

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานรูปแบบการวิเคราะห์ Writing Guideline for Analytical Approach Operation Manual

รัชชานา น้าอิน^{1*}

¹ กองบริหารทรัพยากรเชียงราย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จังหวัดเชียงราย 57120

บทคัดย่อ

คู่มือปฏิบัติงาน เป็นเอกสารผลงานที่สามารถแสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ หรือเชี่ยวชาญพิเศษของข้าราชการสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดให้เป็นผลงานที่ใช้สำหรับประเมินภาระงาน ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพงานของตำแหน่งได้ บทความฉบับนี้ เป็นการผนวกประเด็นการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และประเด็นการวิเคราะห์ มาเรียบเรียงเข้าด้วยกันเพื่อเสนองานลักษณะใหม่ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย การใช้ประโยชน์ องค์ประกอบและลักษณะของคู่มือปฏิบัติงาน เทคนิคการวิเคราะห์ การวิเคราะห์องค์ประกอบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ และวิเคราะห์หลักการ นอกจากนี้ ยังได้เสนอเทคนิคการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานรูปแบบการวิเคราะห์ การเขียนคู่มือปฏิบัติงานในส่วนบทนำ ระเบียบกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง หลักการและทฤษฎี โครงสร้างและกระบวนการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและตัวอย่างงาน ปัญหาและการป้องกันแก้ไข การอภิปรายและการเขียนข้อเสนอแนะ

Abstract

Operation manual is a type of document that presents the specialty or expertise of the supporting government officers in Higher Education Commission. It is assigned by the Civil Service Commission to evaluate work load, duty and responsibility, and quality of work. This paper incorporates operation manual with work analysis to illustrate new approach consisting of the following contents: meaning, application, element and feature of operation manual, work analysis technique, elemental analysis, relationship analysis and principle analysis. In addition, the author proposes the writing guidelines for analytical approach operation manual technique that consist of writing the introduction, relevant regulation law and standard, principle and theory, structure and process of work, work performance and samples, problem and prevention, discussion and suggestion techniques.

คำสำคัญ : คู่มือปฏิบัติงาน การวิเคราะห์

Keywords : Operation Manual, Analysis

* ผู้นิพนธ์ประสานงานไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ranchana@rmutl.ac.th โทร. 0 5372 9600-5 ต่อ 1200

1. บทนำ

การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ คือ การมีเป้าหมายขององค์กรให้ผู้ปฏิบัติมองเห็น จุดหมายการทำงานอย่างชัดเจนตรงกัน มีระเบียบ หรือแนวปฏิบัติที่ดีเป็นแบบแผน การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดี และการมีผลตอบแทนที่พึงพอใจ

องค์กรที่ปฏิบัติงานตามแบบแผน มีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไร้ระบบ คู่มือปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความแน่นอน ช่วยพัฒนาระบบงานใช้อ้างอิงหรือถือเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งจะนำผลการปฏิบัติไปสู่ความมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานราชการซึ่งเป็นระบบที่มีการพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อประเมินคุณภาพที่กำหนดขึ้นทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้ประกาศมาตรฐานการจำแนกตำแหน่ง ระดับชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ คือ งานที่ต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะหรือประสบการณ์สูงหรือสูงมากในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และต้องทำการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการ เพื่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด หรือพัฒนางานในหน้าที่และงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทางหรือแก้ไขปัญหาในงานหลักที่ปฏิบัติ ซึ่งมีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง

สำหรับตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษนั้น กำหนดให้มีลักษณะงานสำหรับตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่ใช้วิชาชีพ ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่ปรึกษา หรือตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงหรือสูงมากเกี่ยวกับความรู้ ทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และเป็นงานเชิงพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน หรืองานพัฒนาทฤษฎี หลักการ ความรู้ใหม่ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์งานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยต้องประยุกต์ทฤษฎี แนวความคิดใหม่เกี่ยวกับงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่งยากมากและมีขอบเขตกว้างขวางมาก หรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้คำปรึกษา แนะนำ หรือปรับปรุงผลผลิต เทคนิคระดับสูงระหว่างสาขา (ก.พ.อ., 2552)

ที่ประชุมประธานสภาข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย (ปชมท.) ได้รายงานผลงานที่ใช้แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ สำหรับใช้ประกอบการเสนอขอกำหนดตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ควรกำหนดให้ประเมินจาก คู่มือปฏิบัติงาน และหรือผลงานอื่นประกอบ (ปชมท., 2551)

คู่มือปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบงานขององค์กร สามารถใช้เป็นผลงานแสดงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาที่จะขอกำหนดตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้จัดทำมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะตน หรือ

ใช้อ้างอิง ถือเป็นแนวปฏิบัติหรือแบบแผน ตัวอย่างสำหรับบุคคลที่สนใจศึกษาด้วยมีองค์ประกอบ ดังตารางที่ 1

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานในรูปแบบของการวิเคราะห์ เป็นการศึกษาการพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน

ที่จะใช้แสดงความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถระดับสูงทางความคิด ที่อาศัยรูปแบบการวิเคราะห์เป็นศูนย์กลางของเรื่องซึ่งผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบงานได้ต่อไป

