

แนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

ที่มา/ขอขอบคุณ>๙. การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน
ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป
วิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ
และพนักงานมหาวิทยาลัย
สายสนับสนุนวิชาการ
ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2553
เสถียร คามศักดิ์ บุคลากรเชี่ยวชาญ
สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ISBN 974-8182-11-8

ข้อสังเกตในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

งานที่นิยมจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน คืองานที่เป็นการปฏิบัติการ(Operation) โดยงานเหล่านี้ต้องการความสม่ำเสมอ(Consistency) ของงานในทุกครั้งที่ปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องมีเอกสารคู่มือกำกับหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ส่วนงานที่ไม่ต้องการความละเอียดรอบคอบมากนักหรืองานที่ไม่ซ้ำกันทุกครั้งที่ปฏิบัติ ไม่จำเป็นต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานก็ได้

แนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน 4 ขั้น

- ขั้นที่ 1 วิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ
- ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ
- ขั้นที่ 3 วิเคราะห์แนวทางแก้ไข
- ขั้นที่ 4 ขั้นตอนวางแผนกำหนดโครงสร้าง (Outline)

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ

- นำเอางานที่ได้รับมอบหมายมาพิจารณาว่ามีงานอะไรบ้าง แยกออกเป็นงาน ๆ งานอะไรเป็นงานหลัก งานอะไรเป็นงานรอง เพื่อให้เห็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นรูปธรรม
- นำเอางานที่แยกไว้แล้วตามข้อ 1 มาเขียนเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart) ว่าต้องมีขั้นตอนอย่างไร ก็ขั้นตอน ต้องผ่านการพิจารณาตัดสินใจใครบ้าง จนถึงการส่งมอบงานให้ผู้รับบริการหรือลูกค้า
- ปัจจัยที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอน (Input) พิจารณาว่า แต่ละขั้นตอนต้องใช้ปัจจัย การผลิตผลงานอะไร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ ทั้งกำหนดจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือที่กำหนดขึ้นภายในหน่วยงานเอง

แยกแยะปัจจัยในการผลิตงานแต่ละขั้นงานให้ชัดเจนที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 3.1 มีหลักเกณฑ์กำหนดไว้อย่างไร
- 3.2 มีวิธีการกำหนดไว้อย่างไร
- 3.3 มีเงื่อนไขอะไรบ้าง

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ

2.1 วิเคราะห์หาปัญหาในการปฏิบัติมีอะไรบ้าง แล้วนำเอาปัญหามาจัดหมวดหมู่ว่าปัญหาเหล่านี้เกิดจากตรงไหน โดยแยกปัญหาออกเป็นชั้นเป็นตอน ดำเนินการ 3 ชั้น ดังนี้

2.1.1 แยกปัญหาออกเป็น 2 ระดับ คือ ปัญหาที่เกิดจากระดับคน (ผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการ ผู้มีอำนาจ หรือองค์กรคณะ) หรือปัญหาที่เกิดจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน

2.1.2 นำเอาปัญหาที่แยกออกตามข้อ 1 มาแยกจัดระดับของปัญหาออกเป็น 2 ระดับ อีก 1 รอบว่าอะไรเป็นปัญหาที่มาจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ หรือปัญหาอะไรที่เกิดจากภายในที่สามารถบริหารจัดการได้

2.1.3 นำเอาปัญหาที่แยกจัดระดับของปัญหาตามข้อ 2 มาแยกย่อยออกเป็น 4 เงื่อนไข เป็นรอบที่ 3 ว่า

2.1.3.1 อะไรคือปัญหาของชั้นตอน

2.1.3.2 อะไรคือปัญหาของหลักเกณฑ์

2.1.3.3 อะไรคือปัญหาของวิธีการ

2.1.3.4 อะไรคือปัญหาของเงื่อนไข

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์แนวทางแก้ไข

เมื่อเรารู้ ชัดเจนจากการวิเคราะห์ แต่ละชั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ว่า

