

เทคนิคการเขียน  
คู่มือปฏิบัติงาน



Paphanphon Paphang Kornphurin (Ton). Jun. 6, 2019

✉ [tonnida4@gmail.com](mailto:tonnida4@gmail.com) ☎ 08 6068 8688

# แนะนำตัวกันหน่อย



## ปภาณภณ ปภังกรภูรินทร์ (ต้น)

บุคลากรชำนาญการพิเศษ

รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ  
กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### ประวัติการศึกษา:

**2557** วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เกียรตินิยม) สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ  
จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

**2552** ประกาศนียบัตรวิชาว่าความ จากสำนักฝึกอบรมวิชาว่าความแห่งสภาทนายความ

**2551** นิติศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

**ประสบการณ์ทำงาน:** วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ: (1) การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ (2) การประเมินค่างาน (3) การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (4) การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน (5) การจัดทำตัวชี้วัด (6) การกำหนด  
ตำแหน่งทางวิชาการ และ (7) HR for Non HR

### ผลงานเชิงวิชาการ:

ปภาณภณ ปภังกรภูรินทร์. (2560). การมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2560 <http://km.nida.ac.th/home/images/pdf/papanre11>

ปภาณภณ ปภังกรภูรินทร์. (2559). การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าตอบแทนในการดำเนินการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่ง  
ประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปภาณภณ ปภังกรภูรินทร์. (2559). เมื่อไรที่ต้องประเมินค่างาน?. *วารสารวิชาการ ปชมท*, 5(2), 8-14

ปภาณภณ ปภังกรภูรินทร์. (2557). คู่มือปฏิบัติงานการขอตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2558

<http://www.km.nida.ac.th/home/images/pdf/papanma>

คุณอภิรัตน์ หวานชะเอม  
Chief Digital Officer,  
SCG Cement-Building Materials Co., Ltd.

### INNOVATION

คุณวีรมงคล เบบงอรเน-ฉัตร  
ผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร  
บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

# พลัง นวัตกรรม

## สร้างสรรค์อุดมศึกษาที่ยั่งยืน

ขอเชิญสมัครเข้าร่วมประชุม/  
นำเสนอผลงาน

มหกรรมการแสดงผลงานระดับชาติ  
ด้านการพัฒนางานประจำ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม  
สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน  
ในสถาบันอุดมศึกษา ครั้งที่ 4

12-13 ธันวาคม 2562

#### สถานที่จัดมหกรรม

ห้องประชุมจรัส บุญมาก, 701, 702  
และโถงชั้น G อาคารสยามบรมราชกุมารี  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
กรุงเทพมหานคร

#### ค่าลงทะเบียน

**EARLY BIRD** - 2,700 THB.

13 พ.ค. - 30 มิ.ย. 2562

**NORMAL** - 3,000 THB.

1 ก.ค. - 30 พ.ย. 2562

#### สมัคร และ รับรายละเอียดเพิ่มเติม



<https://nhesse4.nida.ac.th>

LINE: @445pbsjc

E-mail: [nhesse4-info@nida.ac.th](mailto:nhesse4-info@nida.ac.th)

#### กำหนดการรับสมัคร

สมัครเข้าร่วมมหกรรมพร้อม

นำเสนอผลงาน

13 พ.ค. - 30 ก.ย. 62

สมัครเข้าร่วมมหกรรมโดยไม่นำเสนอ  
ผลงาน

13 พ.ค. - 30 พ.ย. 62

#### ติดต่อสอบถาม

นางสาวศิริพร อุทนต์  
โทร. 0 2727 3611 หรือ  
08 2790 1943

นายปภาณภณ ปกั๊งกรกูรินทร์  
โทร. 0 2727 3399 หรือ  
08 2790 1943

มหกรรมการแสดงผลงานระดับชาติ  
ด้านการพัฒนางานประจำ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และ  
นวัตกรรม สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน  
ในสถาบันอุดมศึกษา ครั้งที่ 4  
ในวันพฤหัสบดีที่ 12-วันศุกร์ที่ 13 ธันวาคม 2562  
ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
กรุงเทพมหานคร

รายละเอียดเพิ่มเติมหรือสมัครออนไลน์ได้ที่  
<http://nhesse4.nida.ac.th/th/>





## ประเด็นนำเสนอ

- ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- องค์ประกอบของคู่มือปฏิบัติงาน
- เทคนิคการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- เกณฑ์การประเมินคุณภาพคู่มือปฏิบัติงาน
- ข้อบกพร่องที่พบบ่อย
- การปรับปรุงกระบวนการ
- **Workshop**



# ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน



**คู่มือการปฏิบัติงาน** (Work Manual)

เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (ก.พ.ร., 2552)

**Tacit**  
↓  
**Explicit**

ปัจเจกปัญญา

↓  
**สาธารณปัญญา**

**คู่มือปฏิบัติงานหลัก** หมายถึง เอกสารแสดงเส้นทางการทำงานในงานหลักของตำแหน่งตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน (ก.พ.อ., 2553)

# ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน



ทำไมต้องมีคู่มือปฏิบัติงาน?



# ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน



วัตถุประสงค์และผลที่ได้รับจากการทำคู่มือปฏิบัติงาน



# เพื่อ



# ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน



## ประโยชน์ของคู่มือปฏิบัติงาน



ช่วยลดเวลาในการสอนงาน

ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการงานใหม่

ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดในการทำงาน

ช่วยลดการตอบคำถาม

ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน

ทำให้การปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพและมีมาตรฐาน

ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน



# ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน



- เนื้อหากระชับ ชัดเจน และเข้าใจง่าย
- เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม

- เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม
- มีความน่าสนใจ น่าติดตาม

- มีความเป็นปัจจุบัน (Update) ไม่ล้าสมัย
- มีตัวอย่างประกอบ

ลักษณะที่ดีของคู่มือปฏิบัติงาน



# ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน



## ทักษะสำคัญของผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

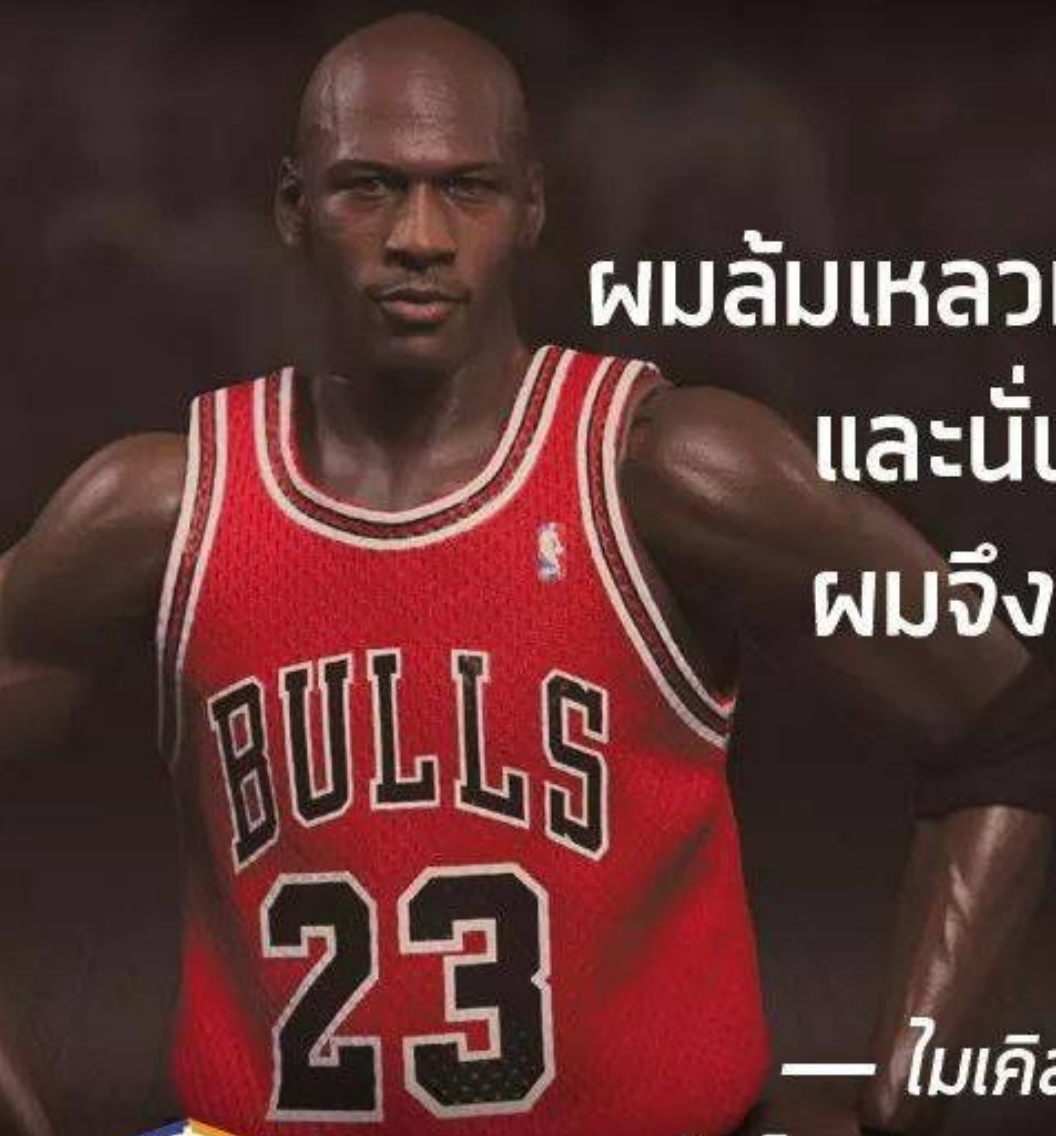
- 😊 ทักษะการวิเคราะห์ (Analysis Skills)
- 😊 ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
- 😊 ทักษะการออกแบบ (Design Skills)
- 😊 ทักษะการประเมินผล (Evaluation Skills)



## คุณสมบัติสำคัญของผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเรื่องที่จะทำ ➡
- เป็นคนช่างสังเกต ➡
- เอาใจใส่รายละเอียดของการปฏิบัติงาน ➡
- รู้ทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงาน ➡
- รู้หลักการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ➡
- รู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น โปรแกรมการเขียนผังงาน (Flowchart) ➡





“ในชีวิตของผม  
ผมล้มเหลวมาครั้งแล้วครั้งเล่า  
และนั่นคือเหตุผลว่าทำไม  
ผมจึงประสบความสำเร็จ”

*“I’ve failed over and over  
and over again in my life  
and that is why I succeed.”*

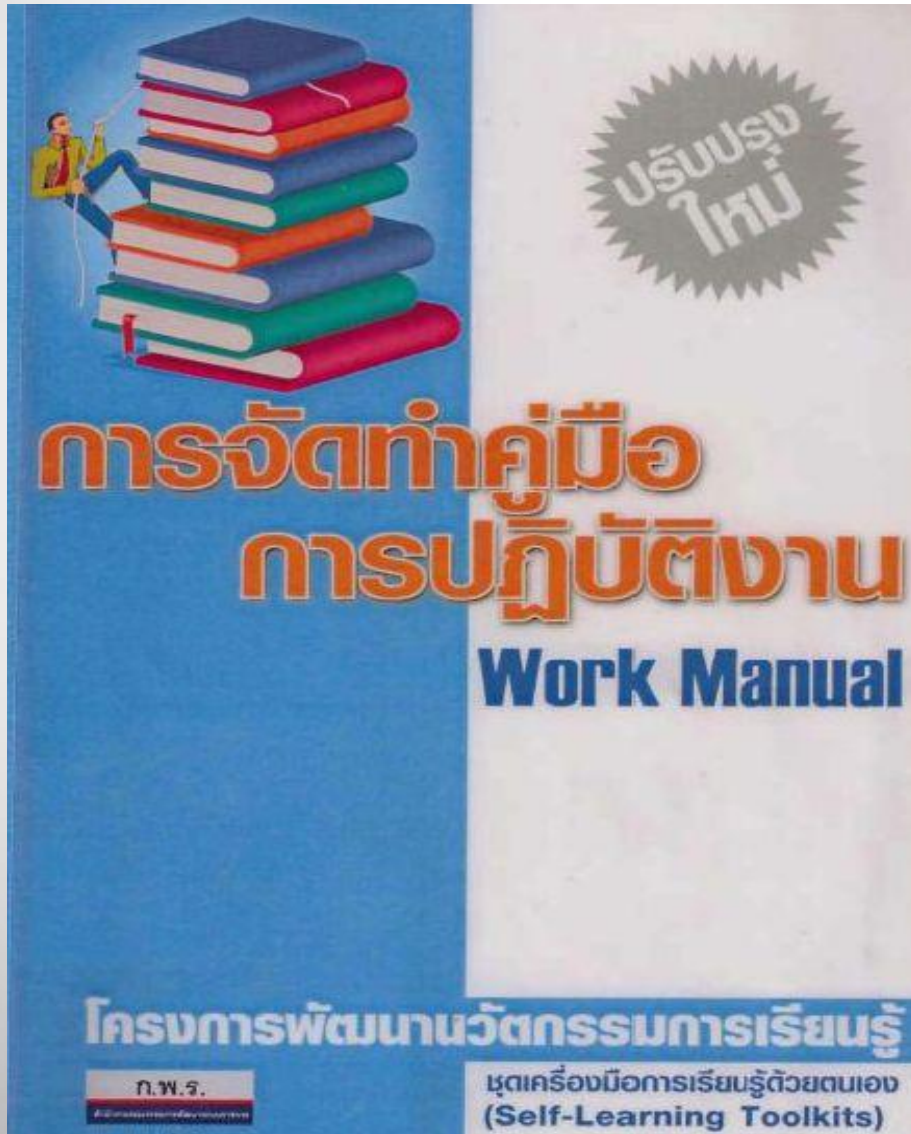
— ไมเคิล จอร์แดน (Michael Jordan)

นักบาสเกตบอล NBA



ประสบความสำเร็จ  
FACEBOOK.COM/SUCCEEDLIFE

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



 <p>บทที่ 1 บทนำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นมา/ ความจำเป็น/ ความสำคัญ</li> <li>- วัตถุประสงค์</li> <li>- ขอบเขต</li> <li>- นิยามศัพท์เฉพาะ/ คำจำกัดความ</li> </ul>	 <p>บทที่ 1 บทนำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นมา/ ความจำเป็น (ภูมิหลัง)/ ความสำคัญ</li> <li>- วัตถุประสงค์</li> <li>- ขอบเขต</li> </ul>
<p>บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง</li> <li>- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ</li> <li>- โครงสร้างการบริหารจัดการ</li> </ul>	<p>บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารและอัตรากำลัง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างการบริหารและอัตรากำลังของหน่วยงาน</li> <li>- ขอบข่ายภาระงานของหน่วยงาน</li> <li>- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง</li> <li>- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ</li> </ul>
<p>บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน</li> <li>- วิธีการปฏิบัติงาน</li> <li>- เงื่อนไข/ ข้อสังเกต/ ข้อความระวัง/ สิ่งที่ต้องคำนึงในการปฏิบัติงาน</li> <li>- แนวคิด/ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<p>บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน/ มาตรฐานการปฏิบัติงาน</li> <li>- วิธีการปฏิบัติงาน</li> <li>- เงื่อนไข/ ข้อสังเกต/ ข้อควรระวัง/ สิ่งที่ต้องคำนึงในการปฏิบัติงาน</li> <li>- แนวคิด/ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการมีความพึงพอใจ</li> <li>- วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>- จรรยาบรรณ/ คุณธรรม/ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
<p>บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน</li> <li>- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน</li> <li>- วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>- จรรยาบรรณ/ คุณธรรม/ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p>บทที่ 4 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน</li> <li>- รายละเอียดของกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน</li> <li>- กิจกรรม/ แผนปฏิบัติงาน/ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
<p>บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน</li> <li>- แนวทางแก้ไขและพัฒนา</li> <li>- ข้อเสนอแนะ</li> </ul>	<p>บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและการพัฒนางาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน</li> <li>- แนวทางแก้ไขและพัฒนา</li> <li>- ข้อเสนอแนะ</li> </ul>
<p>บรรณานุกรม ภาคผนวก (ถ้ามี) ประวัติผู้เขียน</p>	<p>บรรณานุกรม ภาคผนวก (ถ้ามี) ประวัติผู้เขียน</p>

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



- ✍ มีความกระชับและชัดเจน
- ✍ ทำให้ทราบขอบเขตของกลุ่มมือ
- ✍ ไม่ควรซ้ำกับคนอื่น
- ✍ ไม่กว้างเกินไป
- ✍ เป็นชื่อที่เป็นงานหลัก

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



~~คู่มือการปฏิบัติงานการขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์  
และศาสตราจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์~~

✓ คู่มือการปฏิบัติงานการขอตำแหน่งทางวิชาการ  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

~~คู่มือการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกองกลาง สำนักงานอธิการบดี  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์~~

✓ คู่มือปฏิบัติงานการจัดพิธีการของ  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

**For  
Example:**

การจัดหมวดหมู่ทรัพยากรสารสนเทศของ  
สำนักบรรณสารการพัฒนา  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การจัดทำวารสาร  
พัฒนบริหารศาสตร์

การติดตั้งและตั้งค่าโปรแกรมฐานข้อมูล  
อิเล็กทรอนิกส์เพื่อสืบค้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์  
และเครือข่ายของสำนักบรรณสารการพัฒนา  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การจัดการประชุม  
คณะกรรมการประจำ  
คณะวิศวกรรมศาสตร์  
มอ.