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของคู่มือปฏิบัติงาน

| ความหมาย | การใช้ประโยชน์ | ส่วนประกอบ | ลักษณะทั่วไป | ลักษณะที่ดี |
|--|---|--|--|--|
| เป็นเอกสารใช้ประกอบการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (เสถียร, 2551) | 1. ใช้อ้างอิงค้นคว้า ถือเป็นแนวปฏิบัติ 2. เป็นคู่มือรวบรวมกฎระเบียบอย่างเป็นระบบ 3. เพิ่มเติมขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือเทคนิคประสบการณ์วิชาชีพ | 1. คำบรรยายงาน 2. ความเป็นมา 3. ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ 4. แผนงาน 5. ตัวชี้วัด 6. กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ PDCA 7. ปัญหาแนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ | 1. เป็นบท เรื่อง หัวข้อ 2. จัดทำเป็นรูปเล่ม 3. ใช้ประกอบการปฏิบัติมาแล้ว 4. เป็นงานเขียนเสนอเทคนิคการปฏิบัติงานการแก้ปัญหาการพัฒนางานเชิงคุณภาพและระบบ | 1. มีเนื้อหาถูกต้องทันสมัย มีความลึกและสมบูรณ์ 2. มีรูปแบบการพิมพ์เป็นสากล ลำดับเนื้อหากระบวน การ เข้าใจง่ายกลมกลืน 3. ใช้ภาษาถูกต้อง 4. เสนอแนวคิดของตนเองวิพากษ์วิจารณ์เสนอแนะ |
| เป็นงานเขียนทางวิชาการที่ใช้ในการขอ กำหนดตำแหน่ง ในระดับที่สูงขึ้น (เรื่องชัย, 2551) | 1. ใช้ประกอบการทำงาน เป็นแนวปฏิบัติ 2. แสดงกระบวนการขั้นตอน 3. ใช้ในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติ 4. สร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน 5. ใช้เป็นเครื่องมือประกันคุณภาพ 6. ใช้วิเคราะห์ระบบงาน | 1. บทนำความเป็นมาวัตถุประสงค์ขอบเขต 2. โครงสร้างหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3. กฎระเบียบ คำสั่งเกณฑ์มาตรฐาน 4. กรณีตัวอย่างศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ | 1. เป็นงานเขียนที่แสดงให้เห็นว่านำไปปฏิบัติจริงได้ 2. เป็นงานเรียบเรียงแนวคิดของตนเอง อ้างอิงกฎระเบียบ ข้อคิดเห็นผู้อื่น ประสพการณ์จริง 3. มีลักษณะเป็นบท มีบรรณานุกรมภาคผนวก 4. ควรยกตัวอย่างถูกผิด แนะนำรายละเอียดให้ไปศึกษาค้นคว้า | 1. ความถูกต้องทันสมัย และครอบคลุมเนื้อหา 2. เรียงลำดับเนื้อหาเหมาะสมเข้าใจง่าย 3. ระบุความคิดรวบยอด สื่อความหมายอธิบายภาพแผนภูมิ 4. มีความประณีตในการพิมพ์ มีการอ้างอิง และใช้ภาษาถูกต้อง 5. เสนอความคิดของตนเอง |

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของคู่มือปฏิบัติงาน (ต่อ)

| ความหมาย | การใช้ประโยชน์ | ส่วนประกอบ | ลักษณะทั่วไป | ลักษณะที่ดี |
|--|--|--|--|---|
| เป็นเอกสารที่ใช้แสดงลักษณะงาน วิธีปฏิบัติงาน ตัวอย่างเอกสาร ตัวอย่างงาน กรณีศึกษา การอ้างอิง ผลการปฏิบัติ อภิปรายประเด็น ปัญหาและ ข้อเสนอแนะ (รัฐชานา, 2551, 2553) | 1. ใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า 2. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน 3. ใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติของหน่วยงาน | 1. บทนำ ความสำคัญ ที่มา วัตถุประสงค์ ขอบเขต 2. แหล่งข้อมูลอ้างอิง กฎระเบียบ หลักการ ทฤษฎี 3. วิธีปฏิบัติงาน ขั้นตอน ตัวอย่าง 4. กรณีศึกษา ตัวอย่าง การปฏิบัติงานจริง 5. สรุปอภิปราย ปัญหา และ ข้อเสนอแนะ | 1. เป็นรูปเล่มรายงาน แบ่งเป็นบทและ หัวข้อ 2. เป็นการแสดงแนวคิด เกี่ยวกับที่มา ของงาน การสืบค้น ข้อมูล อ้างอิง และวิธีปฏิบัติ 3. ใช้ผลการปฏิบัติ จริงมาวิเคราะห์ ปัญหา 4. เป็นการเขียนเชิง วิชาการที่แสดง ความคิดเห็นไว้ ในการอภิปราย ให้มาก | 1. มีรูปแบบการพิมพ์ เป็นสากล 2. มีรูปแบบงานเขียน สะท้อนความคิด 3. ใช้ภาษาถูกต้อง 4. แสดงขั้นตอนการ ปฏิบัติประกอบรูป ตาราง และอ้างอิง ระเบียบทุกขั้นตอน 5. แสดงตัวอย่าง ประเด็นปัญหา แนวทางแก้ไข |

2. วิธีการศึกษา

2.1 คู่มือปฏิบัติงาน

คู่มือปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วหมายถึง เอกสารที่ใช้แสดงการปฏิบัติงาน แนะนำระบบงาน และใช้ประกอบการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการควบคุมกระบวนการและผลลัพธ์ให้มีคุณภาพ

ในความหมายเฉพาะนั้น คู่มือปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารประกอบการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดทำขึ้นตามหลักวิชาการ เพื่อใช้เป็นผลงาน แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ หรือเชี่ยวชาญพิเศษ ในการขอ กำหนด ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

ตารางที่ 1 เป็นการเปรียบเทียบองค์ประกอบในด้านความหมาย การใช้ประโยชน์ ส่วนประกอบ ลักษณะทั่วไป และลักษณะที่ดีของคู่มือปฏิบัติงานของเสถียร คามัคคีต์ และเรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ เทียบกับแนวความคิดของผู้เขียน ทำให้สรุปได้ว่า

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เป็นงานเรียบเรียง เอกสารเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถ เฉพาะตน หรือนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ใช้ อ้างอิงสืบค้นหรือถือเป็นแนวปฏิบัติ หรือใช้เป็น ผลงานในการกำหนดตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

คู่มือปฏิบัติงาน อาจมีเนื้อหาประกอบด้วย ความสำคัญและที่มา วัตถุประสงค์และขอบเขต ประโยชน์ของงาน นิยามและคำศัพท์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของงานที่ปฏิบัติ การแนะนำเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องจักร แบบฟอร์มหรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบและหนังสือเวียน องค์ประกอบและโครงสร้างของงาน ลำดับชั้นการทำงาน ตัวอย่างงานและผลลัพธ์ ปัญหาและข้อเสนอแนะ ข้อควรระมัดระวัง และอื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์ของงาน

คู่มือปฏิบัติงาน เป็นเอกสารเชิงวิชาการที่ จัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม จัดแบ่งเนื้อหาออกเป็นบทหรือ ตอน แต่ละบทมีเนื้อหาแนวทางเดียวกันในปริมาณ พอเหมาะ และแบ่งเนื้อหาเป็นลำดับชั้นลึกลงไป อย่างชัดเจนในลักษณะของบท หัวข้อ หัวข้อย่อย และแนวคิดในแต่ละวรรคหรือย่อหน้า

