

**คู่มือเพื่อจัดทำ
คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)
และมาตรฐานการปฏิบัติงาน
(Performance Standard)**



**ขอจัดการบริหารส่วนท่านสกรภูเก็ต
อำเภอไชยคชัย จังหวัดนครราชสีมา**

คำนำ

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนกระโทก โดยมีเนื้อหาที่บ่งบอกถึงความสำคัญของการมีคู่มือการปฏิบัติงาน และมีตัวอย่างที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ไม่ยากนัก คู่มือฉบับนี้ สำนักประกันคุณภาพการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลและอ้างอิงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จึงขอขอบคุณเจ้าของข้อมูลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างยิ่งไว้ ณ ที่นี้

องค์การบริหารส่วนตำบลกระโทก หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้ จะช่วยกำหนด**ดัชนีคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน** ของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้คุณผู้อ่านได้เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงานและการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฯ ประจำหน่วยงาน และนำคู่มือมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อนำไปซึ่งการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมุ่งสู่คุณภาพการปฏิบัติงานต่อไป

สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลกระโทก

สารบัญ

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) คืออะไร	๔
ทำไมต้องทำคู่มือการปฏิบัติงาน	๔
ประโยชน์ของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	๔
สาเหตุที่หลายองค์กรไม่จัดทำคู่มือ	๔
ตัวอย่างเอกสารการปฏิบัติงาน	๕
ลักษณะของเอกสารการปฏิบัติงานที่ดี	๕
๑๒ ขั้นตอนการจัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน	๖
เครื่องมือพิเศษในการจัดทำเอกสาร	๖
๑. การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis)	๖
๒. การใช้ Flow Chart	๗
ประโยชน์ของ Flow Chart	๗
สัญลักษณ์ที่ใช้	๗
ตัวอย่างการเขียน Flow Chart : งานจัดซื้อ	๘
วิธีการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน	๙
ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบข้อความ	๙
ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบตาราง	๑๐
ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบแผนภูมิจำลอง	๑๑
ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบ Flow Chart	๑๒
ข้อควรคำนึงในการจัดทำเอกสาร	๑๓
เมื่อใดที่ต้องปรับปรุงคู่มือและทำอย่างไรเมื่อใด	๑๓
ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำและใช้งาน	๑๓
การแก้ไขและป้องกัน	๑๓
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	๑๔
ความหมายของมาตรฐานการปฏิบัติงาน	๑๔
ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน	๑๔
วิธีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	๑๔
ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	๑๕
เกณฑ์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน	๑๖
ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์	๑๘
บรรณานุกรม	๒๒

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) คืออะไร

- เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
- ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ ขององค์กรและวิธีควบคุมกระบวนการนั้น
- มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับคนหลายคน
- สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

ทำไมต้องทำคู่มือการปฏิบัติงาน

- เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง
- ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติอย่างไร เมื่อใด กับใคร
- เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายขององค์กร
- เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม
- เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
- เพื่อใช้เป็นสื่อในการประสานงาน

ประโยชน์ของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

- ได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด
- ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน
- แต่ละหน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน
- บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้
- สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน
- ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
- ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
- ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
- ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
- ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
- ช่วยลดการตอบคำถาม
- ช่วยลดเวลาในการสอนงาน
- ช่วยให้การงานเป็นมืออาชีพ
- ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน

สาเหตุที่หลายองค์กรไม่จัดทำคู่มือ

- อ้างอิงบุคคลในหน่วยงานที่ทำงานมานาน มีประสบการณ์สูง จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ
- บางหน่วยงานมีลักษณะงานที่ไม่ซ้ำซ้อน มีขั้นตอนน้อยและตายตัว ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จำนวนบุคลากรไม่มาก จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ
- บางหน่วยงานไม่เคยมีคนใหม่เข้ามาทำงาน คนเดิมหรือคนปัจจุบันรู้งานหมดแล้ว จึงไม่เห็นความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ

ตัวอย่างเอกสารการปฏิบัติงาน

คู่มือการปฏิบัติสำหรับกระบวนการที่ปฏิบัติประจำ ได้แก่

- การจัดซื้อจัดจ้าง
- การจัดฝึกอบรม
- การตรวจสอบภายใน
- การนิเทศงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

คู่มือการปฏิบัติสำหรับโอกาสพิเศษหรือเฉพาะกิจ ได้แก่

- การเตรียมงานฉลองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี
- การเตรียมการต้อนรับราชอาคันตุกะที่เสด็จร่วมงาน
- การประชุม APEC

