



Work Manual

คู่มือการปฏิบัติงาน
ดร.วิพุธ อ่องสกุล และคณะ

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Tool Kits)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คำนำ



ตลอดระยะเวลาประมาณ 5 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลชุด ๆ ผนึก นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ การปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ และกระบวนทัศน์ของข้าราชการให้เข้ากับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ในการนี้ ๆ ผนึก นายกรัฐมนตรีได้พยายามส่งสัญญาณให้รับทราบและเข้าใจผ่านการอบรม อย่างเป็นทางการ และการแนะนำให้อ่านหนังสือและตำราสมัยใหม่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผ่านทางที่ประชุมคณะรัฐมนตรี อาทิเช่น RE-THINKING THE FUTURE, RE-IMAGINE!, AS THE FUTURE CATCHES YOU, WORLD OUT OF BALANCE และ MAKING STRATEGY WORK เป็นต้น

แม้ว่าการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาจะได้มีการนำเอากระบวนการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์เข้ามาใช้ในวงราชการของไทยอย่างจริงจังเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเสริมสร้าง ขีดสมรรถนะระบบราชการของเราให้สามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติก็ยังคงประสบปัญหาบางประการเกี่ยวกับวิธีการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับอย่างเพียงพอ

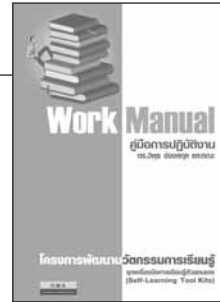
เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนผู้สนใจทั่วไปได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการ บริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวางมากขึ้นรวมทั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงได้ริเริ่มจัดทำโครงการ พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ขึ้น ให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้อย่างง่ายและมีความชัดเจนในตัวเอง ซึ่ง ครอบคลุมหัวข้อสำคัญๆ ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารความ เปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ เป็นต้น

ท้ายสุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการ เรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าวนี้ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และนำเอาความรู้และเทคนิควิธีการ บริหารงานสมัยใหม่ไปใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลต่อไป

(ทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ธันวาคม 2548



ชื่อเรื่อง
Work Manual
คู่มือการปฏิบัติงาน

ผู้แต่ง : ดร.วิพุธ อ่องสกุล, กอล์ฟ จิระสานต์

เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 974-9871-23-5

พิมพ์ครั้งแรก : ธันวาคม 2548

โรงพิมพ์ : ก.พลพิมพ์

จำนวนพิมพ์ : 1,500 เล่ม

จำนวนหน้า : 96 หน้า

ชื่อบรรณาธิการ : ผศ.ดร.จิระประภา อัครบวร
ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

กราฟิกดีไซน์ : Dr.Christopher Lee Johnson

ออกแบบปก : **B a n g k o k & D e s i g n G r o u p**

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต
กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999
อีเมลล์ : opdc@opdc.go.th
www.opdc.go.th

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด
882-882/2 ม.12 ซรามคำแหง 170
ถ.สุขาภิบาล 3 แขวงมีบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510
โทรศัพท์ 0-2517-9953, 0-2517-5045
โทรสาร 0-2917-7356

Work Manual

คู่มือการปฏิบัติงาน

สารบัญ

	การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง	7
1	เชื่อมประสบการณ์	11
2	เข้าสู่บทเรียน	15
3	ปูพื้นฐานความรู้	21
4	แนวทางสู่การปฏิบัติ	39
5	ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้	67
6	วัดระดับความเข้าใจ	91
7	ฝากไว้ให้จดจำ	93



การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากความตั้งใจของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เราในฐานะบรรณารักษ์ ผู้ประสานงานให้นักวิชาการที่มีฝีมือในแต่ละด้าน มาร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือทั้งหมด ซึ่งขอเริ่มจาก **Work Manual (คู่มือการปฏิบัติ)** ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (**Self-Learning Tool Kits**) ที่ทางกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ เป็นการสร้างระบบให้ข้าราชการสามารถรับรู้ข่าวสาร ให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือในครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ได้แก่

ผู้บริหารของจังหวัด, ผู้บริหารของส่วนราชการ, กลุ่มงานยุทธศาสตร์จังหวัด, และกลุ่ม ก.พ.ร. ประจํากรม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวิธิดำเนินการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล (Making Strategy Work) เพื่อมีส่วนผลักดันและให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของจังหวัด/ส่วนราชการ

บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “**เชื่อมโยงประสบการณ์**” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “**เข้าสู่บทเรียน**” และ/หรือการ “**ปูพื้นความรู้**” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจาก Flow Chart หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “**ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้**” (Case Study) พร้อมทั้งมี “**บททดสอบความเข้าใจ**” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับ แบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงาน เป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “**ฝากไว้ให้จดจำ**” ซึ่งเป็นการสะท้อนสาระสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือนี้



สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรือหนังสืออ้างอิง (Books References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) นี้จะบรรลुวัตถุประสงค์ได้ ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเองดั่งนั้น เราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น และในขณะเดียวกัน ความสำเร็จของผู้บริหารที่ใช้คู่มือ เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดนี้ นอกจากจะเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว ยังจะนำมาซึ่งความดีใจของนักวิชาการที่ร่วมมือในการจัดทำเครื่องมือชุดนี้ทุกท่าน และเป็นธรรมดาที่การทำงานย่อมมีข้อผิดพลาด ซึ่งหากเกิดในหนังสือเล่มนี้ ทางผู้จัดทำของน้อมรับคำแนะนำ

ด้วยจิตคารวะ

ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร



1

เชื่อมประสบการณ์

ความในใจของข้าราชการ

“ข้าราชการ คือบุคคลที่ทำงานให้ประชาชนชื่นใจ” ข้อความที่ยกมานี้เป็นคำขวัญที่พระราชวิสุทธิเมธี หรือชื่อที่คนทั่วไปเรียกกันทั่วไปสั้นๆ ว่าหลวงพ่อบุญญานันทะ ให้ข้าราชการไว้เตือนใจหลายปีมาแล้ว

คนที่เข้ามารับราชการหรือที่เรียกรวมๆ ว่า “ข้าราชการ” ก็รู้ว่าเมื่อเวลาทำงาน ก็ต้องทำให้ผลของงานเป็นที่ยินดีพอใจของประชาชน แต่ท่านเคยมีความรู้สึกอย่างนี้สักครั้งในชีวิตการทำงานหรือไม่...“ทำงานไม่ถูก... ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร...ไม่รู้ขั้นตอน...ไม่รู้จะถามใคร...” บางครั้งตกอยู่ในสภาพ “นายก็ว่า ชาวประชา ก็บ่น”

ธรรมชาติของคนเรานั้นต่างก็อยากได้รับคำชมด้วยกันทั้งสิ้น โดยเฉพาะคำชมจากคนใกล้ชิด เพราะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่จะทำงาน ให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป ทุกคนย่อมเคยได้รับคำชมมาแล้วไม่มากนักน้อย แต่หากข้าราชการตกอยู่ในสภาพที่กล่าวมาแล้ว ก็คงไม่สามารถทำงานให้ประชาชนชื่นใจได้ อย่างไรก็ตามสภาพที่ไม่พึงประสงค์นั้นนั้นก็ยังคงเกิดขึ้นบางครั้ง บางคราวในหน่วยงานต่างๆ มากบ้าง น้อยบ้าง และคงมีอยู่ตลอดมาตั้งแต่อดีตจนถึง ปัจจุบัน จึงน่าที่จะลองพิจารณาดูว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดสภาพเช่นนั้น และเป็นสาเหตุของความคงอยู่ไม่หมดสิ้นไปได้



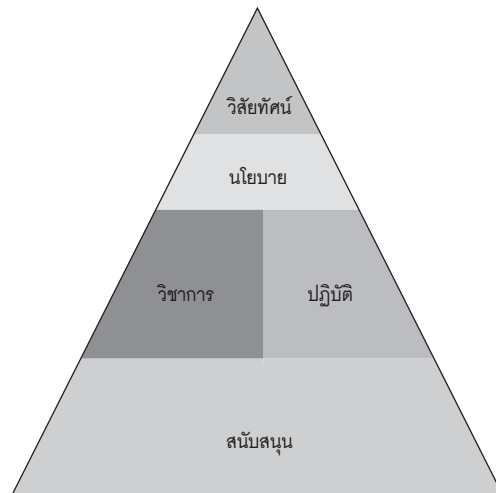
ทำงานไม่ถูก ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร...
ไม่รู้ขั้นตอน...ไม่รู้จะถามใคร



สาเหตุ

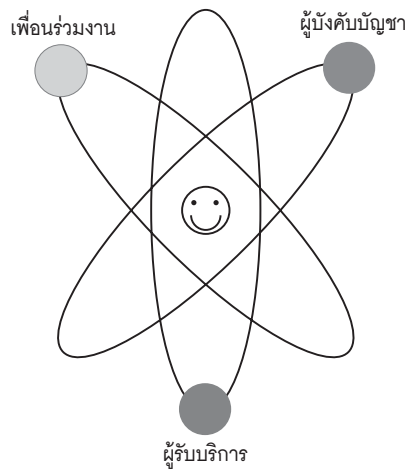
ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจว่างานราชการเป็นงานที่มีเนื้องานหลากหลาย ไม่ว่าจะเนื้องานที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรม หรืออยู่ในความรับผิดชอบของจังหวัด ถ้ามองอย่างพินิจพิเคราะห์จะแยกได้หลายแบบ เช่น งานที่อยู่เบื้องหน้า หรือเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Front Office เมื่อมีงานที่อยู่เบื้องหน้า ก็ควรจะมียางที่อยู่เบื้องหลัง หรือที่เรียกว่า Back Office งานที่อยู่เบื้องหน้าคืองานที่ต้องพบปะผู้รับบริการ ยกตัวอย่างง่ายๆ เปรียบได้กับพนักงานที่รับฝาก-ถอนเงินของธนาคาร คนนี้มีหน้าที่พบหน้าลูกค้าเพื่อรับเรื่องที่ลูกค้าอยากให้อาจารย์บริการ แล้วทำงานนั้นจนเสร็จ ลูกค้าคนนั้นก็จากไป ดูเหมือนว่าพนักงานคนนี้เก่งที่ทำหลายงานได้ ทั้งฝาก ถอน โอนเงิน และรับชำระค่าบริการต่างๆ แต่ข้อเท็จจริงแล้วงานที่อยู่เบื้องหลังนั้นมีความสำคัญไม่แพ้กัน คือระบบที่ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงระหว่างสาขาของธนาคารเดียวกันและสาขาของต่างธนาคารที่เป็นพันธมิตรกัน เป็นต้น

ถ้ามองงานอีกแบบเป็นการมองต่างมุมก็อาจแยกเป็นงานนโยบาย งานวิชาการ งานปฏิบัติการ เป็นต้น ซึ่งงานดังกล่าวนี้ก็ต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเช่นกัน งานนโยบายจะกำหนดทิศทางการทำงานในภาพรวม งานปฏิบัติก็จะนำไปทำให้เกิดผล ส่วนงานวิชาการก็มักศึกษาสิ่งใหม่ๆ นำเทคนิคต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้งานดีขึ้น เป็นต้น





ไม่ว่าจะเป็นการมองงานแบบใด สภาพแวดล้อมในปัจจุบันส่งผลให้แต่ละงานที่ราชการรับผิดชอบอยู่มีวิวัฒนาการในการทำงานเร็วมากกว่าเดิมที่เคยทำกันมาหลายๆ ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น คำตอบก็คือ สภาพแวดล้อมชักพาไปให้เป็นเช่นนั้น คิดแบบง่าย โดยเอาตัวข้าราชการเป็นหลัก สภาพแวดล้อมนี้ก็คือ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ (ทั้งที่เป็นประชาชนและข้าราชการด้วยกัน) แต่ละคนจะวนเวียนเข้ามาเกี่ยวข้องในเวลาปฏิบัติราชการทั้งสิ้น (ดูภาพประกอบ) ข้าราชการทุกคนจึงไม่สามารถดำรงตนอย่างโดดเดี่ยวได้



เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้รับบริการนี้เป็นผู้ที่มีบทบาทหลักที่จะผลักดันให้ข้าราชการแต่ละคนทำงานอย่างสบายใจ หรือสับสน วุ่นวายใจก็ได้ ตัวอย่างเช่น



ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ช่วยให้สบายใจ	ช่วยให้สับสนวุ่นวายใจ
เพื่อนร่วมงาน	ส่งผ่านงาน ช่วยสอนงาน ช่วยทำงานแทน เมื่อจำเป็น	ไม่ผ่านงาน เพิกเฉย ไม่ช่วยทำงานในคราวจำเป็น สร้างความสับสนให้ผู้รับบริการ
ผู้บังคับบัญชา	สอนงาน แก้ปัญหา หาวิธีทำงานที่สะดวกขึ้น	ไม่สอนงาน ไม่แก้ปัญหา ทำให้งานค้าง ไม่สนใจพัฒนางาน
ผู้รับบริการ	เข้าใจวิธีการและขั้นตอน ให้ความร่วมมือ เสนอแนะบริการที่ต้องการ ได้รับเพิ่มเติม	ไม่เข้าใจวิธีการให้บริการ เรียกร้องเกินความสามารถ ที่จะให้บริการ



ทุกคนในหน่วยงานมีความสำคัญต่อการทำงาน



สิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวท่านนั้นถ้าซังน้ำหนักแล้วว่าเป็นว่าเป็นเรื่องไม่พึงประสงค์ตามช่องทางขวามากกว่าครึ่ง ท่านกำลังตกอยู่ในอาการ “สาหัส” เพราะมีเรื่องที่ต้องรับมือมากมาย นอกจากนั้น ตัวข้าราชการเองก็ควรทบทวนว่าตัวเองมีความรู้ความสามารถในงานอย่างเหมาะสมหรือไม่ หากเห็นว่าตัวเองยังขาดความรู้ความสามารถเรื่องใดก็ควรหารู้กับผู้บังคับบัญชาเพื่อขอความเห็นและหาทางปรับปรุงต่อไป

ผู้บังคับบัญชาควรป้องกันไม่ให้ประเด็นที่ส่งผลให้เกิดความสับสน วุ่นวายใจเกิดขึ้น และควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสบายใจมากยิ่งขึ้น เรื่องหนึ่งที่สามารถทำได้คือ ช่วยให้ผู้คนทำงาน “รู้งาน”

การทำให้คนรู้งานนั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น สอนงาน ส่งเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น อย่างไรก็ตามยังมีวิธีหนึ่งที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเหนื่อยน้อยลง ได้งานมีคุณภาพดีตามที่กำหนด รวมทั้งคนทำงานก็ไม่สับสน รู้ว่าจะทำอะไรก่อนหรือหลังและทำงานอย่างไร วิธีนี้ก็คือ ร่วมกันทำคู่มือการปฏิบัติราชการ หรือที่เรียกติดปากว่าคู่มือการปฏิบัติงาน





คู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยให้เรา “รู้งาน” ของกันและกัน อีกทั้งปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถทำงานแทนกันได้ เมื่อผู้ที่รับผิดชอบไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือแม้กระทั่งเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง ก็จะทำให้สามารถเริ่มงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

Tool kits เล่มนี้ไม่เพียงแต่จะบอกว่า คู่มือนี้ คืออะไร มีดีอย่างไร แต่จะช่วยให้ท่านสามารถสร้างคู่มือการปฏิบัติงานในหน่วยงานของเราได้เอง หรือ นำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานเดิมๆ ของเราได้ด้วย ซึ่งเราจะขยายความในตอนต่อไป







2

เข้าสู่บทเรียน

ก่อนที่จะเริ่มทำคู่มือปฏิบัติงานของเราเอง คงต้องเข้าใจก่อนว่าเราต้องรู้อะไรบ้าง และคู่มือเล่มนี้จะบอกอะไรให้เราบ้าง จากบทที่แล้วจะทำให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันนั้น จำเป็นต้องมี “คู่มือการปฏิบัติงาน” เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ และ ลดข้อผิดพลาดจากการที่ “ไม่รู้งาน” หรือ ลดเวลาในการทำงาน ช่วยให้งานเสร็จเร็วขึ้น รวมถึงช่วยลดปัญหาของการทำงานหลายมาตรฐาน มาเป็นการทำงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน

มีหลายอย่างต้องรู้ก่อนการเขียนคู่มือ



การทำคู่มือการทำงานหรือคู่มือการปฏิบัติราชการไม่ใช่เรื่องยากที่จะทำแต่ต้องอาศัยประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนั้นมานานพอสมควรและรู้เนื้องานได้เป็นอย่างดี รวมถึงจะต้องอาศัยความเป็นคนช่างสังเกตและเอาใจใส่ในรายละเอียดบางอย่างที่คนอื่นอาจจะเห็นว่าไม่จำเป็น รวมถึงทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงานก็เป็นส่วนสำคัญนอกเหนือไปจากประสบการณ์ในการทำงานและความเป็นคนช่างสังเกต

คู่มือของงานบางอย่างอาจใช้เป็นรูปภาพอย่างเดียวในการสื่อให้คนทำงานเข้าใจ หรือบางคู่มือใช้การเขียนอธิบายเป็นคำพูดทั้งหมด ฉะนั้นการเลือกคู่มือแบบไหนที่จะเหมาะสมในการสื่อและสอนการทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่คนเขียนคู่มือจะต้องเอาใจใส่ในรายละเอียด โดยเฉพาะประเด็นความเข้าใจ ข้าราชการบางคนหรือผู้ปฏิบัติงานบางคนรู้เนื้องานแต่ไม่รู้



ทฤษฎีในการปรับปรุงงานก็ไม่สามารถเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่ดีได้ การที่จะเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่ดีได้จำเป็นจะต้องอาศัยการปรับปรุงซ้ำแล้วซ้ำอีกของคู่มือเดิม แต่ถ้าหน่วยงานราชการใดยังไม่มีคู่มือเดิม ก็ไม่เป็นเรื่องที่ยากเย็นจนเกินไปในการเขียนคู่มือจากศูนย์



มีหลายอย่างต้องรู้ก่อนการเขียนคู่มือ

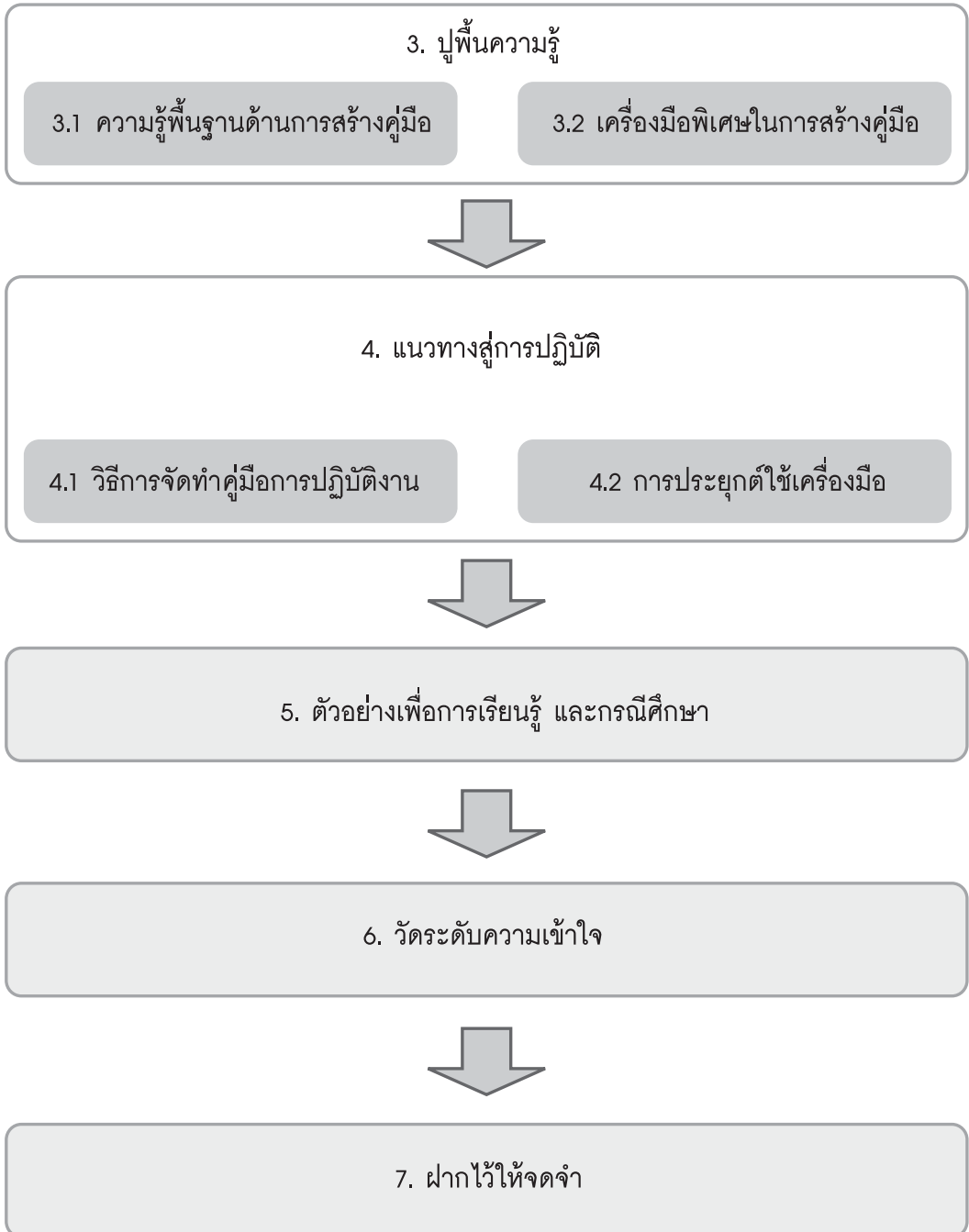
วัตถุประสงค์ของเนื้อหาหลักสูตรการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมีดังนี้ คือ