การจัดแบ่งเนื้อหาในคู่มือปฏิบัติงานเป็นบท หรือตอนจำนวนเท่าไรนั้น ขึ้นกับธรรมชาติของ เนื้อหาหรือลักษณะของงานที่ผู้จัดทำจะเรียบเรียง โดยทั่วไปแล้วเนื้อหาที่เสนออาจครอบคลุม บทนำ ระเบียบกฎหมายข้อบังคับ หลักการทฤษฎี องค์ประกอบและโครงสร้างของงาน กระบวนการ ปฏิบัติ ผลลัพธ์ของงาน ตัวอย่างงาน ปัญหาและการป้องกันแก้ไข การอภิปรายและข้อเสนอแนะ

ในการเรียบเรียงเนื้อหา ควรเลือกเรื่อง ที่ทันสมัย น่าสนใจ มีผลกระทบต่องาน องค์กร หรือสังคมในระดับสูง เป็นเรื่องที่เหมาะสม และ ทำทนายสำหรับการทำงานวิเคราะห์ โดยอาจเสนองานวิเคราะห์ครอบคลุมปริมาณงานทั้งหมดหรือ เฉพาะบางส่วนก็ได้ ทั้งนี้เมื่อเรียบเรียงเนื้อหา ทั้งหมดแล้ว ควรแสดงให้เห็นองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของงานอย่างครบวงจร คือ วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข

เนื้อหาที่เสนอในคู่มือปฏิบัติงานควรมีขนาด เหมาะสม คือ ไม่กว้างหรือแคบเกินไป ไม่กว้าง หมายถึง มีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องเฉพาะอย่าง พอที่จะแสดงให้เห็นโครงสร้างเฉพาะงานหรือมี ผลลัพธ์ของการทำงานเฉพาะอย่างที่ชัดเจน ไม่ แคบเกินไป คือ มีกระบวนการปฏิบัติงานมากพอที่จะ เห็นโครงสร้างและความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงาน แต่ละชั้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติได้ใช้ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ เหมาะสมกับ ระดับของงานในตำแหน่ง

ตารางที่ 2 แสดงมาตรฐานและคุณภาพ งานในด้านระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะ เป็นตัวกำหนดความยุ่งยากและความซับซ้อน ของงาน ความรู้ความสามารถของผู้ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ

ตารางที่ 2 มาตรฐานและคุณภาพของงานที่ควรเสนอในคู่มือปฏิบัติงาน (สรุปจาก ก.พ.อ., 2552)

| ระดับ | ลักษณะงาน | ความสามารถ | คุณภาพของงาน |
|---------------------------------|--|--|---|
| ชำนาญการ ชำนาญการ พิเศษ | <ol style="list-style-type: none"> 1. งานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญงาน และประสบการณ์สูงหรือสูงมากในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน/ เฉพาะทาง 2. งานที่ต้องศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย 3. งานในตำแหน่งหัวหน้างาน ที่รับผิดชอบควบคุมการปฏิบัติงานที่มีขอบเขตหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนค่อนข้างมากหรือยุ่ยากซับซ้อนมาก | ใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการ | <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 2. เพื่อพัฒนางานในหน้าที่และงานเฉพาะด้าน/ เฉพาะทาง 3. เพื่อแก้ไขปัญหาในงานหลักที่ปฏิบัติซึ่งมีความยุ่ยากและมีขอบเขตกว้าง 4. เพื่อให้งานที่รับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้างานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ |
| เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญ พิเศษ | <ol style="list-style-type: none"> 1. งานที่ต้องใช้ความรู้ ทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการ เกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน/ เฉพาะทาง 2. งานเชิงพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงานหรืองานพัฒนาทฤษฎี หลักการ ความรู้ใหม่ซึ่งต้องมีการวิจัย เกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน/ เฉพาะทาง และนำมาประยุกต์ในทางปฏิบัติ 3. งานที่ปรึกษาโดยใช้ความรู้ ทฤษฎี หลักวิชาหรือหลักการในงานเฉพาะด้าน/ เฉพาะทาง 4. งานในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่ใช้วิชาชีพควบคุม กำกับหน่วยงาน ที่เป็นงานวิชาชีพเฉพาะ มีขั้นตอนการทำงานยุ่ยากซับซ้อนมากเป็นพิเศษ | ประยุกต์ทฤษฎี แนวความคิดใหม่ เกี่ยวกับเนื้อหา ของงาน | <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่ยากหรือยุ่ยากมากและมีขอบเขตกว้างมาก 2. เพื่อถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำ 3. เพื่อปรับปรุงผลผลิต เทคนิคระดับสูงระหว่างสาขาที่เกี่ยวข้อง 4. เพื่อให้งานที่รับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ |

2.2 เทคนิคการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ เป็นการแยกองค์ประกอบที่สำคัญออกจากองค์รวมของสิ่งที่กำลังศึกษา โดยยังคงรักษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบย่อย และระหว่างองค์ประกอบย่อยกับองค์รวม เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับรูปแบบของความสัมพันธ์ในสิ่งนั้น (ชูศักดิ์, 2551)

2.2.1 ระดับของการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และการวิเคราะห์หลักการ

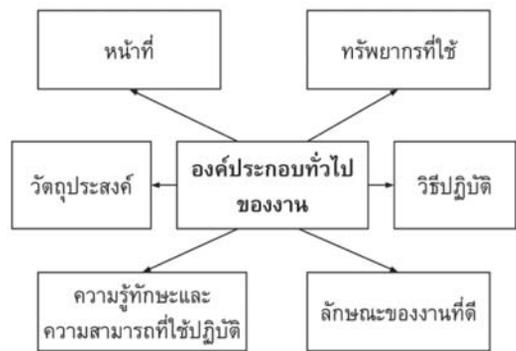
การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่แยกออกมาให้มีความหมายชัดเจน ด้วยการระบุชื่อหน้าที่ วัตถุประสงค์ และความคิดเห็น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เป็นการศึกษาลักษณะความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยที่วิเคราะห์ออกมาจากองค์รวม เพื่อเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยเอง และกับองค์รวม ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น หรือเหตุและผลของข้อเท็จจริงเหล่านั้น

