



แนวทางการทำงานเพื่อขอรับการ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น



จริยา ปัญญา

นักทรัพยากรบุคคล (ผู้อำนวยการพิเศษ)
และผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล

และปิยนุช รัตนกุล

นักทรัพยากรบุคคล (ผู้อำนวยการพิเศษ) และ^{ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบฯ}

มหาวิทยาลัยมหิดล

ประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้น
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (8 – 9 มิถุนายน 2559)



การพัฒนาประจำโดยผู้ปฏิบัติงาน



รู้ข้อมูลจริง - มีข้อมูลที่ได้จากการทำงานจริง

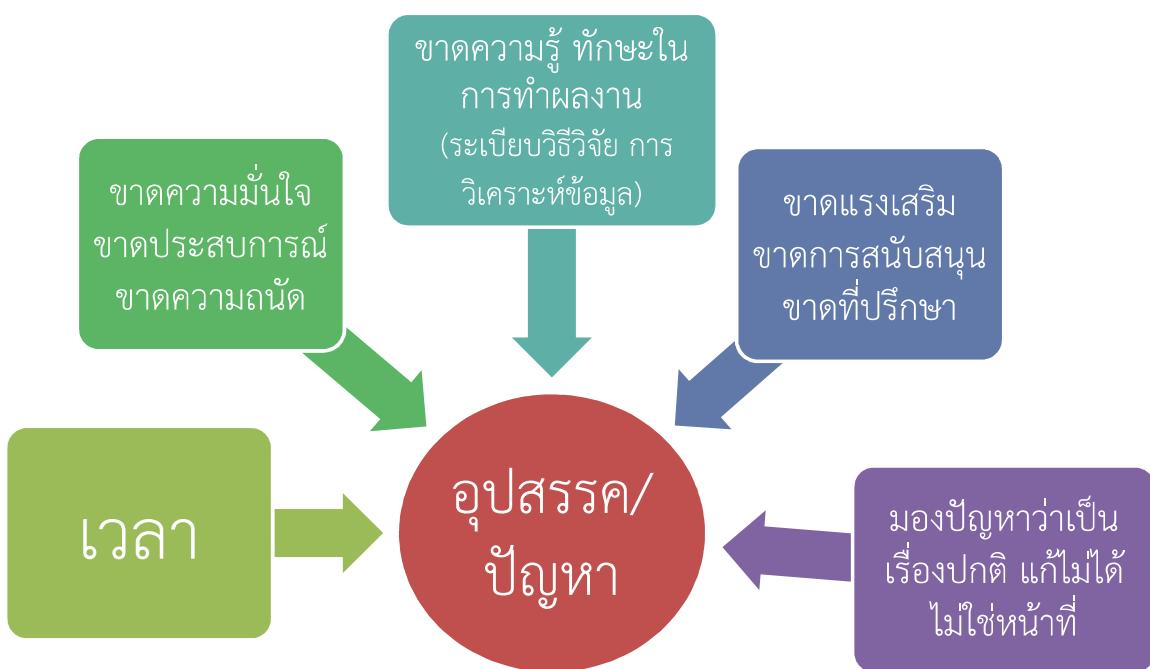
พัฒนาจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

เห็นปัญหาจริง - กำหนด
ประเด็นได้ตรงกับปัญหา

พัฒนาได้จริง - เป็นการพัฒนา พัฒนา
หน่วยงานและพัฒนาความสามารถของ
ผู้ปฏิบัติงาน



อุปสรรค / ปัญหาในการทำงาน



3



การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

- อย่างพัฒนางานที่ทำให้ดีขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพ (ลดขั้นตอน รวดเร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่าย) เพิ่มคุณภาพ (ลดความผิดพลาด เพิ่มความพึงพอใจ)
- มองปัญหาเป็นเรื่องท้าทายความสามารถที่ต้องแก้ไขให้สำเร็จ
- ควรทำเป็นทีม มีคนร่วมคิดร่วมทำ หาที่ปรึกษาที่มีความสามารถ มีประสบการณ์
- มุ่งมั่น จริงจัง ไม่ย่อท้อ มีวินัยในการทำงาน
- ลงมือทำ มีความกล้าคิด กล้าทำ อย่างล้ำข้อผิดพลาด ทำไปปรับปรุงไปให้สมบูรณ์ขึ้นเรื่อย ๆ



ทำไม้เจิงควรทำงาน

- ได้พัฒนางาน
 - งานดีขึ้น
 - เป็นที่ยอมรับมากขึ้น
 - มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - รวดเร็วขึ้น
 - คุณภาพดีขึ้น
 - ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- ได้พัฒนาตัวเอง
 - เก่งขึ้น
 - มีประสบการณ์มากขึ้น
 - ได้เรียนรู้มากขึ้น
- ได้รับตำแหน่งสูงขึ้น
 - ภาคภูมิใจ
 - มีความก้าวหน้า
 - มีโอกาสเพิ่มขึ้น
- ได้รับเงินประจำตำแหน่ง
 - Happy money
 - รายขึ้น
 - สุขสบายขึ้น
- ได้รับความสุขเพิ่มขึ้น
 - สุขจากการทำงานสำเร็จ
 - ภาคภูมิใจได้พัฒนางานและตนเอง
 - สุขจากการได้เติบโตก้าวหน้าด้วยฝีมือตนเอง



การทำงานเพื่อขอรับการประเมิน

การพัฒนางานประจำโดยการทำออกมาเป็นผลงานในลักษณะต่าง ๆ หลากหลายรูปแบบ





ข้อแนะนำในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีคุณค่า

- หาแรงบันดาลใจ ปรับความคิด ชีวิตดีขึ้น
- ตั้งเป้าหมายและวางแผน มุ่งมั่น สู่ความสำเร็จ
- บริหารเวลาให้เป็น ขยายเพิ่มขึ้น
- พัฒนาตนเองให้เป็น



7



เริ่มต้นอย่างไร...จึงจะได้ผลงาน

- 1 • กำหนดชื่อเรื่องที่จะทำ
- 2 • กำหนดลักษณะผลงานที่จะทำ
- 3 • ศึกษาข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำ
- 4 • ปรึกษากับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา หรือที่ปรึกษา
- 5 • หาทีม แนวร่วม ช่วยคิด ช่วยทำ
- 6 • กำหนดแผนการดำเนินงาน เป้าหมาย กรอบเวลา
- 7 • ลงมือทำ จริงจัง ปรึกษาผู้รู้เป็นระยะ ๆ
- 8 • งานสำเร็จ  (ถ้ายังไม่สำเร็จให้กลับไปอ่านข้อ 7)

8



เริ่มต้นอย่างไร...จึงจะได้ผลงาน

1

• กำหนดชื่อเรื่องที่จะทำ

ในงานที่เกี่ยวข้องกับเรามีอะไรที่ยังเป็นที่ไม่น่าพอใจ หรือทำให้ดีขึ้นได้หรือไม่

ควรเป็นเรื่องที่ตนเองสนใจและมีประโยชน์

เรื่องที่เลือกไม่ควรมีขอบเขตกว้างขวางจนเกินไป

เรื่องที่เลือกต้องสามารถหาข้อมูลหรือเอกสารประกอบการค้นคว้าได้อย่างเพียงพอ

กล้าถาม กล้าเสนอแนะ กล้าขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน

9



เริ่มต้นอย่างไร...จึงจะได้ผลงาน

1

• กำหนดชื่อเรื่องที่จะทำ



คู่มือการใช้สื่อทัศนศูนย์เบื้องต้นสำหรับผู้เข้ารับการ
คณฑ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล





เริ่มต้นอย่างไร...จึงจะได้ผลงาน

1

- กำหนดชื่อเรื่องที่จะทำ

คู่มือ

คู่มือปฏิบัติงาน

งานบริการการศึกษา กองบริการการศึกษา
สถาบันนักพัฒนาบริหารศาสตร์

การเบิกค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ

ต่างประเทศชั่วคราว

โดย

สโโรบล เกษลภาคร

นางรัศมี พรมหอม

นักวิชาการเงินและบัญชี ๖

11



เริ่มต้นอย่างไร...จึงจะได้ผลงาน

1

- กำหนดชื่อเรื่องที่จะทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน
(Work Manual)

กระบวนการ การผลิตและเผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์
ของ กองเกษตรสารนิเทศ

ภายใต้กระบวนการ การประชาสัมพันธ์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



คู่มือการปฏิบัติงาน
เรื่อง
การเบิกจ่ายอุปกรณ์

โดย
นายประดิษฐ์ เพียรนาภรณ์

หน่วยการเข้าห้องที่ งานบริหารและธุรการ
สำนักงานคณะกรรมการ
มหาวิทยาลัยมหิดล
มิถุนายน 2554

12



เริ่มต้นอย่างไร...จึงจะได้ผลงาน

2

- กำหนดลักษณะผลงานที่จะทำ

คู่มือปฏิบัติงาน

เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานได้งานหนึ่ง

งานวิเคราะห์ /
งานสังเคราะห์

การวิเคราะห์หรือเสนอแนวทางแก้ปัญหาในงานที่ปฏิบัติ

งานวิจัย

การค้นคว้าอย่างมีระบบด้วยวิธีการวิจัยเพื่อหาคำตอบหรือข้อสรุป
(ตีพิมพ์เผยแพร่รับทราบความวิจัย)

13



เริ่มต้นอย่างไร...จึงจะได้ผลงาน

3

- ศึกษาข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำ

ศึกษาคำนิยามของผลงานแต่ละประเภท

ผลงานที่ใช้เสนอขอตัวแทนมีอะไรบ้าง?

ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์/เอกสารที่เกี่ยวข้อง

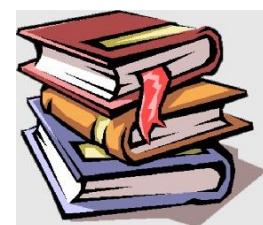
อ่านผลงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันโดยศึกษาจากผลงานของคนอื่น

14



คู่มือการปฏิบัติงาน

- เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ
- ระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานเรื่องนี้ และวิธีควบคุมกระบวนการนั้น
- มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อนมีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับคนหลายคน
- สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน



15



คู่มือการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

1. เพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง
3. ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติอย่างไร เมื่อได้กับใคร
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
5. เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
6. เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม
7. ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
8. ใช้เป็นสื่อในการประสานงาน
9. ได้งานที่มีคุณภาพตามกำหนด

16



คู่มือการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

10. ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน
11. แต่ละหน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน
12. บุคลากร หรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้
13. สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
14. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
15. ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
16. ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
17. ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
18. ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน



คู่มือการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

19. ช่วยลดการตอบคำถาม
20. ช่วยลดเวลาสอนงาน
21. ช่วยให้การทำงานเป็นมืออาชีพ
22. ช่วยในการทบทวนกระบวนการเพื่อออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน
23. ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียด และทำงานได้อย่างถูกต้อง
24. ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
25. ทราบถึงเทคนิคในการทำงาน



คู่มือการปฏิบัติงาน

ความหมาย

เอกสารแสดงเส้นทางการทำงานหลักของ ตำแหน่ง ตั้งแต่ จุดเริ่มต้น จนสิ้นสุด กระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียด กระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่ เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหาและ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งต้อง ใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องมี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

รูปแบบ

มีคำอธิบายการปฏิบัติงานและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยต้องมีการวิเคราะห์ วิจารณ์ ยกตัวอย่างในลักษณะ กรณีศึกษา และเสนอแนวทางแก้ปัญหาที่ปฏิบัติจริง มาแล้ว โดยแยกเป็นเรื่องๆ ให้ชัดเจน เรียบเรียงให้เป็น แนวคิดของตนเอง แล้วนำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ มติ หนังสือเวียน ข้อคิดเห็นของผู้มี ประสบการณ์ หรือจากประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติมาแล้ว มาอ้างอิงสนับสนุนแนวคิดนั้น ๆ หรือมีเนื้อหาสาระที่ แสดงแนวคิด หลักการ วิธีการ ขั้นตอน ข้อควรระวัง มี การอธิบายเหตุผลและวิจารณ์โดยมีรากฐานทางวิชาการที่ ถูกต้อง ทันสมัย ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการ ถ่ายทอดทักษะการปฏิบัติและทักษะของผู้นำไปปฏิบัติ

ที่มา : แนวทางการจัดทำผลงานเพื่อขอประเมินบุคลากรในระดับสูงขึ้นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบัญชาติการวิชาชีพ และตำแหน่งธุรการทั่วไป ;
มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย



คู่มือการปฏิบัติงาน

ส่วนประกอบของรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงาน

- | | |
|---|---|
| 1 | • หัวเรื่อง |
| 2 | • ประวัติความเป็นมา/ความจำเป็น |
| 3 | • วัตถุประสงค์/ความมุ่งหมายของการทำคู่มือ |
| 4 | • ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ |
| 5 | • เทคนิคหรือแนวทางการปฏิบัติงาน พร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษา |
| 6 | • ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข |
| 7 | • ข้อเสนอแนะ |
| 8 | • พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎ มติ หนังสือเวียน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง หรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานนั้น ๆ (ให้กำหนดไว้ในภาคผนวก) |

ที่มา : แนวทางการจัดทำผลงานเพื่อขอประเมินบุคลากรในระดับสูงขึ้นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบัญชาติการวิชาชีพ และตำแหน่งธุรการทั่วไป ;
มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

ชื่อเรื่อง

- เป็นงานหลักของตำแหน่ง
- เป็นงานที่ปฏิบัติจริง
- ผู้เขียนมีความรู้ มีความสนใจ เพื่อให้เขียนได้ในแนวลึก เจาะลึกอย่างละเอียดลึกซึ้ง
- กระชับ ชัดเจน
- ไม่ควรตั้งชื่อกว้างเกินไป เช่น ความรู้เบื้องต้น หรือ หลักการบริหารทั่วไป
- หลักเลี้ยงเรื่องที่มีเนื้อหาซ้ำกับผู้อื่น (คัดลอกผลงานของผู้อื่น)

21



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

ชื่อเรื่อง

ตัวอย่าง

- คู่มือการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ สถาบันวิจัย
วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัย....
- คู่มือการปฏิบัติงานทางการเงินและบัญชี ตามระบบประมาณพัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดย
เกณฑ์เพิ่รับ-เพิ่งจ่ายลักษณะ 3 มิติ กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย...
- คู่มือการรับสมัครและคัดเลือกนักศึกษาเพื่อรับเงินช่วยเหลือพิเศษและทุนการศึกษาของคณะกรรมการ
ส่งเสริม มหาวิทยาลัย...
- คู่มือการติดตั้งระบบไฟฟ้าภายในอาคารที่อยู่อาศัย มหาวิทยาลัย...
- คู่มือการขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ มหาวิทยาลัย...
- คู่มือการเลื่อนเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย...
- คู่มือการขอเลื่อนเป็นระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ ของ
ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย....

