

การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

เรียบเรียงโดย นายเทวิน ศรีดาโคตร
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ชำนาญการพิเศษ
สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่แต่ละหน่วยงานสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นและใช้เป็นคู่มือสำหรับศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอื่นทั้งยังสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับระเบียบ วิธี และเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเอกสารที่จะบอกเล่าให้ทราบถึงกระบวนการว่า “ใคร?” ต้อง “ทำอะไร?” “ทำที่ไหน?” “ทำเมื่อไร?” และ “ทำไม?”

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน
- บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน
- บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

1. บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย

- ความเป็นมา เขียนอธิบายถึงภูมิหลัง อันเป็นที่มาของเรื่องที่กำลังเขียนคู่มือการปฏิบัติงานว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร? มีความเป็นมาอย่างไร? มีความสำคัญอย่างไร? มีเหตุผล และ ความจำเป็นอะไร? งานที่กำลังปฏิบัติอยู่นี้มีความสำคัญกับมหาวิทยาลัย กับหน่วยงานที่สังกัดอย่างไร? ถึงต้องมาเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้(กรณีที่ไม่เคยมีการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานมาก่อน) ถ้าในกรณีที่หน่วยงานเคยมีคู่มือการปฏิบัติงานมาแล้ว ทำไม? จึงต้องมาเขียนเป็นคู่มือเล่มนี้ อีก ซึ่งผู้เขียนต้องอธิบายว่าอาจเป็นเนื่องเพราะ กฎ ระเบียบ ประกาศ มติที่ประชุม ข้อบังคับ ฯลฯ ที่เกี่ยวกับคู่มือเล่มนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

ตัวอย่างการเขียน

คู่มือวิเคราะห์อัตรากำลัง คณะพยาบาลศาสตร์

ความเป็นมาและความสำคัญ

มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาตามความต้องการของประเทศ การบริหารงานในมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงที่มีบทบาทในการชี้ นำ ร่วมพัฒนาชุมชน และสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องพึงพางบประมาณจากรัฐและงบประมาณของมหาวิทยาลัยในการจ้างบุคลากรในการปฏิบัติงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ ภายใต้งบประมาณที่จำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้รับบรรจุบุคลากรในอัตราตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น มอบอำนาจให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการกำหนดกรอบของตำแหน่งที่พึงมีในมหาวิทยาลัย อันดับเงินเดือนของตำแหน่ง และจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมในมหาวิทยาลัย โดยให้มีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์เงื่อนไขของ ก.พ.อ. และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในอนาคต

มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่มีภารกิจ 4 ภารกิจ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและทิศทางการพัฒนาของประเทศ จะเห็นได้ว่าภารกิจที่มีความสำคัญในลำดับแรกที่จะต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่ากับทรัพยากร คือการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ซึ่งจะต้องเกิดจากกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่ดำเนินการให้เกิดดังกล่าวคือ คณาจารย์ ที่ทำหน้าที่ในการเรียนการสอน และบุคลากรสายสนับสนุน ที่ช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์อัตรากำลังจึงเป็นสิ่งสำคัญของนักบุคลากรและนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในการประสานงานร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเสนอต่อผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนั้น หน่วยการเจ้าหน้าที่และงานนโยบายและแผนของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้เห็นความสำคัญและมีการจัดทำคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ดังกล่าวมีความถูกต้องและแม่นยำ รวมถึงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

- **วัตถุประสงค์** วัตถุประสงค์ ถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งของการเขียนเอกสารทางวิชาการ(คู่มือการปฏิบัติงาน)เพราะจะทำให้ผู้อ่านหรือนำไปเอกสารไปใช้ทราบว่าการทำอะไรในงานขั้นนี้ และจะนำไปสู่การพิจารณาตัดสินว่าควรจะทำหรือไม่ทำงานนี้ดี ดังนั้น ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงานจึงควรใส่ใจที่จะเขียนวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและกระชับที่สุดเท่าที่จะทำได้

แนวทางการเขียนวัตถุประสงค์ ในการเขียนวัตถุประสงค์มีหลักการดังนี้

1. มีความชัดเจน
2. มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อกันในวัตถุประสงค์แต่ละข้อและไม่มีความซ้ำซ้อน
3. ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ง่าย และต้องใช้ประโยคบอกเล่า
4. สามารถหาคำตอบจากคู่มือปฏิบัติการได้
5. ต้องสอดคล้องกับเรื่องที่เขียนคู่มือปฏิบัติการ