1. ผู้อ่านสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองได้ และนำมาปฏิบัติได้จริง
2. ผู้อ่านสามารถนำเครื่องมือต่างๆ เพื่อมาช่วยใช้ในการวิเคราะห์ และช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนเองได้

สำหรับเนื้อหาหลักสูตรการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้ เราจะได้เรียนรู้โดยเริ่มจากการปูความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบของคู่มือการปฏิบัติงานในแบบต่างๆ เครื่องมือที่สำคัญในการสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งวิธีการใช้เครื่องมือที่สำคัญ ประกอบด้วย Input-Output Analysis, Flow Chart, Process Flow Chart แต่ที่จะช่วยให้ท่านเข้าใจได้มากขึ้น น่าจะเป็น แบบร่าง (Template) ซึ่งจะเป็นตัวอย่างให้ท่านได้ทดลองทำได้ง่ายขึ้นไปอีก และจะขาดไม่ได้สำหรับแบบฝึกหัดที่จะช่วยให้ท่านได้ลองสร้างคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตัวเอง และวัดความเข้าใจของท่านด้วย



ภาพรวมของเนื้อหาหลักสูตร ได้สรุปไว้ดังภาพถัดไป







3

ปูพื้นฐานความรู้

เนื้อหาในบทนี้จะให้ท่านได้รับความรู้พื้นฐานต่างๆ ในการสร้างคู่มือ รวมถึงรูปแบบและตัวอย่างของคู่มือการทำงานที่มีอยู่ ซึ่งในรูปแบบของคู่มือที่ใช้ภาพเป็นสื่อเป็นรูปแบบหนึ่งของคู่มือการทำงานที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก การใช้ภาพสื่อให้คนเข้าใจเป็นเรื่องที่ดีกว่าการใช้การอธิบายด้วยคำพูดเพียงอย่างเดียว ภาพหนึ่งภาพมีความหมายมากกว่าถ้อยคำหนึ่งพันคำบรรยาย จึงเป็นคำวลีที่เป็นแนวในการเขียนคู่มือในปัจจุบัน



ความรู้พื้นฐานมีความสำคัญนะ

3.1 ความรู้พื้นฐานด้านการสร้างคู่มือ



ทำไมต้องมีคู่มือ

บางท่านอาจคิดว่า “ไม่เห็นจำเป็นต้องทำคู่มืออะไรเลยเพราะงานนี้ฉันทำเป็นอยู่แล้ว ทำอยู่ทุกวัน ปัญหาอะไรจะเข้ามาก็แก้ไขได้หมด ทุกเรื่องเสร็จที่นี้ไม่ต้องไปประสานอะไรกับใครเหมือนตัวอย่างที่ยกมา” ความคิดเช่นนี้ไม่ผิดเสียทีเดียว แต่ถ้าท่านไม่อยู่ที่ทำงาน ต้องไปราชการที่อื่นหลายวัน ใครจะทำงานนี้แทนท่านได้ แม้ท่านจะตอบว่ามี ก็คงต้องถามต่อไปว่า คนนั้นเขาจะทำงานนี้ได้ดีเท่าที่ท่านทำหรือเปล่า ท่านจะแน่ใจได้อย่างไรว่าเป็นไปตามที่ท่านคิดไว้



อาจมีคำถามว่า หากหน่วยงานของท่านไม่ใช่หน่วยบริการประชาชนก็ไม่ต้องทำคู่มือใช้หรือไม่ คำตอบคือแม้หน่วยงานที่ไม่มีหน้าที่บริการประชาชนโดยตรงก็จริงอยู่ แต่การทำงานของทุกหน่วยงานของภาครัฐเอื้อประโยชน์แก่กันทั้งสิ้น และผลลัพธ์สุดท้ายก็ตกแก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น หน่วยคอมพิวเตอร์กลางของกรมการขนส่งทางบกไม่มีหน้าที่โดยตรงในการให้บริการประชาชน แต่หากหน่วยนี้ไม่มุ่งประสิทธิภาพแล้ว การให้บริการประชาชนในการต่อทะเบียนรถข้ามจังหวัดซึ่งสำนักงานขนส่งจังหวัดเป็นหน่วยงานให้บริการก็ไม่มีประสิทธิภาพเช่นกัน จึงเห็นว่าหากหน่วยงานของท่านและหน่วยงานอื่นทุกหน่วยต่างก็จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ต่อไปการให้บริการประชาชนจะมีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต

คู่มือการปฏิบัติงานนี้มีการทำเพื่อใช้ภายในหน่วยงานกันมานานแล้ว แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเพราะสาเหตุหลายประการ เช่น

- บางหน่วยงานมีบุคคลไว้สำหรับอ้างอิง เพราะทำงานมานานจนชำนาญ มีประสบการณ์สูงเพราะผจญปัญหาอุปสรรคมามากมายหลายแบบ สามารถตั้งรับได้ทุกกระบวนท่า จึงไม่เห็นความจำเป็นต้องทำคู่มือ
- บางหน่วยงานรับผิดชอบงานที่ไม่ซับซ้อนมีขั้นตอนน้อยและตายตัวงานเบ็ดเสร็จทีเดียว จึงไม่เห็นความจำเป็นต้องทำคู่มือ
- บางหน่วยงานไม่เคยมีคนใหม่มาทำงาน คนที่ทำงานอยู่ทุกวันก็รู้งานหมดแล้ว จึงไม่เห็นความจำเป็นต้องทำคู่มือ

คู่มือนี้ คืออะไร มีตัวอย่างอะไรจะขยายความในตอนต่อไป



คู่มือการปฏิบัติงานคืออะไร?

คู่มือการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Work Manual เป็นเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด มีคำอธิบายตามที่จำเป็น มักทำขึ้นใช้ในงานที่มีความซับซ้อน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน



การนำคู่มือไปใช้

คู่มือการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากนอกจากจะเป็นการบันทึกวิธีการทำงานเพื่อบริการประชาชนแล้วยังมีการใช้คู่มือเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- ใช้ฝึกอบรมข้าราชการใหม่
- ใช้รวบรวมประเด็นที่ไม่ใช่กรณีปกติ
- ใช้ในการปรับปรุงงาน
- ใช้ในการออกแบบระบบงานใหม่
- ใช้เป็นฐานในการประกาศเวลามาตรฐานในการให้บริการ

ประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการมีคู่มือการปฏิบัติงานมีอยู่หลายอย่าง แต่ถ้าจะบอกถึงข้อดีหลักๆในการทำคู่มือจะสรุปให้ท่านอ่านดังนี้

คู่มือช่วยลดการตอบคำถาม-บ่อยครั้งที่คู่มือช่วยตอบคำถามที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยที่ท่าน ไม่ต้องเสียเวลามาตอบคำถามเอง เช่น “งานนี้ใช้แบบคำร้องอะไรครับหัวหน้า” หรือ “เอกสารที่ต้องการต้องเซ็นสำเนากี่ชุดคะ”



คู่มือช่วยลดเวลาในการสอนงาน - ลองคิดว่าในสำนักงานหรือหน่วยบริการจะต้องมีข้าราชการย้ายเข้า ย้ายออกเสมอและทุกครั้งที่ท่านจะต้องมีการสอนงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของสำนักงานท่านประหยัดเวลาในการสอนงานได้มากด้วยคู่มือการปฏิบัติงาน

คู่มือช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน - ท่านเคยมีปัญหาที่ท่านหรือข้าราชการที่ปฏิบัติงานไม่แน่ใจในขั้นตอนการทำงานหรือไม่มั่นใจว่าทำไปแล้วถูกระเบียบหรือเปล่า การมีคู่มือช่วยลดปัญหาเหล่านี้และทำให้ท่านและเพื่อนข้าราชการทำงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น

คู่มือช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน - หลายครั้งที่ท่านไม่สามารถชี้วัดว่าใครทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าใคร ลองใช้คู่มือเป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบ และปรับให้การทำงานมีรูปแบบและมาตรฐานเดียวกันดูสิครับ จะทำให้งานที่ท่านเกิดความสม่ำเสมอได้

คู่มือช่วยลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดในการทำงาน - “หน้าที่ใคร” “ใครรับผิดชอบ” “หัวหน้าไม่อยู่ใครเซ็นแทน” ปัญหานี้น่าจะหมดไป ถ้าคู่มือของท่านบอกเอาไว้

คู่มือทำให้การทำงานเป็นแบบมืออาชีพ - ท่านอาจเคยมีบุคคลภายนอกมาเยี่ยม ดูงาน หรือมาตรวจประเมิน คู่มือช่วยทำให้ท่านดูว่าการทำงานเป็นแบบมืออาชีพ และช่วยให้ท่านสามารถอธิบาย กระบวนการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

คู่มือช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการใหม่ - “ลดขั้นตอน ลดระยะเวลา” อาจเป็นสิ่งที่ท่านจะต้องมีการทำอย่างต่อเนื่อง การมีคู่มือช่วยเป็นฐานทำให้สามารถปรับปรุงงาน หรือออกแบบกระบวนการใหม่ได้ง่ายขึ้น





3.2 เครื่องมือพิเศษในการสร้างคู่มือ

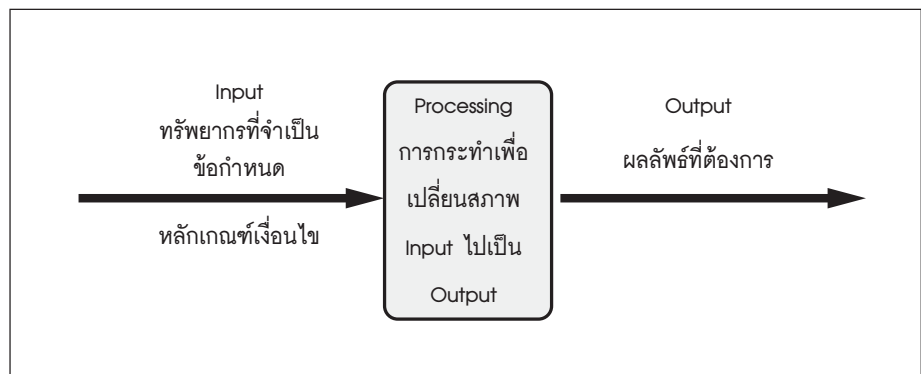
การศึกษางานและกระบวนการงาน

ในการศึกษาวิธีการทำงาน เป็นขั้นตอนที่จำเป็นก่อนการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน เพราะทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้องานได้อย่างถูกต้อง และสมบูรณ์ ทั้งนี้ในการศึกษาวิธีการทำงานมีเครื่องมือที่ใช้ดังนี้



Input, Output Analysis

Input, Output Analysis เป็นเครื่องมือตัวแรกที่แนะนำให้นำมาช่วยในการทำให้เห็น ทั้งภาพใหญ่และภาพย่อยของกระบวนการงาน ถือเป็นจุดเริ่มของการมองลำดับขั้นตอนต่างๆ ให้ออกมาเป็นภาพที่ชัดเจน

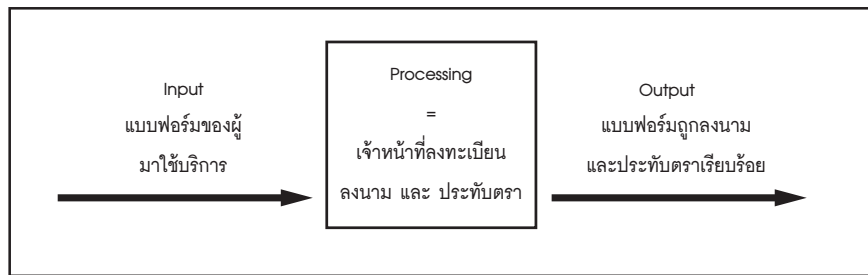




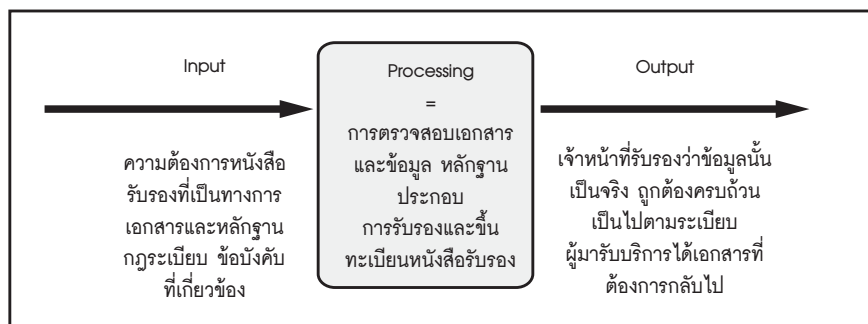
ในการวางแผนนั้น เราควรกำหนดภาพของผลลัพธ์ให้ชัดเจน ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงทรัพยากรที่เรามีอยู่ แล้วจะช่วยให้การกำหนด Processing มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่าง คือ หน่วยงานที่ให้บริการรับรองหนังสือสำคัญ ซึ่งผู้ที่มาใช้บริการจะต้องนำแบบฟอร์มของหนังสือรับรอง ที่ต้องการไปกรอกมาจนครบถ้วนก่อน แล้วจึงนำกลับมาส่งพร้อมกับแบบเอกสารหลักฐานสำคัญต่างๆ เสนอต่อเจ้าหน้าที่ให้ออกเลขทะเบียน ลงนามและประทับตรา เราจะลองมาวิเคราะห์ Input และ Output กัน

[A]



[B]





หากเรากำหนด Input Output ตามภาพ [A] ก็จะได้ Process ตามที่เห็นคือ เจ้าหน้าที่ลงทะเบียน ลงนามและประทับตรา หากจะปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผลลัพธ์ก็จะกลายเป็นว่า ไปมองแต่เรื่องวิธีการเซ็นชื่อและการประทับตรา ให้ทำได้เร็วขึ้น หรือ ประทับตราอย่างไรจึงจะชัดเจน ดูสวยไม่เลอะเลือน มี Check List ไว้คอยนับรายการเอกสารแนบ มีหัวข้อตรวจสอบเรื่องการสะกดคำ เป็นต้น

แต่ถ้ากำหนดแบบภาพ [B] หากจะปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อาจได้ผลลัพธ์ที่มองในภาพกว้างได้มากกว่า เช่น วิธีการตรวจสอบที่มีอยู่ในปัจจุบันน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะออกไปรับรองหรือไม่ และอาจโยงไปถึงว่า หลักฐานที่นำมาใช้ในปัจจุบันมากหรือน้อยเกินไปเพื่อที่จะสามารถเพิ่มหรือลดในอนาคตได้ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ยังต้องคอยติดตามกฎระเบียบต่างๆที่ออกมาใหม่อยู่เสมอเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์อ้างอิงด้วย



วิเคราะห์ Input, Output เพื่ออย่างนี้เอง

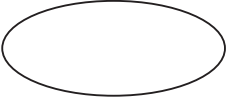

สำหรับการให้บริการแล้วการกำหนด Input และ Output นั้น อาจมองเห็นได้ไม่ชัดเจนนักจึงต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ

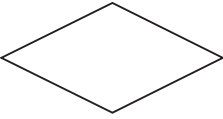


ถ้าท่านได้ทดลองเขียนลำดับขั้นตอนของการทำงานตาม PDCA ลองเลือกสักขั้นตอนหนึ่งออกมาทำ Input Output Analysis ดูครับ แล้วลองดูว่า กระบวนการย่อยในกล่องนั้นมีอะไรซ่อนอยู่บ้าง หากพบว่ากระบวนการย่อยที่ซ่อนอยู่ในกล่อง มีน้อยกว่ากระบวนการที่ทำอยู่จริงแล้วละก็ ลองกลับไปมองที่ Output ซ้ำอีกครั้งนะครับว่าครบถ้วนตามที่ต้องการแล้วหรือไม่ ถ้าผลลัพธ์ได้ครบถ้วนอยู่แล้ว ก็อาจเป็นไปได้ว่ากระบวนการย่อยที่ทำอยู่จริงนั้นมีบางกระบวนการที่มากเกินไปจนความจำเป็น



Flow Chart

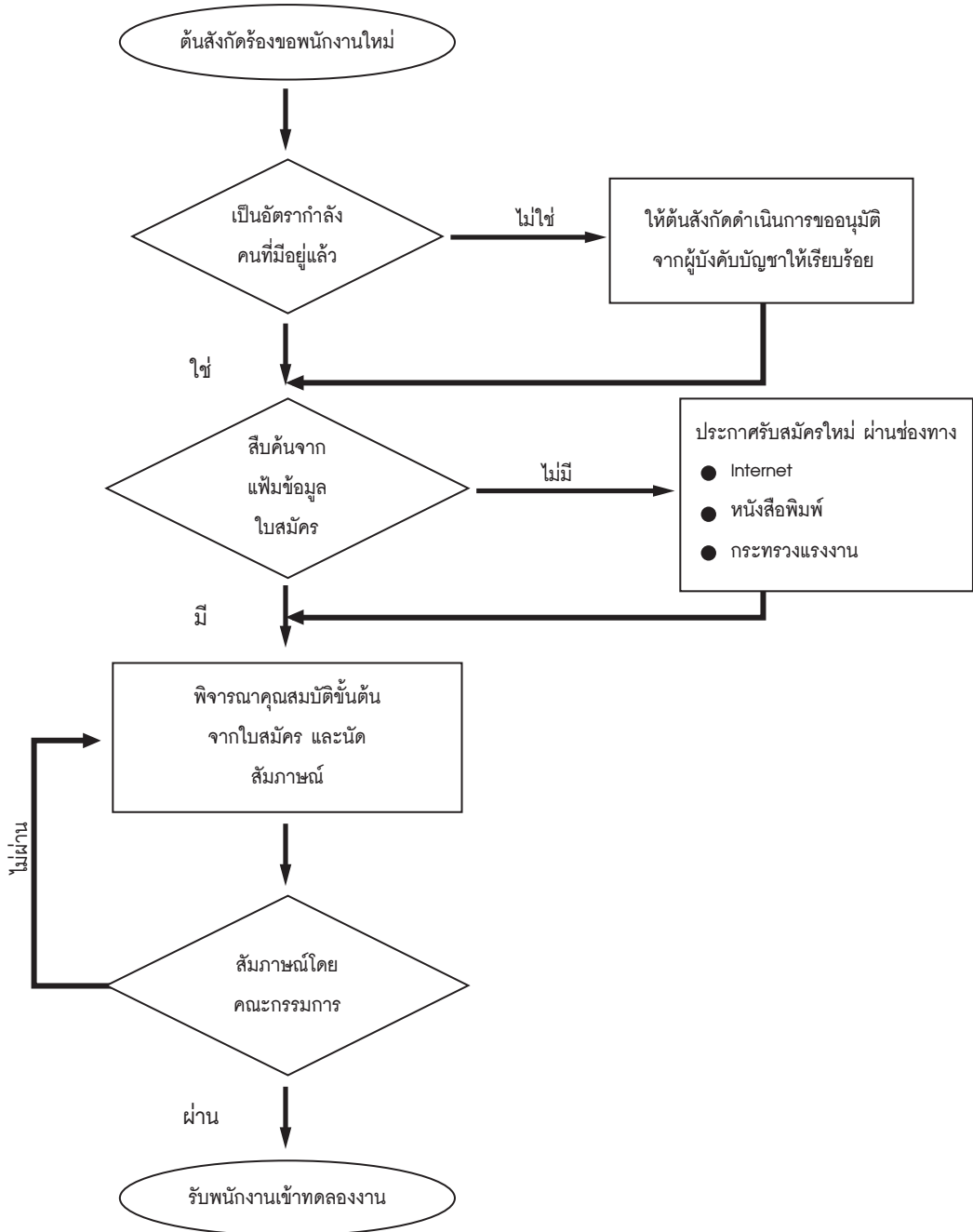
หลังจากที่ท่านทราบ Input และ Output พร้อมกับกำหนดกระบวนการที่อยู่ในแต่ละลำดับขั้นได้แล้ว เราสามารถนำ Flow Chart เข้ามาช่วยอธิบายทิศทางการเดินของลำดับขั้นและการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน Flow Chart ยังสามารถนำมาช่วยในการประชุมเพื่อมอบหมายงานและแบ่งหน้าที่ เนื่องจากทำให้ทุกคนเห็นถึงจุดต่างๆ ในขั้นตอนได้อย่างชัดเจน ก่อนอื่นเรามาทำความเข้าใจกับสัญลักษณ์ที่สำคัญของ Flow Chart กันเสียก่อน

	Input/Output ของกระบวนการ
	กิจกรรมหรือภารกิจ

	การตัดสินใจ
	ทิศทางการเดินของ ลำดับขั้นตอน (ทิศทางการไหล)
	จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน



ตัวอย่างการใช้ Flow Chart เรื่อง : การสรรหาพนักงาน ของฝ่ายบุคคล





Flow Chart เขียนไม่ยากอย่างที่คิดนะ

Flow Chart แบบที่แสดงไปนั้น เป็นแบบที่เรียบง่าย และไม่ซับซ้อน ที่สามารถแสดงลำดับขั้นตอนได้อย่างคร่าวๆ แต่ยังไม่สามารถบรรยายละเอียดต่างๆ ได้มากพอให้นำไปปฏิบัติงานได้ เช่น ขาดการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน หรือรายละเอียดที่ต้องปฏิบัติจริงๆ ในแต่ละกระบวนการ และขั้นตอนการพิจารณา