22



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1

บทนำ

ประวัติความเป็นมา / ความจำเป็น

วัตถุประสงค์ / ความมุ่งหมายของการทำคู่มือ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ขอบเขตของคู่มือ

23



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1

บทนำ

ประวัติความเป็นมา / ความจำเป็น

เขียนถึงความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงาน โดยเขียนถึงความเป็นมาของงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ มีความสำคัญอย่างไร มีความจำเป็นอย่างไรที่ต้องมีคู่มือการปฏิบัติงาน งานนี้เป็นงานหลัก หรืองานรองของหน่วยงาน หรือของตำแหน่งที่ปฏิบัติ

ทำไมถึงเลือกเรื่องนี้ ?

เขียนคู่มือเรื่องนี้แล้วได้อะไร/แก้ปัญหาอะไร มีอะไรดีขึ้นบ้าง?

สรุปที่ทำเรื่องนี้ แล้วการทำงานจะดีขึ้นอย่างไร?

24



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1

บทนำ

ประวัติความเป็นมา ความจำเป็น

ตัวอย่าง

หน่วยโสตทัศนศึกษาและสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนงานด้านโสตทัศน์ในทุกๆ ด้านของคณะฯ ทั้งด้านการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และภาระหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ถูก用来ให้บริการและให้คำปรึกษาแก่อาจารย์บุคลากรและนักศึกษาเป็นจำนวนมาก ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2556 - 2559 ตามวิสัยทัศน์นี้ มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก นอกจากนี้แผนกลยุทธ์ด้านการศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2545 - 2559 ในยุทธศาสตร์ที่ 3 โดยมีมาตรการหนึ่งที่สำคัญคือ ส่งเสริมการใช้ห้องปฏิบัติการและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากรและเป็นการเครียดความพร้อมเพื่อวางแผนทางในการบริหารงานด้านโสตทัศนศึกษา จึงเป็นการเหมาะสมที่จะรวมปัญหาในการทำงาน เพื่อให้ทราบภาพโดยรวมของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้บริหาร ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งๆ ขึ้นไป

จึงเห็นควรจัดทำคู่มือการใช้โสตทัศน์เบื้องต้น สำหรับผู้ใช้บริการคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อการพัฒนาการให้บริการ ทางด้านโสตทัศนศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

ที่มา : นายธนวัชัย ดวงวิไล และนางสาวศรีกานยูน เรืองเอกลักษณ์ คู่มือการใช้โสตทัศน์เบื้องต้นสำหรับผู้ใช้บริการ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

25



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1

บทนำ

วัตถุประสงค์ / ความมุ่งหมายของการทำคู่มือ

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ เช่น... การทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ ทำขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎตามระเบียบ ตามข้อบังคับ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน/ของผู้ปฏิบัติงาน/ของผู้รับบริการ

เขียนคู่มือนี้เพื่ออะไร ?

พิจารณาจากประโยชน์ของการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน (25 ข้อ)

ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือ (ไม่จำเป็นต้องเขียนหลายข้อ)

26



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1

บทนำ

ตัวอย่าง

วัตถุประสงค์ / ความมุ่งหมายของการทำคู่มือ

- เพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงานที่ทำงานทดแทน
- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ...
- เพื่อเป็นคู่มือในการกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ...
- เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการ ที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

- เพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรภาควิชา/หน่วยงานที่รับผิดชอบ ทางด้านบริหารบุคคล และผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหารบุคคล
- เพื่อป้องกันความผิดพลาด คลาดเคลื่อนในการเลื่อนเงินเดือน
- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ หากผู้รับผิดชอบไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือมีภาระหนุนเวียนการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

27



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1

บทนำ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ได้ทราบประโยชน์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้อย่างไร

ครอบคลุมว่าเป็นประโยชน์แก่ใครบ้าง?

เขียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทุกข้อที่กำหนด

ความชัดเจนว่าเป็นประโยชน์อะไร

28



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1

บทนำ

ตัวอย่าง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ได้แนวทางในการปฏิบัติงานด้าน...ของผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงานที่ทำงานทดแทน
- เป็นแหล่งอ้างอิงในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ....
- เป็นคู่มือในการกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานด้าน..... ของ.....
- เป็นคู่มือในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการ ที่กำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

1.3.1. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการใช้โสดทักษะปกรณ์ อาทิ อาจารย์ผู้สอน ผู้ใช้บริการงานโสดทักษะศึกษา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนนักวิชาการ ทราบขั้นตอนการใช้บริการงานทางด้านโสดทักษะศึกษา

1.3.2. ผู้บริการและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงสภาพปัจจุบันและแนวทางในการแก้ไขปัญหาการให้บริการ ทางด้านโสดทักษะปกรณ์เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนางานโสดทักษะศึกษาได้อย่างถูกต้อง

1.3.3. ผู้สนใจสามารถนำคู่มือการใช้โสดทักษะปกรณ์เบื้องต้นสำหรับผู้ใช้บริการ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นข้อมูลอ้างอิงเพื่อพัฒนางานทางด้านโสดทักษะศึกษาของตนเองได้ตามความเหมาะสม

ที่มา : นายธารชัย ดาววิไล และนางสาวศิริกาญจน์ เรืองเอกลักษณ์ คู่มือการใช้โสดทักษะปกรณ์เบื้องต้นสำหรับผู้ใช้บริการ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

29



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1

บทนำ

ตัวอย่าง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรภาควิชา/หน่วยงานที่รับผิดชอบ ทางด้านบริหารบุคคล และผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ลดข้อผิดพลาด คลาดเคลื่อนต่อการเดือนเชินเดือน
- ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ หากผู้รับผิดชอบไม่สามารถดูแลงานได้ หรือมีภาระอื่นๆ ให้ผู้อื่นดำเนินการแทน
- ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ที่มา : นายสายชล เกตุกรรณ์ คู่มือการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานมหาวิทยาลัย (ชื่อส่วนงาน) มหาวิทยาลัยมหิดล

30



โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1

บทนำ

ขอบเขตของคู่มือ

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ คำนึงถึงขอบเขตหรือ
ข้อจำกัดของคู่มือการปฏิบัติงานนี้ว่ามีความครอบคลุม กว้าง ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ
หลักเกณฑ์และ วิธีการครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร และเมื่อใด

ครอบคลุมขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด

ครอบคลุมหน่วยงานใดบ้าง



โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 1

บทนำ

ตัวอย่าง

ขอบเขตของคู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงานนี้ ครอบคลุมตั้งแต่การประชุมวางแผนกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์
เพื่อให้ได้แนวทางหรือข้อสรุปของการจัดทำประชาสัมพันธ์ (**ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด**) ของฝ่าย
ประชาสัมพันธ์ (**ของใคร**) โดยประสานงานกับบริษัทหรือร้านค้าผู้จัดทำสื่อ (**กับใคร**) ซึ่งข้อมูลงาน
ประชาสัมพันธ์ดังกล่าวจะถูกรวบรวมและนำเสนอในรายงานประจำปีของสำนักงานฯ (**เมื่อใด**)



WORKSHOP I



บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

โครงสร้างการบริหารจัดการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ/บทบาทของตำแหน่ง

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน



โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

โครงสร้างการบริหารจัดการ

- เขียนอธิบายเป็นภาษาเขียนว่า งานที่ว่าสำคัญที่เป็น Keyword และจำเป็น (บทที่ 1) ตำแหน่งที่มีอบทามยให้ปฏิบัติงานนั้น (บทที่ 2) จะมีการบริหารจัดการอย่างไร
- เขียนในลักษณะแผนผัง(Chart) สรุปอธิบายได้ภาพ
 - โครงสร้างองค์กร(Organization chart) ชื่อหน่วยงาน
 - โครงสร้างการบริหาร (Administration chart) ชื่อตำแหน่ง
 - โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity chart) ชื่อผู้ปฏิบัติงาน

35

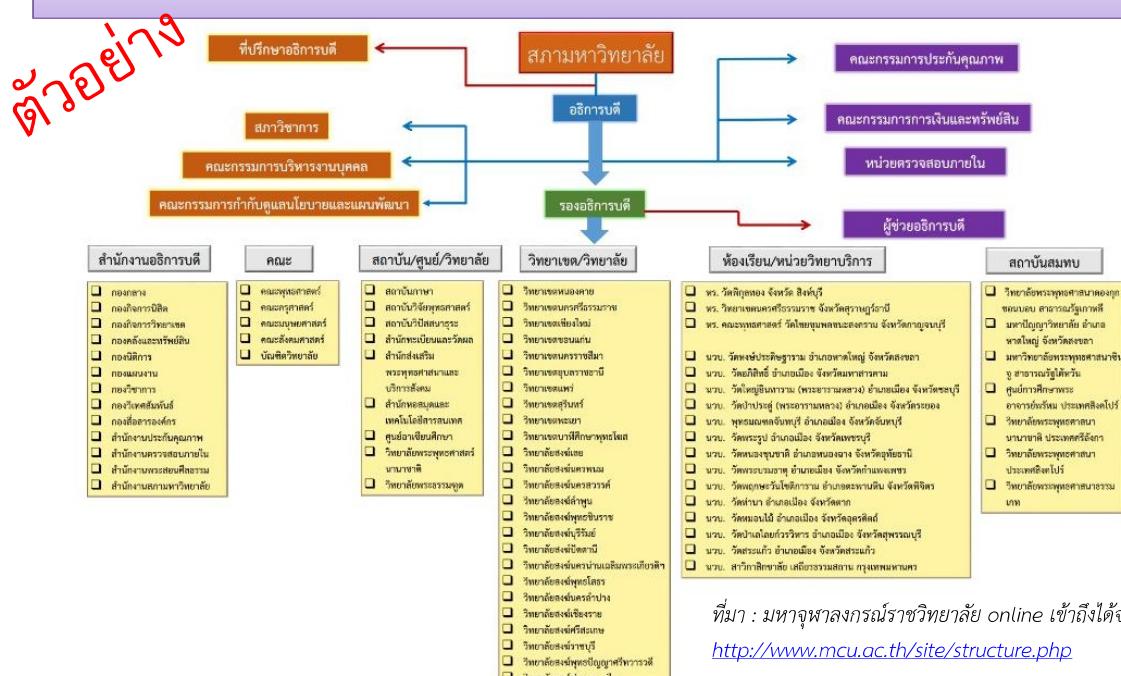


โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

โครงสร้างการบริหารจัดการ : โครงสร้างองค์กร (Organization chart)



ที่มา : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย online เข้าถึงได้จาก :
<http://www.mcu.ac.th/site/structure.php>

36



โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 2 ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

โครงสร้างการบริหารจัดการ : โครงสร้างการบริหาร (Administration chart)

ตัวอย่าง



ที่มา : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย online เข้าถึงได้จาก : <http://www.mcu.ac.th/site/structure.php>

37

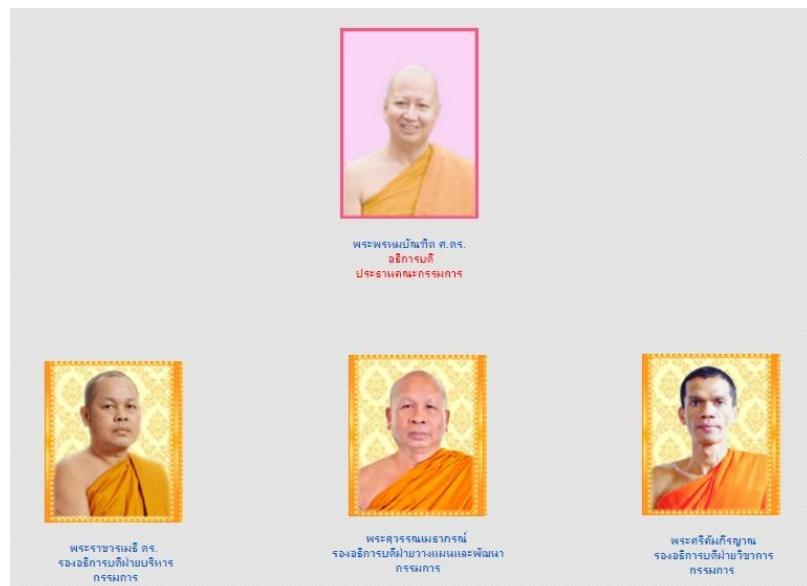


โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 2 ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

โครงสร้างการบริหารจัดการ : โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity chart)

ตัวอย่าง



ที่มา : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย online เข้าถึงได้จาก : <http://www.mcu.ac.th/site/structure.php>

38



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

หน้าที่ความรับผิดชอบ/บทบาทของตำแหน่ง

ผู้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้ศึกษา/ผู้ใช้คู่มือฯ ทราบถึง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ในคู่มือการปฏิบัติงานนี้ โดยเขียนแยกเป็นหน้าที่ ของหน่วยงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ

ภาระหน้าที่หลักของงานโดยรวม

ภาระหน้าที่หลักของแต่ละหน่วยงาน



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ตัวอย่าง

หน้าที่ความรับผิดชอบ/บทบาทของตำแหน่ง

4. ความรับผิดชอบ

- 4.1 อธิบดี/รองอธิบดี มีหน้าที่ อนุมัติ เทินชอบ สั่งการและลงนามหนังสือ
- 4.2 เอก鞍การกรม/ผู้อำนวยการมีหน้าที่
 - 4.2.1 พิจารณาสิ่งการ โครงการที่ก่อสั่งการ บันทึกติดต่อในหนังสือรับให้ฝ่าย/งานรับทราบ/ประสานงาน/ปฏิบัติงาน
 - 4.2.2 พิจารณาหนังสือส่งออก ให้ความเห็นชอบ และลงนามในหนังสือราชการ
- 4.3 หัวหน้าฝ่ายสารบรรณ/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่
 - 4.3.1 วิเคราะห์หนังสือเพื่อมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามระบบงานสารบรรณ
 - 4.3.2 การผลิตหนังสือตามกระบวนการงานสารบรรณ
 - 4.3.3 ตรวจสอบการบันทึกย่อเรื่อง บันทึกความเห็น ในหนังสือรับ
 - 4.3.4 ตรวจสอบการร่าง และพิมพ์หนังสือสั่ง
 - 4.3.5 รับหนังสือ เอกสาร บันทึกข้อความ ที่ผู้บริหารพิจารณาสั่งการแล้วดำเนินการแจ้ง/ปฏิบัติตามสั่ง



บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- ศึกษามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ว่าลักษณะงานเป็นอย่างไร
- คำสั่งมอบหมายงาน หรือข้อตกลงการปฏิบัติงานกำหนดไว้อย่างไร

ตัวอย่าง

ปฏิบัติงานวิทยาการคอมพิวเตอร์ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติกียงกับการศึกษา วิเคราะห์ กำหนดคุณลักษณะของเครื่อง จัดระบบติดตั้ง เข้มงวดระบบเครื่องคอมพิวเตอร์ ศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบเกี่ยวกับชุดคำสั่งระบบ ชุดคำสั่งประยุกต์ รวมถึงการเขียนคู่มืออธิบายการใช้คำสั่งต่าง ๆ กำหนดคุณลักษณะ ติดตั้งและใช้เครื่องมือและชุดคำสั่งสื่อสาร การจัดและบริหารระบบสารสนเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ อบรม เกี่ยวกับวิทยาการคอมพิวเตอร์ด้านต่าง ๆ แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

41



บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ในการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานของคู่มือการปฏิบัติงานอาจอยู่ในรูปของ

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

42



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ตัวอย่าง

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน : แบบข้อความทั้งหมด (Wording)

ขั้นตอนการรับการฝึกอบรม

5.1 ผู้ขอรับการฝึกอบรม

- 5.1.1 ศึกษาข้อมูลหรือหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- 5.1.2 กรอกแบบคำขอของรับการฝึกอบรมภายใต้เงื่อนไขพื้นฐานหรือข้อมูลของหลักสูตรดังกล่าว
- 5.1.3 เสนอให้ผู้บังคับบัญชาด้วยระยะเวลาอนุญาต
- 5.1.4 นำเสนอเจ้าหน้าที่ล่วงหน้าก่อนวันสัมมนาหรือฝึกอบรม 15 วัน

5.2 เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

- 5.2.1 ติดต่อสถานบันทึกหรือหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม
- 5.2.2 ส่งเรื่องยังหน่วยงานการเงินเพื่อของบประมาณ

5.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- 5.3.1 เข้ารับการฝึกอบรมตามกำหนดเวลาที่กำหนด
- 5.3.2 เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม จัดทำรายงานพร้อมนำส่งเอกสารประกอบการฝึกอบรม
- 5.3.3 นำความรู้ที่ได้รับไปจัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงคุณเอง

43



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ตัวอย่าง

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน : แบบตาราง (Table)

ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	แบบฟอร์มที่ใช้
เจ้าหน้าที่ กองการเจ้าหน้าที่	1.สำรวจความจำเป็นในการ ฝึกอบรม	เดือนพฤษภาคมของ ทุกปี	แบบสำรวจความจำ เป็นในการฝึกอบรม
เจ้าหน้าที่ทุกระดับ กองการเจ้าหน้าที่	2.กรอกรายละเอียดความต้องการ ในการฝึกอบรม และส่งกลับคืน กองการเจ้าหน้าที่	ภายในเดือนธันวาคม ของทุกปี	แบบสำรวจความจำ เป็นในการฝึกอบรม
หัวหน้ากลุ่มงาน กองการเจ้าหน้าที่	3.พิจารณารวบรวมและจัดทำ แผนการฝึกอบรมประจำปีส่งให้ ผู้อำนวยการกอง	ภายในเดือนมกราคม ของปีถัดไป	แผนการฝึกอบรม ประจำปี

44



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ตัวอย่าง

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน : แบบแผนภูมิจำลอง (Model)



45



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

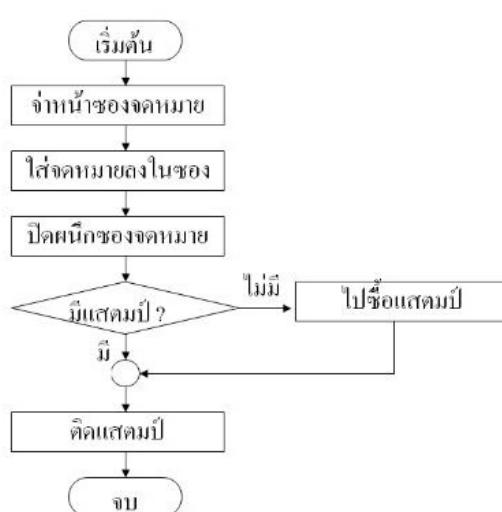
บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน : แบบผังการไหลของการปฏิบัติงาน (Flow Chart)

ตัวอย่าง

ตัวอย่างผังงาน การส่งจดหมาย



46



บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน : การเขียนผังการไหลของ การปฏิบัติงาน (Flow Chart)

Flow Chart คืออะไร

การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะ และความสัมพันธ์ก่อน-หลัง ของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

ประโยชน์ของ Flow Chart

- ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น
- เป็นเครื่องมือสำหรับฝึกอบรมพนักงาน
- การบ่งชี้จุดปัญหา และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ
- ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- สะดวกในการนำไปเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงานในลำดับต่อไป



บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน : การเขียนผังการไหลของ การปฏิบัติงาน (Flow Chart)

การเขียน Flow Chart

- ผู้เขียนควรเข้าใจกระบวนการและการปฏิบัติงานจริง
- กำหนดกระบวนการที่ต้องเขียน Flowchart
- เขียนขั้นตอน กิจกรรม การตัดสินใจ
- จัดลำดับก่อน-หลังของขั้นตอนตั้งกล่าว
- เขียน Flowchart โดยใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสม
- ตรวจสอบและปรับปรุง Flowchart ที่เขียนเสร็จ
 - ปฏิบัติได้
 - กระบวนการมีประสิทธิภาพ
 - ไม่ซ้ำซ้อน
 - ทำได้แล้วได้ประโยชน์

➤ รู้ว่าใครทำ



➤ ทำอะไร



➤ ตัดสินใจ



➤ ส่งอะไร(ถ้ามี)





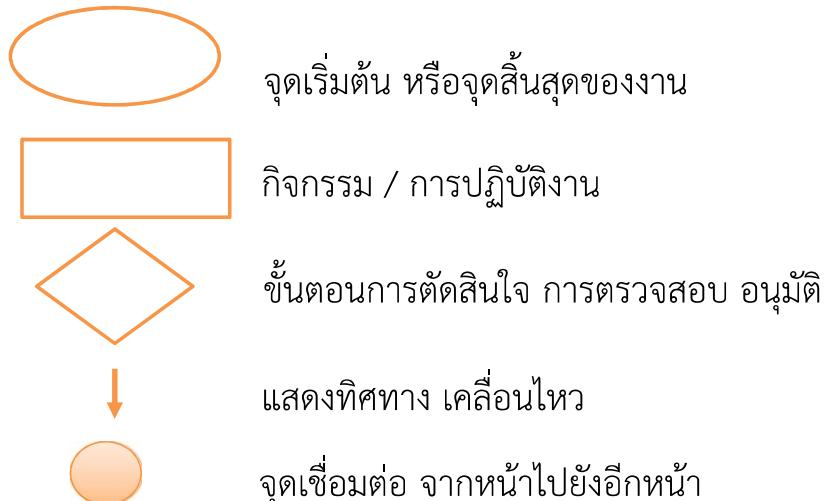
โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน : การเขียนผังการไหลของการปฏิบัติงาน (Flow Chart)