คู่มือ  
ปฏิบัติงาน

การจัดการศึกษาวิชาวิทยานิพนธ์  
หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การจัดทำคำขอ  
งบประมาณประจำปี  
มจร.

การพิจารณาตำแหน่งท  
ทางวิชาการ สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์

การเตรียมอุปกรณ์และสารเคมีห้องปฏิบัติการ  
วิศวกรรมเคมี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มอ.

การรับสมัครนักศึกษาหลักสูตร  
นิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะนิติศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์





## ตัวอย่างชื่อคู่มือปฏิบัติงาน

- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การรับสมัครนักศึกษาหลักสูตรนิติศาสตร  
ดุขฎฐิบัณฑิต คณะนิติศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำวารสารพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การเบิกค่าใช้จ่ายโครงการประชุมวิชาการ  
ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดการเนื้อหาบนเว็บไซต์คณะภาษา  
และการสื่อสาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การลงรายการทางบรรณานุกรมหนังสือ  
ภาษาไทยโดยระบบ Aleph



## ตัวอย่างชื่อคู่มือปฏิบัติงาน

- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การประเมินค่างานกรณีการขอตำแหน่งสูงขึ้นสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การตรวจจ่ายค่าใช้จ่ายจากเงินทุนคณะสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดเอกสารจดหมายเหตุประเภทลายลักษณ์อักษร หอจดหมายเหตุ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดประชุมผู้บริหารสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



## ตัวอย่างชื่อคู่มือปฏิบัติงาน

- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดหมวดหมู่ทรัพยากรสารสนเทศของสำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การติดตั้งและตั้งค่าโปรแกรมฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสืบค้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายของสำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติงานของคณะนิติศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดการศึกษาวิชาวิทยานิพนธ์ หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



## ตัวอย่างชื่อคู่มือปฏิบัติงาน

- คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การขอรับรางวัลผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ กองทุนส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง การติดตั้งและการแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำรายงานประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณตามแผน คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง การประชาสัมพันธ์ผ่าน NIDA Mobile App

# การเลือกหัวข้อที่น่าสนใจในการทำผลงาน

ใหม่

แตกต่าง

ตรงกับ  
ตำแหน่ง

เป็น  
ประโยชน์

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 1 บทนำ

- ความเป็นมา/ ความจำเป็น/ ความสำคัญ
- วัตถุประสงค์
- ขอบเขต
- นิยามศัพท์เฉพาะ/ คำจำกัดความ



# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 1 บทนำ

### “ความเป็นมา/ ความจำเป็น/ ความสำคัญ”

☑ นำชื่อเรื่องไปเป็น Keyword ในการเขียนอธิบายความ  
เป็นมาและความสำคัญ

☑ who-what-where-why-how

☑ ย่อหน้าแรกทำไมเลือกเรื่องนี้

ย่อหน้าที่สอง ทำแล้วได้อะไร

ย่อหน้าที่สาม สรุปปมที่ต้องทำเรื่องนี้ (วัตถุประสงค์)

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 1 บทนำ

### “วัตถุประสงค์”

- ทำคู่มือขึ้นมาเพื่ออะไร
- ไม่จำเป็นต้องเขียนมาก เนื่องจากเนื้อหาในคู่มือจะต้องครอบคลุมและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าใครคือผู้ที่จะใช้คู่มือปฏิบัติงาน หรือใครจะเกี่ยวข้อง เช่น ผู้เขียนเอง เพื่อร่วมงานที่ทำงานแทน หรือผู้รับบริการ เป็นต้น
- อาจปรับจากประโยชน์ของการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน



# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



- ✘ เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน
- ✘ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานแทน
- ✘ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้ความเข้าใจ ถึงกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงาน

**For  
Example:**

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 1 บทนำ

### “ขอบเขต”

เป็นการอธิบายให้ผู้เขียนและผู้อ่านได้คำหนึ่งถึงขอบเขตของกลุ่มมือปฏิบัติงานนั้น ๆ รวมถึงความทันสมัย และความครอบคลุม โดยจะต้องประกอบด้วย

📖 เกี่ยวกับกฎระเบียบหรือหลักเกณฑ์ใดบ้าง

📖 ใครเป็นผู้รับผิดชอบ หรือใครเกี่ยวข้องบ้าง

📖 ระยะเวลาเมื่อใดถึงเมื่อใด

📖 ครอบคลุมขั้นตอนไหนถึงขั้นตอนไหน มียกเว้นงานบ้าง

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



ตัวอย่างขอบเขตของ “คู่มือการปฏิบัติงานการขอตำแหน่งทางวิชาการ  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์”

“คู่มือปฏิบัติงานนี้เน้นศึกษาเน้นที่วิธีปฏิบัติงาน เทคนิค แนวปฏิบัติ ขั้นตอนและวิธีการ  
ดำเนินงานด้านการขอแต่งตั้งตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ไม่  
รวมถึงการพิจารณาเทียบตำแหน่ง การลงโทษ และการอุทธรณ์) ในส่วนที่เป็นการดำเนินงานของกอง  
บริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันเป็นหลัก แต่จะเชื่อมโยงเนื้อหาไปถึงกระบวนการก่อนและหลัง  
กระบวนการที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงเล็กน้อย เพื่อให้ทราบที่มาที่  
ไป และเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทั้งหมด ซึ่งเป็นขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ต้องปฏิบัติ  
เป็นประจำที่มีการขอตำแหน่งทางวิชาการภายใต้ข้อบังคับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ว่าด้วย  
หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์  
และศาสตราจารย์ และแนวปฏิบัติที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษากำหนด”

# For Example:

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติการ



## บทที่ 1 บทนำ

### “นิยามศัพท์เฉพาะ/ คำจำกัดความ”

เป็นอธิบายชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์ที่ปรากฏในคู่มือปฏิบัติการซึ่งเป็นคำศัพท์ที่มีความหมายเฉพาะหรือมีความหมายแตกต่างจากทั่วไป หรือมีเฉพาะในคู่มือปฏิบัติการ หรือในงานดังกล่าวเท่านั้น อาจเป็นภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือคำย่อก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจตรงกันถึงความหมายที่กล่าวถึงในคู่มือปฏิบัติการ

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



“กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการ” หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สถาบันกำหนดซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.อ. กำหนดเพื่อพิจารณาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ผลการสอบเอกสารประกอบการสอบหรือเอกสารคำสอน ผลงานทางวิชาการ และจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการของคณาจารย์ที่เสนอขอแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการว่าสมควรได้รับการแต่งตั้งขึ้นดำรงตำแหน่งทางวิชาการตามที่เสนอหรือไม่

“ก.ก.ว.” หมายถึง คณะกรรมการพิจารณากลับกรองคุณสมบัติและผลงานทางวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

# For Example:

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

- โครงสร้างการบริหารจัดการ
- ขอบข่ายภาระงานของหน่วยงาน
- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ



# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



## บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

### “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

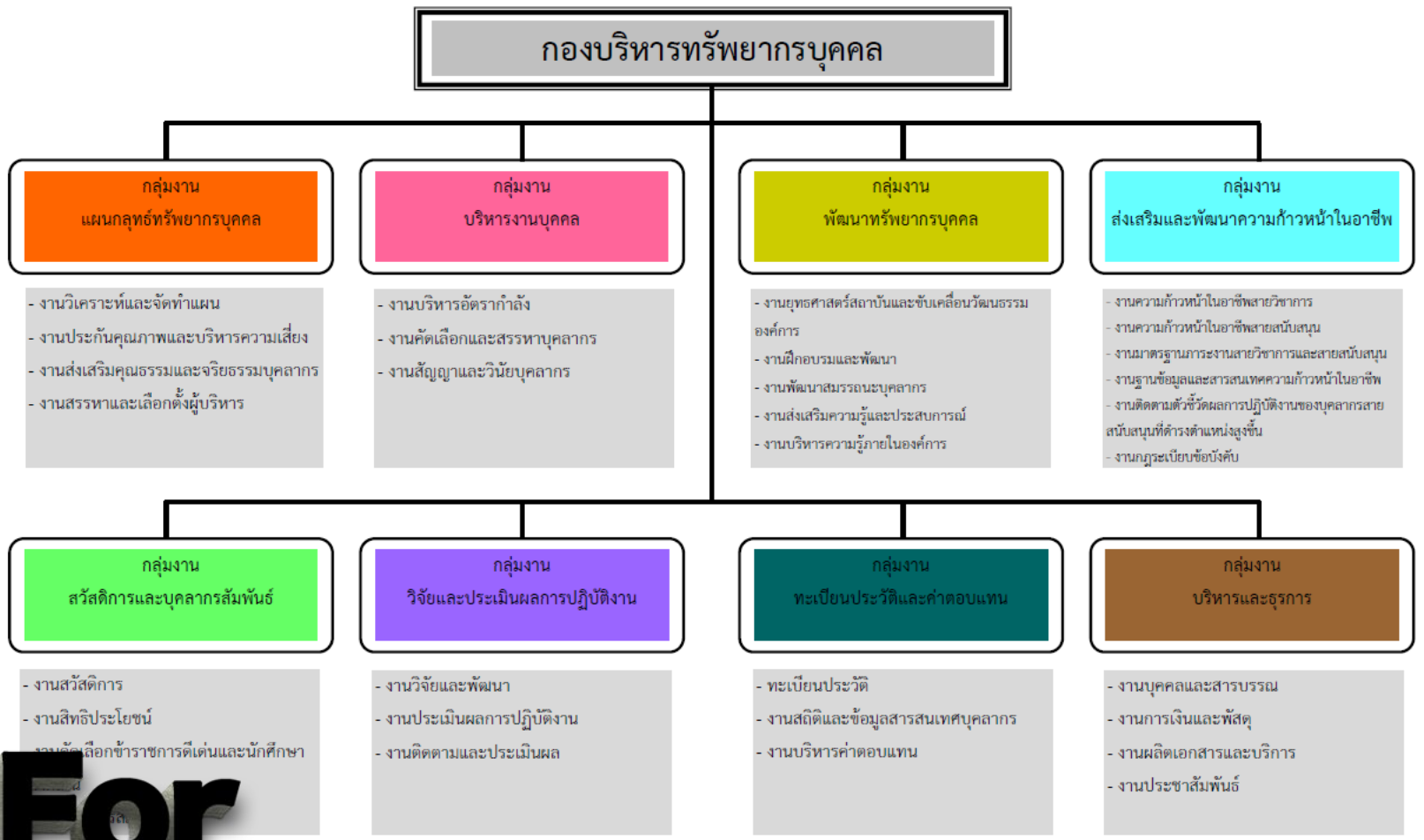
เป็นการอธิบายตำแหน่งงานที่ผู้เขียนกลุ่มปฏิบัติงานดำรงอยู่รวมทั้งหมดในกลุ่มปฏิบัติงานนี้มีการบริหารจัดการอย่างไร โดยสามารถเขียนเป็นแผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

📁 โครงสร้างองค์การ (Organization Chart): ระบุชื่อหน่วยงาน

📁 โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart): ระบุชื่อตำแหน่งและระดับ

📁 โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart): ระบุชื่อผู้ปฏิบัติงาน

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



**For Example:**

โครงสร้างองค์การ (Organization Chart)



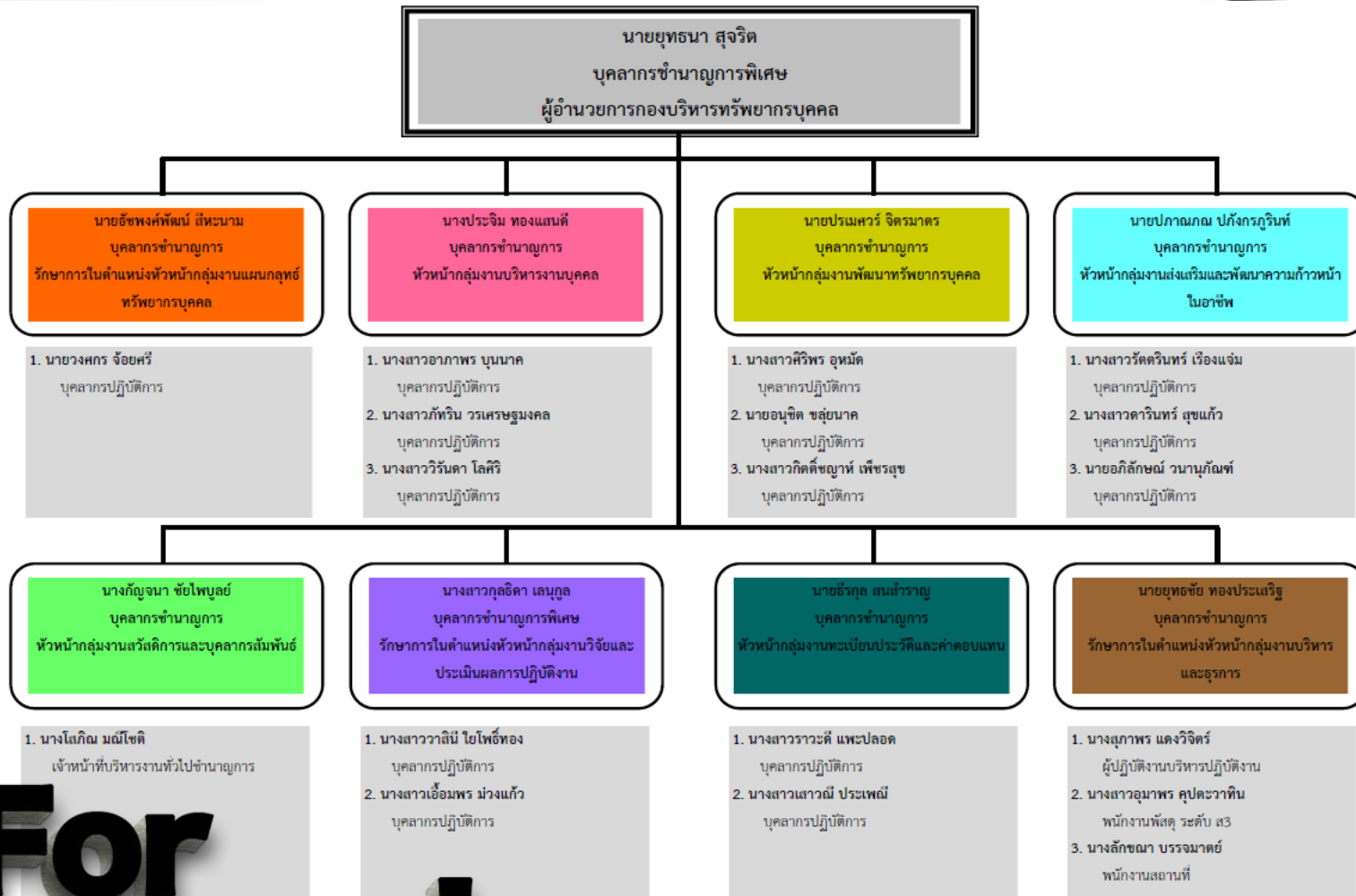
# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



**For Example:**

โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart)

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



**For Example:**

โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart)

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

### “ขอบข่ายภาระงานของหน่วยงาน”

เป็นการอธิบายขอบข่ายรายละเอียดของภาระงานของหน่วยงานทั้งหมดพอสังเขป รวมทั้งอธิบายขยายความโครงสร้างการจัดการให้ละเอียดยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้อ่านทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ หรือภาระงานของหน่วยงาน ทำให้เข้าใจบทบาทที่สำคัญของหน่วยงาน และทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่เขียนคู่มือปฏิบัติงานมากขึ้น

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติการ



## บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

### “บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง”

เป็นการอธิบายให้ผู้อ่านทราบว่าตำแหน่งที่ปฏิบัติงานตาม  
คู่มือปฏิบัติงานนั้น มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง  
รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนี้ตั้งแต่ต้นจนถึง  
งานสำเร็จ โดยอาจอธิบายให้เห็นถึงภาพรวมของหน่วยงานพอสังเขป  
และลงมาถึงตัวตำแหน่ง และการเขียนในส่วนนี้จะต้อง เขียนอธิบาย  
ให้ทราบว่าตำแหน่งนี้ต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อตกลงให้  
ปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์อย่างไร คุณสมบัติและสมรรถนะของ  
ตำแหน่งเป็นอย่างไร