การวิเคราะห์หลักการ เป็นการศึกษาเหตุผลความเป็นมา แนวคิด จุดมุ่งหมาย มโนทัศน์และหลักการ ของสิ่งที่กำลังศึกษา เป็นการวิเคราะห์เชิงเหตุผลความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ

2.2.2 การวิเคราะห์งานในหน้าที่

การวิเคราะห์องค์ประกอบของงานในหน้าที่ เป็นการแยกงานออกเป็น กลุ่มงาน งานย่อย และส่วนประกอบของงาน เมื่อแยกออกมาแล้ว ผู้วิเคราะห์ต้องระบุชื่อกลุ่มงานหรืองานย่อยนั้น ระบุหน้าที่ วิธีการปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของงาน ลักษณะที่ดีของผลงาน ความรู้ทักษะและความสามารถของผู้ปฏิบัติ ทรัพยากรที่ใช้ และระยะเวลาที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบทั่วไปของงาน (ดัดแปลงจาก ชูศักดิ์, 2551)

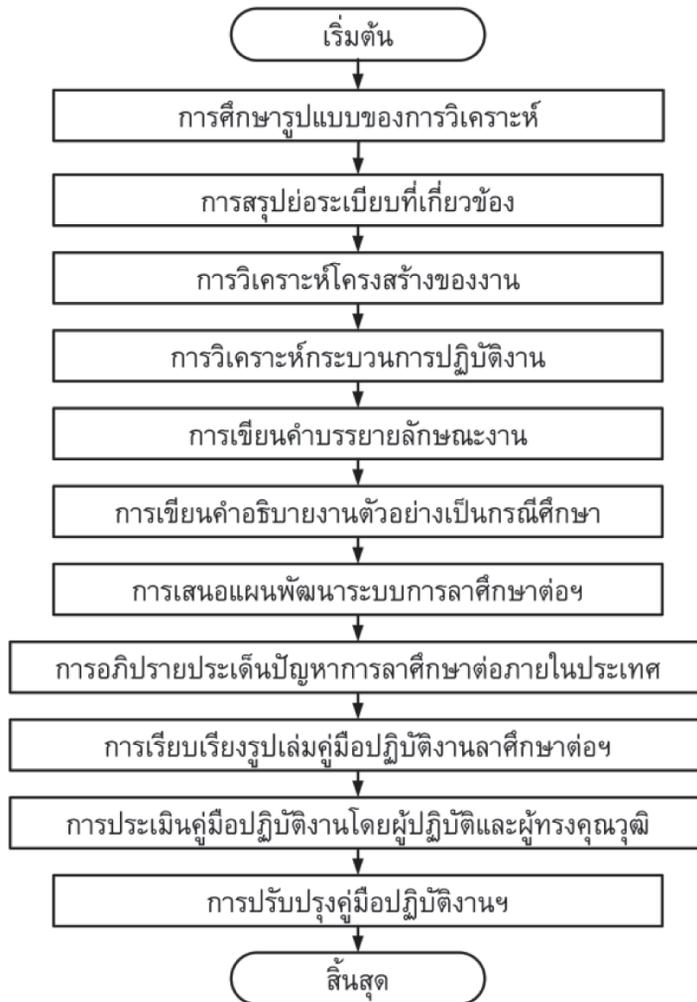
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของงาน เป็นการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแต่ละกลุ่มงาน ระหว่างกลุ่มงานกับงาน และระหว่างกลุ่มงานกับงานย่อย อาจอยู่ในรูปแบบโครงสร้างที่แบ่งออกเป็นกลุ่มงาน และแบ่งกลุ่มงานออกเป็นงานย่อย เรียกว่า การวิเคราะห์โครงสร้างของงานตัวอย่าง เช่น โครงสร้างของงานทรัพยากรมนุษย์ มทร. ลำปาง เชียงราย ประกอบด้วย งานสรรหาบรรจุ และแต่งตั้ง งานพัฒนาบุคลากร งานทะเบียน



รูปที่ 2 ตัวอย่างการวิเคราะห์องค์ประกอบของงาน
(ดัดแปลงจาก รัชชานา, 2553)

ประวัติและบำเหน็จความชอบ งานวินัยและนิติการ งานสวัสดิการ และงานอื่น ๆ เป็นต้น ดังรูปที่ 2

ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละกลุ่มงาน อาจมีความต่อเนื่องเป็นลำดับแบบลูกโซ่ คือ งาน ก. ประกอบด้วย กลุ่มงานที่ 1 กลุ่มงานที่ 2 กลุ่มงานที่ 3 ถึง กลุ่มงานที่ n เป็นต้น หรืออาจเป็นความสัมพันธ์ของงานย่อยที่มีลักษณะเป็นลำดับต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับลักษณะของงาน เรียกว่า การวิเคราะห์กระบวนการ ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 ตัวอย่างการวิเคราะห์กระบวนการ
(รัชชานา, 2553)

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการวิเคราะห์กับการวิเคราะห์งาน (สรุปจาก ชูศักดิ์, 2551)

| ระดับ | ระดับการวิเคราะห์ | ลักษณะของการวิเคราะห์งาน | ลักษณะข้อมูล/การแสดงผล |
|-------|--------------------------|---|--|
| 1. | การวิเคราะห์องค์ประกอบ | <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์องค์ประกอบของงาน - การวิเคราะห์ปัจจัยในการทำงาน - การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน | <ul style="list-style-type: none"> - ส่วนประกอบ - องค์ประกอบ - ตาราง, หัวข้อ, แผนผัง, รูป |
| 2. | การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ | <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์โครงสร้างของงาน - วิเคราะห์กระบวนการ - วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผล | <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างของงาน - แผนผังกระบวนการทำงาน - แสดงจำนวน ตัวเลข - ตาราง, แผนผัง, กราฟ, รูป |
| 3. | การวิเคราะห์หลักการ | <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์เหตุผลความเป็นมา - วิเคราะห์หลักการของเหตุที่เกิด - วิเคราะห์หลักการตามผลที่พบ - วิเคราะห์หลักการของความสัมพันธ์เชิงเหตุผล - วิเคราะห์แนวคิด จุดมุ่งหมาย มโนทัศน์ และหลักการ | <ul style="list-style-type: none"> - แสดงเหตุผลทางวิชาการเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผลที่เกิดกับการปฏิบัติ - สมการคณิตศาสตร์, ค่าสถิติ - ตัวเลข, ตาราง, แผนผัง, กราฟ |