การเขียน Flow Chart



49



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

WORKSHOP II

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน : การเขียนผังการไหลของการปฏิบัติงาน (Flow Chart)

ผู้ขอเบิก เขียนใบเบิกเงินสดย่อย

ผู้ขอเบิก ส่งใบเสร็จแนบ

ฝ่ายบัญชี รับเอกสารการเบิกเงินสดย่อย

แผนกบัญชี การเงินทำการตรวจสอบเอกสารในเบิกเงินสดย่อยให้ไม่เกินวงเงิน **เสร็จภายใน 1 วัน**

แผนกบัญชีการเงิน ทำการตรวจสอบเอกสารในเสร็จสูงต้อง ซึ่งหากไม่ถูกต้องให้ส่งกลับไปให้ผู้ขอเบิกทำการใหม่

ถ้าถูกต้องให้ดำเนินการทำใบสำคัญจ่ายเงิน และทำการจ่ายเงิน

ให้ผู้รับเงินลงนามรับเงินในใบสำคัญจ่าย และเจ้าหน้าที่ลงนามผู้จ่ายเงิน

นำเอกสารไปลงทะเบียนคุมเงินสดย่อย

50



โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 3

หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

เกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

งานวิจัย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

*พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎ มติ หนังสือเวียน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง หรือ ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะการปฏิบัตินั้นๆ (ให้กำหนดไว้ในภาคผนวก)

“ต้องอ้างอิง-ต้องสรุปตามความเข้าใจของตนเอง”

51



โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 3

หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง

๑. หลักเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนประจำพนักงานมหาวิทยาลัยคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

ตามประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนเงินเดือนประจำของ พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน โดยพนักงานมหาวิทยาลัยที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

๒.๑ ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและปฏิบัติงานมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๘ เดือน

๒.๒ ไม่อยู่ในระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน

๒.๓ ต้องไม่ขาดงาน หรือไม่ลาเกินสิทธิการลาในประเทศต่างๆ ตามประกาศมหาวิทยาลัย เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการลาหยุดงาน สิทธิการลาหยุดงานและการได้รับเงินเดือนระหว่างลา ของพนักงานมหาวิทยาลัย ยกเว้นการลาป่วย ลาภัย ให้เป็นไปตามข้อ ๒.๖

๒.๔ ไม่มาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่ส่วนงานกำหนด (คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี กำหนดครั้งวันมาสายได้ไม่เกิน ๔๕ ครั้ง)

๒.๕ พนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาในประเทศ หรือศึกษาฝึกอบรม ดูงานต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า ๖ เดือน

ที่มา : ข้อมูล บริสุทธิ์ คู่มือการปฏิบัติงานการเลื่อนเงินเดือนประจำพนักงานมหาวิทยาลัย คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

52



โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 4

เทคนิคหรือแนวทางการปฏิบัติงาน

แผนการดำเนินงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ และระยะเวลาในการดำเนินการ

เทคนิคหรือแนวทางการปฏิบัติงานและกรณีศึกษา

การยกตัวอย่างให้ยกให้เห็น 2 ด้าน คือกรณีที่ “**ถูก**” หรือ “**ทำได้**” และ กรณีที่ “**ผิด**” หรือ “**ทำไม่ได้**”

53



โครงสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 4

เทคนิคหรือแนวทางการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง

๕. วิธีการเลื่อนขันเงินเดือนประจำปีพนักงานมหาวิทยาลัยคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

๑. กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ ๒ ครั้ง รอบแรกในวันที่ ๑ เมษายน รอบที่สอง ในวันที่ ๑ พฤษภาคม โดยจะเลื่อนเงินเดือนครึ่งเดียวในวันที่ ๑ พฤษภาคม ของทุกปี

๒. ร้อยละการเลื่อนเงินเดือนเป็นไปตามมติที่ประชุมคณะฯ ในแต่ละปี โดยนำร้อยละที่ได้จากการตีที่ประชุมคณะฯ มาคูณจำนวนเงินรวมของหน่วยงาน/หน่วย = วงเงินเลื่อนขั้นของปี ผู้ที่มีสิทธิเลื่อนเงินเดือนต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ข้ามต้น

ตัวอย่างการคำนวณร้อยละที่ใช้เป็นวงเงินเดือน

เข่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีบุคลากรที่มีสิทธิเลื่อนเงินเดือนประจำปี จำนวน ๑๑๐ ราย อัตรา เงินเดือนรวมทั้งสิ้น ๑,๒๖๕,๙๙๐ บาท

วิธีการคำนวณร้อยละ (%) การเลื่อนเงินเดือน ดังนี้

๓. อัตราเงินเดือนรวมของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ๑,๒๖๕,๙๙๐ บาท

๔. ร้อยละที่ได้รับอนุญาตจากมติที่ประชุมคณะฯ (๔.๗๕ %)

วิธีคำนวณ อัตราเงินเดือนรวม ๑,๒๖๕,๙๙๐ X ๔.๗๕ % = ๖๐,๑๓๔.๕๒ บาท

100

๕. วงเงินของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่สามารถใช้เลื่อนเงินเดือนประจำปี ให้กับบุคลากร ๑๑๐ ราย เท่ากับ ๖๐,๑๓๔.๕๒ บาท การเลื่อนเงินเดือนให้อยู่ในวงเงินที่ได้รับการจัดสรร



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 5

ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะ

ปัญหาและอุปสรรค

แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

- เสนอแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- เสนอแต่ละด้าน เช่น ด้านหลักเกณฑ์ ด้านวิธีการ ด้านการกำหนดเงื่อนไข ด้านแบบฟอร์มต่าง ๆ ด้านตัวบุคคล ด้านผู้รับบริการ ด้านผู้บริหาร เป็นต้น

55



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 5

ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะ

ตัวอย่าง

ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
3. นักวิจัยจัดทำรายละเอียดงวดเงินค่าใช้จ่ายในการบริหารโครงการโดยกำหนดวงเงินงบรายจ่ายแต่ละประเภท ตามความจำเป็นในการใช้จ่ายเงินของโครงการได้หรือไม่	3. ในการจัดทำรายละเอียดงวดเงินค่าใช้จ่ายในการบริหารโครงการ นักวิจัยสามารถกำหนดวงเงินงบรายจ่ายแต่ละประเภทได้ตามความจำเป็นในการใช้จ่ายเงินของโครงการ เพื่อให้ดำเนินการวิจัยได้บรรลุเป้าหมายของการวิจัยได้ ทั้งนี้ข้อรวมของทุกงบรายจ่ายที่โครงการจะเบิกจ่ายในแต่ละงวดต้องไม่เกินจำนวนที่มหาวิทยาลัยมหิดลกำหนด ดังนี้ งวดที่ 1 จำนวน 60% ของงบประมาณโครงการ งวดที่ 2 จำนวน 30% ของงบประมาณโครงการ งวดที่ 3 จำนวน 10% ของงบประมาณโครงการ