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



## บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

### “ลักษณะงานที่ปฏิบัติ”

เป็นการอธิบายชี้แจงรายละเอียดของงานในกลุ่มปฏิบัติงานว่ามีลักษณะงานอย่างไร โดยอาจเขียนประยุกต์ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification) ประกอบกับคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) หรือคำสั่งมอบหมาย หรือข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Term of Reference) และการเขียนลักษณะการปฏิบัติงานนี้จะต้องไม่ลอกมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แต่จะต้องเขียนให้ทราบถึงงานที่ปฏิบัติงาน

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

- หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน/ มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- วิธีการปฏิบัติงาน
- เงื่อนไข/ ข้อสังเกต/ ข้อควรระวัง/ สิ่งที่ต้องคำนึงในการปฏิบัติงาน
- แนวคิด/ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
- วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- จรรยาบรรณ/ คุณธรรม/ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน



# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



## บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

### “หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน/ มาตรฐานการปฏิบัติงาน”

เป็นการอธิบายชี้แจงว่างานนี้มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ กำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์ว่าอย่างไร โดยเขียนสรุปให้เป็นภาษาเขียนที่สอดคล้องกับภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรืออาจใช้ภาพประกอบ ไม่ต้องแปลไทยเป็นไทย ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจ ไม่ควรคัดลอกเอามาจากตัวบทกฎหมาย เพราะจะทำให้เข้าใจยาก

สำหรับมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น เป็นการอธิบายให้ผู้อ่านทราบว่า งานนั้นมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด เช่น ระยะเวลา เป็นต้น

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



42

ที่ดี โนกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็น คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการอาจกำหนดให้สาขาวิชาหนึ่งสาขาวิชาใดที่ผู้ขอแต่งตั้งตำแหน่งศาสตราจารย์สามารถเสนองานวิจัยที่บุคลากรผู้ขอแต่งตั้งตำแหน่งศาสตราจารย์มีส่วนร่วมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 และต้องเป็นผู้ดำเนินการอย่างน้อย 1 ชิ้น แต่เมื่อรวมกันทุกชิ้นแล้วต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งศาสตราจารย์ได้ โดยได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน ซึ่งปัจจุบันสาขาวิชาที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการมี 2 สาขาวิชา คือ การจัดการสิ่งแวดล้อม และวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม

### 1.3.4 จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ

ผู้ขอแต่งตั้งขึ้นดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์จะต้องมีหนังสือรับรองจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ (ก.พ.ว. 04) เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งทุกครั้ง และการพิจารณาแต่งตั้งขึ้นดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์จะต้องคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการเช่นเดียวกับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์

## 2. หลักเกณฑ์การพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการ โดยวิธีพิเศษ

กรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นอย่างถึง สถาบันอาจเสนอแต่งตั้งบุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือรองศาสตราจารย์ ซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ต่างไปจากที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงกำหนดตำแหน่งผู้ดำรงตำแหน่งชั้นนี้ได้ โดยไม่ดำเนินการเป็นวิธีพิเศษ เช่น

2.1 การเสนอขอแต่งตั้งข้ามตำแหน่ง เช่น การเสนอแต่งตั้งบุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำให้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์โดยที่บุคลากรผู้นั้นมิได้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์มาก่อน

ภาพที่ 3.1 การเสนอขอแต่งตั้งข้ามตำแหน่ง ซึ่งเป็นการขอตำแหน่งโดยวิธีพิเศษ



2.2 การเสนอขอแต่งตั้งในขณะที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไม่เป็นที่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เช่น การเสนอแต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่นไม่เกินระยะเวลาที่กำหนดให้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์

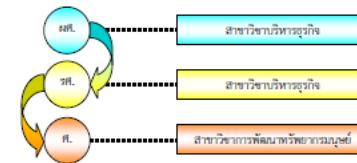
43

ภาพที่ 3.2 การเสนอขอแต่งตั้งในขณะที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไม่เป็นที่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเป็นการขอตำแหน่งโดยวิธีพิเศษ



2.3 การขอแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการในสาขาวิชาที่แตกต่างจากสาขาวิชาเดิม เช่น การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นโดยเปลี่ยนแปลงสาขาวิชาเชี่ยวชาญ หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในสาขาวิชาเชี่ยวชาญที่แตกต่างไปจากสาขาวิชาเชี่ยวชาญเดิม

ภาพที่ 3.3 การขอแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการในสาขาวิชาที่แตกต่างจากสาขาวิชาเดิม ซึ่งเป็นการขอตำแหน่งโดยวิธีพิเศษ



การแต่งตั้งโดยวิธีพิเศษนี้ ผู้ขอแต่งตั้งตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์โดยวิธีพิเศษและรองศาสตราจารย์โดยวิธีพิเศษ จะต้องเสนอผลงานทางวิชาการเช่นเดียวกับการแต่งตั้งโดยวิธีปกติและผลงานทางวิชาการต้องมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นไป และการแต่งตั้งตำแหน่งศาสตราจารย์โดยวิธีพิเศษ ผู้ขอจะต้องเสนอผลงานทางวิชาการ เช่นเดียวกับการขอแต่งตั้งโดยวิธีปกติ วิธีที่ 1 เท่านั้น และผลงานทางวิชาการจะต้องอยู่ในระดับต้น โดยการตัดสินของที่ประชุมต้องได้รับคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าเป็นต้น

**For Example:**

หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน



# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

### “วิธีการปฏิบัติงาน”

เป็นการอธิบายชี้แจงว่า งานนี้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ กำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้อย่างไร โดยเขียนอธิบายให้เป็นภาษาเขียนที่ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจง่ายและไม่ควรใช้ภาษากฎหมาย

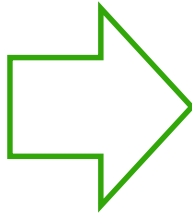
# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



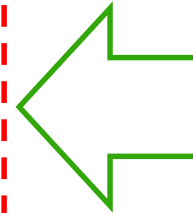
ตารางที่ 3.3 วิธีการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการ

ผังแสดงวิธีการพิจารณา	คำอธิบาย
	<p>ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการจัดเตรียมผลงานทางวิชาการ เอกสารประกอบการสอน/ เอกสารคำสอน แบบคำขอ หนังสือรับรองจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ หนังสือแสดงหลักฐานการมีส่วนร่วมในผลงานทางวิชาการ (ถ้ามี) และเอกสารหลักฐานที่จำเป็นเกี่ยวข้อง</p>
	<p>คณะที่เลือกกรรมการกลางประจำกลุ่มสาขาวิชา จำนวน 1 คน เพื่อทำหน้าที่ประเมินเอกสารประกอบการสอนหรือเอกสารคำสอนแล้วแต่กรณี</p>
	<p>กรรมการกลางประจำกลุ่มสาขาวิชาประเมินคุณภาพเอกสารประกอบการสอนตามแบบประเมินคุณภาพเอกสารประกอบการสอน/ เอกสารคำสอน</p>
	<p>คณะกรรมการประจำคณะ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากรผู้ขอแต่งตั้งตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และความถูกต้องของข้อมูลที่เป็นไปในแบบคำขอ ตลอดจนจำนวนและประเภทของผลงานทางวิชาการในเบื้องต้น หากแบบคำขอ หรือเอกสารมีข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ถูกต้องหรือมีจำนวนผลงานทางวิชาการไม่ครบถ้วน ให้คณะกรรมการประจำคณะแจ้งให้บุคลากรผู้ขอแต่งตั้งตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ทราบและให้ดำเนินการแก้ไขหรือจัดหาผลงานทางวิชาการเพิ่มเติม</li> <li>2. ประเมินผลการสอนของบุคลากรผู้ขอแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการโดยใช้แนวทางในการประเมิน หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนด</li> <li>3. พิจารณาผลการประเมินคุณภาพเอกสารประกอบการสอนหรือเอกสารคำสอนในเบื้องต้นก่อนเสนอ ก.ภ.ว.</li> </ol> <p>เมื่อคณะกรรมการประจำคณะได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ให้เสนอเรื่องพร้อมความเห็นและรายงานการประชุม คณะกรรมการประจำคณะต่อ ก.ภ.ว. ผ่านกองบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>ทั้งนี้ คณะสามารถเสนอเรื่องการขอแต่งตั้งตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ของบุคลากรล่วงหน้าได้ไม่เกิน 3 เดือน ก่อนวันที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งครบถ้วน ตามที่กำหนดไว้ใน ข้อ 30</p>