ตัวอย่างการเขียน

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาวิธีการและแนวทางการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรสายผู้สอน คณะพยาบาล-ศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 2) เพื่อศึกษาวิธีการและแนวทางการวิเคราะห์อัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ

เป็นการเขียนที่อธิบายให้ผู้นำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้ได้ทราบถึงขอบเขตของคู่มือการปฏิบัติงานนี้ว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด? ถึงขั้นตอนใด? ของหน่วยงานใด? เกี่ยวข้องกับใคร? ที่ใด? และเมื่อใด? ตลอดจนครอบคลุมถึง กฎ ระเบียบ มติที่ประชุม ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ หนังสือเวียน อะไร?

ตัวอย่างการเขียน

ขอบเขตของคู่มือ

วิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุน คณะพยาบาล ศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยคำนวณจากการจัดโครงสร้างและการจัดระบบงานของส่วนราชการ ซึ่งเป็นการจัดแบ่ง
หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

2. บทที่ 2 โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย

- โครงสร้าง ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือการปฏิบัติงาน ทราบถึงโครงสร้างของหน่วยงานต้นสังกัดที่ตนปฏิบัติอยู่ อันจะเป็นการบอกให้ทราบว่าคู่มือการปฏิบัติงานนี้ ใช้ใน

การปฏิบัติงานของตำแหน่งอะไร? สังกัดหน่วยไหน? งาน หรือฝ่ายอะไร? กอง หรือสำนักงานอะไร? ฯลฯ โดยเขียนแยกเป็นโครงสร้างการบริหารของหน่วยงานและโครงสร้างอัตรากำลังของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย

- โครงสร้างของงาน (Organization chart)
- โครงสร้างการบริหารหน่วยงาน (Administration chart)
- โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity chart)

การเขียนโครงสร้างของงาน (Organization chart)

โครงสร้างของงาน (Organization chart) ลักษณะการเขียนจะระบุเป็นชื่อของ “หน่วยงาน”

ตัวอย่างการเขียน



การเขียนโครงสร้างการบริหารหน่วยงาน (Administration chart)

โครงสร้างการบริหารหน่วยงาน (Administration chart) ลักษณะการเขียนจะระบุเป็นชื่อของ “ตำแหน่งงาน”

ตัวอย่างการเขียน



การเขียนโครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity chart)

โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity chart) ลักษณะการเขียนจะระบุเป็นชื่อของ “ผู้ดำรงตำแหน่ง”

ตัวอย่างการเขียน



- หน้าที่ของหน่วยงาน ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือการปฏิบัติงานทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่มีอยู่ในคู่มือการปฏิบัติ

งานนี้ ซึ่งจะประกอบด้วย

- ภาระหน้าที่หลักของหน่วยงานที่สังกัด
- ภาระหน้าที่หลักของงานที่สังกัด
- ภาระหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่ง

การเขียนภาระหน้าที่หลักของหน่วยงาน ที่สังกัด

หน่วยงาน ต้นสังกัดของผู้ปฏิบัติงานตามคู่มือเล่มนี้ มีภาระหน้าที่หลักอะไร? รับผิดชอบอะไร? ให้เขียนโดยคร่าวๆ อาจเป็นข้อๆ หรือเขียนเป็นร้อยแก้วก็ได้

ตัวอย่างการเขียน

ภาระหน้าที่ของกองแผนงาน

กองแผนงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) เก็บรวบรวม วิเคราะห์และบริหารข้อมูลต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการบริหารและการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งข้อมูลดังกล่าว ได้แก่ ข้อมูลทางด้านการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัยและข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น
- 2) ดำเนินงานและประสานงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี แผนพัฒนามหาวิทยาลัยรายปี แผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยประจำปี ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
- 3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของมหาวิทยาลัยเพื่อชี้ให้เห็นถึงระดับความสัมฤทธิ์ผล และหรืออุปสรรคปัญหาการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้น
- 4) ดำเนินงานด้านวิจัยสถาบัน (Institutional Research)
- 5) ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย และศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งข้าราชการ และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย

การเขียนภาระหน้าที่หลักของงาน ที่สังกัด

งาน ที่สังกัดของผู้ปฏิบัติงานตามคู่มือเล่มนี้ มีภาระหน้าที่หลักอะไร? รับผิดชอบอะไร? ให้เขียนโดยคร่าวๆ อาจเป็นข้อๆ หรือเขียนเป็นร้อยแก้วก็ได้