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บทที่ 5

ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะ

ตัวอย่าง

ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
<p>4. ผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์น้อย ในบางหน่วยงานแม้จะไม่มีการรับบุคลากรใหม่เข้ามา หากบุคลากรเดิมที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีประสบการณ์ในด้านวิเคราะห์อัตรากำลัง ก็จะมีปัญหาในการปฏิบัติงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะ ฝึกอบรม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สมบูรณ์ดียิ่งขึ้น

จากปัญหา/อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขที่ได้กล่าวข้างต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในเรื่องต่อไปนี้

(1) การศึกษาดูงาน การที่จะทำให้คนรู้งานสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสอนงานระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง การส่งให้ผู้ปฏิบัติงานไปเข้ารับการฝึกอบรม การไปศึกษาดูงาน

(2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการวิเคราะห์อัตรากำลังระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เช่น ระดับคณะกับคณะ หรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย จะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะสามารถนำมารั้งและแปลงให้เข้ากับหน่วยงาน

ที่มา : ว่าที่ร้อยตรีสุวิต พิพันคำ คู่มือการวิเคราะห์อัตรากำลัง คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

57



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

แยกบรรณานุกรมสิ่งพิมพ์ภาษาไทยและบรรณานุกรมสิ่งพิมพ์ภาษาต่างประเทศ และแต่ละภาษาหนึ่งให้เรียงตามลำดับอักษร แบบพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน และ พจนานุกรมภาษาอังกฤษทั่วไป

หลักการอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
คู่มือการทำปริญญาในพินธุ์ของสถาบัน



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ตัวอย่าง

- จริยา เทนียนเฉลช. 2546. เทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุนทรีย์เสริมกรุงเทพ.
 ไชยพส เรืองสุวรรณ. 2531. การบริหารล่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพาณิช.
 เมตร วงศ์ไกรเลิศ. 2553. การใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการศึกษา. นนทบุรี: พิมพลักษณ์.
 นิพนธ์ ศุภปรีดี. 2517. เทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุนทรีย์การพิมพ์.
 นิพนธ์ ศุภปรีดี. 2521. โสตทัศนศึกษา. กรุงเทพมหานคร: แพร่พิพา.
 นิพนธ์ ศุภปรีดี. 2528. โสตทัศนศึกษา. กรุงเทพมหานคร: แพร่พิพา.
 วนิดา (นั่มเสน) จึงประสาที. 2526. โสตทัศนศึกษา. นครปฐม: แผนกนบริการกลาง สำนักงาน
 อธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร.
 วิรุฬห์ ลีลาพุทธิ์. 2514. โสตทัศนอุปกรณ์ประเภทเครื่องฉายและเครื่องเสียง. กรุงเทพมหานคร: ไทย
 วัฒนาพาณิช.
 วิรุฬห์ ลีลาพุทธิ์. 2519. โสตทัศนอุปกรณ์ประเภทเครื่องฉายและเครื่องเสียง. กรุงเทพมหานคร: ไทย
 วัฒนาพาณิช.
 สมบูรณ์ สงวนญาติ 2534. เทคโนโลยีทางการเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร: การศึกษา.

59



โครงร่างคู่มือการปฏิบัติงาน

ภาคผนวก (ถ้ามี)

*พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎ มติ หนังสือเวียน และ
 เอกสารที่เกี่ยวข้อง หรือทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะการปฏิบัตินั้นๆ

(ให้กำหนดไว้ในภาคผนวก)

ตัวอย่าง

ภาคผนวก

- ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยบำเหน็จลูกจ้าง พ.ศ.2519
- ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยบำเหน็จลูกจ้าง(ฉบับที่ 8) พ.ศ.2552
- ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยบำเหน็จลูกจ้าง (ฉบับที่ 9) พ.ศ.2554
- หนังสือเวียนกระทรวงการคลัง ที่ กค 0415/ว 120 ลงวันที่ 23 มีนาคม 2548
 เรื่อง การแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ลูกจ้างประจำของส่วนราชการ
- แบบฟอร์มและตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม

60



ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชื่อเรื่อง

หลักการและเหตุผล

บทวิเคราะห์ / แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

61



ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชื่อเรื่อง

การตั้งชื่อเรื่องต้องใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายชัดเจนไม่ใช้ภาษาพูด

ตัวอย่าง

- โครงการปรับปรุงระบบการเลื่อนเงินเดือนในขณะ....
- โครงการฝึกอบรมการพยาบาลในขณะ...
- การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของ...
- การออกแบบและพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลบุคลากรของ...
- การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อรับ...

62



ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

หลักการและเหตุผล

เป็นการนำเสนอที่มาของปัญหาหรือของเรื่องที่จะนำเสนอโดยแสดงให้เห็นถึงความรู้พื้นฐาน และความเข้าใจในปัญหาหรือของเรื่องที่จะนำเสนอ โดยการนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์กับข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำสู่เรื่องที่ต้องการนำเสนอ พร้อมทั้งระบุว่าแนวความคิดนี้ เป็นการโน้มน้าวให้เห็นว่าจะมีการดำเนินการในเรื่องนี้ รวมถึงระบุความจำเป็น คุณค่า และประโยชน์ที่จะได้รับ หากมีการอ้างอิงข้อมูลให้อ้างถึงที่มาด้วย



ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผล

ตามที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายด้านระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นนโยบายหลักด้านหนึ่งในนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.๒๕๕๙ – ๒๕๖๔ มีนโยบายให้ภาคีในสถาบันฯ นำเทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูล (Information & Communication Technology) มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้โมเดลข้อมูลดังกล่าวของทุกคน/สถาบัน/วิทยาลัย/ศูนย์ และหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูลที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหารด้านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย (Enterprise Resource Planning Software) นั้น

มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวโดยรวมกับบริษัทที่ปรึกษาดำเนินโครงการ MUERP (Mahidol University Enterprise Resource Planning) ตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. ๒๕๕๒ ซึ่งในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคล MUERP – HR เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยใช้งานจริงสำหรับระบบงานเป็นประวัติบุคคล ตั้งแต่วันที่ ๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ และระบบบริหารค่าตอบแทน ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม พ.ศ.๒๕๕๒ เป็นต้นมา เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบการสนับสนุนทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานสากล

ปัจจุบัน MUERP – HR ที่มหาวิทยาลัยดำเนินการภายใต้โครงการดังกล่าวไม่ครอบคลุม คณบดีและผู้ช่วยคณบดี คณบดีและผู้ช่วยคณบดี รองคณบดีและผู้ช่วยรองคณบดี ซึ่งเป็นส่วนงานที่ดำเนินการพัฒนาและติดตั้งระบบงาน ERP มา ก่อนหน้านี้แล้ว และศูนย์การแพทย์กัญชาภิเษก ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศของโรงพยาบาล โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนด แนวทางการอุปกรณ์ระบบสำหรับส่วนงานดังกล่าว ให้มีการรวมรวมข้อมูล (Consolidate) ในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดให้บริษัทที่ปรึกษาช่วงกับมหาวิทยาลัยในการออกแบบและพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลบุคคล (HR Consolidation) ของมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้มีข้อมูลบุคคลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลต่อไป