Flow Chart



Wording



For Example:

วิธีการปฏิบัติงาน

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

**“เงื่อนไข/ ข้อสังเกต/ ข้อควรระวัง/ สิ่งที่ต้องคำนึงใน  
การปฏิบัติงาน”**

เป็นการสรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ หรือจากการสังเกต การจดบันทึกใน ฐานะผู้มีประสบการณ์ในงานที่นำมาเขียนคู่มือปฏิบัติงาน แล้วนำมา เขียนเสนอเงื่อนไข/ ข้อสังเกต/ ข้อควรระวัง/ สิ่งที่ต้องคำนึงในการ ปฏิบัติงานในงานนั้น ๆ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ ของผู้เขียน แล้วสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่าง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติการ



## บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

### “แนวคิด/ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง”

เป็นการแสดงถึงการสั่งสมความรู้ การพัฒนาตนเอง และการเป็นผู้มีความรอบรู้อย่างแท้จริงที่สามารถถนอมแนวคิดงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานที่ทำได้ โดยการเขียนสรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือสรุปผลการวิจัยว่าเกี่ยวข้องกับงานในกลุ่มปฏิบัติการอย่างไร ซึ่งอาจยึดแนวการนำเสนอว่าเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงาน และข้อควรระวัง/ สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างไรก็ตาม

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



## บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

### “แนวคิด/ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง” (ต่อ)

การเขียนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ **ไม่ควรเขียนแบบ  
ขมขื่น** ควรเขียนเชิงพรรณนาที่มีการวิเคราะห์ และสังเคราะห์  
ร่วมกับ หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงาน และข้อควรระวัง/ สิ่งควร  
คำนึงถึงในการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบความเหมือนความต่างเพื่อให้  
เห็นถึงข้อดี ข้อเสีย แนวทาง หรือคำถามที่นำมาสู่การพัฒนางานใน  
หน้าที่ หรือเพื่อใช้ในการเสนอแนะ และนำไปใช้ในการทำงาน

**ที่สำคัญ** คือ ต้องมีการอ้างอิงแหล่งที่มาของแนวคิดหรือ  
งานวิจัยที่นำมาเขียนอย่างชัดเจนด้วย

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



...ผลการศึกษเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของนักวิชาการข้างต้นพบว่า รูปแบบของผู้นำมีผลต่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบทางลบและทางบวก การเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรดีและสูง อีกทั้งยังมีผลทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และลดจำนวนข้อร้องทุกข์ลงได้ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของ องค์กร ซึ่งประเด็นนี้ได้รับการพิสูจน์โดย Randeree & Chaudhry (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาในภาคการก่อสร้างในสหรัฐอเมริกาพบว่ามีผลอย่างมากต่อระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพวกเขา และรูปแบบภาวะผู้นำมีผลในระดับปานกลางถึงสูงมากต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกาพบว่ามีผล นอกจากนี้ Rafiq Awan & Mahmood (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในห้องสมุดของมหาวิทยาลัย พบว่าผลศึกษาที่แตกต่างไปจากผลการศึกษาของ Mosadegh Rad & Yarmohammadian และ Randeree & Chaudhry กล่าวคือ ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในห้องสมุดของมหาวิทยาลัยนั้น รูปแบบภาวะผู้นำไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยและผู้เชี่ยวชาญด้านบรรณารักษ์ และประเด็นที่สำคัญของการศึกษาคั้งนี้ คือ ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยไม่มีความเปลี่ยนแปลงเลยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ โดยที่ผลการศึกษาของนักวิชาการมีความขัดแย้งกัน เนื่องจากมีความแตกต่างกันในบริบทที่ศึกษา เช่น ตัวอย่างที่ศึกษาบริบททางกายภาพ สภาพแวดล้อม และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่อาจมีผลต่อผลการศึกษานักวิชาการข้างต้น แต่อย่างไรก็ดี ยังไม่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงาน...

# For Example:

วิธีการเขียนแนวคิด/ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติการ



## บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

### “วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการมีความพึงพอใจ”

เป็นการอธิบายและบอกให้ผู้อ่านหรือผู้ปฏิบัติงานทราบเทคนิคการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยผู้รับบริการในงานนี้ หมายความว่าครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสียทุกคน และต้องชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยใดบ้างที่จะสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น บางครั้งความรวดเร็วก็ไม่ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจได้เช่นกัน

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



## วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2555 พบว่า งานความก้าวหน้าในอาชีพของสายวิชาการ ซึ่งหมายถึง กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการมีระดับความพึงพอใจอยู่ในอันดับ 5 จากงานทั้งหมด 16 งานของ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งในรายละเอียดผู้รับบริการพึงพอใจงานความก้าวหน้าในอาชีพด้วยเหตุผลต่างๆ เรียงตามลำดับมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ที่มีความสนใจ กระตือรือร้น และเต็มใจให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.71
2. เจ้าหน้าที่ที่มีมนุษยสัมพันธ์ ใจกว้างสุภาพอ่อนน้อม มีค่าเฉลี่ย 3.70
3. มีขั้นตอนการทำงานที่รวดเร็วและทันเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.63
4. ได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.62
5. ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง และทันสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.61
6. ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.54

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ ศิริพร อุหมัด (2555) ที่ศึกษาพบว่า ความพึงพอใจต่อขอตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ของผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการที่มีคะแนน 3 อันดับ คือ อันดับที่ 1 ขั้นตอนการขอตำแหน่งทางวิชาการมีความรวดเร็ว มีคะแนนเฉลี่ย 4.05 ขั้นตอนมีความโปร่งใส และยุติธรรม มีคะแนนเฉลี่ย 3.84 อันดับที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 หัวข้อ เผยแพร่ข้อมูลและขั้นตอนหลายช่องทางและสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล และเจ้าหน้าที่กองบริหารบุคคลให้คำปรึกษาและอธิบายขั้นตอนได้ชัดเจน มีคะแนนเฉลี่ย 3.83

ดังนั้น วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องยึดแนวทางข้างต้นเป็นวิธีการในการสร้างความพึงพอใจ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานจะต้องให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อมูลด้วยความเต็มใจที่แสดงผ่านทางวาจา น้ำเสียง สีหน้า กิริยาท่าทางด้วยความสุภาพและนอบน้อม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นบุคคลที่มีทัศนคติในทางบวก และรักบริการ
2. ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเพื่อให้สามารถให้ข้อมูล คำปรึกษา และคำแนะนำที่ถูกต้องและรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ความต้องการของผู้รับบริการ และจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบตัวนอกเหนือจากความรู้ในงาน เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. ผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นผู้ที่สามารถเก็บรักษาความลับในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เพื่อเป็นการรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงและผลประโยชน์ทั้งของผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการและสถาบัน
4. ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรอง การประสานงาน และลดความขัดแย้งที่อาจขึ้นจากการปฏิบัติงาน และต้องเป็นผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการให้มีความพึงพอใจได้
5. ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่รับฟังความเห็นและร่วมรับฟังความคิดเห็นของทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในกระบวนการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ

# For Example:

## วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการมีความพึงพอใจ



# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติการ



## บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

### “วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน”

เป็นการอธิบายให้ผู้อ่านซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ปฏิบัติงานแทนทราบว่า การปฏิบัติงานในกลุ่มปฏิบัติการจะต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร ถือเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและสอดคล้องกับกลยุทธ์การทำงาน

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



## 1. วิธีการติดตามการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานการขอตำแหน่งทางวิชาการมีวิธีการติดตามการปฏิบัติงานใน 3 ระดับ คือ

1.1 ระดับสถาบัน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องรายงานความคืบหน้าและผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการและคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองคุณสมบัติและผลงานทางวิชาการทราบทุกครั้งที่มีการประชุม โดยข้อมูลที่รายงานคือ วันที่รับเรื่อง กำหนดส่งผลการประเมิน และวันที่ส่งผลงานให้ประเมิน ตลอดจนสถานะปัจจุบันของการดำเนินงาน เป็นต้น

1.2 ระดับกองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีระบบติดตามและควบคุมการดำเนินงาน เริ่มต้นเมื่อมีการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการจะมีการวางแผนและวางกำหนดการต่างๆ ตลอดกระบวนการพิจารณา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดการและการประชุมต่างๆ และเมื่อมีความคืบหน้าและเคลื่อนไหว ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา โดยข้อมูลที่ใช้ในการติดตาม เช่น วันที่รับเรื่อง กำหนดการนำเสนอที่ประชุมชุดต่างๆ กำหนดการส่งผลงาน และกำหนดการส่งผลการประเมิน เป็นต้น ซึ่งการวางแผนดังกล่าวสามารถพยากรณ์ได้ว่า ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการจะสามารถทราบผลการพิจารณาได้เมื่อใด