ตัวอย่างการเขียน

ภาระหน้าที่ของงาน วิเคราะห์และงบประมาณ

งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ กองแผนงานมีหน้าที่วิเคราะห์ จัดทำแผนความต้องการทรัพยากรประกอบด้วยงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ ทรัพย์สิน สิ่งก่อสร้าง แผนงบประมาณองค์กรในกำกับ ต้นทุนผลผลิต รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ และรายงานการประเมินความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณ และวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาผลงาน

การเขียนบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของ ตำแหน่ง

ภาระงาน ตามตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้ มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบอะไร? โดยเขียนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นตั้งแต่ต้นจนงานสำเร็จ

ตัวอย่างการเขียน

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตำแหน่ง

บทบาทหน้าที่ : รับผิดชอบจัดทำแผน และวิเคราะห์แผน (ของตำแหน่ง) งบประมาณประจำปี

หัวหน้ากลุ่มงาน : รับทราบและให้ข้อเสนอแนะ

ผู้อำนวยการกอง : ตรวจสอบ/ผ่านแผนฯ

รองอธิการบดีฝ่ายแผน : เห็นชอบ/อนุมัติแผนฯ

3. บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงานต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือ

การปฏิบัติงานทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานในคู่มือการปฏิบัติงาน เล่มที่เขียนว่าเกี่ยวข้องกับกฎ

ระเบียบ มติที่ประชุม คำสั่ง ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน ตลอดจนเกณฑ์มาตรฐาน สูตร และ วิธีการ
คำนวณ ที่ต้องใช้หรือเกี่ยวข้องในคู่มือการปฏิบัติงานนี้

ฉบับ ตัวประกาศมหาวิทยาลัย



ประกาศ ก.บ.ม. มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 2/2550)
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ
ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 14 แห่งข้อบังคับสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วยการบริหาร
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2550 ประกอบกับหนังสือสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ ศษ 0509.4/ว4 ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2550 และโดยความเห็นชอบจาก ก.บ.ม.
มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในคราวการประชุมครั้งที่ 6/2550 เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2550 จึงให้กำหนดหลักเกณฑ์
และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญ
พิเศษ ดังนี้

ข้อ 4 การเสนอขอกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญ
พิเศษ ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ดังนี้

4.1 ตำแหน่งระดับชำนาญการ

4.1.1 วุฒิการศึกษา และระยะเวลา

- (1) วุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งระดับ
ปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า 16 ปี
- (2) วุฒิอนุปริญญาหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ
มาแล้วไม่น้อยกว่า 12 ปี
- (3) วุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ
มาแล้วไม่น้อยกว่า 9 ปี
- (4) วุฒิปริญญาโทหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ
มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
- (5) วุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ
มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

กรณีได้รับวุฒิเพิ่มขึ้นและได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ใช้วุฒิดังกล่าว
เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ให้นำระยะเวลาดำรงตำแหน่งทั้งสองตำแหน่งรวมกันตามอัตราส่วนได้

ตัวอย่างการเขียนเป็นสำนวนใหม่

จาก...ประกาศ ก.บ.ม. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
(ฉบับที่ 2/2550) เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการ
พิจารณาแต่งตั้ง ขรก.ให้ดำรงตำแหน่ง
ชำนาญการ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ

ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และระยะเวลา
ดำรงตำแหน่ง สำหรับการขอตำแหน่งชำนาญการ ดังนี้

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 1) วุฒิปวช./เทียบเท่า | ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 16 ปี |
| 2) วุฒิปวส./เทียบเท่า | ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 12 ปี |
| 3) ป.ตรี/เทียบเท่า | ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 9 ปี |
| 4) ป.โท/เทียบเท่า | ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี |
| 5) ป.เอก/เทียบเท่า | ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี |

4. บทที่ 4 เทคนิคการปฏิบัติงาน

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือการปฏิบัติงานทราบถึงขั้นตอน
ของการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมขอตำแหน่งงานในคู่มือการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่า... ทำอะไร? ทำที่ไหน? ทำ
อย่างไร? ทำเมื่อไร? ซึ่งจะช่วยให้ผู้ศึกษาค้นคว้า/ผู้นำคู่มือไปใช้มองเห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
และงานโดยเขียนออกมาในรูป Flow chart ทำให้เกิดความเข้าใจง่าย มีการสื่อความหมายที่ดี โดยไม่หลงลึกใน
รายละเอียด

ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบข้อความ

ขั้นตอนการบริการฝึกอบรม

5.1 ผู้ขอรับการฝึกอบรม

- 5.1.1 ศึกษาข้อมูลหรือหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- 5.1.2 กรอกแบบคำร้องขอรับการฝึกอบรมภายนอกพร้อมแนบหลักฐานหรือข้อมูลของ
หลักสูตรดังกล่าว
- 5.1.3 เสนอให้ผู้บังคับบัญชาจนถึงระดับผู้อำนวยการอนุมัติ
- 5.1.4 นำส่งยังกองการเจ้าหน้าที่ล่วงหน้าก่อนวันสัมมนาหรือฝึกอบรม 15 วัน

5.2 เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

- 5.2.1 ติดต่อสถาบันหรือหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม
- 5.2.2 ส่งเรื่องยังหน่วยงานการเงินเพื่อของบประมาณ

5.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- 5.3.1 เข้ารับการฝึกอบรมตามวันและเวลาที่กำหนด
- 5.3.2 เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม จัดทำรายงานพร้อมนำส่งเอกสารประกอบการฝึกอบรม

(โดยให้มีรูปภาพประกอบในแต่ละขั้นตอน) ระบุที่มาของภาพ

5. บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

- ปัญหาและอุปสรรค
- แนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงาน
- แนวทางพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน

ในบทนี้ผู้เขียนควรนำเสนอปัญหา อุปสรรค และการใช้คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ศึกษาค้นคว้า/ผู้นำคู่มือไปใช้ เล็งเห็นถึงปัญหา อุปสรรค การจัดทำ การนำไปใช้ และการแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ดำเนินการใช้คู่มืออย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะเขียนปัญหาในบทที่ 5 นี้ให้ได้มากๆ ต้องเขียน/บอกถึงปัญหาตามขั้นตอนต่างๆ ของการปฏิบัติงานที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 หรือ 3 ว่าในแต่ละขั้นตอน

- มีปัญหาอะไร? และเมื่อพบปัญหาแล้ว
- ได้แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการอะไร? และ
- ทำอย่างไร?
- ผลเป็นอย่างไร ?

ตัวอย่างการเขียน

ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์เพื่อหาอัตรากำลังที่เหมาะสมทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุนจะต้องคำนึงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกลางกำหนด ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีข้อมูลมากเพียงพอที่จะใช้ในการวิเคราะห์ห้อัตรากำลังดังกล่าว พบว่าในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ในเรื่องนี้ มักจะประสบปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงาน และมีวิธีการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคนั้น ดังนี้

ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
<p>1. ไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน</p> <p>มีหลายหน่วยงานในมหาวิทยาลัยไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะทางไว้ที่หน่วยงานของตนเอง เมื่อหน่วยงานรับบุคลากรมาใหม่หรือมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติงานนั้นแทนก็จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน</p>	<p>- สนับสนุนให้มีการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน และให้ผู้ใช้มีความรู้มาให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียน เนื่องจากคู่มือการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการที่มีรายละเอียดครบถึงขั้นตอนและรายละเอียดของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีความซับซ้อน มี</p>

ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
	<p>หลายขั้นตอน เกี่ยวข้องกับคนอื่นหรือคนหลายคน หน่วยงานจึงมีความจำเป็นที่ต้องให้บุคลากรมีคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ปฏิบัติแทน/ผู้มาใหม่ใช้ในการอ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดหรือป้องกันการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน</p>
<p>2. ข้อมูลไม่มีความถูกต้อง</p> <p>หากข้อมูลที่หน่วยงานมีอยู่ ไม่มีความถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งอาจจะเกิดผลเสียหายต่อบุคลากรในหน่วยงานได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลต่างๆ จะต้องตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และมีการเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน เพราะข้อมูลสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
<p>3. การเก็บรวบรวมข้อมูล</p> <p>เนื่องจากข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำไปใช้ประโยชน์ต่างๆ การเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเสนอต่อผู้บริหารในการตัดสินใจ ซึ่งหากไม่สามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ ได้ครบถ้วน อาจส่งผลถึงการเสนอข้อมูลสารสนเทศต่อผู้บริหารมีความผิดพลาดหรือเกิดความคลาดเคลื่อน ไม่ถูกต้องได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแหล่งข้อมูลและวันเก็บข้อมูล ภาระงานสอนของอาจารย์ที่คำนวณได้ระหว่างสองหน่วยงานมีความแตกต่างกัน อันเนื่องมาจาก - ที่มาของแหล่งข้อมูลมาจากคนละแหล่ง กล่าวคือระดับคณะจะเก็บข้อมูลจากงานบริการ การศึกษาของคณะ ส่วนกองแผน งานเก็บข้อมูลจากสำนักทะเบียนและประมวลผล - วันที่เก็บข้อมูลไม่ตรงกัน
<p>4. ผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์น้อย</p> <p>ในบางหน่วยงานแม้จะไม่มีมารับบุคลากรใหม่เข้ามา หากบุคลากรเดิมที่ปฏิบัติอยู่ไม่มี</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาสมรรถนะ ฝึกอบรม

ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
<p>ประสบการณ์ในด้านวิเคราะห์หัตถรากำลัง ก็จะมี ปัญหาในการปฏิบัติงาน</p>	<p>และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับหน่วยงานภายนอก เพราะ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยให้สามารถ ปฏิบัติงานได้สมบูรณ์ดียิ่งขึ้น</p>

จากปัญหา/อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขที่ได้กล่าวข้างต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในเรื่องต่อไปนี้

(1) **การศึกษาดูงาน** การที่จะทำให้คนรู้งานสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสอนงานระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง การส่งให้ผู้ปฏิบัติงานไปเข้ารับการฝึกอบรม การไปศึกษาดูงาน

(2) **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการวิเคราะห์หัตถรากำลังระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เช่น ระดับคณะกับคณะ หรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย จะช่วยให้ บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะสามารถนำมาดัดแปลงให้เข้ากับหน่วยงาน

5.2 ข้อเสนอแนะในการนำคู่มือไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การนำคู่มือการวิเคราะห์หัตถรากำลังไปใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น หลังจากนั้นไปอาจมีข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงให้เป็นปัจจุบันมากขึ้น ควรมีการศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการใหม่ๆ หรือตามที่มหาวิทยาลัยได้มีการประกาศใช้ในปัจจุบัน

- **บรรณานุกรม**

การอ้างอิงระบบชื่อ-ปี สามารถเขียนได้ 2 แบบคือ

➤ เขียนอ้างอิงหน้าข้อความ มีรูปแบบการเขียนเป็น

ชื่อผู้แต่ง(ปีที่พิมพ์)

➤ เขียนอ้างอิงท้ายข้อความ มีรูปแบบการเขียนเป็น

.....(ชื่อผู้แต่ง,ปีที่พิมพ์)

ตัวอย่างการเขียน

- วรวิทย์ พาณิชย์พัฒน์. 2538. การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตข้าวขาวดอกมะลิ 105. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยข้าว กรมวิชาการเกษตร.
- Denzin, N.K. 1978. **The Research Act: a Theoretical Introduction to Sociological Methods**. New York: McGraw-Hill.
- ปริญญา จินดาประเสริฐ และอินทรชัย หอวิจิตร. 2528. **ปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ผสมซีเมนต์ลอยแม่เมาะ**. ขอนแก่น: สำนักงานเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชนบท คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Lal, R. and Greendland, D.J. 1988. **Soil Physical Properties and Crop Production in the Tropics**. New York: Wiley.

บรรณานุกรม

- ประกาศ ก.บ.ม. มหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ข้าราชการ เชี่ยวชาญ และ เชี่ยวชาญพิเศษ. (2550). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (เอกสารอัดสำเนา).
- เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์. (2551). เทคนิคและวิธีการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน: เอกสารประกอบการอบรมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: [ม.ป.พ.]. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต . (2552). ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัยชั้นเรียน . สุรินทร์: [ม.ป.พ.]. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2550). คู่มือการบริหารงานพนักงานราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารกลางสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์(1996).
- .(2552) . คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐ ตามหลัก
ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ: [ม.ป.พ.]. (เอกสารอัดสำเนา).
- .(2552). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
2552. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์กรมหาชน). (2549). คู่มือการประเมินคุณภาพ
ภายนอกระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: [ม.ป.พ.]. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2552). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: [ม.ป.พ.]. (เอกสารอัดสำเนา).
- สุภาพ ณ นคร. (บรรณาธิการ). (2540). วารสารวิจัย มข., 2(1-2).

เสถียร คามีศักดิ์. (2553). การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ
เชี่ยวชาญเฉพาะ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน. กรุงเทพฯ: [ม.ป.พ.]. (เอกสารอัดสำเนา).