3.1 ปัญหามีอะไร

3.2 ปัญหาเกิดจากคน หรือกฎ ระเบียบฯ

3.3 ปัญหามาจากภายนอก หรือภายใน

3.4 ปัญหาเกิดตรงไหนเป็นอะไร

3.4.1 ชั้นตอน

3.4.2 หลักเกณฑ์

3.4.3 วิธีการ

3.4.4 เงื่อนไข

การวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ไขต้องเสนอวิธีการแก้ไขตามหัวข้อ 3. 4 ก่อน แล้วจึงแยกออก ถ้าเป็นกฎระเบียบฯ ภายในจะแก้ไขอย่างไรและถ้าเป็นคนภายนอกจะแก้ไขอย่างไร ถ้าเป็นกฎ ระเบียบฯ ภายนอกจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร

ทั้งนี้การเสนอวิธีการแก้ไข ต้องระลึกอยู่เสมอว่าจะใช้เทคนิควิชาชีพเฉพาะอย่างไร หรือจะพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานอย่างไร หรือจะพัฒนางานในหน้าที่อย่างไร หรือจะพัฒนาเชิงระบบอย่างไร หรือจะประยุกต์นวัตกรรมมาใช้แก้ไขปัญหอย่างไร หรือจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหอย่างไร โดยอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างผสมผสานกัน เพื่อแสดงความเป็นผู้ชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 4 ขั้นวางแผนกำหนดโครงร่าง (Outline)

- 4.1 จัดทำสารบัญวางโครงร่าง
- 4.2 สอดแทรกเนื้อหาสาระ 7 ประการ

การจัดทำโครงร่าง/โครงเรื่อง (Outline)

การวางแผนการเขียนคู่มือปฏิบัติงานที่ดีต้องมีการจัดทำโครงร่างอย่างคร่าว ๆ เพื่อศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมในเบื้องต้นเป็นแนวทางว่าจะเขียนอะไร อย่างไร มีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง เมื่อลงมือเขียน หาข้อมูลรายละเอียดมาประกอบการเขียน แล้วอาจจะต้องปรับปรุงโครงร่างใหม่ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นจนกลายเป็นสารบัญของคู่มือปฏิบัติงาน

การวางโครงร่างการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ควรกำหนดเป็นบท ๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญ จำนวน 5 บท และมีหัวข้อหลัก ดังต่อไปนี้

บทที่

1 บทนำ

ความเป็นมาความจำเป็น (ภูมิหลัง) ความสำคัญ
วัตถุประสงค์ของการศึกษา
ขอบเขตของการศึกษา

2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
โครงสร้างการบริหารจัดการ

3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน
วิธีการปฏิบัติงาน
เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน
แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน

แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)
วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและการพัฒนางาน

ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

แนวทางแก้ไขและพัฒนางาน

ข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

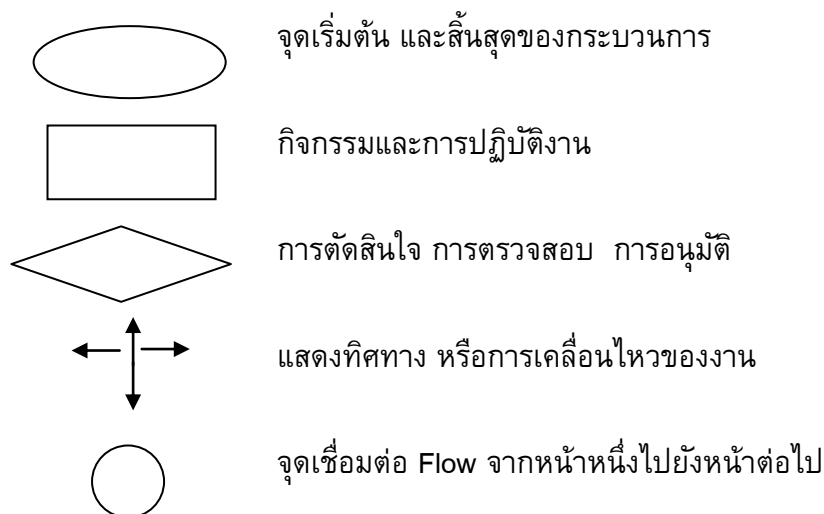
ภาคผนวก (ถ้ามี)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)