กลุ่มงาน และงานย่อย อาจมีความสัมพันธ์กันเป็นแบบกระจาย หรืออาจสัมพันธ์ต่อผลผลิตและผลลัพธ์ของงานในรูปแบบอื่นก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับบริบทแวดล้อมที่เป็นไปเฉพาะเรื่อง เช่น การปฏิบัติงานที่ดีจึงได้ผลผลิตดีผลลัพธ์ดี ลักษณะนี้เป็นความสัมพันธ์ตรง หรือการปฏิบัติงานที่ดีแต่ไม่มีผลผลิตหรือผลลัพธ์ แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ และการปฏิบัติงานที่ดี แต่เกิดความเสียหายและไม่ได้รับความพึงพอใจต่อบริการ ลักษณะนี้เป็นความสัมพันธ์กลับหรือผกผัน เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในกระบวนการทำงาน อาจมีรูปแบบความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ เช่น มากกว่า น้อยกว่า สัมพันธ์แบบเชิงเส้น แบบยกกำลัง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีสมการถดถอย หรืออื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นกับองค์ประกอบของเหตุและผลที่ค้นพบ

เมื่อผู้วิเคราะห์เห็นความสัมพันธ์ของงานและผลลัพธ์ที่ศึกษา โอกาสที่จะใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดสมมติฐาน ทดลองเปลี่ยนแปลง วัดผลการปฏิบัติ และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขเพื่อแสดงความรู้ ทักษะ และความสามารถ แสดงลักษณะของงานที่ได้พัฒนาอย่างเป็นระบบ หรือนำความรู้ใหม่มาใช้ในงานที่ทำการวิเคราะห์ก็จะมีมากขึ้น

ดังนั้น ในการเลือกเนื้อหาสำหรับการวิเคราะห์ จึงควรเลือกรื่องที่มีโครงสร้างซับซ้อนพอสมควรมีขั้นตอนยุ่งยากพอเหมาะ ต้องอ้างอิงระเบียบหลักเกณฑ์ และมีผลงานหลายรูปแบบเพื่อให้สามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล การพัฒนาระบบงาน การแก้ปัญหางาน การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการปรับปรุงผสมผสานเทคนิคระดับสูง ซึ่งเป็นความสามารถที่ผู้ชำนาญการและผู้เชี่ยวชาญควรแสดงออก ดังรูปแบบในตารางที่ 3

3. พลการศึกษาและอภิปรายผล

คู่มือปฏิบัติงานในรูปแบบของการวิเคราะห์ เป็นเอกสารเรียบเรียงที่อาศัยงานปฏิบัติเป็น จุดกำเนิด เพื่อเสนอการจำแนกองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของงาน ลำดับชั้นการปฏิบัติ ระเบียบข้อบังคับ หลักการทฤษฎี ผลลัพธ์ ของการทำงาน ตัวอย่างงาน ปัญหาและการ ป้องกันแก้ไข และการอภิปรายวิเคราะห์วินิจฉัย เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน อาจเรียบเรียง หัวข้อเนื้อหาให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่จะเสนอ โดยเลือกจากประเด็นของบทนำระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หลักการทฤษฎีโครงสร้าง และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติ ตัวอย่างงาน ปัญหาและการป้องกันแก้ไข การ อภิปรายผลลัพธ์หรือวินิจฉัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะ

3.1 การเขียนบทนำ

บทนำ ประกอบด้วย ความสำคัญและที่มา ของคู่มือปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์และขอบเขต ของคู่มือปฏิบัติงาน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ประมวลคำศัพท์ เป็นต้น ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อแสดง ให้เห็นภาพโดยรวมและสร้างความสนใจต่องาน

ความสำคัญและที่มา เป็นการอธิบายความ สำคัญของงานที่ปฏิบัติ ผลกระทบที่มีต่อองค์กร หรือสังคมที่เกิดจากการปฏิบัติงานนั้น ความ จำเป็นหรือสาเหตุที่ต้องทำคู่มือปฏิบัติงาน ผู้จัดทำ อาจเรียบเรียงจากเอกสารอ้างอิง งานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ รายงานผลการปฏิบัติงาน หรือจากประสบการณ์ที่อ้างอิงได้

วัตถุประสงค์ของคู่มือปฏิบัติงาน เป็นการ ระบุเป้าหมายในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานว่า ทำขึ้นเพื่อใช้ในการยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ใช้ปรับปรุงการปฏิบัติของหน่วยงาน ใช้เป็น เครื่องมือในการวิเคราะห์หรือรายงาน ใช้เป็น แหล่งข้อมูลอ้างอิงสืบค้น หรือใช้ประกอบ กิจกรรมอื่น เป็นต้น

ขอบเขตของคู่มือปฏิบัติงาน เป็นการระบุ ความกว้างความลึกของงานที่วิเคราะห์ โดยระบุ จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน ว่าครอบคลุมงาน อะไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการระบุถึง ลักษณะประโยชน์ที่บุคคล หน่วยงาน หรือผู้อื่น จะนำคู่มือปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ได้

นอกจากนี้แล้ว บทนำยังอาจมีหัวข้อเกี่ยวกับ ประมวลคำศัพท์ เป็นการแสดงคำศัพท์เฉพาะ เพื่อให้ผู้อ่านทราบในชั้นแรกก่อนก็ได้

3.2 ระเบียบและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

การปฏิบัติงานที่ดี เป็นการปฏิบัติงานให้มี คุณภาพต้องอาศัยหลักเกณฑ์ วิธีหรือกฎเกณฑ์ การปฏิบัติเฉพาะอย่าง ซึ่งอาจกำหนดไว้ใน มาตรฐาน กฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิบัติงานภาครัฐ ต้อง เป็นไปตามระเบียบกฎหมายทุกขั้นตอน

ระเบียบ มติ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ หนังสือ เวียดนาม และประกาศ มีหลักการสื่อสารข้อมูลที่ สำคัญคือ “ประชาชนทุกคนต้องรู้กฎหมาย” ซึ่ง แน่นนอนว่า รวมถึงผู้ปฏิบัติราชการทุกคนด้วย ทั้งนี้ระเบียบต่าง ๆ มีลักษณะที่คล้ายกัน คือ มีหลายฉบับ ออกโดยหลายหน่วยงาน ใช้ภาษา