1.3 ระดับบุคคล ซึ่งหมายถึงผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ตลอดเวลา โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องเผยแพร่ความคืบหน้าของการดำเนินงานให้ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการทราบเท่าที่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ทั้งทางระบบสื่อสารภายในสถาบัน (ICS) และทางโทรศัพท์เมื่อมีการสอบถามความคืบหน้าในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ การติดตามผลการปฏิบัติงานในเชิงกระบวนการจะถูกกำกับด้วยกำหนดการประชุม เพื่อให้กระบวนการสามารถดำเนินไปด้วยความต่อเนื่อง

วิธีการติดตาม

For  
Example:

Activate  
Go to PC s

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



...เนื่องจากนโยบายของผู้บริหารสถาบันจะเน้นให้กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการของสถาบันมีความรวดเร็วที่จะทำให้ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการทราบผลการพิจารณาได้รวดเร็ว วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขอตำแหน่งทางวิชาการจึงมุ่งเน้นที่ระยะเวลาในการดำเนินการ โดยการกำหนดไว้ในตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา และมุ่งเน้นประเมินผลการปฏิบัติในเชิงกระบวนการของการปฏิบัติงานมากกว่าผลลัพธ์ เนื่องจากในระดับผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถควบคุมผลลัพธ์เกี่ยวกับผลการพิจารณาในเชิงคุณภาพได้ เช่น ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำเนินการขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลตลอดกระบวนการ จะเป็นตัวชี้วัดในการกำกับดูแลงานของหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดส่งผลงานทางวิชาการ ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดส่งระเบียบวาระการประชุม ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดทำรายงานการประชุม หรือระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำหน้าที่ประเมินผลงานทางวิชาการ และจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการภายหลังสิ้นสุดกำหนดการส่งผลการประเมินผลงานทางวิชาการ เป็นต้น โดยจะเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ

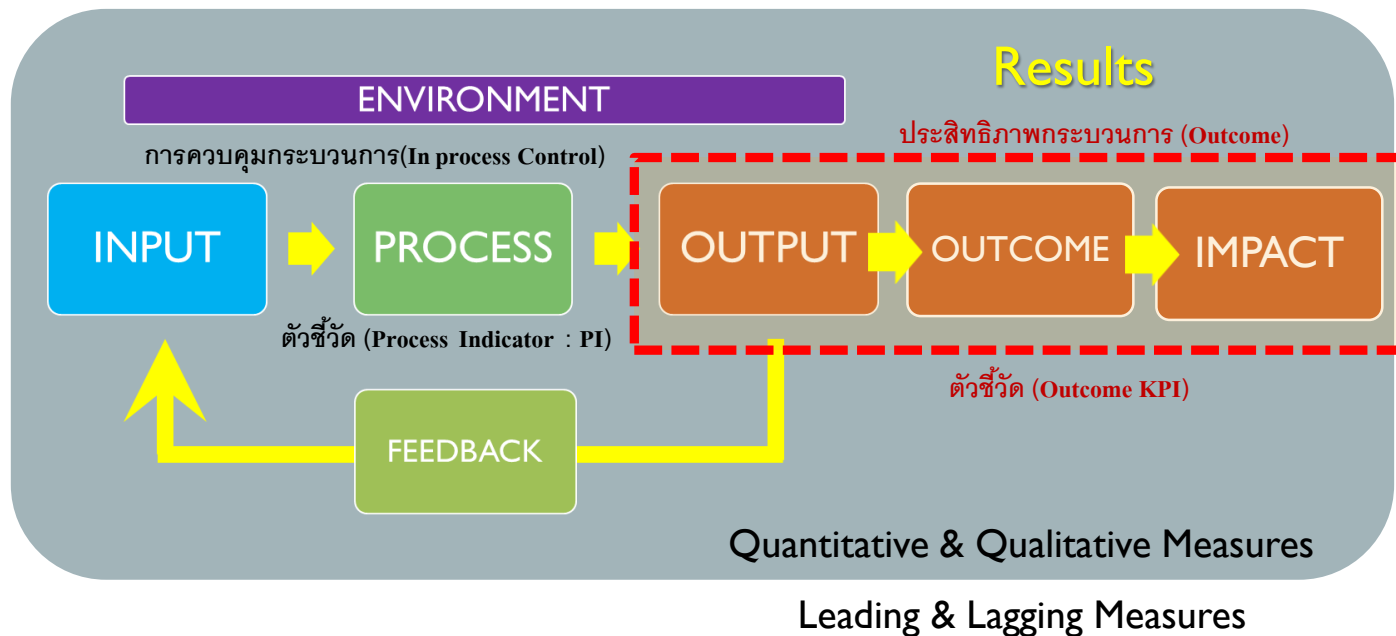
**For Example:**

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

# การประยุกต์ GENERAL SYSTEM THEORY เพื่อการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

## CHAOS THEORY

*Uncertainty  
is Normal*  
(อนิจจัง)



**FUTURE THEORY – SCENARIO PLANNING**

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติการ



## บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

### “จรรยาบรรณ/ คุณธรรม/ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน”

เป็นการอธิบายว่างานนี้ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง อาจนำเอา จรรยาบรรณของสาขาวิชาชีพที่มีสภาของวิชาชีพนั้น ๆ หรือ จรรยาบรรณในฐานะบุคคลากรของหน่วยงานนั้นมาพิจารณาประกอบ รวมทั้งนำเอาจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน และการเรียนรู้ ตามรอยพระยุคลบาทมาศึกษาประกอบการเขียน

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 4 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- รายละเอียดของกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรม/ แผนปฏิบัติงาน/ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน



# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 4 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

### “ขั้นตอนการปฏิบัติงาน”

เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด เพื่อช่วยให้คนทำงานเห็นภาพขั้นตอนการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน และลำดับการทำงานว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร ซึ่งสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมักเขียนอธิบายในรูปแบบผังงาน (Flowchart) แต่ก็ยังสามารถเขียนได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

✍ ข้อความทั้งหมด (Wording)

✍ ตาราง (Table)

✍ แผนภูมิจำลอง (Model)

✍ ผังงาน (Flowchart)

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน

## ขั้นตอนการรับการฝึกอบรม

### 5.1 ผู้ขอรับการฝึกอบรม

- 5.1.1 ศึกษาข้อมูลหรือหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- 5.1.2 กรอกแบบคำร้องขอรับการฝึกอบรมภายนอกพร้อมแนบหลักฐานหรือข้อมูลของหลักสูตรดังกล่าว
- 5.1.3 เสนอให้ผู้บังคับบัญชาจนถึงระดับผู้อำนวยการอนุมัติ
- 5.1.4 นำส่งยังกองการเจ้าหน้าที่ล่วงหน้าก่อนวันสัมมนาหรือฝึกอบรม 15 วัน

### 5.2 เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

- 5.2.1 ติดต่อสถาบันหรือหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม
- 5.2.2 ส่งเรื่องยังหน่วยงานการเงินเพื่อของบประมาณ

### 5.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- 5.3.1 เข้ารับการฝึกอบรมตามวันและเวลาที่กำหนด
- 5.3.2 เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม จัดทำรายงานพร้อมนำส่งเอกสารประกอบการฝึกอบรม
- 5.3.3 นำความรู้ที่ได้รับไปจัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

ภาพจาก เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์

# Example:

“ข้อความทั้งหมด (Wording)”



# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	แบบฟอร์มที่ใช้
เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่	1. ตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรม	เดือนพฤศจิกายนของทุกปี	แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (HR-TN-F-001)
เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	2. กรอกรายละเอียดความต้องการในการฝึกอบรมและส่งกลับคืนกองการเจ้าหน้าที่	ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี	แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (HR-TN-F-001)
หัวหน้ากลุ่มงานกองการ	3. พิจารณา รวบรวม และจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปีส่งให้ผู้อำนวยการของ	ภายในเดือนมกราคมของปีถัดไป	แผนการฝึกอบรมประจำปี (HR-TN-F-002)