ดังนี้

ชื่อเรื่อง :

การออกแบบและพัฒนาระบบการเชื่อมโยง
ข้อมูลบุคคล (HR Consolidation) ของ
มหาวิทยาลัยมหิดล



ข้อเสนอแนะคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทวิเคราะห์ / แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ให้ผู้ขอรับการประเมินนำเสนอว่าจะทำอะไร เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น แนวคิด/ข้อเสนอฯ ดังกล่าวควรอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ เพื่อความชัดเจนควรจำแนกเป็นข้อ ๆ ไม่ควรเป็นข้อเสนอที่ผูกพันกับปัจจัยภายนอกมาก เช่น ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานมาก หรือเกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐ/หน่วยงาน ควรเป็นข้อเสนอที่ผู้เสนอผลงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง หรือปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานที่สังกัด



ข้อเสนอแนะคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทวิเคราะห์ / แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

สังเคราะห์ความคิด

จากการศึกษาเบริญการออกแบบระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลในโครงการ MUERP และระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลของส่วนงานที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ MUERP (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) พบว่า การออกแบบระบบเพื่อการบันทึกข้อมูลประวัติบุคลากรมีความแตกต่างกัน ซึ่งดำเนินต่อมาหนทางแนวทางการเชื่อมโยงข้อมูลโดยกำหนดรูปแบบข้อมูลที่ต้องการและให้ส่วนงานที่อยู่นอกกรอบของ MUERP ส่งรายงานในรูปแบบที่มีผลให้ทิਆลัยกานต์ เพื่อให้เข้ามาร่วมเข้าระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย สำหรับส่วนงานที่อยู่ในระบบ MUERP ให้ดำเนินการประมวลผลรายงานจากระบบ MUERP – HR และนำไปข้อมูลเข้าระบบฐานข้อมูลดังนี้

ทั้งนี้ในการออกแบบและพัฒนาระบบการเข้าห้องชั้นเรียนของนักศึกษาต่างงานที่อยู่ในระบบ MUERP นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้ดูแลห้องชั้นเรียนของส่วนงานในการกำหนดรหัสหรือรายการห้องชั้นเรียนที่มหาวิทยาลัยได้ใช้เป็นรายการตัวชี้วัด (Index) ในภาคเรียนปีใหม่ชื่อระบบทั่วไปของส่วนงานกับมหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการที่โปรแกรมเบลร์ที่สามารถเชื่อมต่อส่วนงานให้ตรงกับของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีผลให้เป็นการเก็บส่วนงานในการจัดทำรายงานห้องชั้นเรียนที่มาสู่ไฟฟ้า化ได้ตามเงื่อนไขที่กำหนด เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จส่วนงานที่อยู่ในระบบ MUERP สามารถส่งห้องชั้นเรียนโดยใช้ชื่อห้องชั้นเรียนของส่วนงานเข้าระบบได้โดยไม่ต้องเบลร์ห้องชั้นเรียน ซึ่งการที่จะดำเนินการในส่วนนี้ต้องยังคงอุตสาหกรรมประดิษฐ์กิจ ผู้ดูแลดำเนินการต้องมีความเข้าใจในลักษณะของห้องชั้นเรียน ความหมาย ประเภทของห้องชั้นเรียน ซึ่งสามารถจำแนกและจัดกลุ่มเข้มข้นโดยห้องชั้นเรียนของส่วนงาน/หน่วยงานที่อยู่ในระบบ MUERP ได้คร่าวๆ ก่อนต้องตั้ง គรรค์ชีวุน

สำหรับส่วนงานที่ดำเนินการโครงการ MUERP เช่นสามารถประมวลผลรายงานจากระบบ MUERP - HR และนำข้อมูลเข้าระบบฐานข้อมูลโดยไม่ต้องแปลงรีทาร์กการเข้ามูล (Data Mapping) ได้ในครั้น แต่เนื่องจากมหा�วิทยาลัยมีนโยบายกระชับยานามจากการบันทึกข้อมูลประจำตัวบุคลากร และขยายจ่ายเงินเดือนของบุคลากรแต่ละส่วนงานดำเนินการได้เอง ได้จึงจำเป็นต้องตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลก่อนดำเนินการนำข้อมูลเข้าระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย และทำความเข้าใจ แนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานในส่วนนี้มีความรู้ ความสามารถเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

ดังนั้น ในการออกแบบและพัฒนาระบบการเข้าเมืองข้อมูลบุคลากร (HR Consolidation) ไม่ควรมีวิทยาลัยที่ติดคลาวด์เป็นระบบที่มีขั้นตอนการท่องเที่ยวที่ไม่สูงมาก ซึ่งข้อนี้ และจะต้องต่อการใช้เชื่อมโยงเข้าไป โดยกำหนดให้ผู้ดูแลผู้ดูแลของหน่วยงานแต่ละส่วนงานสามารถดำเนินข้อมูลเข้าสู่ฐานข้อมูลและสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ครบทั้งในกระบวนการเข้าข้อมูลผ่านระบบไป และให้ระบบตั้งค่าการเป็นแบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการลดภาระของผู้ดูแลในกระบวนการรับเที่ยงข้อมูลหลายฐานข้อมูล



ข้อเสนอแนะคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ให้เห็นว่าสิ่งที่นำเสนอให้ปรับปรุงใหม่ หรือจัดทำขึ้นใหม่นั้น จะส่งผลให้เกิดผลที่ดีขึ้นกว่าเดิมอย่างไร

ตัวอย่าง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มหาวิทยาลัยมีระบบการเข้มโยงข้อมูลบุคคล (HR Consolidation) ซึ่งรวมข้อมูลสำคัญด้านทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในการวางแผนงบประมาณด้านบุคคล การจัดลำดับมหาวิทยาลัย (University Ranking) และการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ที่ครบถ้วน ถูกต้อง



ข้อเสนอแนะคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เป็นการกำหนดตัววัดผลงานหรือวัดความสำเร็จเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- 1) ส่วนงานที่อยู่ในระบบ MUERP สามารถส่งข้อมูลโดยใช้ข้อมูลของส่วนงานเข้าระบบได้โดยไม่ต้องแปลงรหัสข้อมูล
- 2) ผู้รับผิดชอบหลักของทุกส่วนงานสามารถนำข้อมูลเข้าฐานข้อมูลบุคคลในระบบการเชื่อมโยงข้อมูลบุคคล (IHR Consolidation) และสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลจากรายงานผลการนำเข้าข้อมูลซึ่งประมวลผลจากระบบได้
- 3) สามารถประมวลผลรายงานสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจากการระบบการเชื่อมโยงข้อมูลบุคคล (HR Consolidation) ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัยได้ถูกต้อง ครบถ้วน



มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Wisdom of the Land

ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือ
ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

WORKSHOP III

69



มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University
Wisdom of the Land

ขอให้ประสบความสำเร็จทุกท่าน



70