ลักษณะของเอกสารการปฏิบัติงานที่ดี

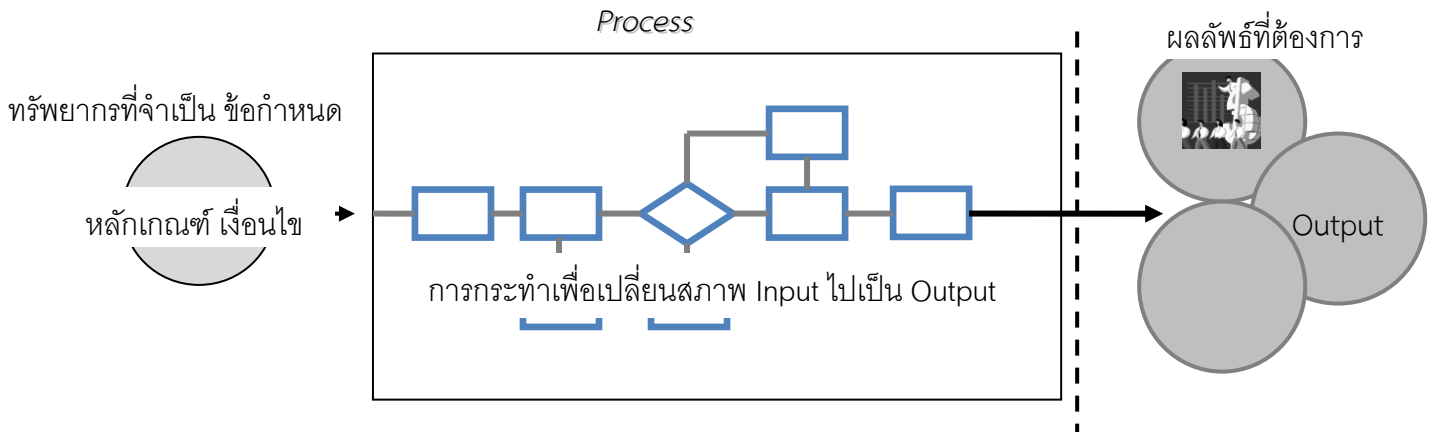
- กระชับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย
- เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม
- เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม
- มีความน่าสนใจ น่าติดตาม
- ความเป็นปัจจุบัน (Update) ไม่ล้าสมัย
- แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้
- มีตัวอย่างประกอบ

๑๒ ขั้นตอนการจัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน

๑. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร
๒. สังเกตการปฏิบัติงานจริง
๓. จัดทำ Work Flow อย่างง่าย
๔. จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน
๕. มีการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานอ่าน และผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่าน
๖. ตรวจสอบกับนิติกร ว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของทางหน่วยงานหรือไม่ หากมีให้แก้ไขปรับปรุง
๗. ขออนุมัติจากหัวหน้าหน่วยงาน
๘. ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่
๙. ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้
๑๐. มีการทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน
๑๑. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เครื่องมือพิเศษในการจัดทำเอกสาร

๑. การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis)
 - Input-Output Analysis



๒. การใช้ Flow Chart

แนวทางการเขียน Flow Chart


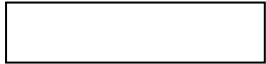
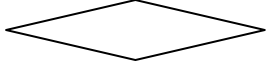
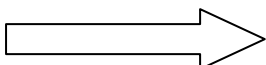

Flow Chart คืออะไร

การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะ และความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

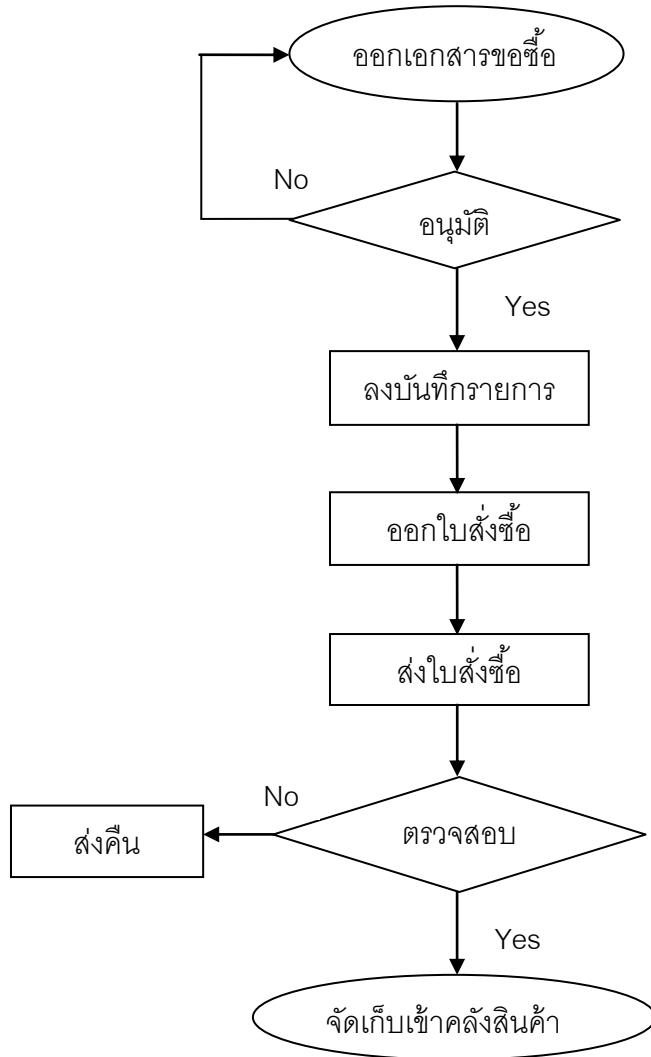
ประโยชน์ของ Flow Chart

- ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น
- เป็นเครื่องมือสำหรับฝึกอบรมพนักงาน
- การชี้บ่งถึงปัญหา และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ
- ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- สะดวกในการนำไปเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงานในลำดับต่อไป