อย่างไรก็ตาม Flow Chart นี้เหมาะสำหรับการตกลงเรื่องลำดับขั้นตอน ในกรอบการทำงานหรือ Frame Work

Flow Chart ในลักษณะนี้ยังสามารถนำไปดัดแปลงเพื่อให้สามารถอธิบายรายละเอียดในประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญได้อีก โดยอาจใช้ร่วมกับตาราง ที่ระบุหน่วยงานรับผิดชอบ หรือเอกสารและแบบฟอร์มที่ต้องใช้งานประกอบด้วยก็ได้



Process Flow Chart

ในการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานอย่างละเอียดเพื่อกำหนดจุดที่ต้องปรับปรุงนั้น Process Flow Chart เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายและมีประสิทธิภาพมาก โดยเฉพาะในการศึกษาการทำงานของกระบวนการทำงานที่ต้องการควบคุมให้ระยะเวลาการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้สั้น และรวดเร็วที่สุด

เราสามารถนำ Process Flow Chart มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาวิเคราะห์ขั้นตอนการให้บริการได้ โดยในเครื่องมือของ Process Flow Chart ได้มีการแบ่งประเภทของกิจกรรมในการทำงานออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. การปฏิบัติงาน
2. การตรวจสอบ
3. การเคลื่อนย้าย
4. การรอคอย
5. การเก็บพัก โดยมีสัญลักษณ์ที่ใช้ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้

○	การปฏิบัติงาน
□	การตรวจสอบ
⇒	การเคลื่อนย้าย
⊔	การรอคอย
▽	การเก็บพัก



Process Flow Chart แบ่งกิจกรรมการทำงาน
ออกเป็น 5 ประเภท

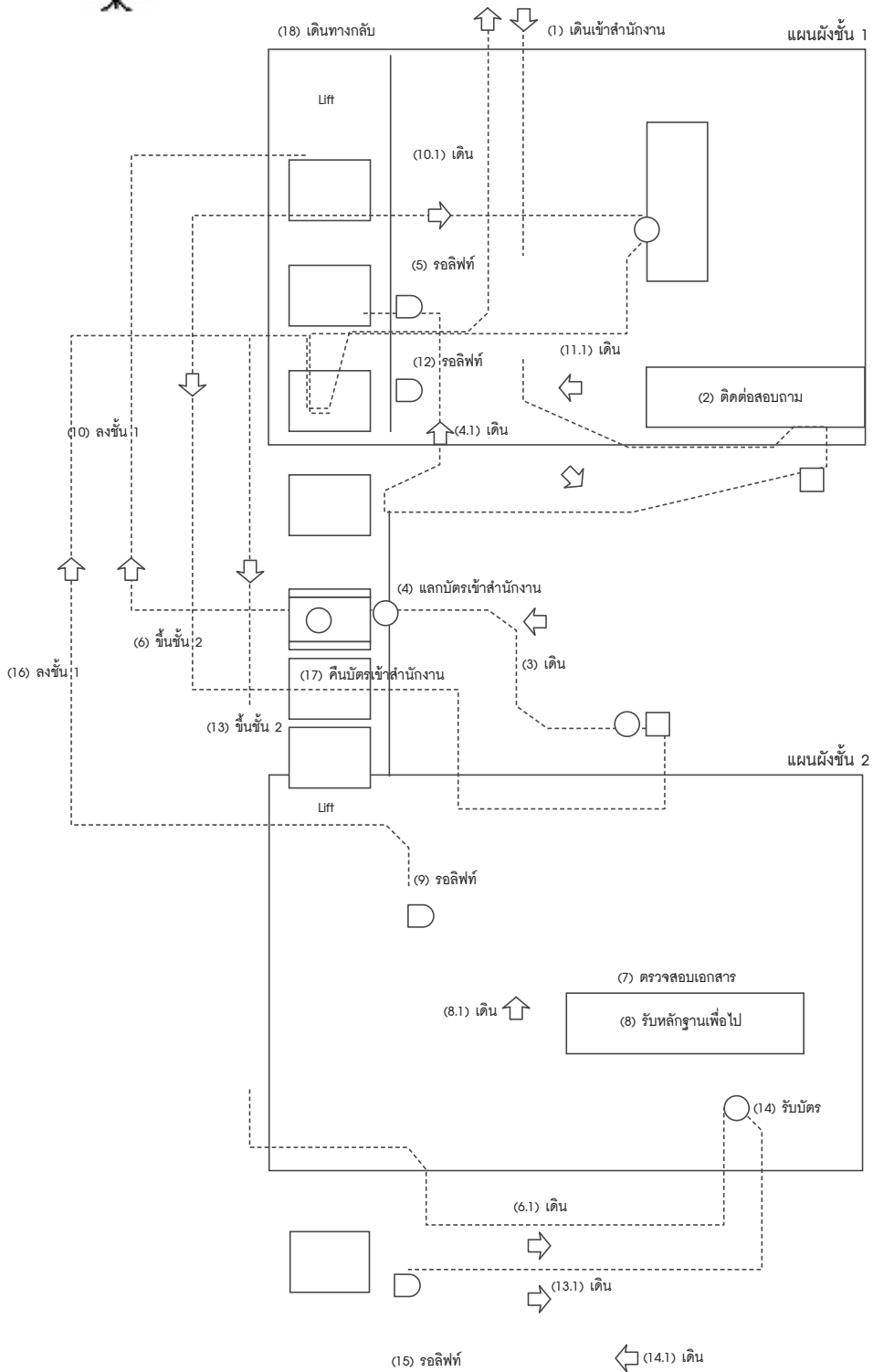


การแบ่งกิจกรรมการทำงานออกเป็น 5 ประเภท สามารถทำให้เราวิเคราะห์งานได้โดยในทางการทำงานเราถือว่ากิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Value) ให้กับงานที่ทำคือ การปฏิบัติงาน ในขณะที่กิจกรรมที่เหลืออีก 4 กิจกรรมไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมของการตรวจสอบ การเคลื่อนย้าย การรอคอย การเก็บพัก ถือเป็นกิจกรรมที่เป็นความสูญเปล่า (Waste) ซึ่งผู้วิเคราะห์ระบบงานควรหาทางในการขจัด ตัด ทิ้ง หรือรวมขั้นตอนเพื่อลดกิจกรรมที่เป็นความสูญเปล่าเหล่านี้ลง ตัวอย่างความสูญเปล่า เช่น ในธนาคารเมื่อมีผู้นำเงินมาฝาก เจ้าหน้าที่รับเงินมาเสร็จแล้วนับ เมื่อนับรอบแรกเสร็จแล้วก็นับรอบสองเพื่อความถูกต้อง ถ้าวิเคราะห์การทำงานจะเห็นได้ว่าขั้นตอนของการนับเงินรอบสองเป็นขั้นตอนที่เป็นความสูญเปล่า กล่าวคือทำแล้วไม่เกิดเนื้องาน เพราะเนื้องานได้ทำไปแล้วในการนับเงินรอบแรก ฉะนั้นควรหาทางในการลด ขจัด ตัด ความสูญเปล่าเหล่านี้ลงคือหาทางในการทำงานที่นับเงินเพียงรอบเดียวแล้วให้ถูกต้องเสียตั้งแต่ที่แรก (Do it right the first time)





ตัวอย่างของ Process flow chart





จาก Flow Diagram ที่เขียนขึ้นนั้นแสดงถึงบริการการออกบัตรของหน่วยงานแห่งหนึ่ง ที่แบ่งส่วนบริการออกบัตรไว้ชั้น 2 แต่ให้ เคาท์เตอร์ชำระเงินอยู่ที่ชั้น 1 โดยตามระเบียบแล้วผู้ที่มาติดต่อจะต้องรับเอกสารที่ชั้น 2 ก่อนจึงกลับไปชำระเงินที่ชั้น 1 แล้วค่อยมารับบัตรที่ชั้น 2

เมื่อเราเขียนแผนผังจะเห็นว่าตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนจบมีกระบวนการย่อยรวมการเดินทาง การรอลิฟท์แล้วทั้งหมด 18 ลำดับขั้น ยังไม่ได้นับการเดินทางและพบว่า ผู้ที่มาติดต่อต้องขึ้นลงลิฟท์ถึง 4 เทียบ ทั้งเปลืองไฟและเปลืองเวลา

เส้นทางเดินของผู้มาใช้บริการก็ตัดกันไปมา ค่อยๆ เหยียดไปหมด หากมีผู้มาใช้บริการพร้อมกันเป็นจำนวนมาก ก็จะประสบปัญหาความไม่สะดวก หากวันหนึ่งมีผู้มาทำบัตร 20 คน นั้นหมายถึงจะมีการใช้ ลิฟท์ มากถึง 80 เทียบ (หากเปลี่ยนให้ชั้นบันไดแทน แม้จะช่วยประหยัดไฟฟ้าได้แต่ก็ยังเสียเวลาอยู่ดี)

Flow Diagram เมื่อนำมาผนวกพร้อมกับ Floor Plan Lay out ช่วยให้เราเห็นเส้นทางการเดินของคนหรือตัวงานได้อย่างชัดเจน ในการวางแผนการจัดสำนักงานที่ดี โดยเฉพาะเพื่อให้บริการแล้ว ควรคำนึงถึงลำดับขั้นก่อนหลัง เพื่อไม่ให้เกิดการเดินทางกลับไปกลับมาเหมือนกับตัวอย่างที่ได้แสดงไป



ตารางสรุปกิจกรรม Process Flow Chart

เป็นการนำสัญลักษณ์ที่ได้กล่าวมาแล้วมาแสดงรายละเอียดการไหลของงานแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด เช่นตัวอย่างต่อไปนี้

ขั้นตอน	□	○	⇒	D	▽	ระยะทาง (เมตร)	เวลา (วินาที)
1 เดินเข้าสำนักงาน	●		●			20	14.00
2 ติดต่อบริษัท			●				30.00
3 เดิน	●					10	7.20
4 แลกบัตรเข้าสำนักงาน			●				30.00
4.1 เดิน			●			6	4.32
5 รอลิฟท์			●				30.00
6 ขึ้นชั้น 2			●				15.00
6.1 เดิน	●					10	7.20
7 ตรวจสอบเอกสาร			●				180.00
8 รับหลักฐานเพื่อไปชำระ			●				30.00
8.1 เดิน			●			10	7.20
9 รอลิฟท์			●				30.00
10 ลงชั้น 1			●				15.00
10.1 เดิน			●			6	4.32
11 ชำระเงิน			●				90.00
11.1 เดิน			●			6	4.32
12 รอลิฟท์			●				30.00
13 ขึ้นชั้น 2			●				15.00
13.1 เดิน			●			10	7.20
14 รับบัตร			●				45.00
14.1 เดิน			●			10	7.20
15 รอลิฟท์			●				30.00
16 ลงชั้น 1			●				15.00
16.1 เดิน			●			6	4.32
17 คืนบัตรเข้าสำนักงาน			●				45.00
18 เดินทางกลับ (เสร็จ)			●			20	14.40
เวลารวม (วินาที)	210	240	141.68	120	0		711.68
เวลารวม (นาที)	3.5	4.0	2.4	2.0	0.0		11.9
	30%	34%	20%	17%	0%		



Process Flow Chart ในหน้าที่ผ่านมา จะเห็นว่าผู้ที่มาใช้บริการออกบัตรเสียเวลาไปกับการติดต่อดังนี้

		เวลา (นาที)	%
○	การปฏิบัติงาน	3.5	30%
□	การตรวจสอบ	4.0	34%
⇒	การเคลื่อนย้าย	2.4	20%
D	การรอคอย	2.0	17%
▽	การเก็บพัก	0	0

ส่วนที่แรงเงาเป็นสีเทานั้น ถือเป็นกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับการให้บริการเลย ซึ่งมีอยู่มากถึง 37% ใช้เวลารวม 4.4 นาที ถ้าเราปรับเปลี่ยนจุดของเคาท์เตอร์ให้บริการให้เป็นไปตามลำดับไม่กลับไปกลับมา และจัดเส้นทางการเดินของผู้มาใช้บริการใหม่ การรับบริการออกบัตรครั้งนี้ก็จะรวดเร็วขึ้น

หากเรามาพิจารณาย่อยลงไปอีกในกระบวนการที่เป็น การปฏิบัติ [○] และ การตรวจสอบ [□] เรายังสามารถใช้ Process Flow Chart เพื่อศึกษาการเคลื่อนไหวของพนักงานในการปฏิบัติงาน ณ จุดนั้นๆ ในแต่ละวินาที ก็จะมองเห็น สิ่งที่เป็นการ เคลื่อนย้าย รอคอย และเก็บพักอีก ถ้าปรับปรุงในจุดเหล่านั้นแล้วก็จะช่วยให้ขั้นตอนในการให้บริการทำได้รวดเร็วขึ้น







4

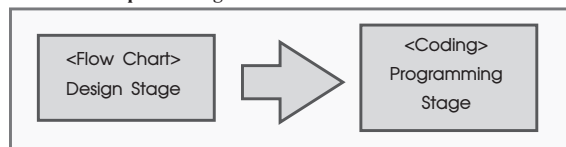
แนวทางสู่การปฏิบัติ

วิธีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

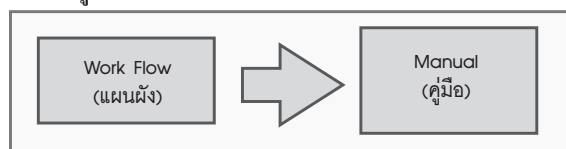
มีข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งที่คุณพึงระลึกไว้คือ เรื่อง Work Flow แบบต่างๆ ที่ได้ศึกษาไปแล้วในบทแรกๆ แท้จริงแล้วเป็นเพียงเครื่องมือให้คุณสามารถเรียบเรียงความคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานไม่ให้เกิดการกระจาย รู้ว่าต้องทำอะไรบ้างก่อนหลัง ต้องเตรียมคนเตรียมของอะไร แต่บางครั้งการจะนำ Work Flow ที่เขียนขึ้นมานั้นมาใช้เป็นมาตรฐานให้คนหมู่มากไว้ใช้อ้างอิงก็อาจจะไม่สะดวกนัก เพราะติดข้อจำกัดเรื่องระดับความรู้ของคนอ่านบ้าง หรือบางทีก็เป็นเรื่องสำนวนภาษาที่อ่านแล้วเย็นเยี้ยวจน ถ้าแม้ว่าอ่านก็ไม่ใช่การทำงานทำการกัน เพราะว่าเขียนไว้ละเอียดจนเกินไป

Work Flow ค่อนข้างเป็นเอกสารสำหรับตัวผู้พัฒนาระบบเอง ผู้บริหาร และ ทีมงานระดับปัญญาชน ถูกนำมาใช้เพื่อควบคุมกระบวนการคิดไม่ให้ออกนอกเส้นทาง ในทางทฤษฎีของการออกแบบซอฟต์แวร์แล้วแม้จะเริ่มจากการเขียน Flow ในกระดาษเป็นอันดับแรกเพื่อใช้เป็นแผนที่ในการพัฒนาโปรแกรม แต่เวลาเขียนโปรแกรมหรือ Coding จริงๆ กลับต้องมาใช้ภาษาที่คอมพิวเตอร์จะสามารถเข้าใจได้

การสร้าง Computer Program



การสร้างคู่มือในการทำงาน





การสร้างคู่มือก็มีลักษณะเดียวกัน คุณควรใช้ Work Flow หรือ Flow Chart ที่ได้ศึกษามาในการวางเค้าโครงระบบความคิด และขั้นตอนในการทำงานเพื่อพัฒนาเป็นคู่มือต่อไป



ควรทำ Work Flow หรือ Flow Chart ก่อนทำคู่มือ

ตัวอย่างที่ 1 :

Work Flow และ Flow Chart ขั้นตอนกระบวนการขอรับประโยชน์ทดแทนกองทุนประกันสังคม กรณีสงเคราะห์บุตร

ขั้นตอนที่ 1 เจ้าหน้าที่รับคำขอตรวจสอบความครบถ้วนและถูกต้องของแบบคำขอและเอกสารประกอบการยื่นคำขอ ใช้เวลาดำเนินการ 10 นาที/ราย

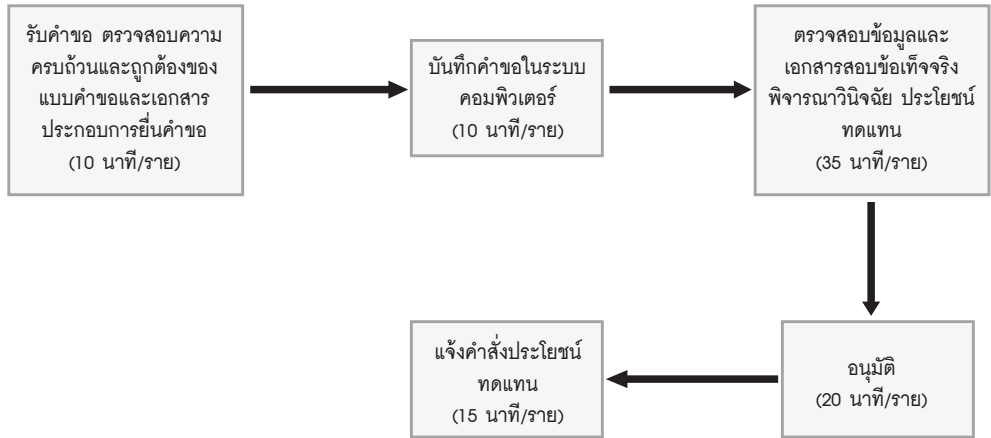
ขั้นตอนที่ 2 เจ้าหน้าที่บันทึกคำขอในคอมพิวเตอร์ระบบออนไลน์ ใช้เวลาดำเนินการ 10 นาที/ราย

ขั้นตอนที่ 3 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง สอบข้อเท็จจริงพิจารณาวินิจฉัยประโยชน์ทดแทน บันทึกวินิจฉัยในคอมพิวเตอร์ ระบบออนไลน์ใช้เวลา ดำเนินการ 35 นาที/ราย

ขั้นตอนที่ 4 เจ้าหน้าที่อนุมัติและบันทึกอนุมัติในคอมพิวเตอร์ ระบบออนไลน์ใช้เวลาดำเนินการ 20 นาที/ราย

ขั้นตอนที่ 5 เจ้าหน้าที่แจ้งคำสั่งประโยชน์ทดแทนใช้เวลาดำเนินการ 15 นาที/ราย

(ในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 5 ใช้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานคนเดียวกัน)



ตัวอย่างที่ 2 :

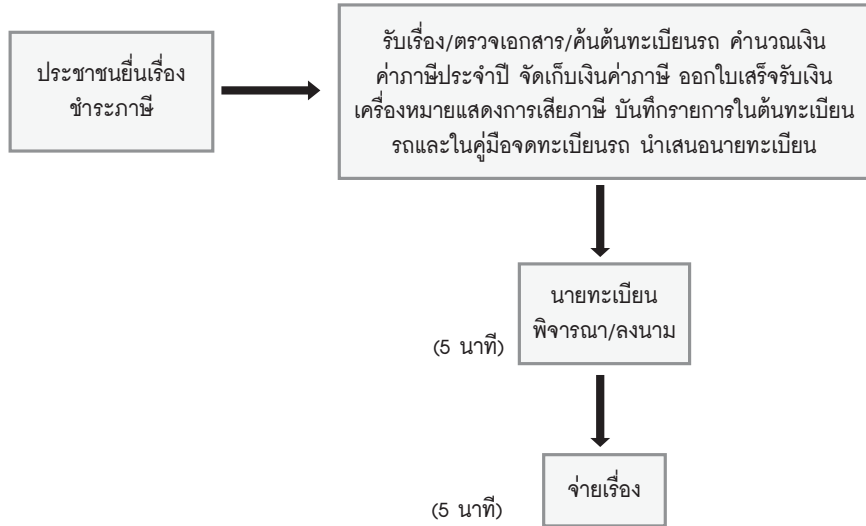
รายละเอียด Work Flow กระบวนการรับชำระภาษีรถประจำปีตาม พ.ร.บ. รถยนต์ พ.ศ. 2522

1.กระบวนการรับชำระภาษีรถประจำปีในรูปแบบเดิม ใช้การปฏิบัติงานด้วยกำลังคนเป็นหลัก มี 3 ขั้นตอน และใช้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จำนวน 4 คน ดังนี้

2.ประชาชนยื่นเรื่องขอชำระภาษีรถประจำปีตามแบบเอกสารที่กำหนดพร้อมใบคู่มือการจดทะเบียนรถ

3.เจ้าหน้าที่ลงรับเรื่อง ตรวจสอบเอกสาร คำนวณทะเบียนรถ คำนวณเงินค่าภาษีประจำปี จัดเก็บเงินค่าภาษี ออกใบเสร็จรับเงิน เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี บันทึกการในต้นทะเบียนรถและใบคู่มือจดทะเบียนรถ ตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐาน และนำเสนอนายทะเบียนตามลำดับสายการบังคับบัญชา

4.นายทะเบียนลงนามในแบบคำขอ ใบคู่มือการจดทะเบียนรถ ต้นทะเบียนรถ และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี ส่งเรื่องกลับคืนให้เจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่จ่ายใบคู่มือการจดทะเบียนรถ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีและใบเสร็จรับเงิน