กฎหมาย อาจมีความยาวหลายหน้ากระดาษ จึงอาจทำให้ผู้ศึกษาต้องใช้ความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่อาจจะยาวนานค้นคว้าให้เข้าใจได้อย่างถ่องแท้ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้สะดวกยิ่งขึ้น โดยสามารถดาวน์โหลดเอกสารข้อกฎหมายได้จากเว็บไซต์ของหน่วยงานต่าง ๆ และมีกระดานข้อความไว้หาหรืออีกด้วย นอกจากนี้ การเข้ารับฝึกอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภาครัฐก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

การนำเนื้อหาสาระเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาเรียบเรียงไว้ในคู่มือปฏิบัติงาน ผู้จัดทำควรสรุปสาระสำคัญของระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ โดยแสดง การอ้างอิงที่มาของข้อกฎหมายบังคับใช้ในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน โดยอ้างอิงชื่อระเบียบกฎหมาย ชื่อ วงเล็บ วรรค ให้ถูกต้อง ในการสรุปอาจใช้ตาราง แผนผัง รูปภาพ ประกอบ ส่วนเอกสารระเบียบกฎหมายที่รวบรวมมาได้นั้น ผู้จัดทำอาจจะแสดงบทสรุปพร้อมแหล่งที่มาให้ผู้อ่านสามารถสืบค้นเพิ่มเติมได้หรือจัดทำเป็นเอกสารประมวลระเบียบที่เกี่ยวข้องไว้อีกฉบับหนึ่งก็ได้

3.3 การเขียนบทปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

หลักการทฤษฎีทางวิชาการที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสำเร็จ คุณภาพ และประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก การนำเนื้อหาหลักการทฤษฎีทางวิชาการที่เกี่ยวข้องมาเรียบเรียงไว้ในคู่มือปฏิบัติงานนั้น ผู้จัดทำต้องแสดงความสัมพันธ์ของหลักการกับงานที่ทำ โดยสรุปสาระสำคัญในรูปแบบของการสรุปย่อ สรุปเรื่องหรือสรุปรวมก็ได้ ทั้งนี้ต้องแสดงแหล่งข้อมูล

การอ้างอิงด้วย และอาจนำส่วนเนื้อหาที่สำคัญหรือต้องใช้ประจำ เช่น กฎ สูตร หลักการ เป็นต้น แสดงไว้ในภาคผนวกได้อีกทางหนึ่ง

ผลงานตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัย คู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น เป็นเอกสารที่จะช่วยให้ผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน มีโอกาสศึกษางานในลักษณะเดียวกัน สามารถเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของระบบงาน ช่วยลดระยะเวลาการศึกษาค้นคว้าระบบงาน และเลี่ยงความซ้ำของงานที่จะเสนอได้

3.4 โครงสร้างและกระบวนการของงาน

การวิเคราะห์โครงสร้างของงาน เป็นการแยกแยะ และแสดงโครงสร้างงานโดยรวมและส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบ ด้วยรูปแบบแผนผังหรือรูปภาพประกอบคำอธิบาย

การวิเคราะห์ลำดับขั้นหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ควรแสดงขอบเขตการกำหนดความรับผิดชอบของงาน แผนผังลำดับขั้นตอน การปฏิบัติงาน ตารางแสดงองค์ประกอบของการปฏิบัติงาน และเขียนคำบรรยายลักษณะงาน

การวิเคราะห์เหตุผลเชิงหลักการระหว่างการปฏิบัติงานกับผล อาจเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ลำดับขั้นการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเหตุหรือตัวแปรต้น แล้วจึงวิเคราะห์เหตุผลผลิตหรือผลลัพธ์ ซึ่งเป็นตัวแปรตาม ที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม เช่น ลิงของเอกสาร คู่มือ เป็นต้น หรือเป็นนามธรรม เช่น ความเจ็บป่วย ความพึงพอใจ ความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ เป็นต้น

การวิเคราะห์องค์ประกอบของผลผลิตหรือผลลัพธ์เหล่านี้ ขึ้นกับธรรมชาติของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะทราบดีว่าผลงานที่ดีควรเป็นอย่างไร

ผู้ปฏิบัติอาจใช้รูปแบบการวิจัยหรือปรึกษาผู้รู้เพื่อพัฒนารูปแบบการวัดคุณภาพและประสิทธิภาพของผลผลิตหรือผลลัพธ์ ซึ่งจะช่วยให้ผลงานวิเคราะห์มีคุณภาพมากขึ้น

3.5 ผลการปฏิบัติงานและตัวอย่างงาน

ผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งได้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ ผลผลิต หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือการปฏิบัติงานนั้น ๆ ส่วนผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากผลผลิต ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ต่างก็สามารถที่จะวัดผลได้ในลักษณะของความมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3.5.1 คุณภาพของผลการปฏิบัติ

คุณภาพของผลงานสามารถแสดงได้ในรูปแบบของขนาด จำนวน ลักษณะ ความถูกต้อง ตรงกัน ความแม่นยำ ความรวดเร็ว ตรงเวลา ใช้ประโยชน์ได้ ได้รับความพึงพอใจ หรืออื่น ๆ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผลงานที่มีคุณภาพ ย่อมเกิดจากการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ในการเสนอผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องแสดงให้เห็นว่ามีการปฏิบัติและได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด เป้าหมายเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบของนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผน หรือตัวชี้วัด ที่หน่วยงานกำหนดไว้

การปฏิบัติงานภาครัฐมีมาตรฐานขั้นต่ำ คือ ความถูกต้องตามระเบียบ ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจึงอาจเสนอในรูปแบบว่า ได้ปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบอย่างไรด้วย

การปฏิบัติงานที่สอดคล้องตรงกันทั้งองค์กร หมายถึง การปฏิบัติงานที่เป็นไปในทางเดียวกัน

ตามลักษณะโครงสร้างและลำดับกระบวนการในลักษณะที่สัมพันธ์สอดคล้องให้เป็นไปอย่างถูกต้องรวดเร็วตรงเวลา ในเอกสารคู่มือปฏิบัติงาน อาจแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีการเพิ่มลดขั้นตอนให้ดีขึ้นอย่างไรบ้าง และมีความถูกต้องรวดเร็วตรงเวลาอย่างไรบ้าง ความพึงพอใจที่ผู้รับบริการมีต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่ง ที่อาจเรียบเรียงไว้ในคู่มือปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์สาเหตุที่เป็นจุดเด่นหรือข้อควรปรับปรุงของงานได้

