่มือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรายละเอียดที่จะต้องมีสำหรับคู่มือการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด (ระดับ ๓)

จะเห็นได้ว่า คู่มือการปฏิบัติงานนั้น เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติอยู่ แต่ละเรื่อง/หัวข้อเนื้อหา

๑๐ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

สารจะต้องมีความสมบูรณ์ จะระบุถึงกฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียนต่างๆ เอกสารที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์และวิธีการ แนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ทั้งนี้ เป็นไปตามระดับของคู่มือ ดังที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น ซึ่งจะต้องจัดทำเป็นรูปเล่ม

เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

พิเศษ ปันรัตน์ (๒๕๕๖, หน้า ๑๔) ได้กล่าวถึงเทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑. ให้ทำคู่มือตรงกับภาระงานในความรับผิดชอบ
๒. กำหนดชื่อเรื่อง ต้องเน้นกลุ่มผู้ใช้ เช่น คู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง/คู่มือการบริหารบุคคล
๓. กำหนดโครงเรื่อง มีขอบเขต/กรอบการเขียน
๔. กำหนดเนื้อหา/การนำเสนอ ต้องมีความถูกต้อง ทันสมัย สมบูรณ์
๕. เขียนอธิบายเนื้อหาโดยใช้ภาษาวิชาการ
๖. ส่วนประกอบรูปเล่ม ต้องประกอบด้วย ส่วนนำ เนื้อหา (บท) รายละเอียด รูป/ตาราง (ถ้ามี) การอ้างอิง บรรณานุกรม ฯลฯ



ขั้นตอนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ.ร., (๒๕๕๒, หน้า ๓๙-๔๐) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้ ๑๒ ขั้นตอน ได้แก่

๑) ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร คือ เอกสารเดิมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ว่าจัดทำในรูปแบบใด เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือไม่ โดยศึกษาจากทุกหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งอาจจะพบรูปแบบที่หลากหลาย และศึกษาวิธีการจัดเก็บ การนำออกมาใช้งาน การดูแลรักษา หรือสภาพการใช้งานด้วย

๒) สังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง โดยเปรียบเทียบกับเอกสารที่ศึกษาว่าตรงกันหรือไม่ ทั้งขั้นตอน ผู้ใช้ ปริมาณการใช้ ซึ่งการปฏิบัติจริงอาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าที่เขียนไว้ เพื่อนำมาพิจารณาจัดทำให้ถูกต้องตามการปฏิบัติจริง แต่การปฏิบัติจริงบางขั้นตอนอาจไม่มีความจำเป็น ก็สามารถลดทอนกระบวนการได้

๓) จัดทำขั้นตอนการทำงาน (Work Flow) อย่างง่ายที่แสดงถึงที่มาที่ไป ลำดับขั้นตอนก่อนหลัง หรือความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการร่าง (Draft) ขึ้นมาก่อน

๔) จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน โดยการนำขั้นตอนการทำงาน (Work Flow) มาขยายความให้สมบูรณ์ โดยระบุผู้รับผิดชอบ เอกสารอ้างอิง วิธีการควบคุม เทคนิคต่างๆ เพื่อให้เป็นเอกสารที่มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด

๑๒ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

๕) มีการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่าน เพื่อดูว่าเข้าใจและสะดวกต่อการอ่านหรือใช้งานหรือไม่ น่าสนใจ กระชับ และชัดเจนหรือไม่

๖) ตรวจสอบกับนิติกร ว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของทางหน่วยงานหรือไม่ เพื่อป้องกันการระบุถึงขั้นตอนบางอย่างหรือข้อมูลบางอย่างที่ไม่ถูกต้อง และไม่สามารถปฏิบัติตามได้

๗) ขออนุมัติ เมื่อตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว ต้องขออนุมัติจากผู้มีอำนาจในการนำมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๘) บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร หรือที่เรียกว่า Document Master List และ Distribution List เพื่อให้ทราบว่า องค์กรมีเอกสารทั้งหมดกี่ฉบับ มีเรื่องใดบ้างของหน่วยงานใด เริ่มบังคับใช้เมื่อใด และใครบ้างที่ต้องนำไปใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๙) ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่ โดยใช้วิธีการที่แตกต่างกัน เช่น สำเนาจากต้นฉบับและแจกจ่าย นำไปเผยแพร่ผ่านระบบอินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ต หรือจัดส่งเป็นแผ่นซีดีหรือดีวีดี ตามความเหมาะสมและประเภทของเอกสาร