สัญลักษณ์ที่ใช้

	จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
	กิจกรรมและการปฏิบัติงาน
	การตัดสินใจ เช่น การตรวจสอบ การอนุมัติ
	แสดงถึงทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวของงาน
	จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน

ตัวอย่างการเขียน Flow Chart : งานจัดซื้อ



วิธีการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน อาจอยู่ในรูปของ

- ข้อความทั้งหมด (Wording)
- ตาราง (Table)
- แผนภูมิจำลอง (Model)
- เป็นผังการไหลของการปฏิบัติงาน (Flow Chart)

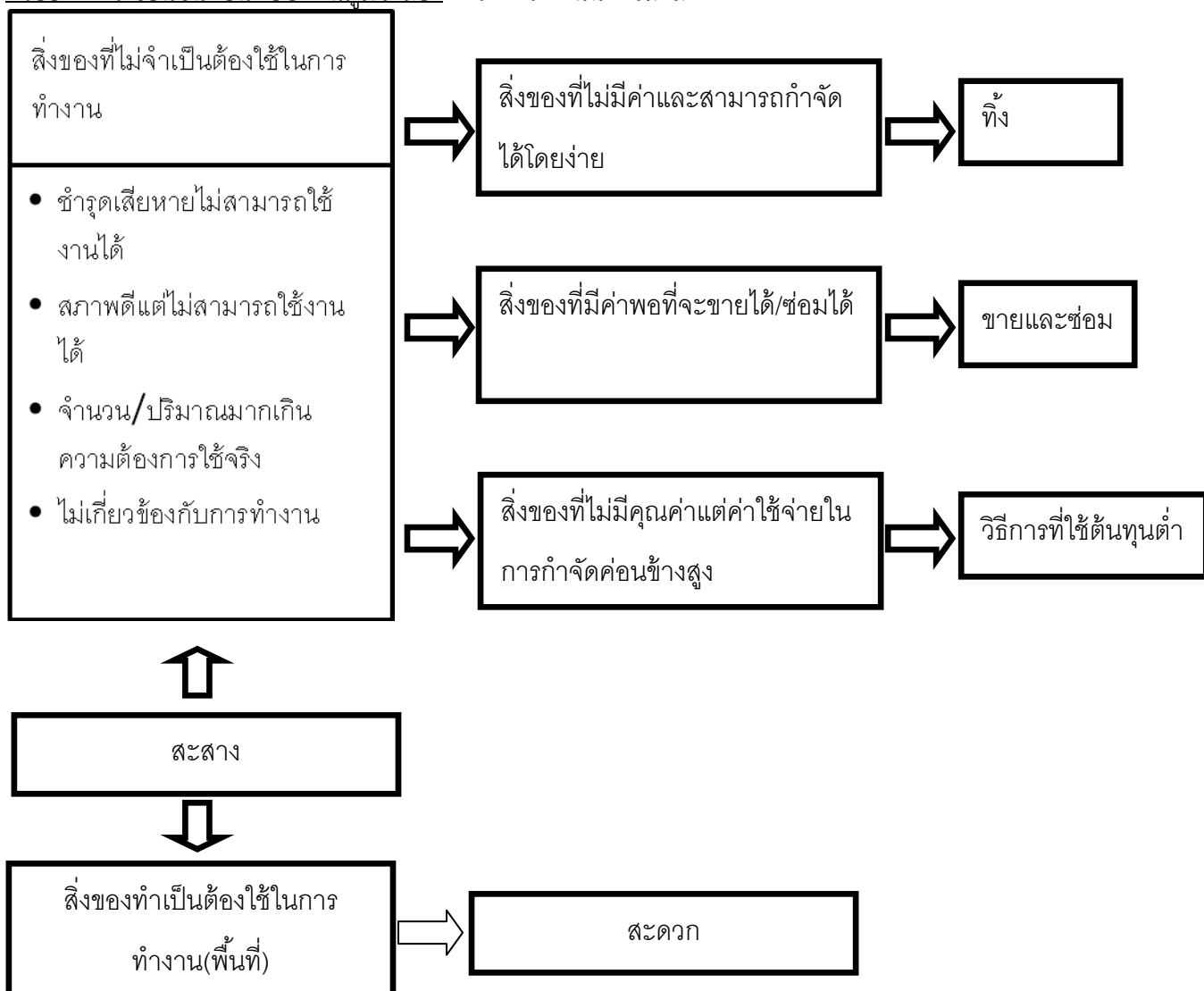
ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบข้อความ

- ขั้นตอนการรับการฝึกอบรม
 ๑. ผู้ขอรับการฝึกอบรม
 - ๑.๑. ศึกษาข้อมูลหรือหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 - ๑.๒. กรอกแบบคำร้องขอรับการฝึกอบรมภายนอกพร้อมแนบหลักฐานหรือข้อมูลของหลักสูตรดังกล่าว
 - ๑.๓. เสนอให้ผู้บังคับบัญชาจนถึงระดับผู้อำนวยการอนุมัติ
 - ๑.๔. นำส่งยังกองการเจ้าหน้าที่ล่วงหน้าก่อนวันสัมมนาหรือฝึกอบรม ๑๕ วัน
 ๒. เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
 - ๑.๕. ติดต่อสถาบันหรือหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม
 - ๑.๖. ส่งเรื่องไปยังหน่วยงานการเงินเพื่อของบประมาณ
 ๓. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - ๑.๗. เข้ารับการฝึกอบรมตามวันและเวลาที่กำหนด
 - ๑.๘. เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม จัดทำรายงานพร้อมนำส่งเอกสารประกอบการฝึกอบรม
 - ๑.๙. นำความรู้ที่ได้รับไปจัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

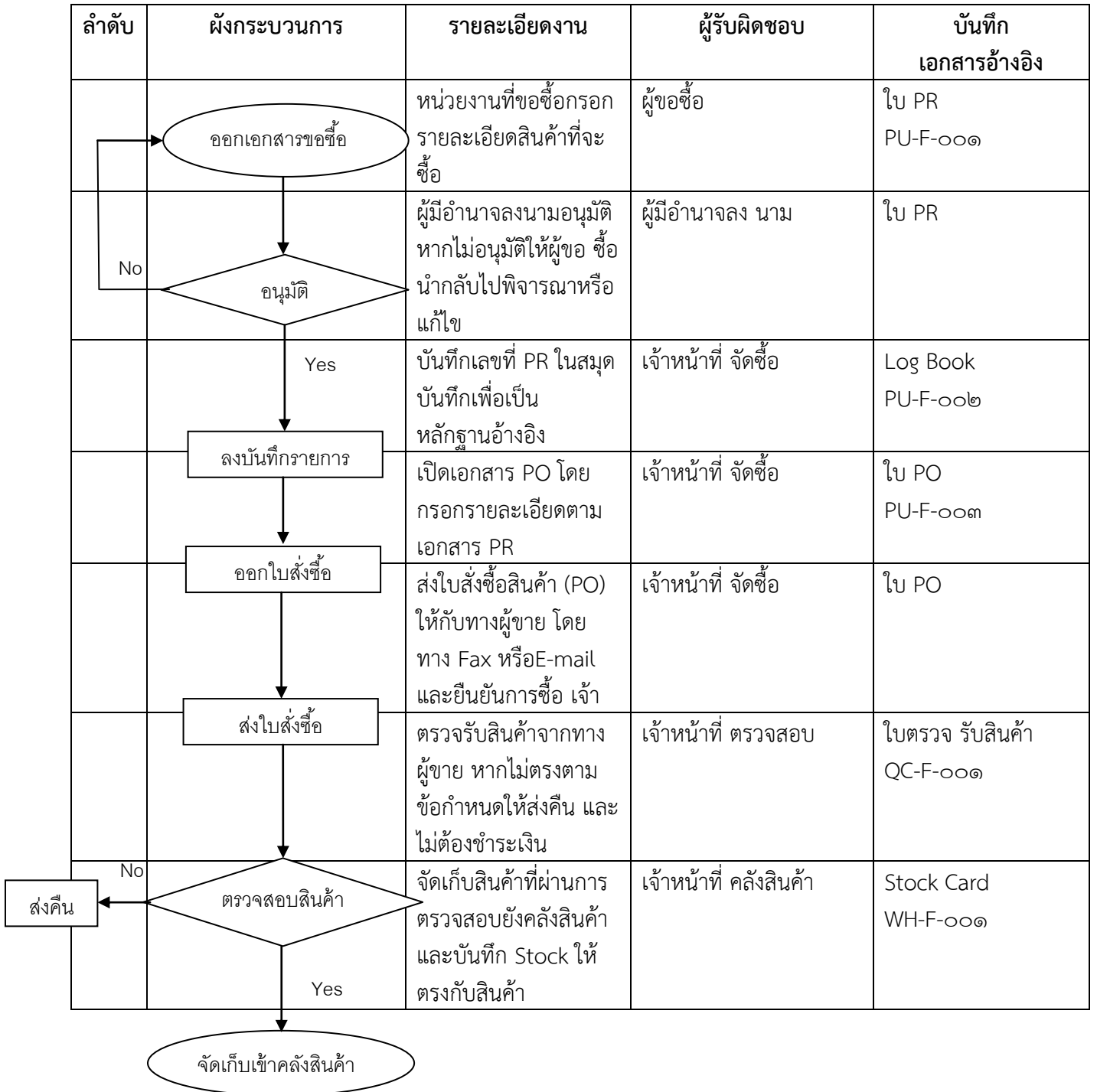
ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบตาราง

ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	แบบฟอร์มที่ใช้
เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่	๑. ตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรม	เดือนพฤศจิกายนของทุกปี	แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม(HR-TN-F-๐๐๑)
เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	๒. กรอกรายละเอียดความต้องการในการฝึกอบรมและส่งกลับคืนกองการเจ้าหน้าที่	ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี	แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (HR-TN-F-๐๐๑)
หัวหน้ากลุ่มงานกองการเจ้าหน้าที่	๓. พิจารณา รวบรวม และจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปีส่งให้ผู้อำนวยการกอง	ภายในเดือนมกราคมของปีถัดไป	แผนการฝึกอบรมประจำปี (HR-TN-F-๐๐๒)

ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบแผนภูมิจำลอง : วิธีการดำเนินการสะสาง



ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนแบบ Flow Chart



ข้อควรคำนึงในการจัดทำเอกสาร

- ใครคือผู้ใช้เอกสาร : บุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร
- ปริมาณของเนื้อหา : มาก น้อย
- การใช้สัญลักษณ์หรือรูปภาพ : เหมาะสม เข้าใจง่าย
- การฝึกอบรมวิธีการใช้ : โดยใคร เมื่อใด อย่างไร สำหรับใคร

เมื่อใดที่ต้องปรับปรุงคู่มือและทำอย่างไรเมื่อใด

- เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย กระบวนการทำงาน
- เมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ แบบฟอร์ม หรือเอกสารอ้างอิงต่างๆ
- ควรมีการทบทวนกระบวนการที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างน้อยทุก ๆ ๓ ปี เพื่อให้แน่ใจว่ายังเป็นฉบับปัจจุบัน (Update)อยู่

อย่างไร

- เสนอเรื่องเพื่อขออนุมัติจากเจ้าของเรื่องเดิมหรือผู้มีอำนาจอนุมัติ
- ดำเนินการปรับปรุงตามความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน
- บันทึกประวัติการปรับปรุงว่าได้เปลี่ยนแปลงเรื่องใด
- ดำเนินการแจกจ่ายเพื่อทดแทนเอกสารคู่มือฉบับเดิม
- นำเอกสารคู่มือฉบับเดิมกลับมาทำลาย
- เก็บเอกสารคู่มือต้นฉบับของเดิมเพื่อใช้อ้างอิง

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำและใช้งาน

- ผู้จัดทำเอกสารขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างถ่องแท้
- ผู้จัดทำเอกสารไม่ทราบวิธีการเลือกประเภทของคู่มือให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ใช้เข้าใจยากและไม่นำไปปฏิบัติตาม
- ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล
- ขาดอุปกรณ์ที่เพียงพอและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ไม่มีการสื่อสารหรือฝึกอบรมวิธีการใช้คู่มือหลังจากทำเสร็จแล้ว
- ไม่มีการนำเอกสารที่จัดทำเสร็จแล้วไปใช้อย่างจริงจัง
- ไม่มีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย
- ผู้ที่ทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เจ้าของเรื่องเดิม

การแก้ไขและป้องกัน

- มีการประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานทราบว่ามีการจัดทำเอกสารการปฏิบัติงานขึ้นมาอย่างเป็นระบบ
- มีการแต่งตั้งตัวแทนของแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดทำและประสานงานติดตามผล
- ผู้บริหารหรือระดับหัวหน้างานต้องให้การสนับสนุนและมีความรู้ในการจัดทำเอกสารเช่นเดียวกัน
- จัดกิจกรรมในการสื่อสารหรือเผยแพร่เอกสารที่จัดทำให้เป็นที่น่าสนใจ

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ความหมายของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำหรับคำว่ามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๒๙: ๕๓) ได้ให้ความหมายว่า เป็นผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลายๆ ด้านด้วยกัน อาทิ ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมาตรฐานของงานบางประเภทจะออกมาในรูปของปริมาณ ในขณะที่บางประเภทอาจออกมาในรูปของคุณภาพ องค์การจึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานประเภทนั้นๆ

ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

หากจะพิจารณาถึงประโยชน์ที่องค์การและบุคคลในองค์การจะได้รับจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นใช้ก็พบว่ามีความได้ด้วยกันหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังที่ออลกรณ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (๓๕๓๙: ๗๑-๗๒) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

๑. **ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน** มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจนมองเห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากขึ้น และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองให้เข้าสู่มาตรฐานได้

๒. **ด้านการสร้างแรงจูงใจ** มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถจะเกิดความรู้สึกท้าทาย ผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จจะเกิดความมานะพยายาม ผู้ปฏิบัติงานดีจะเกิดความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน

๓. **ด้านการปรับปรุงงาน** มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานที่มีคุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร ช่วยให้ไม่ต้องกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง ทำให้มองเห็นแนวทางในการปรับปรุงงานและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต

๔. **ด้านการควบคุมงาน** มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่และส่งผ่านคำสั่งได้ง่ายขึ้น ช่วยให้สามารถดำเนินงานตามแผนง่ายขึ้นและควบคุมงานได้ดีขึ้น

๕. **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้กับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

วิธีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำหรับวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่องค์การส่วนใหญ่นิยมใช้จะมีอยู่ประมาณ ๔ วิธี คือ

๑. **Historical Standard** เป็นวิธีการที่อาศัยข้อมูลสถิติการปฏิบัติงานย้อนหลังในช่วงระยะเวลาหนึ่งนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยแล้วกำหนดเป็นมาตรฐาน โดยอาจเพิ่มหรือลดให้ต่ำลงให้เหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น

๒. **Market Standard** เป็นวิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นๆ

๓. **Engineering Standard** เป็นวิธีการที่อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือการคำนวณมาช่วย เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) ทั้งนี้เพื่อหาเวลามาตรฐาน (Standard time)

๔. **Subjective Standard** เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน

ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (ชลิตา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ ๒๕๒๘: ๑๘๔-๑๘๕)

๑. เลือกรายงานหลักของแต่ละตำแหน่งมาทำการวิเคราะห์ โดยดูรายละเอียดจากแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ประกอบ

๒. พิจารณาวางเงื่อนไขหรือข้อกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าต้องการผลงานลักษณะใดจากตำแหน่งนั้นไม่ว่าจะเป็นปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเงื่อนไขหรือข้อกำหนดที่ตั้งไว้ต้องไม่ขัดกับนโยบายหลักเกณฑ์ หรือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานหรือองค์กร

๓. ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อปรึกษาและหาข้อตกลงร่วมกัน

๔. ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

๕. ติดตามดูการปฏิบัติงานแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

๖. พิจารณาปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

เกณฑ์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ที่องค์กรมักกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ คุณภาพของงาน และลักษณะการแสดงผลของปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้โดยละเอียด ดังนี้

๑. ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดว่างานต้องมีปริมาณเท่าไร และควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดงานจึงจะเสร็จ เช่น กำหนดว่าบรรณารักษ์งานจัดหมวดหมู่และลงรายการจะต้องทำการจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือให้ได้อย่างน้อยวันละ ๑๐ เล่ม หากบรรณารักษ์จัดหมวดหมู่และลงรายการได้น้อยกว่าที่กำหนด ก็แสดงว่าปริมาณของผลการปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ สำหรับงานที่ไม่สามารถกำหนดเป็นปริมาณได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นงานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นงานที่มีลักษณะการให้บริการแตกต่างกันไปแต่ละวัน เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ การใช้เวลาในการค้นหาคำตอบสำหรับแต่ละคำถามก็จะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของคำถาม ดังนั้นงานลักษณะเช่นนี้จะไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยปริมาณหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติได้

๒. คุณภาพของงาน เป็นการกำหนดว่าผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นควรมีคุณภาพดีมากน้อยเพียงใด โดยส่วนใหญ่มักกำหนดว่าคุณภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ประณีต ถูกต้องเชื่อถือได้ ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร เช่น มีการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ว่าผิดได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ สูญหายได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หรือเป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือบกพร่องเป็นศูนย์เท่านั้น ตัวอย่างที่พบ เช่น การกำหนดให้การจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือแต่ละรายการมีความผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ ๑๐

๓. ลักษณะการแสดงผลของปฏิบัติงาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะบางอย่างประกอบ เช่น การใช้สีหน้าและน้ำเสียงของบรรณารักษ์บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าในระหว่างการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้ห้องสมุด พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานบริการที่ต้องติดต่อกับสาธารณชน เพราะถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้นการกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร เนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงานอย่างไรก็ตาม เพื่อให้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กรมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญบางประการนั่นก็คือ ต้องเป็นมาตรฐานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันว่ามาตรฐานมีความเป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ลักษณะงานที่กำหนดไว้ในมาตรฐานต้องสามารถวัดได้เป็นจำนวน เปอร์เซ็นต์ หรือหน่วยอื่นๆ ที่สามารถวัดได้ มีการบันทึกไว้ให้เป็นลายลักษณ์อักษรและเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกัน และสุดท้ายมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการเปลี่ยนแปลงควรมีสาเหตุเนื่องมาจากการที่หน่วยงานมีวิธีปฏิบัติงานใหม่ หรือนำอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

บทสรุป

หากกล่าวโดยสรุปแล้ว มาตรฐานการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรจะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพราะทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างจะได้รับประโยชน์จากการกำหนดมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานขึ้นมาใช้ร่วมกัน ผู้บริหารจะมีเครื่องมือช่วยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมอบหมายหน้าที่และการสั่งการสามารถทำได้โดยสะดวกและรวดเร็ว การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือเนื่องจากมีทั้งหลักฐานและหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้โดยง่าย ในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน มาตรฐานที่กำหนดไว้ถือเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย การปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีกรอบหรือแนวทางในการปรับปรุงงานและการพัฒนาศักยภาพ เพื่อไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารองค์กรได้ร่วมกันกำหนดไว้ เพื่อคุณภาพของการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ ห้องสมุดประชาชนเมืองร้อยกักรีเวอร์

คำอธิบาย หัวหน้างานจะเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินพฤติกรรมของบรรณารักษ์ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยจะแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

ได้มาตรฐาน (Meets Standard) หมายถึง การปฏิบัติงานอยู่ในระดับน่าพอใจ

เกินมาตรฐาน (Exceeds Standard) หมายถึง การปฏิบัติงานได้เกินจากมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยไม่ต้องกระตุ้น

ต้องปรับปรุง (Needs Improvement) หมายถึง การปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ ต้องได้รับการปรับปรุง

การให้บริการแก่ผู้ใช้ห้องสมุด

ก. การประสานสายตา การทักทาย และการพูดคุยด้วยท่าทีที่เป็นมิตร

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

- ท่านทักทายผู้ใช้ห้องสมุดด้วยความสุภาพ
- ท่านจะเงยหน้าขึ้นมอทนที่ที่ผู้ใช้ห้องสมุดเข้ามาใกล้และทักทายอย่างอบอุ่น
- ท่านมักจำผู้ใช้ที่เข้าห้องสมุดบ่อยๆ ได้
- ท่านพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ทุกคนด้วยท่าทีที่เป็นมิตรลักษณะการปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน
- ท่านจะยังคงท่าทีที่เป็นมิตรแม้กับผู้ใช้ที่เป็นปัญหา
- ท่านมีความเต็มใจที่จะพูดคุยกับผู้ใช้ห้องสมุดทุกประเภทด้วยท่าทีที่เป็นมิตรลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง
- ท่านแสดงท่าทีไม่เหมาะสมอยู่เสมอ (เช่น ท่านไม่ค่อยยิ้ม ท่านแสดงกริยาหยาบคาย ท่านทำให้ผู้อื่นรู้สึกรำคาญ)
- ท่านมักไม่เงยหน้าขึ้นมอทนที่ผู้ใช้ห้องสมุดที่เข้ามาใกล้
- ท่านจะยิ้มหรือสบตาผู้ใช้ห้องสมุดเป็นบางโอกาสเท่านั้น
- ท่านจะแสดงท่าทียินดีเฉพาะกับบุคคลที่ท่านชอบพอหรือรู้จักเท่านั้น

ข. การต้อนรับและให้บริการโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ สีผิว เพศ ความพิการ อายุ วงศ์ตระกูล หรือลักษณะอื่นๆ

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

- ท่านต้อนรับและให้บริการผู้ใช้ห้องสมุดอย่างเท่าเทียมกัน
- ท่านแสดงท่าทีสุภาพกับผู้ใช้ห้องสมุดทุกคน
- ท่านต้อนรับและปฏิบัติกับผู้ร่วมงานโดยปราศจากอคติ

ลักษณะการปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน

- ท่านเรียนรู้ที่จะนำวิธีการให้บริการที่เหมาะสมกับผู้ใช้ห้องสมุดแต่ละกลุ่มมาใช้ได้อย่างเหมาะสม
- ท่านช่วยจัดอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้ห้องสมุดที่มีความพิการ

- ท่านให้คำแนะนำเรื่องทรัพยากรห้องสมุดที่ตรงกับความต้องการของบุคคลด้อยโอกาสในชุมชน

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

- ท่านละเอียดหรือหลีกเลี่ยงที่จะช่วยเหลือผู้ใช้ห้องสมุดบางกลุ่ม เช่น ผู้สูงอายุ เด็ก ชนกลุ่มคนด้อยโอกาสน้อย ฯลฯ
- ท่านให้บริการแก่ผู้ใช้ห้องสมุดบางกลุ่ม เช่น เด็ก ต่ำกว่ามาตรฐาน
- ท่านแสดงกริยาหยาบคายกับผู้ใช้ห้องสมุดบางกลุ่ม เช่น เด็กเล็กๆ
- ท่านหลีกเลี่ยงที่จะช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เช่น นักศึกษาช่วยงานห้องสมุด

ค. การแสดงการรับรู้เมื่อผู้ใช้ห้องสมุดเข้ามาขอความช่วยเหลือในขณะที่กำลังให้บริการ
ผู้อื่นอยู่

ตัวอย่างที่ ๑

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

- แม้จะกำลังให้บริการผู้ใช้ห้องสมุดคนอื่นอยู่ แต่ท่านจะแสดงท่าทางหรือแจ้งให้ผู้ใช้ห้องสมุดที่มาขอรับบริการที่หลังทราบว่าท่านจะให้บริการเขาทันทีที่ท่านทำได้
- ท่านแสดงอาการรับรู้ว่าคุณใช้ห้องสมุดต้องการความช่วยเหลือ
- ท่านจะจบการสนทนากับเจ้าหน้าที่อื่นๆ ทันทีเมื่อมีผู้ใช้ห้องสมุดเข้ามาขอรับบริการ

ลักษณะการปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน

- ขณะที่ท่านกำลังให้บริการผู้ใช้ห้องสมุดและมีผู้ใช้คนอื่นเข้ามา ท่านสามารถจัดการให้ผู้ใช้ที่เข้ามาใหม่รอท่านโดยไม่รู้สีกังวล และผู้ใช้ที่ท่านกำลังให้บริการไม่รู้สีกุณเคือง
- เมื่อท่านพบว่าผู้ใช้ห้องสมุดต้องการความช่วยเหลือ แม้ท่านจะกำลังอยู่ในช่วงเวลาพักท่านก็แสดงความเต็มใจให้ความช่วยเหลือ
- เมื่อท่านพบว่าผู้ใช้ห้องสมุดต้องการความช่วยเหลือ แม้ท่านจะไม่ได้เป็นบรรณารักษ์ประจำแผนกที่ผู้ใช้กำลังรอรับบริการ แต่ท่านก็แสดงความเต็มใจเข้าไปให้ความช่วยเหลือ

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

- ท่านกำลังอยู่ในระหว่างการตั้งใจปฏิบัติงานบางอย่างอยู่ จึงไม่สังเกตว่ามีผู้ใช้ต้องการความช่วยเหลือ
- ท่านจะไม่สนใจพูดกับผู้ใช้ห้องสมุด จนกว่าท่านจะจบการสนทนากับบุคคลอื่นก่อน
- ท่านหยุดการสนทนากับบุคคลอื่นชั่วคราว เพื่อแจ้งกับผู้ใช้ห้องสมุดว่าท่านจะไปให้บริการในไม่ช้า จากนั้นท่านก็สนทนากับบุคคลอื่นต่อไป
- การไม่ใช้เวลากับผู้ใช้ห้องสมุดคนใดคนหนึ่งมากเกินไป หากยังมีผู้อื่นกำลังรอรับบริการอยู่

ตัวอย่างที่ ๒

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

- ท่านประสบความสำเร็จในการสนองความต้องการของผู้ใช้ห้องสมุดที่ต้องการความ
- ช่วยเหลือพร้อมกันหลายคนได้ในเวลาเดียวกัน

ลักษณะการปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน

- เมื่อกิจกรรมการให้บริการมีปริมาณสูงเป็นพิเศษ ท่านยังคงสามารถจัดการกับความต้องการของผู้ใช้จำนวนมากได้อย่างสงบและสะดวกรวดเร็ว โดยไม่ทำให้สูญเสียความสำคัญของบริการคุณภาพ

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

- หากท่านกำลังให้บริการกับผู้ใช้ห้องสมุดอยู่ ท่านจะไม่สนใจผู้ใช้อื่นที่กำลังต้องการความช่วยเหลือ

-

ง. การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ห้องสมุดในการการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรสารสนเทศ ห้องสมุดได้อย่างถูกต้อง

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

- ท่านสามารถตอบคำถามต่างๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับแผนกบริการอื่นๆ
- ท่านไม่รีรอที่จะขอให้บรรณารักษ์แผนกอื่นช่วยเหลือผู้ใช้ห้องสมุด หากท่านไม่สามารถตอบคำถามนั้นได้
- ท่านจะอ้างอิงแหล่งข้อมูลที่ให้แกผู้ใช้ห้องสมุด
- ท่านจะติดต่อขอข้อมูลจากแหล่งภายนอกห้องสมุดตามความเหมาะสม
- ท่านจะแสดงท่าทางและความรู้สึกเต็มใจบริการเมื่อผู้ใช้ห้องสมุดต้องการให้ช่วยค้นหาทรัพยากรสารสนเทศลักษณะการปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน
- ท่านกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้วิธีใช้งานเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เครื่องอ่านไมโครฟิล์ม เครื่องฟรินเตอร์ แม้จะไม่ใช่อุปกรณ์ที่ปรากฏอยู่ในแบบบรรยายลักษณะงาน เพื่อให้สามารถให้บริการได้หากผู้ใช้ห้องสมุดต้องการความช่วยเหลือ
- ท่านจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความคิดริเริ่มในการค้นหาคำตอบหรือข้อสรุปสำหรับความต้องการของผู้ใช้ที่ยากๆท่านจะทำการจำแนกแหล่งทรัพยากรสารสนเทศที่เป็นทางเลือกอื่นๆ เก็บรวบรวมไว้เพื่อใช้ในการให้บริการ
- ท่านจะวางแผนทางการพัฒนาวิธีการค้นหาสารสนเทศประเภทต่างๆ

ลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

- ท่านไม่สามารถตอบคำถามต่างๆ ไปเกี่ยวกับบริการของแผนกอื่นๆ
- ท่านจะแสดงความไม่พอใจหากต้องตอบคำถามที่ยากๆ
- ท่านไม่ให้คำแนะนำเรื่องแหล่งข้อมูลหรือหน่วยงานบริการที่ถูกต้องแก่ผู้ใช้ห้องสมุด
- ท่านแทบจะไม่ได้อ้างอิงแหล่งสารสนเทศที่ค้นหาให้ผู้ใช้ห้องสมุด
- ท่านไม่สนใจที่จะพัฒนาการค้นหาทรัพยากรสารสนเทศ
- ท่านไม่เต็มใจให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ทั้งๆ ที่ท่านมีข้อมูลที่ผู้ร่วมงานต้องการ

บรรณานุกรม

๑. “ร่าง คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (กพร.)”
http://km.thaicyberu.go.th/SelfLearningToolKits/work_manual.pdf
๒. พัชรา หาญเจริญกิจ “มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)”
<http://library.rsu.ac.th/pdf/j๘chapter%๒๐๖.pdf>
๓. กรมส่งเสริมสหกรณ์ “ตัวอย่าง คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)”
webhost.cpd.go.th/develop๒/download/draft_workmanual.doc