ผู้จัดทำอาจนำผลการประเมินหน่วยงานมาประกอบการเสนอด้วยก็ได้ เช่น ผลการประเมิน 5 ส การตรวจสอบภายใน การตรวจราชการ การพัฒนาระบบราชการ การประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นต้น ซึ่งปกติแล้วมักจะมีข้อชมเชยและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เป็นแหล่งที่อ้างอิงได้ จึงสามารถนำมาวิเคราะห์เหตุผลประกอบในคู่มือปฏิบัติงานได้

3.5.2 ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติ

ประสิทธิภาพ หมายถึง สัดส่วนระหว่างผลผลิตที่ได้กับปัจจัยที่ใช้ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง การปฏิบัติงานที่ใช้ทรัพยากรน้อย แต่ได้ผลผลิตมาก อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานในองค์กรมิได้มีเพียงงานการผลิต แต่ยังมีงานในรูปแบบอื่นอีก เช่น งานบริการ อำนวยความสะดวก งานส่งเสริม/สนับสนุน งานบันทึก/ประมวลข้อมูล งานแนะนำ งานวิเคราะห์/วิจัย งานรักษาชีวิตและทรัพย์สิน และอื่น ๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจวัดผลไม่ได้โดยตรง ดังนั้น

การพิจารณาประสิทธิภาพของงานอาจมองได้ระหว่างผลลัพธ์ที่ได้ เทียบกับทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน อีกทางหนึ่งก็ได้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นการปฏิบัติที่มีผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือมีประสิทธิผลเป็นเบื้องต้น โดยใช้ทรัพยากรอย่างพอเหมาะ หน่วยงานจัดให้มีผู้ปฏิบัติจำนวนพอดี ไม่ย่อหย่อนในลักษณะคนล้นงาน หรือมีงานมากจนเกินกำลัง มีการใช้เครื่องมือ วัสดุ งบประมาณ และเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดไม่รั่วไหล และยังรวมความถึง งานที่ผู้ปฏิบัติได้ทำหน้าที่ในความรับผิดชอบโดยใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างเต็มกำลัง

ข้อสำคัญอีกประการหนึ่ง เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยบุคคล คือ บุคคลเป็น สิ่งมีชีวิตที่มีความคิด ความรู้สึก และความคิด ความรู้สึกเหล่านี้ กลายเป็นปัจจัยความสำเร็จอีกส่วนหนึ่งอย่างเลี่ยงไม่ได้ บรรยากาศของการทำงานอย่างมีความสุข ย่อมอำนวยความสะดวกให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในทางกลับกัน การงานที่มีบรรยากาศทำให้ผู้ปฏิบัติมีคุณภาพชีวิตตกต่ำ ตึงเครียด วิตกกังวล หวาดระแวง เสี่ยงต่อชีวิต และทรัพย์สิน หรือเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจต้องชดใช้ด้วยทรัพย์สินเงินทองจำนวนมาก อาจถูกดำเนินการทางวินัยหรือต้องคดีอาญา ย่อมเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงปรารถนาปัจจัยเหล่านี้สามารถลดระดับหรือบริหารความเสี่ยงให้น้อยลงได้ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐทุกแห่งต้องดำเนินการ

3.5.3 ผลการปฏิบัติงานที่ควรเสนอ

การนำผลการปฏิบัติทั้งที่ได้ผลดี คือ มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และที่ได้ผลไม่ดี คือ ตรงกันข้าม มาแสดงในเอกสารคู่มือปฏิบัติงาน

จะช่วยให้ผู้จัดทำมีโอกาสอธิบายความล้มพันธ์เชิงเหตุผลเชิงหลักการที่มีต่อผลงานเหล่านั้นได้ โดยใช้หลักวิชามาอ้างอิง ช่วยให้สามารถแสดงวิธีเปลี่ยนแปลงเพิ่มลดขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้เห็นว่ามีผลงานดีขึ้นหรือไม่อย่างไร อาจแสดงประเด็นการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีโอกาสเสนอประเด็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่งด้วย เพราะเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนพึงปรารถนาให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น ทราบเท่าที่ที่ยังดำรงตนอยู่ในชีวิตการทำงาน เราทุกคนล้วนต้องการชีวิตการทำงานอย่างมีความสุขด้วยกันทั้งสิ้น

3.5.4 ตัวอย่างงาน

ตัวอย่างงานที่เสนอในคู่มือปฏิบัติอาจเป็น ข้อมูลที่นำมาจากผลการปฏิบัติงานจริงหรือสถานการณ์สมมติก็ได้

ตัวอย่างงานที่เสนออาจเริ่มจากมีรูปแบบจากง่ายไปสู่ยาก ชัดเจนไปสู่ซับซ้อน ตัวอย่างที่ดี ไปสู่ไม่ดี และตัวอย่างที่ก้ำกึ่งระหว่างดีกับไม่ดี ในแบบน้อย-กลาง-มาก หรือทำได้-ก้ำกึ่ง-ทำไม่ได้ สำเร็จ-ก้ำกึ่ง-ไม่สำเร็จ หรือหาย-ยังป่วย-ตาย เป็นต้น การเสนอตัวอย่างในหลายรูปแบบจะช่วยให้มีโอกาสอธิบายความล้มพันธ์เชิงเหตุผลด้วยหลักวิชาการ หรืออธิบายความล้มพันธ์ของปัญหาและแนวทางการแก้ไขได้มากขึ้น

การแสดงตัวอย่างงาน ที่เกี่ยวข้องกับชื่อหน่วยงาน บุคคล หรือนิติบุคคลซึ่งอาจเกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน บุคคล หรือนิติบุคคลเหล่านั้น ผู้จัดทำอาจหลีกเลี่ยงการเอ่ยถึงชื่อหน่วยงาน บุคคล หรือนิติบุคคล เหล่านั้นโดยตรง และใช้นามสมมติแทน นามสมมติในเอกสารทางวิชาการ มักใช้ชื่อที่ไม่มีความหมายแฝง เช่น

