

## แนวปฏิบัติในการจัดทำคู่มือเพื่อขอตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ

การขอตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ สำหรับข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นไปตามประกาศ ก.พ.อ. ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนี้

- ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนระดับตำแหน่ง และการตัดโอนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554
- ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553
- ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนระดับตำแหน่ง และการตัดโอนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553
- ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง การแต่งตั้งข้าราชการตำแหน่งปฏิบัติการระดับต้น ตำแหน่งปฏิบัติระดับต้นผู้มีประสบการณ์ ตำแหน่งปฏิบัติการระดับกลาง ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร และตำแหน่งระดับชำนาญการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับเชี่ยวชาญพิเศษ พ.ศ. 2551

ในประกาศ ก.พ.อ. ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ข้างต้น กำหนดให้มีผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ ดังนี้

### ระดับผู้ชำนาญการ

- คู่มือปฏิบัติงานหลัก อย่างน้อย 1 เล่ม
- ผลงานเชิงวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ หรืองานวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของหน่วยงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง

### ระดับผู้ชำนาญการพิเศษ

- ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของหน่วยงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง
- ผลงานวิจัย หรือผลงานลักษณะอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง/รายการ

### ระดับผู้เชี่ยวชาญ และระดับผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

- ผลงานเชิงวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ หรือผลงานลักษณะอื่น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อย 1 เรื่อง/รายการ
- งานวิจัยซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ อย่างน้อย 1 เรื่อง

ดังนั้น ในการขอตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ ผู้ขอตำแหน่งจึงต้องทำผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ ประกาศ ก.พ.อ. ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดย “คู่มือปฏิบัติงาน” ถือเป็นผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการขอตำแหน่งควรจัดทำเพื่อพัฒนาคุณภาพของงาน โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

**คู่มือปฏิบัติงาน** เป็นเอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงาน ที่มีคำอธิบายเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติที่มีรายละเอียดครอบคลุม ทั้งในเรื่องกฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่างๆ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำเสนอเทคนิคหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน และปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะ โดยรวบรวมจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แล้วจัดทำเป็นรูปเล่ม

### หลักการเขียนผลงาน (คู่มือการปฏิบัติงาน)

#### 1. การเลือกหัวข้อผลงาน (การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน)

- ต้องเป็นงานหลักของตำแหน่ง
- ต้องเป็นงานที่ปฏิบัติจริง
- ต้องมีความรู้ ความชำนาญ เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น
- ต้องไม่ซ้ำหรือมีเนื้อหาเหมือนกับผลงานของบุคคลอื่นที่เคยเสนอขอตำแหน่งมาแล้ว
- ต้องตั้งชื่อเรื่องให้กระชับ ชัดเจน เพื่อเขียนให้ได้แนวคิด อย่างละเอียดลึกซึ้ง
- ไม่ควรตั้งชื่อว่า “ความรู้เบื้องต้น” หรือ “หลักการบริหารทั่วไป”
- ปริมาณ และคุณภาพของงาน ต้องเป็นผลงานที่สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำไปใช้ประโยชน์หรืออ้างอิงได้

#### 2. ลักษณะของผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญ

- เป็นงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งและสายงานในหน้าที่ และมีความสำคัญต่อองค์กร
- เป็นงานที่ตนเองมีความเข้าใจลึกซึ้ง
- เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
- ต้องมีความถูกต้องในด้านเนื้อหาสาระ เป็นแนวคิดใหม่ทันสมัย ตรงตามข้อเท็จจริงและการอ้างอิง
- ต้องระบุสัดส่วนการจัดทำผลงานว่าทำคนเดียว หรือทำเป็นคณะ มีสัดส่วนเท่าไร เป็นต้น
- ไม่ควรมีเนื้อหาสาระสับสน ยากต่อความเข้าใจ และไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ
- ไม่ควรเป็นลักษณะงานประจำเดิมที่มีได้แสดงถึงการปรับปรุง และพัฒนางานในหน้าที่ และ/หรือเป็นงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## แนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

### ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ

1. พิจารณางานที่รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ แยกออกเป็นงานหลัก งานรอง เพื่อให้เห็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นรูปธรรม
2. นำงานที่แยกตามข้อ 1 มาเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Chart)
3. ระบุปัจจัยที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอน (Input) โดยระบุปัจจัยในการผลิตงานแต่ละขั้นงาน ดังนี้
  - มีหลักเกณฑ์กำหนดไว้อย่างไร
  - มีวิธีการกำหนดไว้อย่างไร
  - มีเงื่อนไขอะไรบ้าง

### ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ

วิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ และจัดหมวดหมู่ของปัญหา โดยดำเนินการดังนี้

1. แยกปัญหาออกเป็นปัญหาที่เกิดจากคน (ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ ผู้มีอำนาจ ฯลฯ) และปัญหาที่เกิดจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน
2. แยกปัญหาตามข้อ 1 ออกเป็นปัญหาที่มาจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ หรือปัญหาที่เกิดจากภายในที่สามารถบริหารจัดการได้
3. แยกปัญหาตามข้อ 2 ออกเป็น 4 เงื่อนไข ดังนี้
  - อะไรคือปัญหาของขั้นตอน
  - อะไรคือปัญหาของหลักเกณฑ์
  - อะไรคือปัญหาของวิธีการ
  - อะไรคือปัญหาของเงื่อนไข

### ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์แนวทางแก้ไข

เมื่อวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุตามขั้นตอนที่ 2 แล้ว ให้พิจารณาแนวทางแก้ไข ว่าควรใช้เทคนิควิชาชีพเฉพาะอย่างไร หรือจะพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานอย่างไร หรือจะพัฒนางานในหน้าที่อย่างไร หรือจะพัฒนาเชิงระบบอย่างไร หรือจะประยุกต์ใช้นวัตกรรมมาแก้ปัญหาอย่างไร หรือจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างผสมผสานกัน เพื่อแสดงถึงความเป็นผู้ชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญ

## ขั้นตอนที่ 4 ชั้นวางแผนกำหนดโครงร่าง (Outline)

การวางโครงร่างการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ควรกำหนดเป็นบท จำนวน 5 บท และมีหัวข้อหลัก ดังนี้

บทที่	หัวข้อ/เนื้อหา
1	<b>บทนำ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นมา/ความจำเป็น (ภูมิหลัง)/ความสำคัญ</li> <li>- วัตถุประสงค์</li> <li>- ประโยชน์</li> <li>- ขอบเขตของคู่มือ</li> <li>- นิยามศัพท์เฉพาะ</li> </ul>
2	<b>บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการบริหารจัดการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง</li> <li>- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ</li> <li>- โครงสร้างการบริหารจัดการ</li> <li>- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)</li> </ul>
3	<b>หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน</li> <li>- วิธีการปฏิบัติ</li> <li>- เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระมัดระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน</li> <li>- แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- กรณีศึกษา</li> </ul>
4	<b>เทคนิคในการปฏิบัติงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน/แผนเชิงรุกในการปฏิบัติงาน</li> <li>- เทคนิคการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แต่ละวิธีการปฏิบัติงาน</li> <li>- เทคนิคการทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ</li> <li>- เทคนิคการติดตามและเทคนิคการวัดผลความสำเร็จของงาน</li> <li>- จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
5	<b>ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและการพัฒนาผลงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน</li> <li>- แนวทางแก้ไขและพัฒนางาน</li> <li>- ข้อเสนอแนะ</li> </ul>
ส่วนประกอบ ตอนท้าย	<b>บรรณานุกรม</b> <b>ภาคผนวก</b> <b>ประวัติผู้เขียน</b>

## ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน

เมื่อวางโครงสร้างการเขียนคู่มือปฏิบัติงานแล้ว ผู้เขียนจะต้องศึกษา ค้นคว้าหาข้อมูลประกอบการเขียน และดำเนินการเขียน โดยต้องคำนึงถึง

1. ความถูกต้องและความทันสมัยของเนื้อหา หมายถึง ถูกต้องตามหลักการปฏิบัติงาน และความถูกต้องนั้นต้องเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน
2. ความสมบูรณ์และความลึก หมายถึง ความครบถ้วนของเนื้อหา หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายของคู่มือการปฏิบัติงาน มีคำอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ มีการนำเสนอกฎหมาย พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่างๆ ตำรา งานวิจัย เอกสารอื่นๆ ที่ช่วยให้ผู้อ่านมีความสามารถสืบค้นเพิ่มเติมได้อย่างกว้างขวาง
3. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบการพิมพ์เนื้อหา และการอ้างอิงที่เป็นตามหลักสากล
4. การจัดเรียงลำดับเนื้อหา หมายถึง ลำดับขั้นตอนในการเสนอเนื้อหาสาระ เพื่อความเข้าใจง่ายของผู้อ่าน
5. ความเหมาะสมและความถูกต้องในการใช้ภาษา หมายถึง การใช้สำนวนในการเขียนตามแบบแผนที่ต้องการของภาษาเขียน ใช้ศัพท์ที่เหมาะสมและสื่อความหมายได้ดี
6. การเสนอแนวคิดของผู้เขียน หมายถึง การสอดแทรกความคิด ความเห็นเพิ่มเติม ซึ่งอาจจะเป็นข้อวิพากษ์ วิจารณ์ ข้อเสนอ หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ
7. คุณค่าของคู่มือปฏิบัติงาน หมายถึง ประโยชน์ ความสำคัญ และความน่าเชื่อถือ

## เทคนิคการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้น่าสนใจ

1. การใช้แบบฟอร์ม ทำให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ แต่ควรมีการชี้แจงแบบฟอร์มอย่างชัดเจน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน
2. การใช้ภาพการ์ตูน ทำให้เกิดความน่าสนใจ และทำให้เข้าใจง่าย แต่ควรเลือกใช้ภาพที่เหมาะสม และสามารถสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง
3. การใช้ภาพถ่าย ทำให้เข้าใจง่าย ประหยัดเนื้อที่ เป็นรูปธรรม และจูงใจให้เกิดการปฏิบัติตามได้ง่าย แต่ควรเลือกใช้ภาพที่เหมาะสม มีความชัดเจน และสามารถสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง
4. การใช้ Multi Media ทำให้เกิดความน่าสนใจ ทันสมัย เพราะมีทั้งภาพและเสียง สะดวกต่อการเผยแพร่ แต่ควรพิจารณาว่าเหมาะสมผู้นำไปใช้หรือไม่ รวมทั้งความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์
5. การทดสอบหรือทดลองใช้ปฏิบัติ ควรมีการทดลองใช้โดยผู้ปฏิบัติงาน เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข และให้ผู้ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่านและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อตรวจสอบความยากง่ายของเนื้อหา หรือความเข้าใจของผู้อ่าน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

**เอกสารอ้างอิง**

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนระดับตำแหน่ง และการตัดโอนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554

ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553

ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนระดับตำแหน่ง และการตัดโอนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553

ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง การแต่งตั้งข้าราชการตำแหน่งปฏิบัติการระดับต้น ตำแหน่งปฏิบัติระดับต้นผู้มีประสบการณ์ ตำแหน่งปฏิบัติการระดับกลาง ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร และตำแหน่งระดับชำนาญการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับเชี่ยวชาญพิเศษ พ.ศ. 2551

เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้สำนักงานอธิการบดี (KM) เรื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อข้อกำหนดตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ

-----