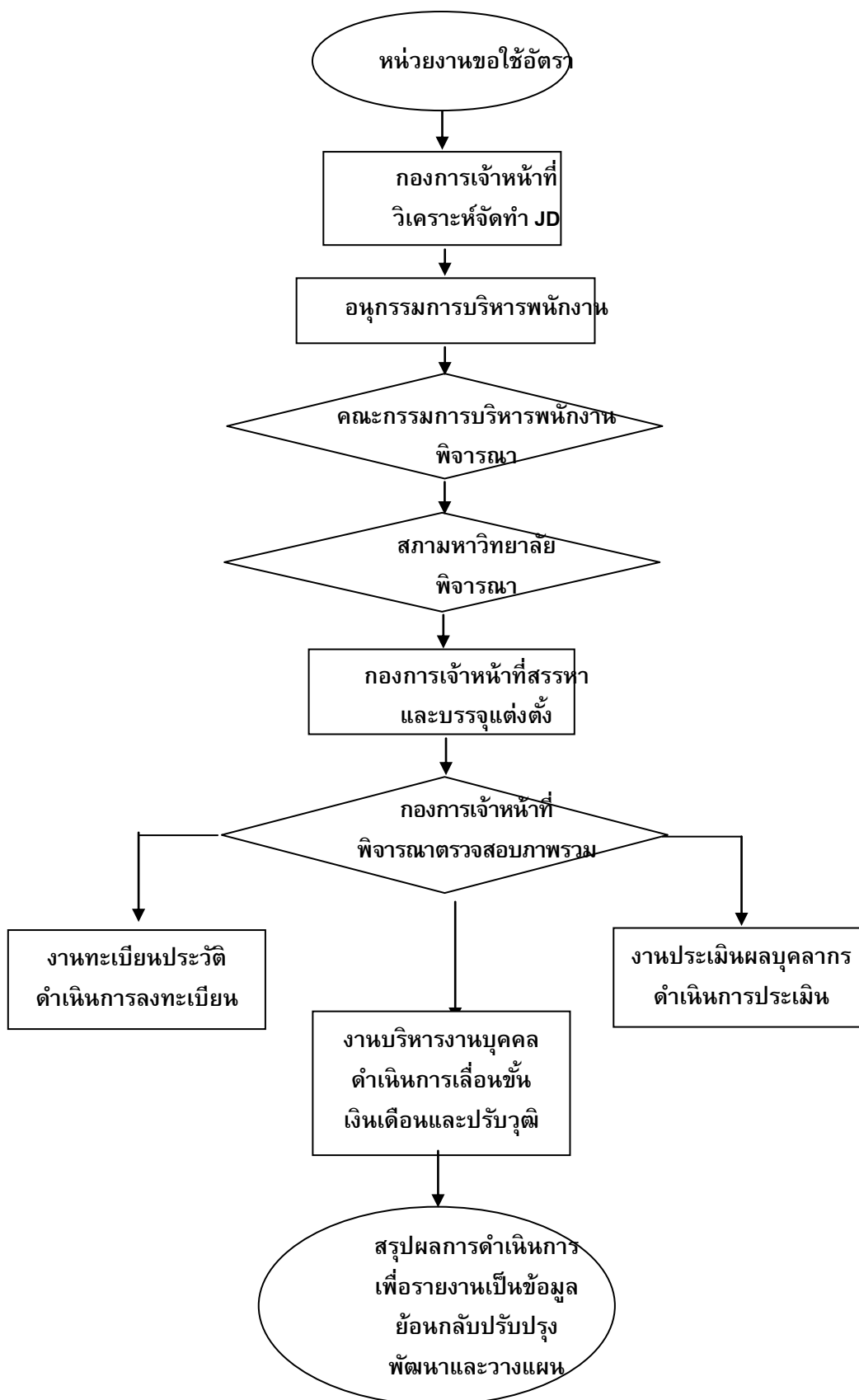
เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่าทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและงาน เพื่อวางขั้นตอนการทำงาน โดยเขียนออกมาในรูปของ Flow chart ทำให้เกิดความเข้าใจง่าย มีการสื่อความหมายที่ดี โดยไม่ลงลึกในรายละเอียด เพื่อนำไปใช้เขียนเป็นคำอธิบายอีกครั้งหนึ่ง