ขาว ดำ แดง ก. ข. ค. 1 2 3 หรือ A B C เป็นต้น

กรณีที่ว่าอย่างงานเป็นข้อเท็จจริง และจะไม่เกิดความเสียหายเมื่อกล่าวถึงหรือระบุชื่อ หรือไม่ระบุชื่อให้ถูกต้องจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือเข้าใจผิด ก็อาจระบุให้ถูกต้อง โดยปกติแล้วเอกสารทางราชการจะต้องระบุข้อเท็จจริงให้ถูกต้องและสามารถอ้างอิงได้

3.6 การเสนอปัญหาและการป้องกันแก้ไข

คู่มือปฏิบัติงานที่แสดงโครงสร้างและมีลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้จัดทำมองเห็นประเด็นปัญหาที่ซ่อนอยู่ในโครงสร้างงาน ขั้นตอน คุณภาพ และประสิทธิภาพของงานได้อย่างเป็นระบบ

การนำเสนอปัญหาและการป้องกันแก้ไข ควรเสนอหยิบยกขึ้นมาพิจารณาที่ละประเด็น โดยแสดงผลกระทบของปัญหา แสดงวิธีการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดสมมติฐาน ทดลองปฏิบัติหรือแก้ไข แสดงผลการปฏิบัติ ข้อเสนอ และมาตรการป้องกันปัญหาหนึ่ง ๆ อาจมีวิธีการแก้ไขหลากหลาย ซึ่งควรรวบรวมแนวคิดทางเลือกต่าง ๆ เหล่านี้ไว้

3.7 การอภิปราย

การอภิปราย เป็นการนำประเด็นเกี่ยวกับการปฏิบัติและผลงานที่ได้ มาแสดงและอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลด้วยหลักวิชาการ

การอภิปรายเรื่องคุณภาพงาน เป็นการนำประเด็นผลงานที่ได้ผลตามเป้าหมาย ถูกต้องตามระเบียบ สอดคล้องตรงกัน รวดเร็วตรงเวลา และเป็นที่ยอมรับ หรือที่มีผลงานกลับกัน มาวิพากษ์หรืออภิปรายว่า เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

ในด้านประสิทธิภาพการทำงาน เป็นการนำเอาประเด็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามเป้า ในอัตราที่ไม่ย่อหย่อนหรือเกินกำลัง ใช้ทรัพยากรอย่างพอเหมาะ และผู้ปฏิบัติมีความสุขกับการทำงาน หรือการปฏิบัติที่ได้ผลกลับกัน มาอธิบายเหตุผลซึ่งจะช่วยให้มองเห็นและแสดงหลักการได้มากขึ้น

ในการอภิปราย อาจใช้วิธีเปรียบเทียบกับงานอื่นที่คล้ายกัน แสดงความเหมือนและความต่าง ซึ่งจะช่วยให้มีโอกาสอธิบายเหตุผลและเสนอประเด็นใหม่ได้มากขึ้น สำหรับประเด็นที่พบบ่อยหรือมีความถี่สูง ก็อาจนำมาสรุปรวมเป็นประเด็นเดียวกันได้ เพื่อแสดงถึงความโดดเด่นที่ค้นพบ

ความสร้างสรรค์ในการอภิปราย เป็นความสามารถระดับสูงทางความคิดและอารมณ์ ที่จะใช้ประกอบการเลือกประเด็น วิเคราะห์เหตุผลและอภิปราย ดังนั้น จึงควรเสนอแนวทางการพัฒนาที่หลากหลาย สร้างสรรค์ และงดเว้นการอภิปรายที่เป็นไปในทางดกดำ เสียหาย ตัดพ้อ ท้อแท้ บ่นเพ้อ หรือมรสุวาท

3.8 การเขียนข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะ เป็นข้อแนะนำที่ผู้จัดทำได้เรียบเรียงเสนอไว้สำหรับให้ผู้สนใจศึกษา ในประเด็นที่ว่า ถ้าหากจะจัดทำคู่มือปฏิบัติงานในลักษณะเช่นนี้ขึ้นมาอีกฉบับหนึ่งแล้วจะมีข้อควรระวังใดบ้างที่จะสามารถป้องกันแก้ไขให้การดำเนินงานครั้งต่อไปนั้น ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะที่มีต่อหน่วยงาน เป็นอีกประเด็นหนึ่ง ที่ผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานสามารถเสนอคำแนะนำเชิงระบบที่จะนำไปสู่การพัฒนางานหรือองค์กรตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจได้

4. สรุป

คู่มือปฏิบัติงานในรูปแบบของการวิเคราะห์ เป็นเอกสารที่แสดงผลงานวิเคราะห์ที่ใช้งานปฏิบัติ เป็นศูนย์กลางของเรื่องเพื่อใช้ในการแสดงออกซึ่ง ภาระงาน ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และ คุณภาพงานของตำแหน่งได้บทความฉบับนี้ ได้เสนอความหมายของคู่มือปฏิบัติงาน เทคนิค การวิเคราะห์ และเทคนิคการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ในรูปแบบของการวิเคราะห์ สำหรับบุคลากรสาย สนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาหรือผู้สนใจทั่วไป จะสามารถเลือกนำเทคนิคไปใช้เป็นเครื่องมือใน การทำงานวิเคราะห์ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การปรับปรุงระบบงาน หรือพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตนได้

5. เอกสารอ้างอิง

ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา, คณะ กรรมการ (ก.พ.อ.). 2552. ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการจำแนก ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบัน อุดมศึกษา พ.ศ. 2552. ม.ป.ท.

ชูศักดิ์ เปลียนภู. 2551. แนวคิดในการพัฒนา บุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เอติสัน โพรดักส์.

ประธานสภาข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย, ที่ประชุม (ปชมท.). 2551. การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาการดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษของข้าราชการและ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน วิชาการในสถาบันอุดมศึกษา, รายงาน การวิจัยฉบับสมบูรณ์. ม.ป.ท.

รัฐชนา นำอิน. 2551. คู่มือปฏิบัติงานพัสดุด้วย วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์. มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.

_____. 2553. คู่มือการปฏิบัติงานลาศึกษา ต่อภายในประเทศ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.

เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. 2551. เทคนิคและวิธีการ เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน. http://hr.rmutr.ac.th/images/stories/a1_paper_personal/po1_no1.ppt

เล็ถียร คามิศักดิ์. 2551. การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน. เอกสารประกอบการบรรยาย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.