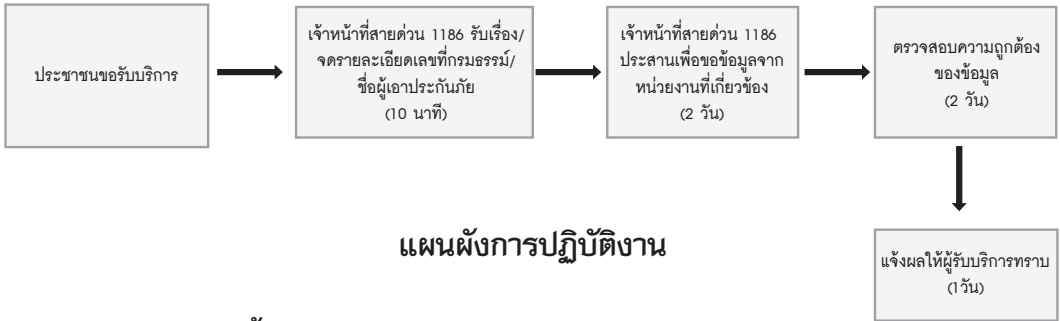
กระบวนการมี 3 ขั้นตอน ใช้ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ 30 นาที/คัน



ตัวอย่างที่ 3 : Work Flow กระบวนการงานงานให้คำปรึกษาและตอบข้อหารือ/ข้อพิพาทสินไหมทดแทนในช่องทาง e-Claim กรมการประกันภัย

กระบวนการงานงานให้คำปรึกษาและตอบข้อหารือ/ข้อพิพาท สินไหมทดแทนในช่องทาง e-Claim เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนการให้บริการ 4 ขั้นตอน 4 จุดบริการ ใช้เวลาในการดำเนินการ 5 วัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชาชนยื่นขอรับบริการ ผ่านเจ้าหน้าที่สายด่วน 1186 ซึ่ง จะรับเรื่อง/จดรายละเอียด
2. เลขที่กรมธรรม์ ชื่อผู้เอาประกันภัย ใช้เวลาดำเนินการ 10 นาที เจ้าหน้าที่สายด่วน 1186 ประสานเพื่อหาข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กองนิติการ สำนักนายทะเบียนคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ สำนักงานคุ้มครองผู้เอาประกันภัย กลุ่มคุ้มครองผู้เอาประกันภัยเขต 4 เขต และสำนักงานประกันภัยจังหวัดทั่วประเทศ รวมถึงบริษัทประกันภัย ใช้เวลาในการดำเนินงาน 2 วัน
3. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ใช้เวลาในการดำเนินการ 1 วัน
4. แจ้งผลให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ ใช้เวลาในการดำเนินการ 1 วัน แผนผังการปฏิบัติงาน



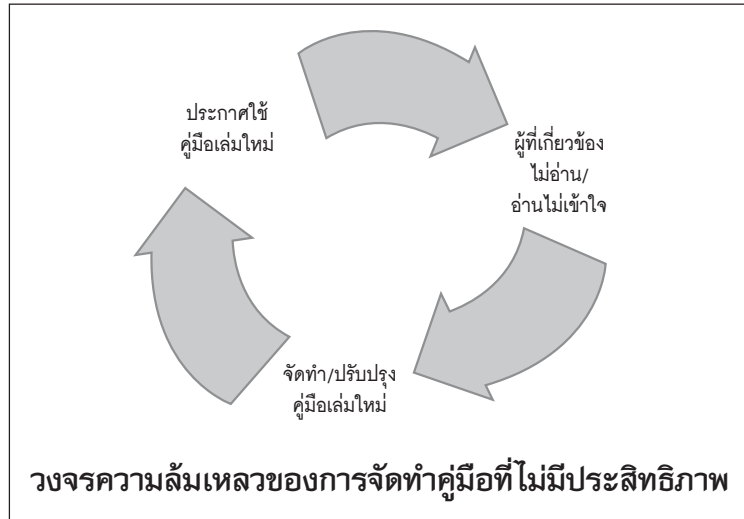
แผนผังการปฏิบัติงาน

สรุป 4 ขั้นตอน 4 จุดบริการ รวมระยะเวลา 5 วัน

จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าการได้ขั้นตอนการทำงานและ Flow Chart การทำงานของกระบวนการนี้ก็สามารที่จะพัฒนาต่อไปเป็นคู่มือการทำงาน ของกระบวนการนี้โดยอาจจะใส่ส่วนเพิ่มเติมดังนี้ เช่น 1.อำนาจหน้าที่ หรือขอบเขตการทำงาน 2.เอกสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 3.ปัญหาที่เป็นในเชิงลักษณะ (What-If)

การจะพัฒนา Work Flow ต่อไปเป็นคู่มือนั้นควรให้ความสำคัญในเรื่องรูปแบบการนำเสนอด้วย โดยควรพิจารณาดูอีกทีว่าจะสร้างคู่มือลักษณะใดที่ให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจในกระบวนการและสามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งคุณอาจเคยเจอปัญหาเรื่องระดับความรู้ของคนอ่านคู่มือที่สามารถอ่านหนังสือได้มากน้อยต่างกัน โดยเฉพาะชาวบ้านตามต่างจังหวัดหรือแม้แต่พนักงานระดับปฏิบัติในหน่วยงานของท่านที่จบเพียงการศึกษาภาคบังคับที่เจอมาก็คือคนกลุ่มนี้ไม่ยอมอ่านเอกสารใดๆ โดยเฉพาะที่พิมพ์ตัวเล็กๆ ยิ่งถ้าเป็นแผนผังแผนภูมิด้วยแล้วยิ่งไม่ยอมดูเลย คู่มือต่างๆ ที่คุณผู้อ่านผู้สละค่าเขียนมากก็จะสูญเปล่าเพราะนำไปปฏิบัติจริงไม่ได้





ขั้นตอนที่ดีจะต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้เขียนและผู้ใช้ รวมไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง บางครั้งผู้บริหารมักคิดว่าเมื่อเรากำหนดมาตรฐานหรือเขียนคู่มือเขียนขั้นตอนขึ้นมาเสร็จแล้ว ก็จัดอบรมให้พนักงานผู้ปฏิบัติได้รับทราบก็น่าจะเพียงพอ แต่ความเป็นจริงที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ก็คือ ประชาชนมาติดต่อราชการนั้นเขาเองก็อยากทราบขั้นตอนเหมือนกันว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แต่ละขั้นตอนใช้เวลาานานเท่าไร เพื่อจะได้วางแผนเรื่องกำหนดนัดหมายต่างๆ ของตัวเขาได้ รวมทั้งสิ่งที่เขาได้เตรียมมานั้นมีความถูกต้องครบถ้วนแล้วหรือไม่ แต่ก็ไม่ทราบว่า จะถามได้จากใคร ครั้นจะไปถามเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ก็รู้สึกว่าเป็นการเสียเวลาทำงานที่ยังมีคนรอคิวอยู่อีกเยอะแยะ จะให้มาคอยตอบคำถามซ้ำๆ เลยพลอยจะหงุดหงิด บ่อยๆ เข้าก็อาจจะเกิดอารมณ์กับประชาชนที่มาติดต่อ ทำให้ได้รับความเดือดร้อนกันไป

คู่มือที่ดีนอกจากต้องมีความชัดเจนในเนื้อหาสาระแล้วยังต้องอ่านและเข้าใจง่ายอีกด้วย เข้าใจในที่นี้คือเข้าใจกันทุกคน เข้าใจตรงกัน ทั้งผู้เขียน ผู้ปฏิบัติ และผู้เกี่ยวข้อง จึงอยากแนะนำให้ลองใช้เทคนิคต่อไปนี้ไปช่วยให้คุณสามารถสื่อสารกับผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องได้มากขึ้น ฉะนั้น Work Flow ที่กล่าวไปก่อนนั้นจึงไม่ต่างอะไรจากพิมพ์เขียวที่คุณควรเก็บไว้ในลิ้นชัก เก็บไว้ดูเองร่วมกับผู้บังคับบัญชาและคณะทำงานของคุณ อย่างมากที่สุด Work Flow ก็อาจจะถูกนำมาใช้ในการฝึกอบรมชี้แจงปีละ 1-2 ครั้งแล้วก็ถูกส่งกลับเข้าไปเก็บในตู้



คู่มือที่ดีต้องเข้าใจง่ายและอ่านง่าย



เทคนิคการทำคู่มือให้สามารถใช้งานได้ง่ายและน่าสนใจ

- การใช้ภาพการ์ตูน
- การใช้ภาพอ้างอิง
- การใช้แบบฟอร์ม
- การใช้ Multi Media



ตัวอย่างที่หนึ่ง การใช้ภาพการ์ตูน

ขั้นที่ 3 ขั้น พิชิตชัย “ประหยัดไฟกำไร 2 ต่อ”

การประหยัดค่าไฟไม่ใช่เรื่องยาก เริ่มต้นตั้งแต่วิธีง่ายๆ ที่ทำได้ด้วยตัวเอง หากคุณลดการใช้ไฟฟ้าลงได้ คุณก็ประหยัดค่าไฟลงได้ ยิ่งใช้ยิ่งถูกวิธียิ่งประหยัด และประหยัดมากขึ้นหากมีการปรับเปลี่ยน คือไปเป็นวีธีการประหยัด เป็นขั้นบันได 3 ขั้นในการคิดเป็นส่วนลดค่าไฟ ลอจิกแล้วคุณจะมีกำไรแน่นอน

ขั้นที่ 1 ลด ละ เลิก

ลด ละ เลิก พฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าแบบสิ้นเปลือง เช่น

- ปิดการเปิดไฟ เช่น จากที่เคยเปิด 12 ชั่วโมง ให้ลดลงเหลือ 8 ชั่วโมง
- ลดการเปิดเครื่องปรับอากาศที่ไม่เกินอุณหภูมิ 30 องศา
- ลดการเปิดเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ไม่จำเป็นในครัวเรือน
- เมื่อการเปิดเครื่องใช้ไฟฟ้าบางเครื่องกับเครื่องอื่นและเครื่อง ขณะทำงานรวมกันดูที่ค่าไฟแต่ละเครื่องด้วย
- เมื่อเลือกปลั๊กหรือสวิทช์แล้วรีบดึงไว้ เพื่อถอดจากพ่วงที่ต่อไป

ขั้นที่ 2 บำรุงรักษาและใช้อย่างถูกวิธี

หมั่นบำรุงรักษาตู้เย็นของคุณให้ดีให้พำ ปรากฏประหยัดไฟได้อย่างถูกวิธีไม่เปลืองไฟถึงประหยัด เช่น

- ตั้งอุณหภูมิเครื่องปรับอากาศให้เหมาะสมที่ 25 องศาเซลเซียส
- ทำความสะอาดแผ่นกรองอากาศของเครื่องปรับอากาศ อย่าให้มีฝุ่นเกาะ
- ตั้งตู้เย็นให้ห่างจากผนังอย่างน้อย 15 เซนติเมตร เพื่อให้ระบายความร้อนได้ดี
- อย่านำน้ำแข็งในตู้เย็นมาแช่ถาวร เพื่อให้การทำความเย็นมีประสิทธิภาพสูง
- ใช้น้ำยาทำความเย็นที่อุณหภูมิใกล้เคียงกัน
- เช็กลมให้เพียงพอ ก่อนใช้หรือเปิดตู้

ขั้นที่ 3 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

หากประหยัดตามขั้น ถ้ายังไม่พอควรซื้ออุปกรณ์บางอย่าง หรือ เปลี่ยนจากอุปกรณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นที่ใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า แต่ในระยะยาวจะประหยัดค่าไฟกว่า เช่น

- ติดฟิล์มที่กระจกหรือใช้ความเย็นจากน้ำแข็งแห้งเพื่อลดความร้อนเข้าบ้าน
- เปลี่ยนหลอดไฟเป็นหลอดประหยัดไฟ
- ติดฉนวนที่ฝ้าเพดานเพื่อลดการถ่ายเทความร้อนหรือรับอากาศ
- เปลี่ยนหม้อต้มให้เป็นหม้อลดระดับ
- เมื่อซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าหรือเครื่องใช้ควรพิจารณาใช้ของประหยัด



คู่มือสำหรับประชาชนในการไปเลือกตั้ง

การใช้ภาพการ์ตูนเป็นที่นิยมมากในประเทศญี่ปุ่น เพิ่งจะเริ่มนำมาใช้กันแพร่หลายในประเทศไทยไม่เกิน 5 ปีมานี้ อาจเพราะสมัยนี้เราสามารถหาคนไทยที่เป็นนักวาดการ์ตูนเก่งๆ ได้มากขึ้น เลยพอจะมีคนมาช่วยเขียนช่วยทำ

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็เช่น คู่มือแนะนำการปฏิบัติตัวบนเครื่องบิน ซึ่งสายการบินก็จะประสบปัญหาเรื่องการอธิบายผู้โดยสารที่มาจากหลายชาติหลายภาษา คนที่มีโอกาสจะขึ้นเครื่องบินหลายคนก็听不懂ภาษาอังกฤษ หรือเด็กๆ เล็กที่ยังอ่านหนังสือได้ไม่แตกฉาน แต่ทุกคนก็สามารถทำความเข้าใจกับขั้นตอนการปฏิบัติตัวเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินบนเครื่องบินได้โดยง่าย

อีกตัวอย่างหนึ่งคือตามสถานีรถไฟฟ้าทั้งลอยฟ้าและใต้ดิน ที่มีป้ายแนะนำการปฏิบัติตัวของผู้โดยสาร เช่น กรณีที่ของตกลงไปบนรางจะต้องทำอย่างไร ซึ่งบางป้ายก็จะประยุกต์ใช้ภาพถ่ายเข้ามาช่วย ยิ่งถ้าหน่วยงานหรือเราเองมีกล้องดิจิตอลก็ยิ่งทำให้การทำคู่มือลักษณะนี้ทำได้ง่ายขึ้น เปรียบเทียบกับอีกป้ายหนึ่งบนสถานีรถไฟฟ้าเช่นกัน ซึ่งเป็นบทบัญญัติของ กทม. เรื่องข้อห้ามต่างๆ เช่น ห้ามขายของ ห้ามทำสกปรก ห้ามอีกหลายอย่าง เชื่อว่าคนส่วนมากไม่ได้อ่าน เพราะทำเป็นลักษณะหนังสือคำสั่งพิมพ์ตัวเล็กติดประกาศไว้ข้างเสา กรณีนี้ทำเป็นภาพแล้วมีสัญญาณ กากบาทแดงคาดก็น่าจะเข้าใจและสามารถจดจำได้มากกว่า



ข้อเด่นของการใช้ภาพการ์ตูน

- สะดุดตากว่า

คนนิยมดูรูปมากกว่าอ่านเอกสารที่เต็มไปด้วยตัวหนังสือหากภาพการ์ตูนทำได้สวยงาม เช่นลายเส้น หรือสีสันทึ่ น่าสนใจ มีเทคนิคการเล่าเรื่องที่ดี ก็จะมีคนดูมากขึ้น พอคนที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ดู ได้เห็น ได้ทำความเข้าใจแล้ว การชี้แจงรายละเอียดเพิ่มเติมเรื่องต่างๆ ย่อมทำได้ง่ายขึ้น หรืออาจใช้เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นคู่มืออ้างอิงอีกทอดหนึ่งไว้ให้สืบค้นในกรณีที่ผู้ปฏิบัติต้องการรายละเอียดของการทำงานในจุดนั้นๆ

- สามารถเข้าใจได้ง่ายสำหรับทุกคน

แม้แต่เด็กๆ ที่ยังอ่านไม่เก่งก็เข้าใจได้ ผู้สูงอายุที่สายตาเริ่มอ่านไม่ค่อยเห็นก็ยังสามารถดูภาพรู้เรื่อง หรือแม้แต่ชาวต่างชาติที่ไม่รู้ภาษาไทยก็ยังสามารถเข้าใจ ในจุดนี้ต้องไม่ลืมว่าประชาชนคนทั่วไปที่มาติดต่อราชการนั้น มีทุกเพศทุกวัย ทุกระดับการศึกษา หรือแม้แต่ชาวต่างชาติ กรณีนี้ขอให้นักคิดเผื่อไปถึงป้ายบอกต่างๆ ถ้าใช้สัญลักษณ์ภาพเข้ามาช่วยจะดี ตัวอย่างเช่น

♿ ♿ ห้องน้ำ, ที่จอดรถ, 🚗 ยินดีต้อนรับ 😊 เป็นต้น

สัญลักษณ์ที่เป็นสากล อาจไม่ต้องมีคำกำกับเลย แต่ถ้าเป็นสัญลักษณ์ที่เราประดิษฐ์ขึ้นมา ก็อาจจะต้องเขียนกำกับไว้ พอเวลาผ่านไปอีกสักหน่อย คนที่ริเริ่มนำมาใช้งานแล้วได้ผล ที่อื่นก็จะทยอยทำตามกัน ไม่นานสัญลักษณ์นั้นก็จะแพร่หลาย ดูอย่างเช่น เครื่องหมายรูปทุเรียน ล้อมรอบด้วยวงกลมและมีเส้นคาด ที่มักติดไว้ตามโรงแรมต่างๆ ปัจจุบันนี้ก็เป็นที่เข้าใจตรงกันว่าห้ามนำทุเรียนเข้ามารับประทานในโรงแรม



ข้อดีของการใช้ภาพการ์ตูน

- คุ้มค่าและเป็นทางการ

ประเด็นนี้ขึ้นกับนโยบายของผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆ เพราะบางแห่งอาจต้องการให้เอกสารทุกอย่างดูเป็นแบบทางการทั้งหมด เรื่องนี้ถ้าคุณเป็นผู้มีหน้าที่ตัดสินใจแล้วละก็อยากให้พิจารณาให้ดี เพราะมักพบว่าผู้บริหารหลายคนถือหลักเดินตามกรอบปลอดภัยกว่า คืออิงคนส่วนใหญ่ หากหน่วยงานอื่น (รอบๆ ตัวท่าน) ยังทำคู่มือแบบเดิมๆ ท่านก็เลือกจะให้ทำคู่มือหรือมาตรฐานแบบเดิมๆ เพราะรู้สึกปลอดภัยกว่าแม้ว่าหลังจากทำออกมาแล้ว คนส่วนใหญ่อ่านไม่เข้าใจ ก็ตามเรื่องนี้เคยเห็นคู่มือแนะนำต่างๆ ของทหารทำเป็นรูปภาพ รูปการ์ตูนบ่อยๆ โดยเฉพาะคู่มือที่ต้องใช้กับระดับพลทหาร คู่มือเหล่านี้ใช้ภาพลายเส้นที่ดูจริงจัง มีความขรึมในตัวดูแล้วก็ยังรู้สึกว่าเป็นเอกสารที่เป็นทางการ เป็นที่ทราบกันดีว่าทหารจะอยู่ในกรอบวินัยและพิธีการมากๆ แต่ก็สามารถทำคู่มือรูปแบบนี้ออกมาได้ ในประเด็นนี้อาจสรุปว่าสามารถเขียนคู่มือภาพการ์ตูนให้ดูเป็นทางการได้แต่ขึ้นกับจุดต่อมาคือ

- การหาคนเขียนภาพที่มีฝีมือ

ถึงแม้ว่าการวาด หรือการเขียนการ์ตูนจะเป็นที่แพร่หลายและนิยมมากขึ้น ไม่ใช่ทุกหน่วยงานจะโชคดีว่าบังเอิญมีพนักงานที่มีพรสวรรค์ด้านนี้ บางครั้งการวาดภาพที่ไม่ดีพอ ก็อาจจะกลับข้อเด่นที่ได้กล่าวไปก่อนแล้วให้กลายเป็นข้อด้อยยิ่งกว่าเดิมอีก

- ลงรายละเอียดได้ไม่ครบถ้วน

จุดนี้ต้องยอมรับว่าเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้เปรียบกว่า โดยเฉพาะประเด็นที่เป็นข้อผูกพันทางกฎหมาย การกำหนดเนื้อหาในรายละเอียดเช่น กี่วัน กี่บาท มีกรณีที่ต้องตัดสินใจทำอย่างนี้หรือไปทำอย่างนั้น เช่น ขั้นตอนการทำงานหรือที่



ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Procedure ที่มีความซับซ้อนมากอาจไม่สามารถใช้เทคนิคภาพ การ์ตูนได้ เทคนิคภาพการ์ตูน จะเหมาะสมกับ คู่มือหรือมาตรฐานที่อยู่ในระดับวิธีการปฏิบัติงาน หรือ Work Instruction



ตัวอย่างที่สอง การใช้ภาพอ้างอิง



ขอยกตัวอย่างจากโรงแรมชั้นนำแห่งหนึ่ง ที่แผนกจัดเลี้ยงจะมีปัญหาที่เจออยู่ตลอดคือพนักงานที่หมุนเวียนเข้าออกไม่ได้อยู่กันเป็นการถาวร อยากให้ลองนึกสภาพห้องจัดเลี้ยงในโรงแรม ที่ต้องคอยจัดคอยรับตามแต่ลูกค้าที่เช่าห้องจัดงานจะกำหนดไม่วันแต่ละวัน แม้กระทั่งบริเวณโถงทางเดิน พวกเฟอร์นิเจอร์สำคัญเช่นโต๊ะบ้าง โซฟาบ้าง ก็จะถูกยกถูกย้ายไปทั่วไม่มีที่อยู่แน่นอน แต่ในวันธรรมดาที่ไม่มียานเช่นเวลากลางวัน เฟอร์นิเจอร์เหล่านั้นก็ต้องถูกนำมาวางในตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้



การใช้รูปช่วยให้พนักงานโรงแรม
จัดโต๊ะเก้าอี้ประชุมอย่างถูกต้อง และยังทำให้
ตรวจสอบง่ายด้วย



การจะเขียนขั้นตอนขึ้นมาว่า ให้พนักงานมีหน้าที่จัดโต๊ะให้เหมือน
เดิมในเวลา 22.00 น. หลังงานเลี้ยงเลิก โดยหัวหน้าแผนกจัดเลี้ยงจะ
มาตรวจในเวลา 22.30 น. แล้วก็อาจจะต้องเขียนอีกยี่ดียวว่าบนโต๊ะ
ตัวไหนบ้างที่ต้องมีแจกันมาวาง เก้าตัวไหนสีไหนวางตรงจุดไหน จะ
ทำให้การทำงานทำได้ยากแล้วก็ทำให้ตรวจสอบได้ยากด้วย



ตัวอย่างที่ดีคือการใช้ภาพถ่ายเป็นเกณฑ์มาตรฐาน ว่าให้พนักงานจัดแบบนี้ เสร็จแล้วก็มีแบบฟอร์มอีกใบให้หัวหน้ามาเซ็นกำกับว่าได้ตรวจสอบแล้ว หากพบว่าพนักงานได้จัดห้องเป็นไปตามมาตรฐานภาพถ่ายได้ถูกต้องครบถ้วนก็แล้วไป หากไม่ตรงกันก็สั่งให้แก้ไขได้



อีกตัวอย่างให้ลองจินตนาการถึงการจัดแต่งจานอาหารของร้านอาหารชื่อดังที่มีหลายสาขา ไม่ว่าจะคุณจะไปสาขาใดถ้าสั่งรายการอาหารเดียวกันแล้ว อาหารที่ได้ก็จะออกมาหน้าตาเหมือนกัน ส่วนเรื่องรสชาติเป็นอีกเรื่องหนึ่งคือ สูตรส่วนผสมซึ่งก็อาจนำลักษณะของมาตรฐานภาพถ่ายมาประยุกต์ใช้เรื่องการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ หรือแม้แต่ภาพมาตรฐานของวัตถุดิบที่มีลักษณะด้อยคุณภาพเกินกว่าจะนำมาใช้งาน แต่ถ้าเป็นร้านที่ปรุงสำเร็จมาจากศูนย์กลางแล้ว หน้าร้านก็ยังสามารถใช้คู่มือภาพถ่ายมาตรฐาน หรือ แบบภาพการ์ตูน มาระบุขั้นตอนการทำงานได้

สำหรับหน่วยราชการหากฝ่ายบริหารจะกำหนดให้นักการ จะต้องทำความสะอาดและจัดข้าวของเครื่องใช้ให้อยู่เป็นที่ เป็นทาง ก็สามารถนำเทคนิคนี้ไปใช้ โดยติดภาพนี้ไว้บนบอร์ดที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถเดินมาดูได้ไม่ไกลนัก ฝ่ายบริหารก็จะเหนื่อยน้อยลงเพราะไม่ต้องจ้ำจี้จ้ำไชพูดเรื่องเดิมๆ อีก



ข้อเด่นของการใช้ภาพอ้างอิง

- เข้าใจได้ง่ายกว่าและประหยัดเนื้อที่กว่า
ในภาพภาพหนึ่งสามารถ แทนข้อความได้นับร้อยคำ
ง่ายกว่าการอธิบายด้วยคำพูดหรือตัวหนังสือ
- ผลที่เป็นรูปธรรมในการวัดเรื่องพัฒนาการ
การจะอ้างอิงผลงานในอดีต เช่น ทำได้เหมือนเมื่อครั้งที่
แล้วหรือไม่ หรือทำได้เหมือนเมื่อ 8 เดือนก่อนตอนที่ผ่าน
การอบรมใหม่ๆ หรือไม่ การถ่ายภาพเก็บไว้ แล้วนำมาใช้
เป็นมาตรฐานย่อมเป็นสิ่งพิสูจน์ที่ดีกว่า จดการบันทึกด้วย
เอกสาร
- คล่องตัวในการแก้ไข
เทคโนโลยีกล้องดิจิตอลในปัจจุบันช่วยให้การถ่ายภาพและ
นำมาใช้งานสามารถทำได้ง่าย และคล่องตัวมาก ในกรณี
จำเป็นต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลง หลังจากการทำงานไปสักระยะ
ผู้บริหารอาจรู้สึกว่ารูปภาพที่เป็นมาตรฐานอ้างอิงเดิมไม่
เพียงพอ หรือ ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในเวลานั้นๆแล้ว
ก็เพียงแค่ถ่ายภาพขึ้นมาใหม่เท่านั้น

ข้อด้อยในการใช้ภาพอ้างอิง

- การหาภาพที่เหมาะสม
เนื่องจากภาพนี้จะกลายเป็นมาตรฐานที่ใช้อ้างอิงสำหรับ
การปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต ผู้จัดทำมักกังวลกับการถ่าย
ภาพ หรือ หาภาพที่จำเป็นต้องมีความสมบูรณ์ครบถ้วนใน
รายละเอียด ในความเป็นจริงต้องไม่ลืมว่า ภาพอ้างอิงถือ
เป็นคู่มือที่มีความคล่องตัวสูงในการแก้ไข จึงไม่จำเป็นต้อง
กังวลเรื่องความสมบูรณ์แบบให้มากจนเกินไป
- ต้องมีกล้อง และ สามารถถ่ายภาพได้ดีพอสมควร
แม้ว่าเราจะสามารถหากกล้องดิจิตอลมาใช้งานได้ไม่ยากนัก



แต่ไม่ใช่ทุกคนที่มีกล้องจะสามารถถ่ายภาพออกมาได้ดีเสมอไป การถ่ายภาพที่ดีเพื่อใช้เป็นมาตรฐานนั้นต้องมีความชัดเจน เรื่องรายละเอียดอย่างครบถ้วน ความสว่างของภาพเพียงพอ การจัดองค์ประกอบในภาพไม่ให้มีสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเข้ามาอยู่ในภาพมากเกินไป จนผู้อ่านเกิดความสับสนว่า กำลังดูภาพอะไรอยู่

- ไฟล์ภาพ มักมีขนาดใหญ่และทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์ ชัดช้าลงจุดนี้เป็นเรื่องความรู้พื้นฐานคอมพิวเตอร์ โปรแกรมที่ได้รับค่านิยมในการทำงานด้านเอกสาร หนังสือพิมพ์ Microsoft Office เช่น MS Word และ MS Power Point ภาพที่ถ่ายมาจากกล้องดิจิทัล มักเป็นภาพความละเอียดสูงเพื่อให้สามารถนำไปอัดภาพตามร้านได้ แต่เมื่อนำมาทำเป็นเอกสารคู่มือมักพบว่า ไฟล์มีขนาดใหญ่เกินไป คุณต้องไม่ลืมย่อไฟล์ให้มีขนาดเล็กลงเพื่อไม่ให้เปลืองประสิทธิภาพการทำงานของเครื่อง และพื้นที่จัดเก็บ เทคนิคการย่อขนาดไฟล์สามารถหาได้จากหนังสือคู่มือการใช้ Microsoft Office ที่มีขายอยู่ทั่วไป



ใช้วิธีการใดก็ได้ ที่ทำให้คนสนใจ
อ่านคู่มือการปฏิบัติงาน



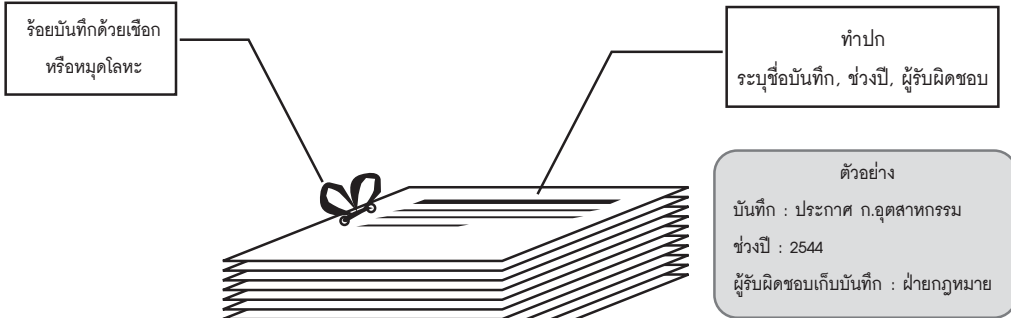
ตัวอย่างที่สาม การใช้แบบฟอร์ม

ในหลายโอกาสที่ขั้นตอนที่เรากำหนดขึ้น ได้ระบุให้มีการจัดบันทึก เพื่อให้สามารถกลับมาตรวจสอบการทำงาน หรือ เก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการทำงานในอนาคต การกำหนดแบบฟอร์มที่ดีควร จะแบ่งขั้นตอนการทำงานไว้ในตัวแบบฟอร์มเลย และเป็นการบังคับไป โดยปริยายให้คนที่ทำหน้าที่กรอกแบบฟอร์มจำเป็นต้องทำหน้าที่ให้ครบถ้วนตามขั้นตอน เพื่อจะได้ข้อมูลมาเขียนลงในแบบฟอร์มได้ แบบฟอร์มที่ดีควรใช้รูปสัญลักษณ์แทนความหมายเข้ามาช่วยให้มาก แทนที่จะเป็นแบบฟอร์มที่มีข้อความเยาะๆ ยาวๆ อยากให้คุณลองสังเกตแบบฟอร์มใกล้ๆ ตัวที่คุณใช้เขียนเป็นประจำก็ได้ ว่าคุณได้อ่านข้อความที่อยู่ในแบบฟอร์มนั้นครบถ้วนก่อนที่จะลงมือกรอกทุกครั้งหรือไม่ ส่วนใหญ่เรามักตั้งใจอ่านในการกรอกแบบฟอร์มครั้งแรกๆ จากนั้นก็มักจะหยิบแบบฟอร์มขึ้นมาเขียนด้วยความเคยชินและกรอกข้อความแค่เพียงบางอย่างที่คุณอยากกรอกเท่านั้น

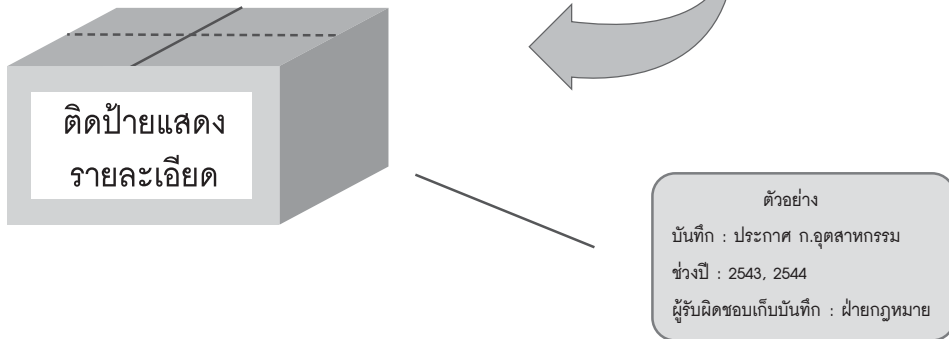


ภาคผนวก ข.

ข1) ตัวอย่างการเป็นบันทึกโดยไม่ใช่แฟ้ม



ข2) ตัวอย่างการทำป้าย กล่องเก็บบันทึกที่ไม่ค่อยได้ใช้



แบบฟอร์มที่ดีจึงไม่จำเป็นต้องมีข้อความมากเกินไป แต่ควรมีช่องขนาดใหญ่ไว้ให้เขียนได้สะดวก ควรใช้รูปภาพหรือลายเส้นเพื่อช่วยให้การบันทึกข้อมูลง่ายขึ้น

ข้อเด่นของการใช้แบบฟอร์ม

- เกิดการบันทึกและการเก็บข้อมูลนอกเหนือจากเป็นเส้นทางบังคับให้ผู้ปฏิบัติจะต้องทำงานไปตามขั้นตอนในระหว่างกรบันทึกข้อมูลแล้ว ผลพลอยได้จากการเก็บข้อมูล ช่วยให้เรานำข้อมูลเหล่านั้นมาสรุปวิเคราะห์ และปรับปรุงการทำงานได้อีก



- เกิดความสะดวกรวดในการดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามขั้นตอน
เรื่องนี้ขึ้นกับความสามารถในการสร้างแบบฟอร์ม ว่าคุณสามารถสร้างออกมาได้ตอบสนองตาม work flow ที่คุณได้วางไว้ตั้งแต่ต้น และมี check point ที่ดีพอเพียงใด ถ้าสร้างแบบฟอร์มได้ดี แบบฟอร์มจะเป็นเครื่องมือที่ขมวดรวมคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติ และการจัดบันทึกเข้ามาไว้ในเอกสารเพียงชุดเดียว
- ยืดหยุ่นในการแก้ไข
การสร้างแบบฟอร์มค่อนข้างอยู่กับแนวคิดฝ่ายวิทยาศาสตร์มากกว่าฝ่ายศิลปะ การสร้างแบบฟอร์มเพื่อเป็นคู่มือในการทำงานหรือเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงาน จะทำได้ง่ายกว่าสำหรับนักพัฒนาระบบ คุณไม่จำเป็นต้องเขียนการ์ตูนหรือถ่ายภาพได้ในระดับมืออาชีพเหมือน 2 ตัวอย่างแรก คุณก็ยังสามารถสร้างแบบฟอร์มที่ดีได้อยู่

ข้อดีของการใช้แบบฟอร์ม

- การเสียเวลาในการจัดบันทึก
พึงระลึกไว้เสมอว่า แบบฟอร์มที่ได้สร้างขึ้นมานั้น เป็นไปด้วยวัตถุประสงค์ใด ตามที่ได้เล่ามาตั้งแต่ตั้งว่าเรามีเจตนาประยุกต์ใช้แบบฟอร์มเพื่อควบคุมและเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน และให้มีการบันทึกแต่พอควรเพื่อการสอบย้อนถ้าจำเป็น เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว เราควรสร้างแบบฟอร์มที่เน้นการขีด มากกว่า การเขียน ได้แก่การขีดถูก กากบาท วงกลม เป็นต้น
- เกิดการบันทึกที่เป็นเท็จ
แบบฟอร์มที่ต้องใช้เวลาในการเขียนมาก และ ต้องจดเยาะ เพราะผู้สร้างแบบฟอร์มอยากได้ข้อมูลมากจนเกินไป ทำยที่สุดแล้วถ้าผู้ใช้งานไม่สามารถปฏิบัติได้ก็จะไม่บันทึก เขียน



ข้ามๆ หรือไม่กี่บันทึกข้อมูลอันเป็นเท็จ เช่นว่าอาจไม่ได้ปฏิบัติแต่ก็เขียนลงไป นี่ก็ข้อมูลเอาเองตามความเคยชินจากการปฏิบัติงานครั้งที่ผ่านๆ มา

- ข้อจำกัดในการแก้ไขแบบฟอร์มที่พิมพ์ไว้แล้วเยอะๆ เมื่อกล่าวถึงแบบฟอร์ม เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงการทำสำเนาของแบบฟอร์มที่ได้สร้างขึ้น ให้มีเพียงพอต่อการใช้งานใน
- องค์กร ยิ่งหน่วยงานของท่านมีขนาดใหญ่เท่าใด แบบฟอร์มก็จะต้องมีสำเนามากขึ้นเป็นเงาตามตัว ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อท่านได้สั่งให้โรงพิมพ์ดำเนินการผลิตแบบฟอร์มเป็นจำนวนมากๆ เพื่อทยอย นำออกมาใช้ แต่มาภายหลังเกิดอยากเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายละเอียดเนื้อหาในแบบฟอร์ม ก็กลายเป็นว่าต้องไล่ทั้งแบบฟอร์มที่พิมพ์ไว้ทั้งหมด ในเรื่องนี้คุณควรออกแบบฟอร์มรุ่นทดลองออกมาใช้ดูก่อน โดยอาจใช้วิธีถ่ายเอกสารหรือโรเนียว ในปริมาณไม่มาก จนกว่าจะแน่ใจว่ามีความสมบูรณ์พอสมควรแล้วจึงค่อยสั่งพิมพ์
- ภาระในการจัดเก็บแบบฟอร์มที่ผ่านการจดบันทึกแล้วให้อยู่อย่างเป็นระเบียบคุณอาจจะมองว่า แบบฟอร์มที่สร้างขึ้น มามีวัตถุประสงค์แค่เพียงเพื่อควบคุมขั้นตอนมากกว่าการเก็บข้อมูล ก็สามารถคิดเช่นนั้นได้ แต่อย่านำมาเป็นเหตุผลที่จะไม่ดูแลการจัดเก็บแบบฟอร์ม เช่น กรอกแล้วก็ไม่ได้เก็บเข้าแฟ้ม ซีดๆ เขียนๆ แล้วก็ทิ้งไป เพราะในระยะยาวผู้ปฏิบัติจะเข้าใจผิดไปว่าการใช้งานแบบฟอร์มไม่ใช่สิ่งจำเป็นนำไปสู่การละเลยการจดบันทึก และเกิดการลัดขั้นตอนการทำงานในที่สุด



ตัวอย่างที่สี่ การใช้มัลติมีเดีย (Multimedia)



นับตั้งแต่เข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ พวกเรามีโอกาสได้รู้จักกับเครื่องมือใหม่ๆหลายอย่าง และมีส่วนช่วยให้การทำคู่มือเป็นเรื่องง่ายยิ่งขึ้น เพียงแต่อาจจะขัดกับความรู้สึกของใครหลายคนที่ยังคุ้นเคยกับคำว่าคู่มือที่หมายถึงหนังสือเป็นเล่มหนาๆ ก่อนจะทำความเข้าใจกับประเด็นนี้ คุณควรกลับไปทบทวนวัตถุประสงค์ของการสร้างคู่มือ และไม่ลืมว่าหัวใจหลักก็คือการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง トラบเท่าที่สื่อมัลติมีเดียหรืออะไรก็ตามสามารถสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ สามารถนำกลับมาทบทวนได้ในเวลาที่ต้องการแล้ว ก็น่าจะถือว่าเป็นคู่มือได้ทั้งสิ้น

มัลติมีเดีย คือสื่อผสมหลายอย่าง ครอบคลุมสื่อหลายประเภท เช่น ไฟล์วิดีโอสั้นๆ (Video Clip), โปรแกรมคอมพิวเตอร์แบบโต้ตอบได้ (Interactive Program) เป็นต้น ตัวเนื้อหาอาจจะถูกบันทึกในแผ่น CD, DVD หรือจัดเก็บบนเครื่อง server ของหน่วยงานหรือบน internet ก็ได้แล้วแต่ประเด็นหลักอยู่ที่การเปลี่ยน Work Flow ที่วางไว้ให้กลายเป็นภาพและเสียงที่มีเนื้อหาอย่างครบถ้วน



ข้อเด่นของการใช้มัลติมีเดีย

- ดึงดูดความสนใจ น่าสนใจน่าตื่นเต้นเพราะเป็นสิ่งแปลกใหม่ ดึงดูดทั้งภาพและเสียง เรียกใช้สะดวกง่ายรวดเร็วแบบ Real Time และ on Demand
- ประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจตัวอย่างของ วิดีโอ ที่เห็นทั้งภาพและเสียง ไม่ต่างเปรียบเทียบระหว่างการดูสารคดีทางโทรทัศน์กับการอ่านหนังสือในเรื่องเดียวกัน การดูวิดีโอใช้ระยะเวลาในการทำความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน สั้นกว่ามาก การนำกลับมาทบทวนซ้ำก็สามารถทำได้โดยใช้เวลาไม่มาก
- การเข้าถึงข้อมูลและความทันสมัย การเผยแพร่และจัดการเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าถึงข้อมูล สามารถบริหารจัดการได้ง่ายกว่าคู่มือที่เป็นเอกสารอย่างอื่น โดยเฉพาะการเก็บเนื้อหาไว้ที่ Server ช่วยให้การปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยสามารถทำได้จากจุดเดียว ไม่ต้องไปติดตามเปลี่ยนแปลงแก้ไขเหมือนสำเนาคู่มือที่เป็นเล่มที่ได้แจกจ่ายออกไป
- การขยายผล เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศ การผูกโยงเข้ากับการเก็บประวัติการใช้งาน หรือระบบการวัดประมวผลผลก็สามารถทำได้

ข้อด้อยของการใช้มัลติมีเดีย

- ค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูง สื่อมัลติมีเดียจะมีจุดคุ้มทุนอยู่ที่ปริมาณของผู้ใช้งาน หากมีมากก็จะทำให้ราคาต่อหน่วยต่ำลงและคุ้มค่าต่อการจัดทำ อาจไม่เหมาะสมกับหน่วยงานที่มีขนาดเล็กและมีเจ้าหน้าที่น้อย



- ข้อจำกัดในการใช้งานเทคโนโลยี
ขอย้อนกลับไปที่ได้กล่าวไว้ช่วงเกริ่นนำของบทนี้ คู่มือที่ดี
ต้องสามารถเข้าใจได้สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด การนำมัล
ติมีเดียมาใช้ถึงแม้จะอยู่ในรูปของภาพ เสียง หรือ วิดีโอ แต่
ต้องคำนึงถึงขีดความสามารถของบุคลากรในใช้งาน
อุปกรณ์ต่างๆที่มีความซับซ้อนด้วย
- ความเพียงพอของเครื่องมืออุปกรณ์
การเข้าถึงเนื้อหาที่อยู่ในรูป File หรือเป็นแผ่น DVD, VCD
ก็ตาม หน่วยงานจำเป็นต้องจัดหาเครื่องเล่นให้มืออยู่พอต่อ
ความต้องการใช้งาน ซึ่งอาจจะกลับกลายเป็นภาระของ
หน่วยงานได้





เริ่มใช้งานคู่มืออย่างไร

เรียกประชุมขอความเห็น หลังจากแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ให้เรียกประชุม และทำการขอความเห็นเพื่อปรับปรุงให้สมบูรณ์ โดยประเด็นที่สำคัญคือ การให้ผู้อ่านเข้าใจในการสื่อความ และขอข้อคิดหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยพยายามใช้ภาษาที่ง่าย ประโยคไม่ยาว และการเรียงบทเป็นแบบมีตรรกะ คือมีลำดับก่อนหลัง เป็นเหตุเป็นผลกัน

ควรจัดทำ *Pre-Test* และ *Post-Test* เป็นการวัดความเข้าใจว่าข้าราชการใหม่อ่านคู่มือแล้วมีความเข้าใจในกระบวนการหรือขั้นตอนมากน้อยเพียงใด เช่น “ถ้าประชาชนไม่นำบัตรประชาชนมา ท่านสามารถรับเรื่องก่อนได้หรือไม่” หรือ “ถ้าผู้อนุมัติ อนุญาตไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ ท่านให้ใครเป็นผู้ลงนามแทน” เป็นต้น

ตรวจสอบกับนิติกร เมื่อท่านจัดทำคู่มือเสร็จควรส่งให้นิติกรตรวจสอบว่ามีสิ่งใดขัดกับข้อกฎหมายหรือกฎระเบียบหรือไม่ โดยถ้ามีข้อขัดแย้งในเบื้องต้นให้แก้ไขคู่มือให้สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบของหน่วยงาน และควรศึกษาการแก้ไขกฎระเบียบที่ล่าช้าหลังและเป็นอุปสรรคในการทำงาน ให้ทันสมัยและสอดคล้องต่อการบริการประชาชน



คู่มือที่ดีควรมีการปรับปรุงอยู่เสมอ



การปรับปรุงคู่มือ

คู่มือกับการปรับปรุงงาน

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานควรทำควบคู่ไปกับการปรับปรุงงานหลายท่านในหลายหน่วยงานปฏิบัติงานตามคู่มือที่ถูกเขียนมาแล้ว 10 ปี ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงานควรถูกทบทวนบ่อยทุกปีและควรทบทวนใหญ่ทุก 3 ปี ซึ่งเป็นเกณฑ์ มาตรฐานที่ทำให้การทำงานสามารถมีการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างต่อเนื่อง ถ้าจะเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่ารถยนต์สมัยนี้มีการปรับเล็ก (Minor Change) ทุก 1.5-2 ปีและ ปรับใหญ่ (Model Change) ทุก 3-4 ปี เพื่อให้รูปแบบของรถยนต์ทันสมัยตลอดเวลา การให้บริการ ก็เช่นเดียวกันควรมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นไปตามหลักการของ Deming's Cycle ที่เริ่มจาก

การวางแผน - เป็นการวางแผนการปรับปรุง โดยเป็นขั้นตอนที่ทำหลังจากการทำการศึกษาระบบงาน โดยการวางแผนคือการวางวิธีการปรับปรุงงาน

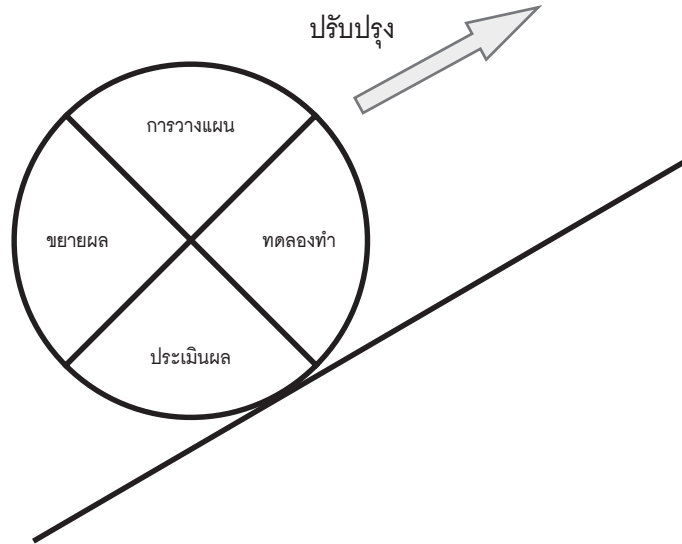
การทดลองทำ - เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ถ้าท่านมีแต่แผนแต่ไม่ได้ทดลองทำก็ไม่มีประโยชน์ หรือในบางกรณีอาจไม่มีแผนแต่ทดลองทำเลยก็ได้ การปรับปรุงงานจึงขึ้นอยู่กับขั้นตอนนี้

การประเมินผล - เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกเช่นเดียวกัน เพราะการประเมินจะทำให้ทราบว่าผลของการทดลองทำเป็นเช่นไร ถ้าได้ผลก็จะทำการขยายผลต่อไป แต่ถ้าไม่ได้ผลก็จะกลับไปวางแผน หรือ กลับไปทดลองใหม่อีกก็ได้

การขยายผล - เป็นการนำการปรับปรุงงานที่ได้ทดลองทำและได้ผลมาขยายผลให้ครอบคลุมกับทุกหน่วย



การปรับปรุงงานด้วย Deming Cycle



โดยในการปรับปรุงงานนั้นจะต้องอาศัยเรื่องของการศึกษางานที่มีเครื่องมือในการวิเคราะห์งาน และเครื่องในการปรับปรุงงาน





5

ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้

จากบทที่ 4 ทำให้เราทราบขั้นตอนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีการเริ่มจากการวิเคราะห์งานแล้วจึงเริ่มเขียน Work Flow จากนั้นก็ทำการขยายตัว Work Flow ออกเป็นคู่มือการปฏิบัติงานโดยต้องเลือกรูปแบบการนำเสนอคู่มือให้น่าสนใจเพื่อให้ข้าราชการและประชาชนเข้าใจในงานที่ตรงกันมากขึ้น ในบทนี้จะมีตัวอย่างและกรณีการเขียนคู่มือแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นแบบง่าย (Simple) จนถึงที่เป็นคู่มือที่เป็นแบบราชการจริงคือไม่มีรูปประกอบเลย



คู่มือมีทั้งแบบง่ายหน้าเดียว จนถึงคู่มือ
สำหรับงานซับซ้อน

ตัวอย่างการเขียนคู่มืออย่างง่าย

สำหรับคู่มืออย่างง่ายนี้ เราจะนำเสนอด้วยตัวอย่างที่ใช้กันโดยทั่วไป และสามารถอธิบายให้เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดได้ในทันที หรือ เอกสารแผ่นเดียว นอกจากนั้นเรายังได้เพิ่มเติมการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อใช้บันทึกข้อมูลสำหรับประกอบการปฏิบัติงานให้ด้วย



ตัวอย่างคู่มือการเลือกตั้ง

คณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.) ได้จัดทำคู่มือการเลือกตั้งแจกจ่ายให้กับเจ้าหน้าที่ที่ควบคุมการเลือกตั้งได้ทราบถึงวิธีการในการเลือกตั้งของประชาชน โดยมีการแบ่งขั้นตอนการเลือกตั้งดังนี้



1. ให้ประชาชนผู้มีสิทธิในการออกเสียงเลือกตั้งตรวจสอบชื่อและลำดับที่
ของตัวเองในบัญชีรายชื่อ
2. ยื่นบัตรประชาชนและลงลายมือชื่อในบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้ง
3. หรือพิมพ์ลายนิ้วหัวแม่มือขวาบนต้นขั้วบัตรเลือกตั้ง
4. รับบัตรเลือกตั้ง
5. เข้าคูหาเพื่อทำเครื่องหมายกากบาทเลือกผู้สมัคร
6. พับบัตรเลือกตั้งและหย่อนลงในหีบบัตรเลือกตั้งด้วยตนเอง

ขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอนถูกนำมาจัดทำเป็นรูปการ์ตูนเพื่อความง่ายในการเข้า
ในการปฏิบัติของประชาชนดังรูป





ข้อเสนอแนะสำหรับคู่มือนี้

จุดเด่น

- เป็นรูปการ์ตูนที่ดูเข้าใจง่าย และไม่จำเป็นต้องใช้คำบรรยายที่มากเกินไป
- จัดทำได้ง่าย สะดุดตา ดีกว่าจะเป็นตัวอักษรเพียงอย่างเดียว
- เหมาะกับผู้ที่มีการศึกษาทุกระดับ เนื่องจากผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งบางคนอ่านหนังสือไม่ออก

จุดด้อย

- ไม่มีการจัดลำดับที่ชัดเจนมีเพียงตัวเลข ซึ่งก็ไม่ได้จัดลำดับก่อนหลังให้แน่ชัด จึงอาจเกิดความสับสน และทำผิดขั้นตอนการเลือกตั้งได้
- มิได้มีการเน้นขั้นตอนที่สำคัญในการกาบัตรเลือกตั้ง ซึ่งจะพบว่า มีบัตรเสียบ่อยๆ เนื่องจากไม่เข้าใจวิธีการกาบัตรที่ถูกต้อง



ตัวอย่างคู่มือการปฏิบัติงานของสาว Dutch Mill

บริษัท Dutch Mill จัดอบรมพนักงานชายที่เรียกว่า สาว Dutch Mill อยู่เป็นประจำรวมถึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตัวของพนักงานโดยมีจุดเน้นย้ำอยู่ 12 จุด ดังรูป

ภาพลักษณ์แห่งความสำเร็จของพนักงานชาย

1. เส้นผมสะอาด ไม่รุงรัง ควรมัดหรือรวบให้เรียบร้อย
2. ใบหน้าสะอาด ไม่เป็นมันเยิ้ม แต่งหน้าแต่งเพียงพอเหมาะ
3. นุ่งสะอาด สวมกางเกงสะอาด
4. ชุดฟอร์มเรียบร้อย สะอาด สีสดใสไม่ซีดจาง ปักชื่อสกุลและชื่อศูนย์ฯ
5. เล็บมือตัดสั้น และสะอาด
6. ดูแลรักษาความสะอาดร่างกาย ไม่ให้มีกลิ่นตัว
7. กางเกงสีกรมท่าเท่านั้น รีดให้เรียบร้อย สีไม่ซีดจางจนดูเก่า
8. รองเท้าหุ้มส้นสีขาวเท่านั้น ไม่ควรมีลวดลายฉูดฉาด
9. ถักใส่สินค้า สะอาด ไม่บูบเบี้ยว ไม่มีคราบรอยขาวหรือสิ่งสกปรก ให้ตัดเฉพาะสติ๊กเกอร์ใส่ก็ดตรงตำแหน่งที่กำหนดเท่านั้น
10. รักษาความเย็นภายในถังให้มีอุณหภูมิ 4°C
11. กระเป๋าใส่สินค้าสะอาด
12. พาหนะในการทำงานสะอาด



ข้อเสนอแนะ

จุดเด่น

- เป็นคู่มือที่บอกรายละเอียดในแต่ละจุดได้ชัดเจน
- จุดจำได้ง่าย สะดุดตา และเป็นแบบสำรวจตัวเองก่อนออกปฏิบัติ งานได้เป็นอย่างดี
- เหมาะกับผู้ที่มีการศึกษาทุกระดับ

จุดด้อย

- เป็นลักษณะของ Check list ก่อนออกไปปฏิบัติงานมากกว่าคู่มือการปฏิบัติงาน และมีได้ระดับขั้นตอนการบริการ หรือ การขายเอาไว้แต่อย่างใด



ตัวอย่างการสร้างแบบฟอร์มเพื่อควบคุมขั้นตอนในการทำงาน

หน่วยงานแห่งหนึ่ง ต้องการให้มีการตรวจรับและทดสอบอุปกรณ์เครื่องฟังเพลง ก่อนนำไปแสดงในงานนิทรรศการจำนวน 30 เครื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องอยู่ในสภาพพร้อมต่อการใช้งานโดยให้เจ้าหน้าที่ประสานงาน เป็นผู้รับผิดชอบการตรวจสอบ พร้อมทั้งจัดบันทึกไว้เพื่อการสอบย้อน จึงได้กำหนดขั้นตอนในการทดสอบเครื่องเล่นเพลงแบบพกพาไว้ดังนี้

- 1) ตรวจสอบรอยขีดข่วน ตำหนิ ด้านหน้า ด้านหลัง ด้านบนและด้านล่าง
- 2) มีอุปกรณ์มาครบประกอบด้วย หูฟัง ฐานตั้ง สายต่อ USB โดยให้ตรวจสอบสภาพและบันทึกผล
- 3) จด Serial Number และกำหนด Code ประจำเครื่อง <ตามตัวอย่างกำหนด เป็น SF 05>
- 4) ทดสอบการใช้งานคือ

a. Play	e. Show Photo
b. Pause	f. สภาพของแบตเตอรี่
c. Forward	g. มีเพลงอยู่ในเครื่องครบถ้วน
d. Backward	
- 5) ให้บันทึกรายละเอียดและ ลงชื่อวันที่ทดสอบ กำกับไว้

จากกรณีตัวอย่างนี้เป็นไปได้ว่าพนักงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบจะเกิดความสับสน ดำเนินการตรวจสอบไม่ครบถ้วน อีกทั้งน่าจะเสียเวลามากในการอธิบายลักษณะของปัญหาที่ตรวจพบ



ทีมงานจึงจัดทำแบบฟอร์มเพื่อเป็นเครื่องมือควบคุมการตรวจสอบและการบันทึกผลดังนี้

งาน IPOD ครั้งที่ 3 (18 ธ.ค. 48)

note	iPOD nano		note
<input checked="" type="checkbox"/> USB cable	Serial No. WN H 4 6 0 3 2 A 4 6	Code: SF05	<input checked="" type="checkbox"/> Duck
	ผู้ตรวจ: /H	Owner:	
	วันที่: 14 ธ.ค. 48		
การโรมาน: <input checked="" type="checkbox"/> Play <input checked="" type="checkbox"/> Pause <input checked="" type="checkbox"/> Forward <input checked="" type="checkbox"/> Backward <input checked="" type="checkbox"/> Show Photo	Battery: <input type="checkbox"/> Full <input type="checkbox"/> Empty (so change)		
เพลง: <input checked="" type="checkbox"/> already <input type="checkbox"/> none			



ข้อเสนอแนะสำหรับแบบฟอร์มนี้

จุดเด่น

- เป็นรูปแบบที่เข้าใจง่าย ทั้งเขียนง่ายและอ่านง่าย โดยเฉพาะการอ่านข้อมูลสำหรับผู้มีหน้าที่ทวนสอบผลการตรวจสอบ จะสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ทันที ไม่ต้องเสียเวลาจากการอ่านกระดาษทั้งหน้า

จุดด้อย

- ขาดความชัดเจนเรื่องลำดับก่อนหลัง ในกรณีตัวอย่างนี้ ผู้ออกแบบฟอร์มเพื่อควบคุมการทำงาน ไม่ได้คำนึงถึงความจำเป็น ว่าสิ่งใดต้องทำก่อน สิ่งใดต้องทำทีหลัง ซึ่งอาจสืบเนื่องจากไม่มีความจำเป็นในการตรวจสอบคราวนี้ อย่างไรก็ตาม หากต้องการกำหนดลำดับก่อนหลัง ก็ควรเพิ่มตัวเลข เพื่อแสดงลำดับขั้นเพื่อให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น



- ไม่ได้ระบุ วิธีการทำงานในลำดับต่อไป
จะเห็นได้ว่า เมื่อผู้ตรวจสอบได้พบปัญหาข้อบกพร่องแล้ว แบบฟอร์มนี้ไม่ได้ให้แนวทางไว้ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรต่อ เช่น หากมีรอยขีดข่วน หรือไม่สามารถทำงานได้ตามฟังก์ชันที่กำหนด ในกรณีนี้อาจเพิ่มเติมในช่อง Note ว่าเป็น “บันทึกการแก้ไข” และกำกับด้วยช่องเซ็นชื่อของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบแก้ไข เป็นต้น

ตัวอย่างการเขียนคู่มือแบบสั้น สำหรับกระบวนการทำงานแต่ละกระบวนการ

สำหรับตัวอย่างคู่มือแบบสั้นนี้ จะเป็นตัวอย่างในการจัดทำคู่มือประกอบการทำงานในกระบวนการหนึ่งๆ ซึ่งอาจจะครบถ้วนทั้งกระบวนการ หรือ เป็นส่วนหนึ่งของคู่มือการปฏิบัติงานเท่านั้น



ตัวอย่างคู่มือขั้นตอนความปลอดภัยบนเครื่องบิน (สำหรับผู้โดยสาร)

หรือที่ถูกระบุว่า Safety Procedure เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจมาก เพราะได้ถูกใช้อย่างแพร่หลาย และถือว่าเป็นเอกสารขั้นตอนที่ได้รับ



จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า ขั้นตอนดังกล่าวใช้ภาพการ์ตูนทั้งหมด โดยไม่มีคำอธิบายเลย แต่มีเลขลำดับขั้นตอนเขียนกำกับไว้ แม้ว่าเอกสารฉบับนี้จะถูกจัดทำในลักษณะคร่าวๆ แต่ต้องไม่ลืมว่าในทางปฏิบัติแล้วพนักงานบริการบนเครื่องบินจะมีหน้าที่สาธิตการปฏิบัติในภาวะฉุกเฉิน ก่อนเครื่องออกบิน



ข้อเสนอแนะสำหรับคู่มือนี้

จุดเด่น

- เข้าใจได้ง่าย สำหรับทุกชาติทุกภาษาทุกวัย รวมไปถึงคนที่อ่านหนังสือไม่ออก

จุดด้อย

- รายละเอียดน้อย อาจทำให้เข้าใจผิดได้
แม้ว่าจะเข้าใจได้ง่าย แต่ก็อาจจะทำให้เข้าใจผิดได้ง่ายเช่นกัน เพราะบางครั้งการตีความจากภาพ ก็ให้ความเข้าใจที่ต่างกันได้ บางสายการบินอาจมีรายละเอียดเพิ่มเติมพิมพ์กำกับไว้เป็น 2-3 ภาษา เช่น อังกฤษ จีน และภาษาประจำชาติของสายการบิน เพื่อไว้ในกรณีที่ผู้โดยสารอยากทราบรายละเอียดเพิ่มเติม

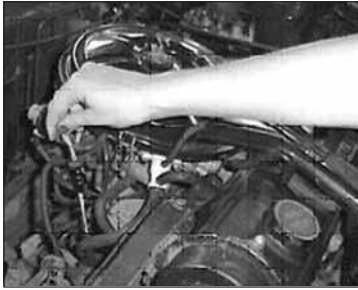
หมายเหตุ

เรื่องการเปิดประตูฉุกเฉิน เคยมีผู้โดยสารสายการบินของออสเตรเลียพยายามเปิดประตูดังกล่าวเพื่อออกไปสูบบุหรี่นอกเครื่องบิน ต่อมาถูกจับและปรับในที่สุด



ตัวอย่างคู่มือการดูแลรถของทางราชการ

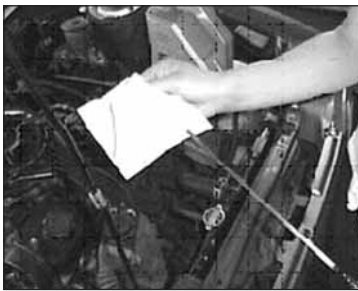
กองพาหนะกระทรวงหนึ่งได้จัดทำคู่มือในการดูแลหนึ่งหน้าในการปฏิบัติงานดูแลรถยนต์ คู่มือการตรวจสอบน้ำมันเครื่องรถยนต์ด้วยตนเองสำหรับผู้ใช้รถยนต์ราชการ



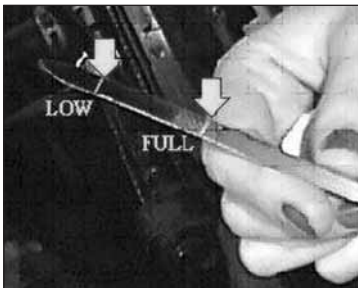
อายุรถยนต์ < 3 ปี : เดือนละ 1 ครั้ง

อายุรถยนต์ 3 ปีขึ้นไป : สัปดาห์ละ 1 ครั้ง

จอดรถยนต์บนพื้นราบ ดับเครื่องยนต์ รอสักพักให้น้ำมันเครื่องไหลลงไปที่อ่างน้ำมันเครื่อง ดึงก้านวัดระดับน้ำมันเครื่อง ถ้าหาไม่เจอให้ดูคู่มือประจำรถประกอบ



ใช้กระดาษชำระที่สะอาดเช็ดก้านวัด จากนั้นเสียบก้านวัดกลับคืนที่



ดึงก้านวัดน้ำมันเครื่องขึ้นมาอีกครั้ง ตรวจสอบระดับน้ำมันเครื่องปกติแล้วควรรู้อยู่ที่ 'FULL' จากตัวอย่างในภาพจะอยู่ต่ำกว่าเล็กน้อย ซึ่งไม่ได้เป็นปัญหาแต่อย่างใด แต่ควรเติมน้ำมันให้เต็ม ตรวจสอบสภาพน้ำมันเครื่อง ถ้าเป็นสีดำก็สมควรเปลี่ยนน้ำมันเครื่องได้แล้ว ถ้าเป็นสีออกน้ำตาลนั้นใช้ได้



วิธีการเติมน้ำมันเครื่อง

เป็นการดีกว่าที่จะเติมน้ำมันเครื่องชนิดเดียวกับที่ใส่อยู่ในเครื่องยนต์

เติมน้ำมันตามภาพ รอสักครู่ให้น้ำมันไหลลงไปด้านล่าง ตรวจสอบระดับน้ำมันเครื่องอีกครั้งโดยดึงก้านวัดมาดู ถ้าระดับยังต่ำอยู่ก็เติมอีกหน่อย แต่อย่าเติมมากเกินไป

อย่าลืมเสียบก้านวัดคืนที่และปิดฝาที่เติมน้ำมันเครื่องเมื่อทำเสร็จ

จัดทำโดย : กองยานพาหนะ ธ.ค. 2548



ข้อเสนอแนะสำหรับคู่มือนี้

จุดเด่น

- มีรูปประกอบและง่ายต่อความเข้าใจในการทำงาน
- มีลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เสมือนเป็น Work flow และคู่มือรวมกัน
- ในกรณีที่เครื่องยন্ত্রถไม่เหมือนในรูปก็ได้ บอกให้อ่านคู่มือประจำรถประกอบกันด้วย

จุดด้อย

- ไม่มีรูปสีของน้ำมันเครื่องให้เทียบเคียงกับของจริงได้ด้วยเพื่อให้ทราบวาสีน้ำตาลระดับไหนที่ถือว่าใช้ได้



ตัวอย่างคู่มือการบริการรับแจ้งของหายของห้างสรรพสินค้า XYZ

ตัวอย่างนี้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานบริการรับแจ้งของหายสำหรับแผนกลูกค้าสัมพันธ์ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานหนึ่งของการบริการลูกค้า

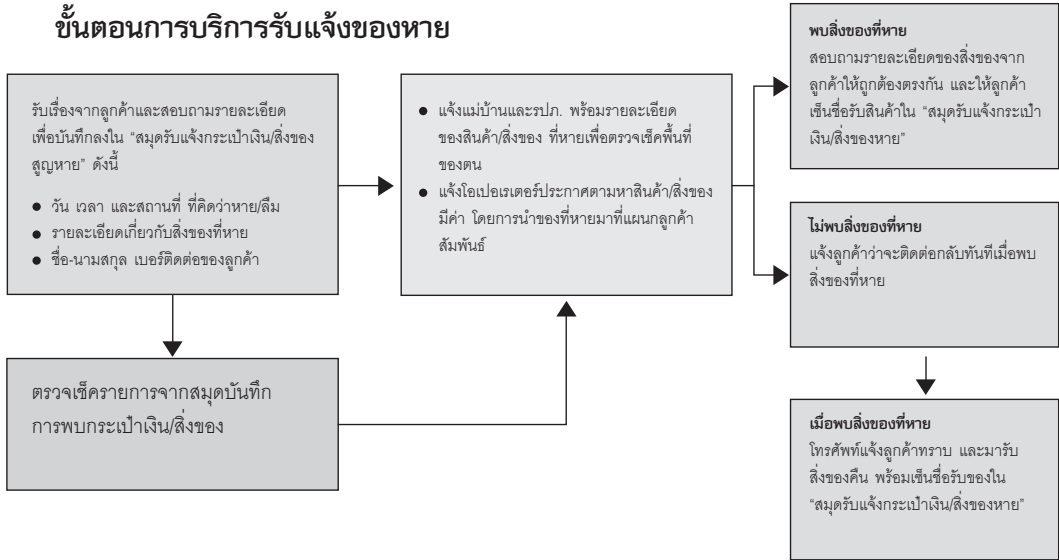
บริการรับแจ้งของหาย

เป็นบริการพื้นฐานสำหรับลูกค้าที่ทำสินค้า/สิ่งของมีค่าหายภายในห้าง หรือ บริเวณห้าง เพื่อเป็นการช่วยเหลือลูกค้าและแสดงความห่วงใยของห้างที่มีต่อลูกค้าหน้าที่ความรับผิดชอบ

- บริการรับแจ้ง สินค้า/ของหาย และประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตามหา “สินค้า/ของมีค่าที่สูญหายไป”
- บริการรับแจ้ง สินค้า/ของมีค่า และประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตามหา “เจ้าของ”
- ดูแล สินค้า/ของมีค่า ที่ลูกค้าพบ เพื่อรอเจ้าของมารับคืน
- อำนวยความสะดวกเมื่อลูกค้ามาแจ้ง สินค้าหาย/รับสินค้าคืน
- ดำเนินการกับ สินค้า/ของมีค่า ที่ไม่มีผู้มารับคืนตามระเบียบห้าง
ขั้นตอนการบริการรับแจ้งของหาย



ขั้นตอนการบริการรับแจ้งของหาย



1. รับแจ้งของสูญหายจากลูกค้า โดยสอบถามรายละเอียดตามแบบฟอร์ม สมุดรับแจ้งกระเป๋าสินของสูญหาย

วันที่/เวลา	รายการโดยละเอียด	บริเวณที่สิ่งของสูญหาย	ชื่อผู้แจ้ง	ชื่อผู้รับเรื่อง (ตัวบรรจง)	ลายเซ็นรับคืน (กรณีพบสิ่งของ)	ชื่อ ที่อยู่ โทร. (ลูกค้า)	หมายเหตุ

- หากลูกค้าแจ้งว่าของหายในวันอื่นให้ตรวจสอบเช็ครายการจากสมุดบันทึกการพบกระเป๋าสินของ
- แจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งของที่หายกับแม่บ้าน และรปภ. เพื่อตรวจหาของดังกล่าวในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
- แจ้งไอเปอเรเตอร์ให้ประกาศตามหาสิ่งของที่หาย โดยให้ผู้ที่พบนำส่งสิ่งของที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์
- กรณีที่พบของที่หายให้ลูกค้าตรวจสอบสิ่งของและเซ็นรับสิ่งของใน "สมุดรับแจ้งกระเป๋าสินของสูญหาย"
- กรณีที่ไม่มีพบสิ่งของที่หาย หรือ ลูกค้าไม่ต้องการรอรับของ แจ้งลูกค้าว่าทางแผนกจะติดต่อกลับทันทีเมื่อพบสิ่งของที่หาย เพื่อให้ลูกค้ามารับ
- เมื่อมีผู้นำสิ่งของที่หาย ให้ตรวจสอบสิ่งของนั้นๆ ให้ถูกต้องกับรายละเอียดที่ลูกค้าได้แจ้งไว้ เมื่อพบว่าตรงกันจึงแจ้งลูกค้าให้มารับสิ่งของคืนที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์



ข้อเสนอแนะสำหรับคู่มือนี้

จุดเด่น

- บอกขั้นตอน และรายละเอียดไว้ได้อย่างชัดเจน และมี Flow Chart ประกอบ สามารถเข้าใจกระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็วด้วย
- มีทั้งขั้นตอนการปฏิบัติ และแบบฟอร์มประกอบ ทำให้เข้าใจได้ง่าย และมีบันทึกเพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ด้วย

จุดด้อย

- ใช้สำหรับแผนกลูกค้าสัมพันธ์เท่านั้น ควรเพิ่มเติมสำหรับพนักงานในแผนกอื่นๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้เช่นเดียว เพราะ ถือเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะบริการลูกค้า



ตัวอย่าง คู่มือการคัดเลือกผู้ขายและประเมินผู้ขายน้ำยาเคมีของโรงพยาบาล ABC

คู่มือการทำงาน เรื่อง การคัดเลือกและการประเมินผู้ขาย

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก และวิธีประเมินผลของการคัดเลือก เพื่อให้ได้บริษัทที่จะอยู่ใน AVL ของโรงพยาบาลต่อไป

2. ขอบเขต

- 2.1 ครอบคลุมถึง การคัดเลือกผู้ขายน้ำยาเคมีทางการแพทย์

3. คำจำกัดความ

- 3.1 AVL (APPROVED VENDER LIST) หมายถึง บัญชีรายชื่อผู้ขาย/ผู้รับจ้างช่วง ที่ได้รับการคัดเลือก

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 4.1 หัวหน้าแผนก มีหน้าที่กำหนดเกณฑ์ และวิธีประเมินผลการคัดเลือกผู้ขายน้ำยาเคมี

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- A. การคัดเลือกผู้ขาย สำหรับน้ำยาเคมีใหม่ที่จะนำมาใช้ในโรงพยาบาล

- 5.1 รายการน้ำยาเคมีใหม่ที่จะนำมาคัดเลือกผู้ขาย จะต้องได้รับการพิจารณาจากแพทย์หัวหน้าแผนก

- B. การคัดเลือกผู้ขายน้ำยาเคมีสำหรับการทดแทนน้ำยาเคมีเดิม

- 5.2 การกำหนดประเภทของข้อมูล และรายการข้อมูล ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ขายน้ำยาเคมี ได้แก่

- 5.2.1 คุณภาพพิจารณาได้จาก

- 5.2.1.1 เป็นที่ยอมรับของแพทย์

- 5.2.2 ราคา พิจารณาได้จาก

- 5.2.2.1 ราคาเหมาะสม (เมื่อเทียบกับน้ำยาเคมีอื่นในกลุ่มเดียวกัน)

- 5.2.2.2 ให้เครดิตในการชำระเงินไม่น้อยกว่า 1 เดือน

- 5.2.3 บริการ พิจารณาได้จาก

- 5.2.3.1 มีบริการจัดส่ง

- 5.2.3.2 ระยะเวลาในการส่งน้ำยาเคมี ไม่เกิน 7 วัน นับจากวันสั่งซื้อ

- 5.2.3.3 มีบริการส่งน้ำยาเคมีด่วนภายใน 24 ชั่วโมง

- 5.2.3.4 มีนโยบายรับประกันน้ำยาเคมีที่หมดอายุ หรือเลิกใช้

- 5.2.4 เงื่อนไขอื่นๆ ได้แก่

- 5.2.4.1 มีบริการหาน้ำยาเคมีให้ยืมกรณีบริษัทของขาด

- 5.2.4.2 อื่นๆ

- 5.3 กำหนดเกณฑ์ที่จะให้คะแนน รายการข้อมูลตามข้อ 5.2.1-5.2.4 ดังนี้

- 5.3.1 ถ้าไม่เข้าเกณฑ์ตามข้อ 5.2.1-5.2.4 จะไม่ได้คะแนนในข้อนี้

- 5.3.2 ถ้าเข้าเกณฑ์ตามข้อ 5.2.1-5.2.4 จะได้คะแนนตามลำดับของความสำเร็จ โดย

- 5.3.2.1 มีความสำคัญมาก ให้คะแนน = 5



5.3.2.2 มีความสำคัญปานกลาง ให้คะแนน = 4

5.3.2.3 มีความสำคัญน้อย ให้คะแนน = 3

ตารางการให้คะแนนสำหรับรายการข้อมูลแต่ละรายการ

ประเภทข้อมูล	รายการข้อมูล	คะแนนตามลำดับความสำคัญ
คุณภาพ	1. เป็นที่ยอมรับของแพทย์ หรือของโรงพยาบาลอื่นๆ	5
ราคา	2. ราคาเหมาะสม (เมื่อเทียบกับน้ำยาเคมีอื่นในกลุ่มเดียวกัน)	3
	3. ให้เครดิตในการชำระเงินไม่น้อยกว่า 1 เดือน	3
บริการ	4. มีบริการจัดส่งน้ำยาเคมี 4	4
	5. มีระยะเวลาในการส่งไม่เกิน 7 วัน นับจากวันสั่งซื้อ	
	6. มีบริการส่งน้ำยาเคมีด่วนภายใน 24 ชั่วโมง	4
	7. มีนโยบายรับคืนน้ำยาเคมีหมดอายุหรือเลิกใช้	4
เงื่อนไขอื่นๆ	8. มีบริการหาน้ำยาให้ยืมกรณีบริษัทของขาด	3

5.4 กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก

5.4.1 บริษัทที่จะได้รับการคัดเลือก ต้องได้คะแนนรวมมากกว่าหรือเท่ากับ 70% (21-30 คะแนน)

5.4.2 บริษัทที่ไม่ได้รับการคัดเลือก คือบริษัทที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่า 70% (น้อยกว่า 21 คะแนน) ยกเว้นเป็นกรณีฉุกเฉิน หรือจำเป็น หรือเป็นบริษัทเดียวที่มีการจำหน่ายน้ำยาเคมี จะได้รับการคัดเลือกเป็นกรณีพิเศษ

5.5 จัดทำแบบฟอร์ม FM-HD-06-01 ใบคัดเลือกผู้ขายน้ำยาเคมี

5.6 บันทึกข้อมูลการคัดเลือก และผลการคัดเลือกในแบบฟอร์ม FM-HD-06-01 ใบคัดเลือกผู้ขายน้ำยาเคมี

6. เอกสาร แบบฟอร์ม และบันทึกที่เกี่ยวข้อง

6.1 FM-HD-06-01



ข้อเสนอแนะสำหรับคู่มือนี้

จุดเด่น

- เป็นคู่มือสำหรับกระบวนการทำงานหนึ่งที่สมบูรณ์ กระชับ ได้ใจความ
- บ่งบอกถึงรายละเอียดของกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน
 - วัตถุประสงค์
 - ขอบเขต
 - คำจำกัดความ
 - หน้าที่ความรับผิดชอบ
 - ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - เอกสาร แบบฟอร์ม และบันทึกที่เกี่ยวข้อง
- มีหลักเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจ ช่วยให้การปฏิบัติเป็นไปตามที่คู่มือกำหนด

จุดด้อย

- ควรมี Work Flow ประกอบ

ตัวอย่างการเขียนคู่มือแบบสมบูรณ์

หน่วยงานราชการหลายแห่งได้เคยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งมาเป็นเวลานานแล้ว จึงรวบรวมมาใช้เป็นตัวอย่างให้ผู้สนใจได้ศึกษา เอกสารที่รวบรวมมานี้มีที่มาและเวลาต่างกัน เป็นคู่มือที่ทำไว้สำหรับใช้เฉพาะช่วงเวลาที่จัดทำขึ้น ดังนั้นเนื้อหาสาระที่ปรากฏในคู่มือแต่ละเล่มจึงอาจไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติราชการเรื่องนั้นๆ ในสภาพปัจจุบัน ส่วนที่ยกมานำเสนอคัดเฉพาะส่วนของรูปแบบเท่านั้น

ตัวอย่างได้แก่

- คู่มือการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัท กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
- คู่มือจัดการประชุม ก.พ. อาเซียน สำนักงาน ก.พ.
- Handbook Market Testing สำนักงาน ก.พ.



ตัวอย่าง คู่มือการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัท กรมพัฒนาธุรกิจการค้า



วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือฉบับนี้เนื่องจากผู้มารับบริการของกรมร้องขอ เนื่องจากจะได้ทราบขั้นตอนที่ถูกต้องในการขอรับบริการจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า



ส่วนประกอบ	อธิบาย
คำนำ	แสดงที่มา สาเหตุและวัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือนี้
หมวดที่ 1 ข้อความทั่วไป	แบ่งออกเป็น 2 บท บทที่ 1 แสดงประเภทของห้างหุ้นส่วนและบริษัทและลักษณะที่สำคัญเพื่อผู้รับบริการจะได้ทราบความแตกต่าง และตัดสินใจได้ว่า จะขอรับบริการจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท รวมทั้งมีข้อควรรู้ไว้ท้ายบทด้วย บทที่ 2 แจ้งสถานที่รับจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัทในกรุงเทพฯ 8 แห่ง มีรายละเอียดที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ และโทรสาร และ e-mail address ส่วนสถานที่รับจดทะเบียนในต่างจังหวัดมีรายละเอียดแนบในภาคผนวกท้ายเล่ม
หมวดที่ 2 กฎระเบียบเกี่ยวกับการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัท	เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้มาติดต่อเตรียมการก่อนมาขอรับบริการ แบ่งออกเป็น 5 บท แสดงรายละเอียดของเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่จำเป็น
หมวดที่ 3 แบบพิมพ์และการจัดเตรียมแบบพิมพ์จดทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัท	เพื่อให้ผู้รับบริการเตรียมความพร้อมทั้งเอกสารและเงินค่าธรรมเนียมและค่าใช้จ่ายอื่นได้ถูกต้อง ครบถ้วน ไม่ต้องเสียเวลามาติดต่อหลายครั้ง แบ่งออกเป็น 4 บท บทที่ 1 แสดงแบบฟอร์มทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการขอรับบริการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัท บทที่ 2 แสดงรายละเอียดที่จำเป็นและเอกสารประกอบในการขอรับบริการจดทะเบียนแยกเป็นรายการ บทที่ 3 แสดงขั้นตอนและวิธีการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัทโดยแสดงเป็นแผนภูมิทางเดินของงานและคำอธิบายขั้นตอนวิธีการ บทที่ 4 แสดงอัตราค่าธรรมเนียมและอากรแสตมป์ ในการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัท
หมวดที่ 4 การจดทะเบียนห้างหุ้นส่วน	เพื่อให้ผู้รับบริการดำเนินการในรายละเอียดของแต่ละเรื่องได้อย่างถูกต้อง แบ่งออกเป็น 5 บท ตามขั้นตอนหลักที่ให้บริการ บทที่ 1 แสดงวิธีการกรอกเอกสาร โดยมีตัวอย่างให้ศึกษาประกอบ



ส่วนประกอบ	อธิบาย
	<p>บทที่ 2 แสดงวิธีการจดทะเบียนแก้ไขเพิ่มเติมห้างหุ้นส่วน มีรายละเอียดในลักษณะเดียวกับบทที่ 1</p> <p>บทที่ 3 การจดทะเบียนเลิกห้างหุ้นส่วน มีรายละเอียดในลักษณะเดียวกับบทที่ 1</p> <p>บทที่ 4 การจดทะเบียนแก้ไขเพิ่มเติมการเลิกห้างหุ้นส่วน มีรายละเอียดในลักษณะเดียวกับบทที่ 1</p> <p>บทที่ 5 การจดทะเบียนเสร็จการชำระบัญชีของห้างหุ้นส่วน มีรายละเอียดในลักษณะเดียวกับบทที่ 1</p>
หมวดที่ 5 การจดทะเบียนบริษัท จำกัด	<p>เพื่อให้ผู้รับบริการดำเนินการในรายละเอียดของแต่ละเรื่องได้อย่างถูกต้อง แบ่งออกเป็น 7 บท ตามขั้นตอนหลักที่ให้บริการ</p> <p>บทที่ 1 แสดงวิธีการจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิ โดยมีตัวอย่างให้ศึกษาประกอบ</p> <p>บทที่ 2 แสดงวิธีการจดทะเบียนแก้ไขเพิ่มเติมหนังสือบริคณห์สนธิก่อนการจัดตั้งบริษัทจำกัด มีรายละเอียดในลักษณะเดียวกับบทที่ 1</p> <p>บทที่ 3 การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทจำกัด มีรายละเอียดในลักษณะเดียวกับบทที่ 1</p> <p>บทที่ 4 การจดทะเบียนแก้ไขเพิ่มเติมบริษัทจำกัดโดยอาศัยมติพิเศษ มีรายละเอียดในลักษณะเดียวกับบทที่ 1</p> <p>บทที่ 5 การจดทะเบียนแก้ไขเพิ่มเติมโดยอาศัยมติพิเศษ</p> <p>บทที่ 6 การจดทะเบียนเลิกบริษัทจำกัด</p> <p>บทที่ 7 การจดทะเบียนเสร็จการชำระบัญชีของบริษัทจำกัด มีรายละเอียดในลักษณะเดียวกับบทที่ 1</p>
ภาคผนวก	จัดทำขึ้นเพื่อนำรายละเอียดที่ควรมีแต่ไม่ใช่สาระสำคัญของเนื้อหา มาจัดเป็นหัวข้อไว้ประกอบการนำคู่มือไปใช้

**คู่มือจัดการประชุม ก.พ. อาเซียน สำนักงาน ก.พ.**

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือฉบับนี้เพื่อใช้ภายในสำนักงาน ก.พ. ในการจัดประชุม ก.พ. อาเซียน ซึ่งจัดขึ้นปีละครั้งโดยประเทศสมาชิกจะสับเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นเจ้าภาพ จึงไม่ใช่ งานที่ทำประจำ คู่มือนี้จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมองค์ความรู้เรื่องนี้ไม่ให้สูญหายไป และผู้ที่ปฏิบัติงานสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการเรื่องนี้ในรอบถัดไปที่ประเทศไทยต้องเป็นเจ้าภาพ

ส่วนประกอบ	อธิบาย
คำนำ	แสดงที่มา สาเหตุและวัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือนี้
1 ข้อมูลพื้นฐานอาเซียน	แบ่งเป็น 4 หัวข้อย่อย คือ การก่อตั้ง วัตถุประสงค์ โครงสร้างของอาเซียน คณะกรรมการประจำอาเซียน กลไกอาเซียน
2. การประชุม ก.พ. อาเซียน	แบ่งเป็น 8 หัวข้อย่อย คือ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ กำหนดการ รูปแบบ ผู้เข้าร่วมประชุม Theme การประชุม Country Paper และ Technical Paper
3. การกำหนดแนวทางในการเตรียมจัดประชุม	มี 1 หัวข้อ คือ Checklist กิจกรรม
4. การจัดทำแผนงาน/โครงการและงบประมาณ และการขออนุมัติจัดประชุม	มี 1 หัวข้อ คือ Checklist กิจกรรม
5. การจัดตั้งคณะกรรมการจัดการประชุมและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ	ไม่แบ่งหัวข้อในสารบัญ แต่ในเนื้อหาแบ่งเป็นหัวข้อย่อย และมี Checklist กิจกรรม



ส่วนประกอบ	อธิบาย
6. แนวทางในการดำเนินกิจกรรมด้านวิชาการ	แบ่งเป็น 10 หัวข้อย่อย คือ <ul style="list-style-type: none">- การกำหนดหัวข้อ (Theme) ของการประชุม- การจัดทำกำหนดการ (Program) ประชุม- การจัดทำวาระประชุมการ (Agenda)- การพิจารณาขั้นตอน วิธีการประชุม- การพิจารณาประเด็นสำหรับจัดทำเอกสารประกอบการประชุม- การกำหนดประธานในพิธีเปิด-ปิด และประธานในการประชุม- การพิจารณาผู้เป็น Keynote Speaker และการเตรียมแนวทางสำหรับ Keynote Address- การจัดหาผู้จัดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุม- การจัดเตรียมด้านวิชาการสำหรับประธานในการประชุม- Checklist กิจกรรม
7. แนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการจัดประชุม	แบ่งเป็น 9 หัวข้อย่อย คือ <ul style="list-style-type: none">- ด้านสถานที่ประชุมและที่พักของผู้มาประชุม มี 1 หัวข้อย่อย คือ Checklist กิจกรรม- ด้านการจัดเลี้ยง แบ่งเป็น 4 หัวข้อย่อย คือ<ul style="list-style-type: none">การจัดเลี้ยงทั่วไปการจัดเลี้ยงรับรองการจัดเลี้ยงอำลาChecklist กิจกรรม- ด้านพิธีการ แบ่งเป็น 5 หัวข้อย่อย คือ<ul style="list-style-type: none">พิธีการต้อนรับผู้มาประชุมพิธีการเปิดการประชุมพิธีการปิดการประชุมและการลงนามในรายงานการประชุมพิธีการส่งผู้มาประชุมChecklist กิจกรรม

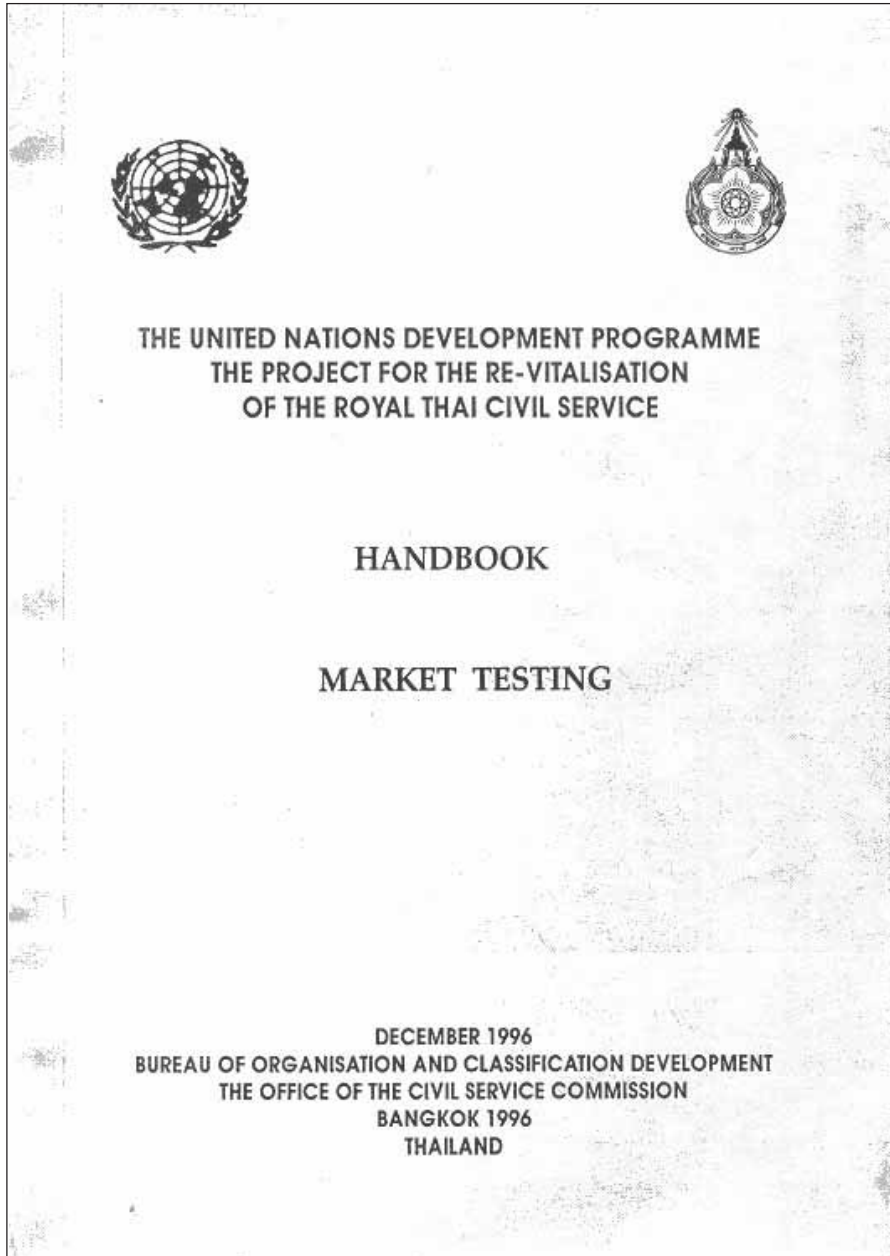


ส่วนประกอบ	อธิบาย
	<ul style="list-style-type: none">- ด้านการเดินทางและยานพาหนะ มี 1 หัวข้อย่อย คือ Checklist กิจกรรม- โปรแกรมสนับสนุนการและโปรแกรมสำหรับคู่สมรส/ผู้ติดตาม มี 1 หัวข้อย่อย คือ Checklist กิจกรรม การถ่ายภาพหมู่ผู้เข้าประชุม- ด้านเลขานุการจัดการประชุม แบ่งเป็น 7 หัวข้อย่อย คือ การเตรียมการ การปฏิบัติงานระหว่างการประชุม และการปฏิบัติงานหลังจากเสร็จสิ้นการประชุม การประสานงานกับประเทศสมาชิกกลุ่มอาเซียน และหน่วยงานอื่นในต่างประเทศ การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ของที่ระลึก การจัดทำคำกล่าวต่าง ๆ การจัด Liaison Officer การจัดพิธีกรการประชุม Checklist กิจกรรม- ด้านประชาสัมพันธ์การประชุม- ด้านการเงิน - งบประมาณ
ภาคผนวก	จัดทำขึ้นเพื่อนำรายละเอียดที่ควรทราบแต่ไม่ใช่สาระสำคัญของเนื้อหา มาจัดเป็นหัวข้อไว้ประกอบการนำคู่มือไปใช้ เช่น ตัวอย่างเอกสารต่างๆ

หมายเหตุ : คู่มือฉบับนี้ยังใช้อ้างอิงอยู่ในปัจจุบัน (ปี 48)



คู่มือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้กลไกตลาด (Market Testing) Handbook Market Testing สำนักงาน ก.พ.





วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือฉบับนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ได้รู้จักเทคนิคใหม่ที่ยังไม่เคยมีการนำมาใช้ในภาครัฐ คือ **การเพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้กลไกตลาด** โดยสามารถใช้คู่มือนี้เป็นเอกสารเพื่อการศึกษาและสามารถนำเทคนิคไปประยุกต์ใช้ได้ตามความจำเป็น

ส่วนประกอบ	อธิบาย
ส่วนที่ 1 บทนำ	แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความนำ กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพระบบราชการ 2. แนวคิดและหลักการ กล่าวถึงที่มา หลักการ จุดมุ่งหมาย และประโยชน์ 3. นโยบาย มาตรการ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง กล่าวถึงกรอบที่ต้องคำนึงถึงเมื่อดำเนินการ
ส่วนที่ 2 รายละเอียดของเทคนิค	แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ <ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์ภารกิจ 2. กลุ่มบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง 3. กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินโครงการ
ส่วนที่ 3 การนำเทคนิค Market Testing มาปรับใช้ในระบบราชการไทย	แสดงแนวทางการดำเนินงาน กลยุทธ์ในการดำเนินงาน บัญญัติพื้นฐานที่ต้องดำเนินการควบคู่กับการทำ Market Testing และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ส่วนที่ 4 เอกสารภาคผนวก	จัดทำขึ้นเพื่อนำรายละเอียดที่ควรทราบแต่ไม่ใช่สาระสำคัญของเนื้อหา มาจัดเป็นหัวข้อไว้ประกอบการนำคู่มือไปใช้ เช่น ตัวอย่างเอกสารต่างๆ
บรรณานุกรม	หนังสือหรือเอกสารที่อ้างอิง

หมายเหตุ : คู่มือฉบับนี้ไม่ใช่แล้ว





6

วัดระดับความเข้าใจ

ทดสอบความเข้าใจด้วยตนเอง

ทำไมจึงต้องทดสอบความเข้าใจ

หลังจากท่านได้ศึกษาเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ตั้งแต่ต้นจนจบแล้ว ท่านอาจมีความเห็นว่าเรื่องที่อธิบายมาทั้งหมดเป็นเรื่องทั่วไป หรือเป็นหลักการพื้นฐานที่น่าจะทราบกันอยู่แล้วโดยทั่วไป ไม่ได้เป็นสิ่งแปลกใหม่ ด้วยเหตุนี้จึงอยากให้ท่านผู้อ่านลองทำแบบทดสอบนี้เพื่อเป็นการประเมินระดับความเข้าใจของตัวเอง

หากท่านดูแล้วเห็นว่าเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้เป็นประโยชน์จะนำไปเผยแพร่ให้ผู้ที่สนใจ ท่านใช้แบบทดสอบนี้เป็น Pre-test และ Post-test เพื่อจะได้ลองวัดผลและนำมาเปรียบเทียบกัน



แบบทดสอบความเข้าใจด้วยตนเอง ชุดที่ 1

โจทย์ กำหนดหัวข้อและทดลองจัดทำคู่มือ 1 เรื่อง จากนั้นตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริง
คู่มือเรื่อง..... ฉบับวันที่.....

เขียนโดย.....

- 1) ก่อนเริ่มเขียนได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้งานคู่มือเล่มนี้หรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 2) ได้ใช้การเขียนแผนผัง หรือ Work Flow ก่อนลงมือเขียนคู่มือหรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 3) หลังจากเขียนแผนผังแล้ว ได้คำนึงถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพหรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 4) กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้อ่านคู่มือ (ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง)หรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 5) รูปแบบของคู่มือ ได้คำนึงถึงขีดความสามารถของผู้อ่านหรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 6) เมื่อจัดทำคู่มือเสร็จแล้ว เนื้อหานั้นตอบตามวัตถุประสงค์ในข้อ 1 หรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 7) เนื้อหาของคู่มือยังสอดคล้องกับ Work Flow ตามข้อ 2 และข้อ 3 หรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 8) ได้สอบถามความเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือการประชุมหารือบ้างหรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 9) คู่มือนี้ได้กำหนดขั้นตอนที่สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบราชการหรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 10) ผู้อ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย อ่านเข้าใจ สามารถปฏิบัติตามได้หรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่



แบบทดสอบความเข้าใจด้วยตนเอง ชุดที่ 2

โจทย์ สมมติว่าท่านเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารที่ดูแลการขอเบิกใช้อุปกรณ์สำนักงาน

ให้ทดลองเขียน Work Flow ของการขอเบิกอุปกรณ์เครื่องเขียน ในหน่วยงานของท่าน

- 1) ขั้นตอนการทำงานนี้ ได้กำหนดขอบเขตของกระบวนการว่าครอบคลุมเรื่องใดบ้าง () ใช่ () ไม่ใช่
อธิบาย : ขอบเขตของกระบวนการ อาทิเช่น ครอบคลุมการบริหารคลังเก็บอุปกรณ์สำนักงาน หรือ การจัดซื้อ ด้วยหรือไม่ เป็นต้น -
ทั้งนี้ จะครอบคลุมเรื่องใดบ้างนั้นเป็นดุลยพินิจของผู้เขียนคู่มือ คำถามนี้เพียงต้องการทราบว่าได้กำหนดขอบเขตก่อนลงมือเขียนหรือไม่
- 2) ได้กำหนด Input และ Output ที่ต้องการของกระบวนการนี้หรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 3) ในจุดที่ต้องมีการพิจารณาอนุมัติ ได้ระบุตัวผู้มีอำนาจไว้หรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 4) ในจุดที่ต้องมีการจดบันทึก ได้ระบุเอกสารหรือแบบฟอร์มที่ต้องใช้หรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 5) Work Flow นี้จะสามารถปฏิบัติได้จริงตามกำลังคนที่มีในปัจจุบันหรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 6) ทีมงานที่ช่วยเขียน (ถ้ามี) สามารถอ่านและเข้าใจตรงกันหรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่



แบบทดสอบความเข้าใจด้วยตนเอง ชุดที่ 2

โจทย์ สืบเนื่องจากชุดที่ 1 สมมติว่าท่านเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารที่ดูแลการขอเบิกใช้อุปกรณ์สำนักงาน

ให้ทดลองเขียน Process Flow Chart แสดงทิศทางการเดินและการขนย้ายอุปกรณ์ต่างๆ จากนั้นให้วิเคราะห์และลองปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน เส้นทางเดิน และเส้นทางความเสี่ยงของ

- 1) เส้นทางเดินของผู้ขอเบิกของกับเส้นทางความเสี่ยงของ () ใช่ () ไม่ใช่
สัมพันธ์กับ Work Flow ในแบบทดสอบชุดที่ 1 หรือไม่
- 2) วิเคราะห์ตาม Process Flow Chart แล้วมีเส้นทางเดิน () ใช่ () ไม่ใช่
และการเสี่ยงของที่ยังสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้หรือไม่
- 3) ตามข้อ 2 อยู่ในวิสัยที่จะปรับปรุงได้หรือไม่ () ใช่ () ไม่ใช่
- 4) หลังจากปรับปรุงแล้ว ขั้นตอนใหม่ไปลดขั้นตอนใน Work Flow () ใช่ () ไม่ใช่
ที่มีผลต่อภาพรวมของกระบวนการหรือไม่

หลังจากทำแบบทดสอบแล้วถ้าตอบใช่ครบทุกข้อก็ถือว่าท่านได้ศึกษาเรื่องการทำคู่มือในการทำงาน หรือ Work Manual ได้สัมฤทธิ์ผลแล้ว หากมีหัวข้อใดที่มีคำตอบว่าไม่ใช่ก็ควรกลับไปแก้ไขให้ถูกต้อง

หมายเหตุ : จะสังเกตได้ว่าแบบทดสอบความเข้าใจด้วยตนเองนี้ เป็นรูปแบบหนึ่งของคู่มือในรูปแบบของ Checklist หรือ การใช้แบบฟอร์ม มาเป็นคู่มือในการทำงาน

เมื่อท่านประสงค์จะจัดทำคู่มืออีกในอนาคต ก็ไม่จำเป็นต้องกลับไปอ่านเนื้อหาทั้งเล่มใหม่ เพียงแต่ใช้แบบทดสอบความเข้าใจชุดนี้ เป็นคู่มืออ้างอิงช่วยในการทำงานได้ทันที



7

ฝากไว้ให้จดจำ

ขั้นตอนง่ายๆ ในการเขียนคู่มือ

หลักสำคัญของการทำคู่มือคือ ความเข้าใจในงาน คนที่จะเขียนคู่มือได้จะต้องเป็นคนที่เข้าใจในกระบวนการงานและขั้นตอนการทำงาน ได้เป็นอย่างดี แต่ก็อีกละครับ มีคนส่วนมากเข้าใจในกระบวนการงานและขั้นตอนการทำงาน สามารถพูดหรืออธิบายให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ถ้าจะให้เขียนออกมาคู่มือ ก็ไม่สามารถเขียนออกมาได้ หรือพูดง่าย ไม่สามารถเรียบเรียงมาเป็น งานเขียนให้คนอื่นเข้าใจได้

แต่ผมมีเคล็ดลับไม่ลับให้กับทุกท่านครับ โดยเคล็ดลับจะแบ่งออกเป็นขั้นตอนง่ายดังนี้

พูดใส่เครื่องบันทึกเสียง - ให้หาเครื่องบันทึกเสียงมาไว้กับท่าน และพูดอธิบายความเสมือนหนึ่งว่าท่านกำลังแสดงการทำงานให้ ข้าราชการใหม่ที่เพิ่งย้ายเข้ามาทราบ และพยายามเดิน ไปตามกระบวนการงาน อธิบายขั้นตอนต่างๆ ให้ทราบ ขอให้ท่านลองทำอย่างนี้หลายรอบ โดยเคล็ดลับไม่ลับของผมคือทำทุกวัน วันละ 2 รอบ เป็นเวลา 3-5 วัน ท่านจะสังเกตตัวเองว่าการอธิบายความของท่านจะชัดเจน เข้าใจง่ายมากขึ้น และเริ่มมีการลำดับและเรียงการอธิบายความมากขึ้น

แบ่งบทการอธิบายความ - ในการบันทึกเสียงรอบหลังๆ ลองแบ่งการอธิบายความของท่านออกเป็นตอนๆ หรือเป็นบทๆ โดยให้ตั้งชื่อตอนและบท เช่น บท “การอนุมัติเรื่อง : เมื่อรับเอกสารมา ท่านควรตรวจหลักฐานเหล่านี้ “1, 2, 3...”

เริ่มเขียนเป็นความเรียง - หลังจากบันทึกเสียงการอธิบายความที่แบ่งเป็นบทๆ สมบูรณ์ ให้เริ่ม แกะเทปออกมาเป็นคำพูด ถ้าท่านไม่มีเวลา ลองมองหาร้านตามหน้ามหาวิทยาลัยที่มีบริการถอดเทปเลิกเซอร์ โดยให้



ร้านพิมพ์ให้มีช่องว่างระหว่างบรรทัด ที่ท่านสามารถเขียนข้อความเพิ่มเติมได้ โดยอ่านและแก้ไขข้อความ ที่อธิบาย ช้ำซ้อน ไม่จบประโยค หรือไม่ได้ใจความ โดยท่านอาจจะประหลาดใจว่าการแก้ไขมีอยู่ไม่มาก และให้ทำการพิมพ์ข้อความที่แก้ไขแล้วโดยมีการแบ่งเป็นบทๆ แยกกัน

เรียกประชุมขอความเห็น - หลังจากแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ให้เรียกประชุม และทำการขอความเห็นเพื่อปรับปรุงให้สมบูรณ์ โดยประเด็นที่สำคัญคือ การให้ผู้อ่านเข้าใจในการสื่อความ และขอข้อคิดหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยพยายามใช้ภาษาที่ง่าย ประโยคไม่ยาว และการเรียงบทเป็นแบบมี วรรคคือมีลำดับก่อนหลัง เป็นเหตุเป็นผลกัน

ใส่ภาพและลำดับภาพให้เห็นขั้นตอนการทำงาน - 10 ปากว่าไม่เท่ามองเห็น การใส่รูปให้เห็นลำดับขั้นตอนการทำงานเป็นการอธิบายความได้ดีอย่างหนึ่ง ฉะนั้นในการเขียนคู่มือควรมีรูปแสดงขั้นตอนการทำงาน หรือไม่ก็ควรมีการทำ Flow Chart แสดงขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน โดยในขั้นนี้อาจมีการกำหนดเวลาในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน รวมถึงเอกสารที่ต้องการ

ใส่สิ่งที่เป็นข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่หน้าสนใจ - การใส่สิ่งเพิ่มเติมจะทำให้คู่มือมีความน่าสนใจในเนื้อหา เช่นใส่ในช่องเล็ก พุดถึงข้อมูลหรือข้อเท็จจริงของหน่วยงาน 2-3 บรรทัด “ท่านทราบหรือไม่ว่าอธิบดีที่อยู่ในตำแหน่งสั้นที่สุดกี่วัน” หรือ “อธิบดีหญิงคนแรกของกรมเราคือ”

ควรจัดทำ Pre-Test และ Post-Test - เป็นการวัดความเข้าใจว่าข้าราชการใหม่อ่านคู่มือแล้วมีความเข้าใจในกระบวนการหรือขั้นตอนมากน้อยเพียงใด เช่น “ถ้าประชาชนไม่นำบัตรประชาชนมา ท่านสามารถรับเรื่องก่อนได้หรือไม่” หรือ “ถ้าผู้อนุมัติ อนุญาตไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ ท่านให้ใครเป็นผู้ลงนามแทน” เป็นต้น

ตรวจสอบกับนิติกร - เมื่อท่านจัดทำคู่มือเสร็จควรส่งให้นิติกรตรวจสอบว่ามีสิ่งใดขัดกับข้อกำหนดหรือกฎระเบียบหรือไม่ โดยถ้ามีข้อขัดแย้งในเบื้องต้นให้แก้ไขคู่มือให้สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบของหน่วยงาน และควรศึกษาการแก้ไขกฎระเบียบที่ล่าช้าและเป็นอุปสรรคในการทำงาน ให้ทันสมัยและสอดคล้องต่อการบริการประชาชน



เอกสารอ้างอิง

1. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2548. **คู่มือการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัท**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งแรก. 214 หน้า
2. วันรัตน์ จันทกิจ. 2546. **17 เครื่องมือนักคิด: 17 Problem Solving Devices**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. พิมพ์ครั้งแรก. 199 หน้า
3. วิพุธ อ่องสกุล และสมบัติ อิศรานุรักษ์. 2547. **แนวทางการดำเนินการ การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ปี 2547-2550**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). พิมพ์ครั้งแรก. 65 หน้า
4. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2544. **คู่มือจัดการประชุม ก.พ. เอเชีย**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งแรก. 243 หน้า
5. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2539. **คู่มือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้กลไกตลาด (Market Testing) Handbook Market Testing**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งแรก. 78 หน้า
6. **How to Write An Employee Manual Running Your Business National Restaurant Association**. November 29, 2005.
<http://www.restaurant.org/business/howto/eemanual.cfm>