Flow chart เป็นแผนภูมิแสดงการไหลของงาน เพื่อวางขั้นตอนการทำงานด้วยการนำกิจกรรมต่าง ๆ (Activity) ที่จะต้องเกิดขึ้นมาใส่ลงในกรอบรูปทรงเรขาคณิต ตามประเภทกิจกรรมนั้น ๆ แล้วนำมาเรียงต่อกันตามลำดับขั้นตอน เชื่อมด้วยลูกศร แบบทำละขั้นตอน (Step by Step) ความละเอียดของงานขึ้นอยู่กับระดับของคุณภาพของงานที่จะต้องปฏิบัติ ถ้าต้องการมีคุณภาพสูงก็ต้องมีรายละเอียดมากขึ้นตามลำดับ เพื่อที่จะควบคุมให้ผู้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง โดยจะมีการอธิบายรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ แล้วต้องปฏิบัติอย่างไร ต้องเก็บบันทึกหรือไม่ อย่างไร มีเอกสารใดบ้างที่เกี่ยวข้อง ตามแต่ระดับความซับซ้อนของงาน Flow Chart จะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่หลงทาง หรือข้ามขั้นตอน แต่ยังเป็นประโยชน์ในการสื่อความให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น Flow Chart มีการเขียนกันหลายรูปแบบ อาจจะเขียนในรูปของตารางแล้วใช้สัญลักษณ์ เชื่อมด้วยลูกศร แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดคือ ใช้สัญลักษณ์ แล้วเขียนเป็น Flow Chart โดยไม่ต้องทำตาราง

สัญลักษณ์ที่นิยมใช้ในการเขียน Flow Chart คือ



ตารางประกอบ : ตัวอย่างการเขียน Flow chart



เทคนิคการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้น่าสนใจ

1. การใช้แบบฟอร์ม มีข้อดี คือ มีความชัดเจนในปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนไม่ผิด ขั้นตอน เก็บรายละเอียดได้ครบ มีความสมบูรณ์เป็นเอกสารอ้างอิงในการพิจารณา มีความยืดหยุ่นในการแก้ไข แต่มีข้อด้อย คือ หากไม่มีการชี้แจงให้เข้าใจอาจผิดพลาดได้ แก้ไขได้ยาก หากพิมพ์จากโรงพิมพ์ ไม่มีรายละเอียดวิธีการใช้

2. การใช้ภาพการ์ตูน มีข้อดี คือ มีสีสัน สะดุดตาน่าสนใจ เข้าใจได้ง่ายทุกระดับ แต่มีข้อจำกัด อยู่ที่ว่าดูไม่เป็นทางการ ลงรายละเอียดได้ไม่ครบถ้วน และหากไม่มีฝีมือทำภาพการ์ตูนได้ค่อนข้างยาก

3. การใช้ภาพถ่าย มีข้อดี คือ เข้าใจง่าย ประหยัดเนื้อที่ ดูเป็นรูปธรรม และจงใจให้เกิดการปฏิบัติตามได้ง่าย แต่มีข้อด้อยคือ การหาภาพที่เหมาะสม ความสามารถในการถ่ายภาพความพร้อมของอุปกรณ์และเทคนิคถ่ายภาพ

4. การใช้ Multi Media ข้อดีคือ มีความทันสมัย มีพร้อมทั้งภาพและเสียง น่าสนใจ น่าติดตาม มีประสิทธิภาพในการทำความเข้าใจ สะดวกต่อการเผยแพร่ จัดเก็บ แต่มีข้อจำกัด คือ เสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ความสามารถของผู้ใช้งาน ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์และสถานที่

5. การทดสอบหรือทดลองใช้ปฏิบัติ โดยการให้เพื่อนร่วมงานในสาขาวิชาชีพและผู้ที่เกี่ยวข้อง อ่านและทดลองปฏิบัติ บันทึกหาจุดเด่นจุดด้อย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข และให้ผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานโดยตรงกับสาขาวิชาชีพ อ่านและให้ข้อเสนอแนะว่าตรงไหนที่เข้าใจยากหรือไม่เข้าใจ ไม่ชัดเจน ควรต้องเพิ่มเติมอะไร ทางไหน หรือตรงไหน สับสน วกวนเกินไป หรือซ้ำซ้อน เป็นต้น แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอีกครั้ง

สรุปประเด็นหลักสำคัญในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

ที่แบ่งออกเป็น 5 บท จะต้องเขียนอธิบายให้ต่อเนื่องกันไป ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 ความเป็นมาความจำเป็น ต้องหาตัว Keyword ของชื่อเรื่องให้ได้ แล้วเอามาอธิบายความเป็นมาของงานตั้งนั้น ว่าสำคัญอย่างไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อผู้บริหารอย่างไร จะมีผลกระทบต่ออาจารย์ อย่างไร จะมีผลกระทบต่อนิสิตนักศึกษาอย่างไร จะมีผลต่อผู้รับบริหารอย่างไร เมื่อมีผลกระทบดังกล่าว เราจึงสนใจที่จะทำคู่มือ โดยยึดหลัก ย่อหน้าแรกวิเคราะห์ว่าทำไมเราจึงทำเรื่องนี้ ย่อหน้าที่สอง ทำแล้วได้อะไร ย่อหน้าที่สามสรุปปมที่ต้องทำคู่มือหรือที่อยากรู้ ประมาณ 2-3 หน้ากระดาษ A 4 ตัวอย่าง คู่มือการขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่ใช่จะไปอธิบายชี้แจงความเป็นมาอย่างละเอียดว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก่อตั้งมาอย่างไร หรือไปอธิบายชี้แจงความเป็นมาของกองการเจ้าหน้าที่ว่าเป็นอย่างไร ต้องเอาตัว Keyword คือ งานการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ โดยการอธิบายชี้แจงให้เห็นว่างานการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ นี้มีความเป็นมาอย่างไร หากไม่มีงานนี้จะมีผลกระทบต่อผู้บริหารอย่างไร ต่อผู้ปฏิบัติอย่างไร ต่อคณาจารย์อย่างไร ต่อนิสิตนักศึกษาอย่างไร มีใครกล่าวไว้บ้างหรือพูดไว้ที่ไหนบ้าง หรือมีข้อหรือ มีหนังสืออะไรพูดถึงบ้างต้องมีการอ้างอิงให้มีความน่าเชื่อถือในผลงาน ฯลฯ เมื่อเป็นเช่นนี้ เราจึงเลือกทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานนี้ ถ้ามีคู่มือนี้แล้วจะได้อะไร จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อใครต่อใครที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นอย่างไร จริงหรือไม่ ต้องอ้างอิงผลงานที่มีคนเคยทำไว้แล้ว หรือมีคนพูดไว้เกี่ยวกับเรื่องนี้มาอ้างอิงบ้างจะได้ให้เป็นที่เชื่อถือของผลงานไม่ใช่กล่าวลอย ๆ แล้วต่อมาจึงสรุปว่าเราอยากจะทำอะไรกับการทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ เป็นต้น

บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ บทที่ 1 เราอธิบายไปแล้วว่างานสำคัญอย่างไร มีความเป็นมาอย่างไร เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาจึงมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทำงานที่ว่าสำคัญและจำเป็นนั้น ต้องเขียนอธิบายชี้แจงตาม ข้อตกลง TOR(Term of Reference) หรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยแยกออกเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานนั้น เมื่อมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติแล้ว จะมีการบริหารจัดการงานนั้นอย่างไร เขียนอธิบายเป็นโครงสร้างการบริหารจัดการงานที่ว่าสำคัญนั้น

บทที่ 3 หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข งานที่ว่าสำคัญและจำเป็น จึงมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทำงาน มีการบริหารจัดการงานนั้น แต่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ วิธีการและหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานนั้น โดยจะต้องมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติของที่ประชุมคณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เอามาสรุปแยกแยะให้ออกว่าตรงไหนข้อไหน เป็นหลักเกณฑ์ ตรงไหนเป็นวิธีการ ตรงไหนเป็นเงื่อนไข แต่ละประเด็นมีรายละเอียดอะไรว่าไว้อย่างไร เขียนอธิบายชี้แจงให้เป็นภาษาของผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการอ่านแล้วเข้าใจตรงกัน ไม่ควรเอาตัวบทกฎหมายมาเขียนล้วน ๆ ต้องดัดแปลงให้เป็นภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับหัวข้อรองที่สำคัญอีกหัวข้อหนึ่งคือ ข้อสังเกต/ข้อควรระวังหรือสิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน เราผ่านงานนี้มาหลายปี มีประสบการณ์ในการทำงานนี้มา ต้องวิเคราะห์ให้ออกกว่าการปฏิบัติงานนี้ แยกเป็นผู้ปฏิบัติควรระวังอะไรบ้าง ผู้รับบริการควรระวังอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาควรระวังอะไรบ้าง ที่เราพบบ่อย ๆ หรือมีข้อผิดพลาดอยู่บ่อย ๆ อาจจะแยกเป็นสิ่งที่ควรคำนึงในด้านหลักเกณฑ์ สิ่งที่ควรคำนึงในด้านวิธีการ สิ่งที่ควรคำนึงในด้านเงื่อนไข หรือสิ่งที่ควรคำนึงในการกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ ฯลฯ

อีกหัวข้อที่สำคัญไม่แพ้กันคือ งานของผู้อื่นที่เคยเขียนไว้แล้ว หรือเคยทำเป็นงานวิจัย งานวิเคราะห์ เขียนเป็นบทความไว้ ต้องศึกษาเอามาสรุปอ้างอิงไว้ แต่ควรให้ทันสมัย ตามหลักการไม่ควรเกิน 10 ปี ยกเว้นที่เป็นกฎหมาย และยังใช้อยู่ปัจจุบัน จะทำให้งานของเราเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในปัจจุบันและทันสมัย

บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน บทนี้จะแสดงถึงความเป็นผู้ที่ มีประสบการณ์ในการทำงานนี้ แสดงถึงความเป็นผู้ชำนาญงาน เป็นผู้ชำนาญการ เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน เพราะหัวข้อรองทุกหัวข้อมีความสำคัญทั้งสิ้น จากบทที่ 1 บทที่ 2 บทที่ 3 เกี่ยวโยงสัมพันธ์กันมาเป็นลำดับ การจะทำให้งานบรรลุความสำเร็จ ต้องมีแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ต้องมีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Flow Chart) ต้องมีวิธีการทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ งานล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนดจะมีวิธีการติดตามงานอย่างไร มีหลักเกณฑ์ มีวิธีการ มีข้อตกลงกำหนดไว้ได้อย่างไร งานจะสำเร็จไม่สำเร็จจะมีการประเมินความสำเร็จอย่างไร จะทำรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน ทุก 3 เดือน และหรือ ทุก 6 เดือน และหรือรายปี ทำอย่างไร ผู้ที่จะปฏิบัติงานนี้ได้ต้องมีประสิทธิภาพจะต้องมีจรรยาบรรณอย่างไร ต้องมีสมรรถนะ (Competency) อย่างไรจึงจะปฏิบัติงานได้โดดเด่นในหน่วยงานหรือองค์กร

บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และการพัฒนา บทนี้สามารถวิเคราะห์แยกแยะออกเป็นหลักใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ตามแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน และหรือ
2. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ตามหัวข้อรอง ด้านหลักเกณฑ์ ด้านวิธีการปฏิบัติงาน ด้านเงื่อนไขการปฏิบัติงาน ด้านแบบฟอร์ม และหรือ
3. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา ด้านตัวบุคคล องค์กรคณะบุคคล ผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และหรือ
4. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา มองในมุมที่ทำการ SWOT และหรือ
5. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขและหรือการพัฒนา กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ภายในองค์กร ที่สามารถควบคุมได้ หรือกรณีที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ จะมีวิธีการอย่างไร และหรือ
6. เสนอปัญหา แนวทางแก้ไข การพัฒนา ในลักษณะ ถาม – ตอบ เป็นข้อ ๆ ทั้งนี้สามารถนำกรณี ตาม ข้อ 1 ข้อ 5 มาสรุปรวมนำเสนอแต่ละประเด็นเป็น ข้อ 6 ก็ได้

สรุปโดย ณัฐนพิน ชันนาแล