๑๐) ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้ เพื่อให้ทราบและเข้าใจตรงกันว่าปัจจุบันมีเอกสารเรื่องใดบ้างที่จัดทำขึ้นใหม่หรือทดแทนของเดิมที่อาจจะล้าสมัย รวมถึงเพื่อเปิดโอกาสให้ซักถามหากมีข้อสงสัย

๑๑) มีการทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน เมื่อแจกจ่ายให้ผู้ใช้งานหรือผู้เกี่ยวข้องแล้ว อาจดำเนินการทดสอบว่ามีการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ โดยทำการทดสอบ เช่น ทดสอบก่อนและหลังการใช้ (Pre-Test / Post-Test)

๑๒) รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อเริ่มมีการใช้งาน อาจพบข้อจำกัดหรือจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ให้ผู้จัดทำรีบดำเนินการทบทวนและแก้ไขใหม่ ซึ่งการแก้ไขสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับปัจจัยในการเปลี่ยนแปลง เช่น กระบวนการ ผู้รับผิดชอบ หรือสภาพแวดล้อม เป็นต้น

ในการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญนั้น เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ (๒๕๕๙, หน้า ๕๐) ได้กล่าวไว้ว่า สามารถเขียนได้หลายรูปแบบ ดังนี้

- ๑) ข้อความทั้งหมด (Wording)
- ๒) แบบตาราง (Table)
- ๓) แผนภูมิจำลอง (Model)
- ๔) ผังของการปฏิบัติงาน (Flow Chart)

๑๔ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

การเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับความถนัดของผู้จัดทำ ส่วนใหญ่จะนิยมใช้แบบ Flow Chart เพราะจะช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น โดยการใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน ซึ่งจะทำให้เห็นภาพความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน สะดวกต่อการนำไปเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติงาน

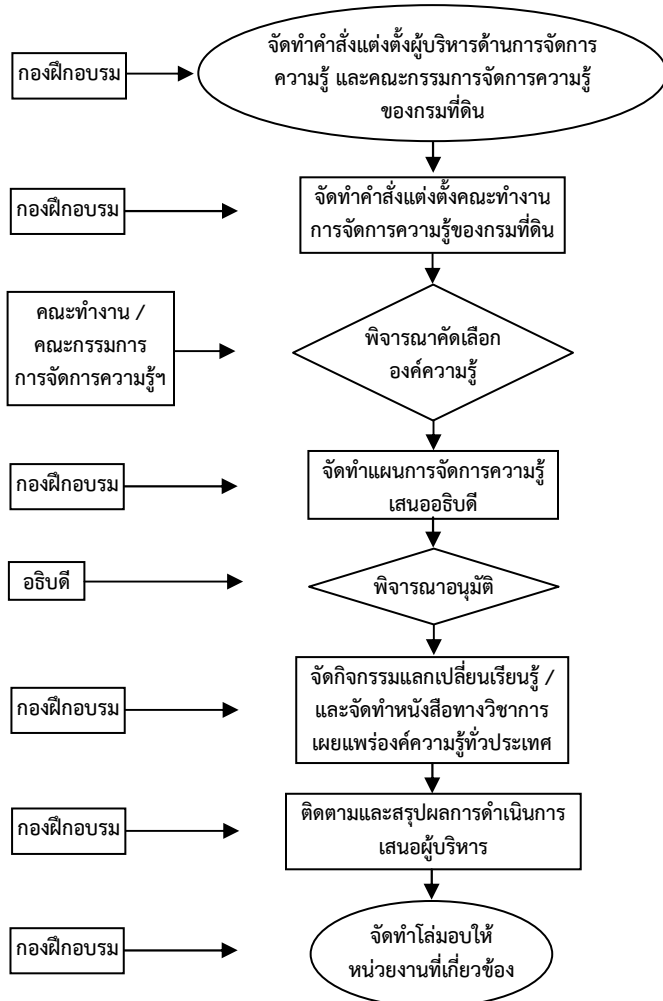
สัญลักษณ์ที่ใช้

	จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
	กิจกรรมและการปฏิบัติงาน
	การตัดสินใจ เช่น การตรวจสอบ การอนุมัติ
	แสดงถึงทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวของงาน
	จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน

-ตัวอย่าง-

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Chart)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ของกรมที่ดิน



๑๖ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ลักษณะของคู่มือการปฏิบัติงานที่ดี

พิเศษ ปันรัตน์ (๒๕๕๖, หน้า ๖) ได้กล่าวถึงคู่มือการปฏิบัติงานที่ดีต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑. กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย
๒. เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
๓. เหมาะสมกับผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม
๔. มีความน่าสนใจ น่าติดตาม
๕. ความเป็นปัจจุบัน (Update) ไม่ล้าสมัย
๖. มีตัวอย่างประกอบ

ประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ.ร., (๒๕๕๒, หน้า ๒๘) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีคู่มือการปฏิบัติงานมีอยู่หลายประการ แต่ข้อดีหลักๆ ในการทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้นพอสรุปได้ ดังนี้

๑. ช่วยลดการตอบคำถาม : บ่อยครั้งที่คู่มือช่วยตอบคำถามที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น “งานนี้ใช้แบบคำร้องอะไรครับหัวหน้า” หรือ “เอกสารที่ต้องการต้องเซ็นสำเนาที่ชุดคะ”

๒. ช่วยลดเวลาในการสอนงาน : ในสำนักงานหรือหน่วยงาน มักจะมีข้าราชการย้ายเข้า-ย้ายออกเสมอและจะต้องมีการสอนงานใหม่เกิดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของสำนักงาน ดังนั้น คู่มือจะช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานได้อย่างมาก

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน : ปัญหาในลักษณะที่ว่าผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจในขั้นตอนการทำงาน หรือไม่มั่นใจว่าทำไปแล้วถูกต้องหรือเปล่า การมีคู่มือช่วยลดปัญหาเหล่านี้ และทำให้สามารถทำงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติไม่สับสน

๔. ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน : หลายครั้งที่ไม่สามารถชี้วัดว่าใครทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าใคร สามารถใช้คู่มือเป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบ และปรับให้การทำงานมีรูปแบบและมาตรฐานเดียวกันได้

๕. ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดในการทำงาน : คำถามที่ว่า “หน้าที่ใคร” “ใครรับผิดชอบ” “หัวหน้าไม่อยู่ใครเซ็นแทน” คำถามในเชิงปัญหาแบบนี้ น่าจะหมดไป ถ้ามีคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ให้ชัดเจน

๖. ทำให้การปฏิบัติงานเป็นแบบมืออาชีพ : เมื่อมีบุคคลภายนอกมาเยี่ยมชม คูงาน หรือมีผู้มาตรวจประเมิน การมีคู่มือการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นแบบมืออาชีพในการปฏิบัติงาน และช่วยให้สามารถอธิบายกระบวนการงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๗. ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการงานใหม่ : การลดขั้นตอนและระยะเวลาอาจเป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีคู่มือจะช่วยเป็นฐานทำให้สามารถปรับปรุงงาน หรือออกแบบกระบวนการงานใหม่ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

พิเศษ ปันรัตน์. (๒๕๕๖). *หลักและวิธีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน*.

เอกสารประกอบการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Knowledge Management. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะบริหารธุรกิจ.

เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. (๒๕๕๙). *เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน*.

ค้นเมื่อ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙, จาก <http://www.human.nu.ac.th/th/docs/research/05.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๒). *การจัดทำ*

คู่มือการปฏิบัติงาน work Manual ปรับปรุงใหม่

(พิมพ์ครั้งที่ ๒) กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา.

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. นางสาวสุพินดา นาคบัว | ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม |
| 2. นางสาวพรอุษา ประทุม | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการและพัฒนา
การฝึกอบรม กองฝึกอบรม |

คณะผู้จัดทำ

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นางสาววรรณิการ์ เสมมณี | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |
| 2. นางสาวกัญยรัตน์ กรวิทย์โยธิน | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |
| 3. นายภรปพน โมะเมน | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |