

การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน Knowledge Management : Writing of Work Manual

ชัยเลิศ ปริสุทธรกุล

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม e-mail: chailerd@npru.ac.th

บทคัดย่อ

“การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” ดำเนินการโดยสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องคู่มือการปฏิบัติงาน 2) เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน สามารถเขียนคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ได้ และ 3) เพื่อสร้างระบบและกลไกให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมในการขับเคลื่อนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้รับการต่อสัญญาจ้างตามหลักธรรมาภิบาล

การจัดการความรู้ครั้งนี้ใช้กระบวนการแบบ PDCA ผลการจัดการความรู้ พบว่า 1) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าอบรม 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสนับสนุนงบประมาณ 20,000 บาท เพื่อการจัดทำต้นฉบับตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” และให้ใช้เป็นตำรามาตรฐานการอบรม ในทุก ๆ ปี 3) คณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย เห็นความสำคัญ และพึงพอใจในการจัดการความรู้ เพราะมีการเขียนผังงานแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระเบียบการพิมพ์ ในแต่ละหน้าที่สวยงาม มีการอ้างอิง และบรรณานุกรมที่ถูกต้อง 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมอบหมายให้สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้ดำเนินการ “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” ทุกปีต่อเนื่อง 5) พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนให้ความสนใจ กระตือรือร้น มีทักษะ และเห็นความสำคัญการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ:

วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน, คู่มือการปฏิบัติงาน, การจัดการความรู้

Abstract

“Knowledge Management : Writing of Work Manual” was performed by Academic Resource and Information Technology Center (ARITC) Nakhon Pathom Rajabhat University (NPRU). The objectives of this KM were for University Officers

1) to have knowledge and understanding in work manual. 2) to have Writing ability in work manual for the 3rd contract extension and 3) to create the system and

mechanism for NPRU to help the University Officers to receive the extend a contract extension through good governance.

This knowledge management use PDCA process. The result knowledge management showed that 1) the discussion between lecturer and trainee. 2) NPRU supported the 20,000 baht budget to publish “How to Write of Work Manual Textbook” to be use for standard training every year. 3) The Sub-Committees of a contract extension and The Committees of Human management appreciated and were satisfied with the knowledge management because there were good flowchart in the textbook and the format was correct with reference and correct format of bibliography. 4) NPRU assigned ARITC to perform “Knowledge Management : How to Write of Work Manual” every year. 5) University Officers appreciated and were enthusiastic in writing work manual.

Keyword:

Writing of Work Manual, Work Manual, Knowledge Management

บทนำ

การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ หมายถึง การทำงานอย่างมีหลักการที่ชัดเจน แน่นนอน มีการเขียนหลักการเหล่านี้ไว้เป็นเอกสารเพื่อกำหนดการทำงาน และจัดเก็บบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นหลักฐานว่าได้ทำตามที่ได้เขียนไว้จริง เช่นเดียวกับการปกครองบ้านเมืองที่ต้องมีรัฐธรรมนูญ ต้องมีกฎหมายเพื่อให้ประชาชนปฏิบัติตาม หรือหน่วยราชการมีคู่มือบริการประชาชนที่ประกาศไว้ และเจ้าหน้าที่จะต้องปฏิบัติงานตามคู่มือที่เขียนไว้อย่างเป็นระบบตามขั้นตอนการทำงาน และมีผลตามกฎหมาย แม้กระทั่งหน่วยงานราชการอื่น ๆ หรือองค์กรเอกชนที่จัดทำคู่มือคุณภาพ (quality manual) เพื่อเป็นหลักประกันว่า จะมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตามขั้นตอน มีคุณภาพ และเชื่อมั่นได้ในการใช้บริการ

การปฏิบัติงานประจำของผู้ทำงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางการทำงานมิให้เกิดความผิดพลาด หรือมิให้บกพร่องในหน้าที่ ดังนั้น การมีคู่มือการปฏิบัติงานจึงเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

คู่มือการปฏิบัติงาน (work manual) คือ รายละเอียดแสดงวิธีการทำงานเฉพาะ หรือแสดงการทำงาน แต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ รวมทั้งวิธีปฏิบัติที่องค์กรใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (กพร.), 2549, หน้า 16) แนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน คือ 1) มีการระบุถึงวัตถุประสงค์ของงาน 2) ไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน แต่สามารถเขียนได้หลายลักษณะตามความเหมาะสมของงาน 3) ควรเขียนให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอ่านได้รวดเร็ว นำไปปฏิบัติจริงได้ทันที มีความกระชับ มีความยืดหยุ่น และรัดกุม 4) ใช้คำศัพท์ที่เข้าใจตรงกัน ให้เหมาะสมกับผู้ใช้งาน ใช้คำง่าย ๆ และ 5) รายละเอียดที่เขียนไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานอาจเป็นข้อความ แบบฟอร์ม บันทึก ผังงาน แผนภาพ กราฟ รูปภาพ รูปการ์ตูน กราฟิก หรือวิธีทัศน์ ก็ได้

เสถียร คามีสักดิ์ (2550) ได้วิเคราะห์ว่า คู่มือการปฏิบัติงาน หรืออาจใช้เรียกต่างกันไป ได้แก่ quality procedure, system procedure, policy, standard operating procedure, work methodology ต่างมีความหมายเป็นอันเดียวกัน คือ เป็นเอกสารที่จะบอกว่าใคร ทำอะไร เมื่อไร เป็นระบบที่จะระบุถึงการทำงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกันเป็นระบบ เปรียบเสมือนการต่อภาพ (jigsaw) แต่ละชิ้น โดยเมื่อนำทุกชิ้นมาต่อกันอย่างถูกต้อง ก็จะได้ภาพรวมใหญ่ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขณะเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (กพร.) (2549, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของคู่มือการปฏิบัติงานว่า เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ มีการระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร และวิธีควบคุมกระบวนการนั้นให้ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ มักจัดทำเพื่ออธิบายลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอน เกี่ยวข้องกับคนหลายคน และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน

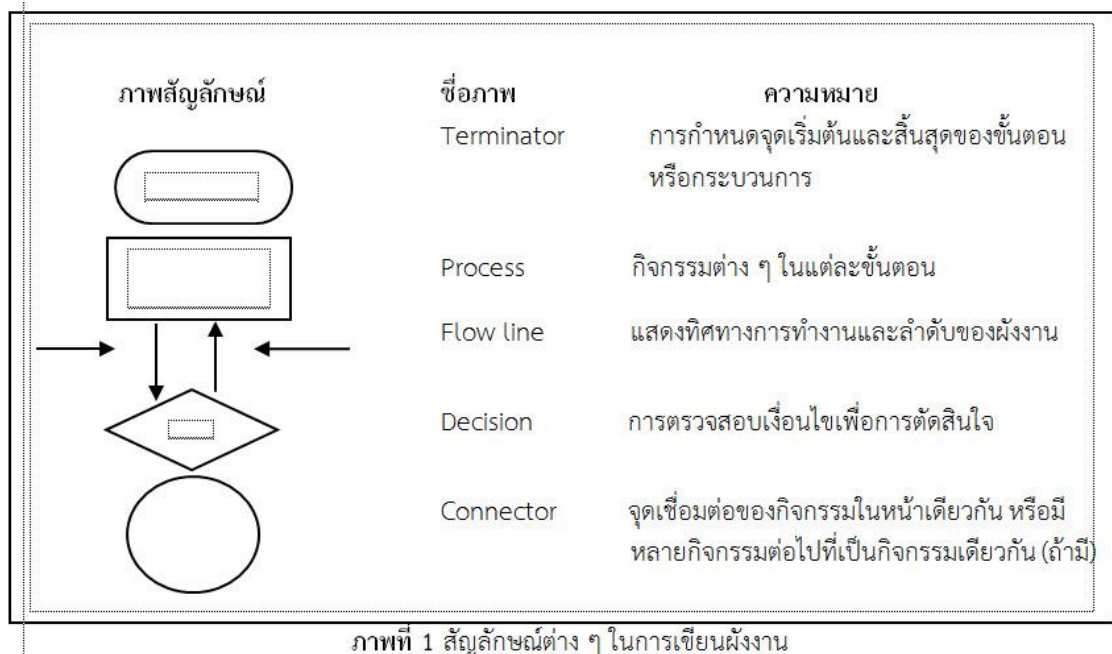
คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารในเชิงคุณภาพซึ่งรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาข้อเสนอนะ หรือเป็นการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ดังนั้น คู่มือการปฏิบัติงานจึงเป็นเอกสารที่ประกอบด้วยหลักการและวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยระบุลักษณะของงาน วิธีการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับ เขียนเป็นข้อ ๆ เพื่อให้ดูง่าย (อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ครั้งที่ 6/2542 เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2542 อ้างถึงใน เสถียร คามีสักดิ์, 2550, หน้า 2)

เสถียร คามีสักดิ์ (2550, หน้า 4) กล่าวว่า คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งที่กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (job description) มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติประวัติความเป็นมา มีแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผล ซึ่งในแต่ละบท/เรื่อง /หัวข้อ ต้องมีความคิดหลัก วัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระที่มีความสมบูรณ์ มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่อง มีกฎระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ เอกสารที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์ เทคนิค แนวทางในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องจัดทำเป็นรูปเล่ม

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนอกจากจะมีการทำเป็นขั้นตอนแล้ว จำเป็นต้องมีเครื่องมือพิเศษ คือ จะต้องมีการศึกษา และวิเคราะห์กระบวนการ (process analysis / input-output analysis) และการใช้ผังงาน (flow chart) ความหมายของผังงาน คือ การใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อใช้อธิบายให้เห็นถึงลักษณะ และความสัมพันธ์ก่อน-หลังของงานแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น

เหตุผลสำคัญที่ต้องมีผังงาน เพราะว่า จะทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจกระบวนการทำงาน และเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง มีการกำหนดกระบวนการของกิจกรรมแต่ละขั้นที่ต้องเขียนผังงาน การเขียนผังงานต้องใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติ และศึกษาได้ด้วยตนเอง

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการเขียนผังงาน เพราะช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น ไม่สับสน มองเห็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำหรับฝึกอบรมพนักงาน และการสอนงาน ดังภาพที่ 1



สรุป คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่แต่ละหน่วยงานสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น หรือของบุคลากรในหน่วยงาน และใช้เป็นคู่มือสำหรับศึกษาวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับระเบียบ วิธี และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปในอนาคต คู่มือการปฏิบัติงานอาจมีความถึงเอกสารเชิงคุณภาพซึ่งรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอาจกล่าวถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน พร้อมเสนอแนะแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหา

นับตั้งแต่มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ก็ยังมีได้ให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งที่มีพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจำนวนกว่า 300 คน ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจึงมีข้อบังคับ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนต้องส่งผลงานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการต่อสัญญาจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 (มีอายุสัญญาจ้าง 5 ปี) และต้องส่ง “คู่มือการปฏิบัติงาน” แต่คู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในระยะแรกที่ผ่านมา ยังขาดความชัดเจน ไม่มีรูปแบบ ต่างคนต่างคิดทำขึ้นเอง ไม่เป็นเอกภาพ อีกทั้งข้อบังคับดังกล่าวก็มิได้กำหนดรูปแบบและองค์ประกอบของการทำ “คู่มือการปฏิบัติงาน” ดังนั้นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่จะต้องต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 จึงเกิดความสับสน ขาดที่พึ่งพิง ขณะเดียวกันก็เป็นข้อสังเกตของคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ซึ่งมีผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัยเป็นกรรมการอยู่ด้วย นับเป็นโจทย์และปัญหาที่ทำนายของมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐมที่ต้องดูแลและขับเคลื่อนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่เหลือให้ได้รับการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ในแต่ละรุ่นทุกปี (เนื่องจากพนักงานบรรจุเข้าทำงานไม่พร้อมกัน)

ข้าพเจ้าในฐานะผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับเลือกเป็นผู้แทนกลุ่มผู้อำนวยการในคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และเป็น

คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ซึ่งได้รับเลือกเมื่อต้นปี พ.ศ. 2558 ทราบถึงโจทย์และปัญหาดังกล่าว จึงอาสาต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) คือ เสนอการออกแบบวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงานให้ (เนื่องจากข้าพเจ้าเล็งเห็นว่า บรรณารักษศาสตร์สามารถบูรณาการเพื่อการจัดการความรู้เรื่อง “คู่มือการปฏิบัติงาน” ได้ โดยประยุกต์จากการเขียนรายงานการค้นคว้า การสืบค้นข้อมูล การเข้าถึงฐานข้อมูลต่าง ๆ การจัดเก็บบันทึกข้อมูล การอ้างอิง การเขียนบรรณานุกรม การจัดรูปแบบ รูปเล่ม ฯลฯ) และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการทั้งสองคณะที่มอบหมายให้ข้าพเจ้าดำเนินการต่อเนื่องไป โดยจัดโครงการ “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน”

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเห็นแนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3
2. เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 สามารถเขียนคู่มือการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยมีรูปแบบที่ใช้เป็นแนวทางได้ เป็นเอกภาพ ชัดเจน มีคุณภาพตามที่คณะกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) พึงพอใจที่เห็นศักยภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบและกลไกในการขับเคลื่อนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนให้ได้รับการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ทุกปี ที่ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน

การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศครั้งนี้ เป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ และใช้กระบวนการแบบ PDCA ดังนี้

1. เขียนโครงการ “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” เพื่อต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3” และขออนุมัติโครงการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
2. แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลงาน : คู่มือการปฏิบัติงาน (หรือที่เรียกว่า คคค.) ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ และบรรณารักษ์ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท รวมทั้งสิ้น 5 คน
3. คคค. มีการประชุม สนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ และเตรียมการวางแผนอย่างต่อเนื่องทั้งก่อนและหลังการอบรม เพื่อประเมินผล และทบทวนเพื่อปรับปรุงโครงการ
4. จัดทำตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” มีเนื้อหาจำนวน 8 บท คือ บทที่ 1 การกำหนดประเภทตำแหน่ง การต่อสัญญาจ้าง การเลื่อนระดับ ผลงานที่ใช้ และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง บทที่ 2 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคู่มือการปฏิบัติงาน บทที่ 3 โครงสร้าง และข้อกำหนดการพิมพ์ บทที่ 4 การจัดรูปแบบการพิมพ์ บทที่ 5 การปรัศนัวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 6 วิธีเขียนการอ้างอิง บทที่ 7 การเขียนบรรณานุกรม และบทที่ 8 การจัดระเบียบการพิมพ์
5. คคค. ทบทวนเพื่อปรับปรุงตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน”
6. จัดพิมพ์ตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” เพื่อนำไปใช้ประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ

7. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ชักซ้อมกับ คคค. เพื่อทำความเข้าใจในรายละเอียดของตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” สามารถนำเทคนิคไปให้คำปรึกษากับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่จะต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ได้อย่างมั่นใจ

8. นำตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” ไปใช้ประกอบการอบรมกับผู้ที่จะต้องต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3

9. ระหว่างอบรมจะแบ่งกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่จะต้องต่อสัญญาจ้าง ให้ลงมือปฏิบัติการเขียน “คู่มือการปฏิบัติงาน” ของตนเอง โดยมี คคค. เป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำโดยตรง และตามโครงสร้างของ “คู่มือการปฏิบัติงาน” ที่กำหนดว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนแต่ละคนต้องเขียนคู่มือการปฏิบัติงานจะประกอบด้วย 5 บท

10. หลังการอบรม คคค. จะนัดหมายกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่จะต้องต่อสัญญาจ้างทุก 30 วัน เพื่อเข้าคลินิกการกลั่นกรอง “คู่มือการปฏิบัติงาน” ให้ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยเฉพาะวิธีการสืบค้น การจัดพิมพ์รูปเล่ม การอ้างอิง บรรณานุกรม เป็นต้น รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะ ปัญหาต่างๆ กับ คคค. ได้ตลอดเวลาอย่างสะดวก เป็นกันเอง เช่น สอบถามทางโทรศัพท์ หรือทางกลุ่มไลน์ (line) หรือเป็นลักษณะ Walk In ก็ได้

11. คคค. ประชุมให้ข้อสังเกต ปัญหาที่พบในการเปิดคลินิกการกลั่นกรอง “คู่มือการปฏิบัติงาน” ของผู้ที่จะต้องต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 แต่ละคน เพื่อสรุปและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.)

12. คคค. ประเมิน และสรุปโครงการอบรม เพื่อทบทวน ข้อเสนอแนะเพื่อใช้พัฒนาการอบรมรุ่นต่อไปทุกปีอย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะทบทวนตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” เพื่อใช้ในการจัดการความรู้ในปีถัดไป

13. ผลิตตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” เพื่อส่งมอบให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมใช้เป็นมาตรฐานการอบรม

14. เผยแพร่ตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” สู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัย การสร้างช่องทางการสื่อสารบน website และการเผยแพร่ตำราสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก

ผลการศึกษา

การอบรมโครงการ “การจัดการความรู้: วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” ทั้งสองครั้ง ได้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น การสอบถามระหว่างวิทยากร คคค. และผู้เข้ารับการอบรม รวมถึงการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

สรุป

1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้กันและกันระหว่างวิทยากรหลัก คือ ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ช่วยวิทยากร (คคค.) และผู้เข้าอบรม (อบรมรุ่นที่ 1 เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2558 จำนวน 27 คน) มีการสอบถาม การสนทนาแบบเจาะลึก มีการปรับปรุงแก้ไขต้นฉบับ 3-5 ครั้งก่อนเข้าเล่ม จนกระทั่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่เข้าอบรมสามารถเขียนผลงานคือ “คู่มือการปฏิบัติงาน” ประจำหน่วยงานของตนเองคนละ 1 เล่ม เพื่อให้เข้าที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ครั้งที่ 2/2559 เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2559 และนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2559 ได้รับการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 จำนวน 26 คน จำนวน 1 คน ที่ไม่ได้รับการต่อสัญญาจ้าง เนื่องจากไม่สามารถส่ง “คู่มือการปฏิบัติงาน” ทันตามที่กำหนด

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสนับสนุนงบประมาณจำนวน 20,000 บาท เพื่อการจัดทำต้นฉบับตำรา “วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” และอนุญาตให้ใช้เป็นตำรามาตรฐานสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่จะใช้เป็นแนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ในทุก ๆ ปี

3. คณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย เห็นความสำคัญ และพึงพอใจในโครงการ “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” ให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียนผังงานแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน (flow chart) การจัดระเบียบข้อความในแต่ละบท แต่ละหน้า วิธีเขียนการอ้างอิง การเขียนบรรณานุกรม ซึ่งจะพื้นฐานพัฒนาการเขียนผลงานอื่น ๆ เพื่อเลื่อนระดับที่สูงขึ้นไป เช่น เลื่อนจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับชำนาญการ และจากระดับชำนาญการสู่ระดับชำนาญการพิเศษ เป็นต้น

4. ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่จะต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 รุ่นที่ 2 ต่อเนื่องอีก ครั้งแรกเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2559 และอบรมครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2559 มีผู้สนใจเข้ารับการอบรม จำนวน 30 คน ใช้เวลาอบรมครั้งละ 6 ชั่วโมง โดยมี คคค. ช่วยดำเนินงานเหมือนเดิม ทั้งนี้เพื่อเตรียมนำเข้าที่ประชุมคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย ในเดือนมีนาคม 2560 นี้ สำหรับปี 2561 และ ปี 2562 จะมีพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่จะต้องต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 จำนวน 30 คน และ 35 คน ตามลำดับ และต้องทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมอบหมายให้สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้ดำเนินการโครงการ “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน”

อภิปรายผล

1. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่จะต้องต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ส่วนมากจะให้ความสนใจกระตือรือร้น มีทักษะการเขียน “คู่มือการปฏิบัติงาน” เพราะได้มีการปฏิบัติการจริง พร้อมทั้งมีการกลั่นกรองของ คคค. ที่คอยให้ข้อเสนอแนะ คำปรึกษาแบบเป็นกันเอง มีการสอบถามถึงปัญหา การแก้ปัญหาและมีคำตอบ รู้สึกอบอุ่นใจและใกล้ชิด เพราะเข้าใจและตระหนักแล้วว่า คู่มือการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษแล้ว ยังแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าเป็นผู้สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) ที่ต้องชวนขวยสนใจใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพที่สุด

อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ที่สรุปความสำคัญ และประโยชน์การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานว่า 1) ผู้ปฏิบัติงานจะไม่เกิดความสับสน ได้งานตามที่กำหนด 2) แต่ละหน่วยงานรู้งาน รู้บทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน 3) บุคลากร หรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้ 4) เจ้าหน้าที่สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน 5) ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ 6) ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน 7) ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน ช่วยลดการตอบคำถาม 8) ช่วยลดเวลาในการสอนงาน ช่วยให้การทำงานของบุคลากรลักษณะเป็นมืออาชีพ 9) ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงานให้ทันสมัย 10) ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียดและทำงานได้อย่างถูกต้อง 11) ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ 12) ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงเทคนิควิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 13) สามารถใช้เป็นเอกสารเพื่อขอรับประเมินการต่อสัญญาทำงาน การเลื่อนระดับที่สูงขึ้น 14) หากปฏิบัติตามขั้นตอนจะปลอดภัย จะไม่ผิดระเบียบ ไม่ผิด

กฎหมาย มั่นใจในการปฏิบัติงาน 15) สามารถใช้เป็นหลักฐานในการรับการตรวจประเมินการประกันคุณภาพ การศึกษา 16) คู่มือการปฏิบัติงานคือระบบและกลไกของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อขับเคลื่อนให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ ตามขั้นตอน และได้มาตรฐานของหน่วยงาน

2. ผู้เข้าอบรมได้ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นว่า ข้อกำหนดและรูปแบบต่าง ๆ ที่ต้องเขียนคู่มือการปฏิบัติงานค่อนข้างยุ่งยาก เช่น ทำไมต้องมีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำไมต้องมีการอ้างอิง ทำไมต้องมีบรรณานุกรม ฯลฯ แต่ คคค. ได้อธิบายถึงเหตุผลที่ต้องมีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีการอ้างอิง และมีบรรณานุกรม นั้น เนื่องจากต้องการสร้างพื้นฐานการวิจัยในอนาคตสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน กล่าวคือ หากต้องการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้า หรือการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 4 จะต้องส่งผลงานวิจัยตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ทำให้ผู้เข้าอบรมรับทราบและมีความเข้าใจขึ้น

3. ผู้เข้าอบรมได้อภิปรายเพิ่มเติมว่า มีผู้บริหารระดับคณบดี อาจไม่มีความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงาน จึงไม่ส่งเสริม หรือไม่มีการณรงค์ให้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ บางแห่งที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนยังไม่มี ความเข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงาน ว่าสามารถใช้เพื่อต่อสัญญาจ้าง และการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นได้ เสถียร คามิศักดิ์ (2550) ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า อาจมีสาเหตุดังนี้ 1) บุคคลในหน่วยงานที่ทำงานมานาน มีประสบการณ์สูง มีความคิดเก่า ๆ ไม่ยอมเปลี่ยนตัวเอง ไม่เห็นความสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่ชอบการเขียน และการบันทึก จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 2) หน่วยงานบางแห่งมีลักษณะงานที่ไม่ซ้ำซ้อน มีขั้นตอนน้อยและตายตัวไม่มีการเปลี่ยนแปลง จำนวนบุคลากรไม่มาก จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3) หน่วยงานบางแห่งไม่เคยมีคนใหม่เข้ามาทำงาน คนเดิม หรือคนปัจจุบันรู้งานหมดแล้ว จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

4. ผู้เข้าอบรมเห็นพ้องต้องกันว่า “คู่มือการปฏิบัติงาน” คือ เอกสารสำคัญที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเอง สำหรับใช้ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานตามขั้นตอน เปรียบเสมือนเป็นเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการปฏิบัติการ คู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละคนควรมีระเบียบข้อบังคับ มีรายละเอียดในวิธีแก้ไขปัญหา ถือได้ว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามประกาศ กพอ. คู่มือการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องชัดเจน กระชับ อ่านแล้วเข้าใจง่ายปฏิบัติตามได้ ควรมีภาพ และมี ผังงาน (Flow Chart) ประกอบ

5. โครงการ “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ถือได้ว่าเป็นการบูรณาการร่วมกันของบรรณารักษศาสตร์ การใช้หลักธรรมาภิบาล และจรรยาบรรณบุคลากร โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนงบประมาณ ทั้งนี้ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ อาสาดำเนินการเพื่อช่วยเหลือแก่บุคลากรในองค์กรเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

1. โครงการ “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ควรจัดอบรมในแต่ละรุ่นเป็นระยะเวลา 12 เดือน (3 ครั้ง) โดยจัดอบรมต่อเนื่องทุก 4 เดือน เพื่อติดตามผล และความก้าวหน้าการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนแต่ละคน

2. มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนงบประมาณการจัดอบรมนอกสถานที่อย่างน้อย 1 ครั้ง และสนับสนุนงบประมาณค่าวัสดุเครื่องเขียนต่าง ๆ ในการทำคู่มือการปฏิบัติงาน

3. ควรจัดประกวด การเขียน“คู่มือการปฏิบัติงาน” ดีเด่น เพื่อเชิดชูพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และจะได้เกิดแรงจูงใจพัฒนาการเขียน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่สังกัด

4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เช่น รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี หัวหน้าหน่วยงาน เช่น คณบดี ผู้อำนวยการ ควรให้การสนับสนุน หรือมาร่วมรับการอบรมด้วย เพื่อรับทราบปัญหาอุปสรรค การแก้ปัญหาพร้อมกัน

5. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ควรทำความร่วมมือตกลงกับ คณาจารย์สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ ในการเป็นจิตอาสาเข้าร่วมกับ คคค. เช่น พัฒนาศลินิก การกลั่นกรองคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงพัฒนาการกลั่นกรองผลงานวิจัยในอนาคตของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

การนำไปใช้ประโยชน์

โครงการ “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” มีผลกระทบที่สร้างคุณค่าให้กับห้องสมุด วงการบรรณารักษศาสตร์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดังนี้

1. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีนวัตกรรม คือ ตำราเรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนใช้ประกอบกันคว้า การอ้างอิงในการทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ การจัดรูปเล่ม ปก คำนำ สารบัญ การลำดับบทที่ การเรียบเรียงเนื้อหา การพิมพ์เนื้อหา การอ้างอิง การเขียนบรรณานุกรม ฯลฯ เนื่องจากตำราดังกล่าวมีฐานความรู้จากบรรณารักษศาสตร์

2. ตำราเรื่องวิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นผลผลิตจากการมีส่วนร่วมของบรรณารักษ์ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพราะตำราดังกล่าวมีความชัดเจนในด้านรูปแบบ ให้ยึดเป็นแนวทางการทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งคาดว่าจะยังไม่มีห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏใด ๆ ให้ความสนใจใน “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” อีกทั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ยอมรับในกระบวนการจัดการความรู้ที่ถูกต้องตามหลักการ PDCA

3. เนื่องจากกระบวนการ “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” มีความชัดเจน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จึงมอบหมายให้สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้นำในดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการต่อสัญญาจ้างระยะที่ 3 ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ให้ใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ในทุกปี ทำให้สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศได้เริ่มต้นพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

4. โครงการ “การจัดการความรู้ : วิธีเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน” ใช้เป็นหลักฐานรายงานการประกันคุณภาพ การศึกษาด้านการจัดการความรู้ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นสามารถเผยแพร่ไปยังสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ โดยให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนใช้เป็นแนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

รายการอ้างอิง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. (2555). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. (อัคราเนนา)

- _____. (2555). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. (อัดสำเนา)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2549). *คู่มือการปฏิบัติงาน (work manual)*. ใน *เอกสารประกอบการฝึกอบรมวิทยากรต้นแบบ โครงการพัฒนาวัดกรรมการเรียนรู้*. (กรกฎาคม - สิงหาคม ณ โรงแรมแอมบาสเตอร์ หน้า 1-57). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ.
- เสถียร คามิศักดิ์. (2550). *การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.