ภาพจาก เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์

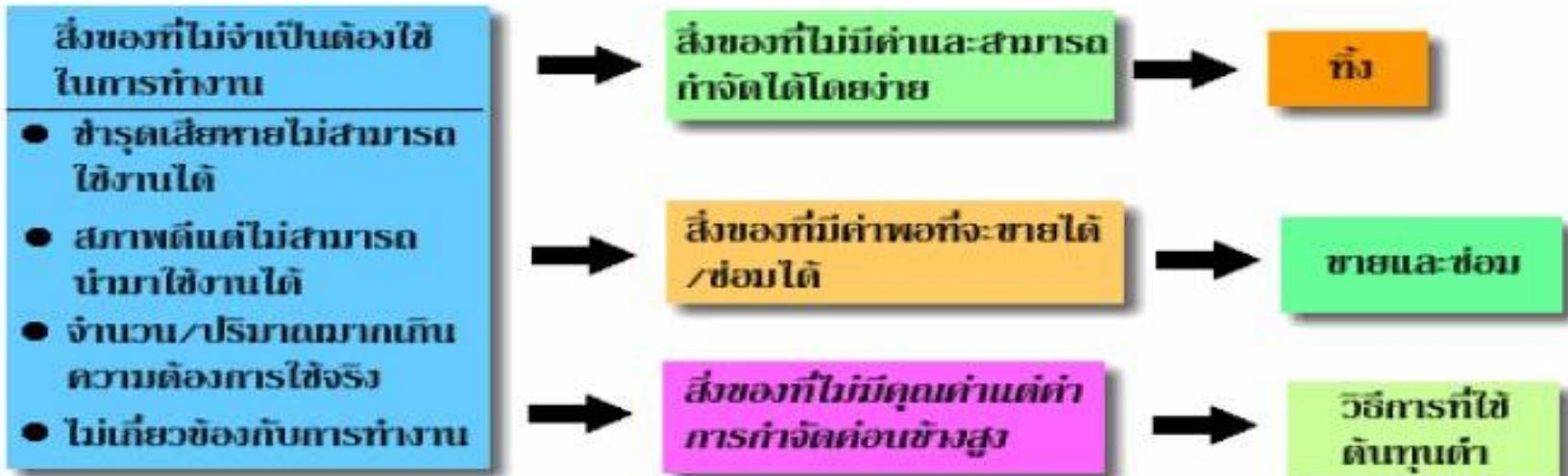
**For Example:**

“ตาราง (Table)”

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## วิธีการดำเนินการสะสาง



เส-สาง (SEIR)

สิ่งของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ (พื้นที่)

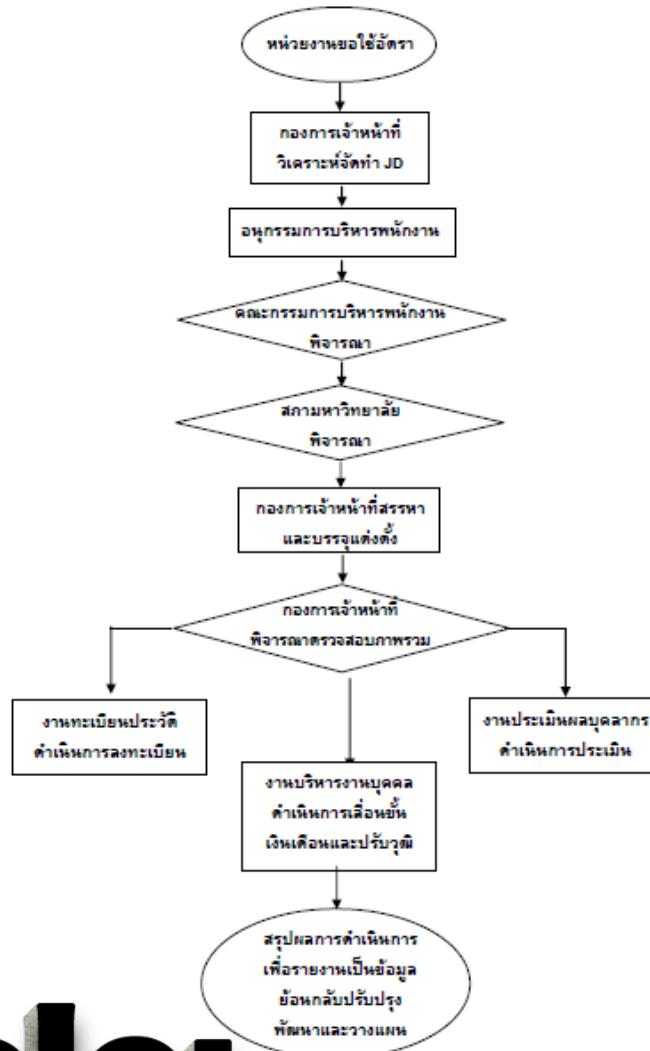
เส-ตวง (SEITON)

**For Example:**

“แผนภูมิจำลอง (Model)”

ภาพจาก เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



ภาพจาก เสถียร คามีศักดิ์

**For  
Example:**

“ผังงาน (Flowchart)”

# Work Flow Chart

**Flowchart vs. Work Flow**

**@Paphanphon Ton Paphangkornphurin, 2017**

**Work Flow** แผนผังการไหลเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของจุดต่างในกระบวนการให้บริการ การจัดทำแผนผังการไหลทำให้ทราบและเข้าใจถึงการเคลื่อนตัวหรือการไหลของลูกค้าหรือกระบวนการในการให้บริการ โดยรูปแบบของแผนผังการไหลมีได้หลากหลายรูปแบบตั้งแต่การใช้สัญลักษณ์จนถึงการใช้ภาพถ่ายหรือภาพเสมือนในการจัดทำแผนผังการไหล (วิพุธ อ่องสกุล, 2556)

**Flowchart** คือ การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะ และความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน (ก.พ.ร., 2552)

# การบริหารกระบวนการ

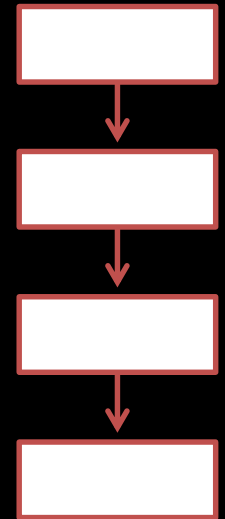
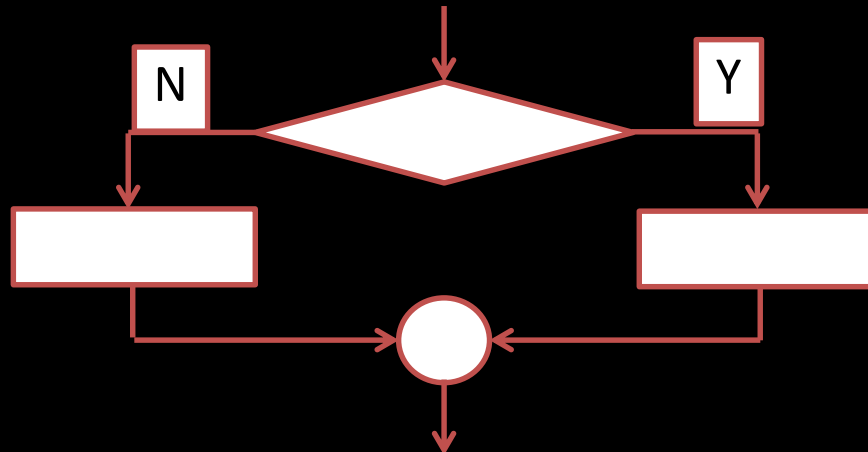
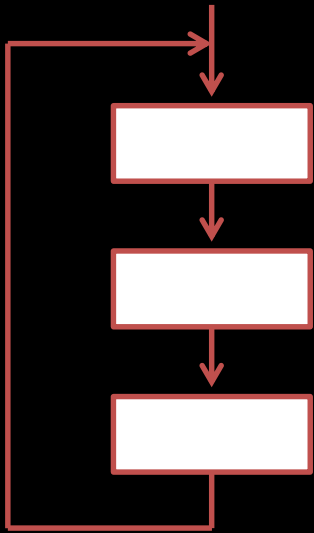
- กระบวนการ คือ กลุ่มของกิจกรรมที่ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร
- กระบวนการ คือ พหุพจน์ของกิจกรรมหรืองาน
- หน่วยที่เล็กที่สุดของกระบวนการ คือ กิจกรรม

# รูปแบบ








ITERATION

SEQUENCE

SELECTION



# สัญลักษณ์ที่นิยมใช้

	จุดเริ่มต้น/สิ้นสุด (Terminator)	แทนจุดเริ่มต้นและลงท้ายของผังงาน
	ข้อมูล นำเข้า/ส่งออก (Data Input/Output)	แทนจุดที่มีการรับข้อมูลเข้าหรือส่งออกข้อมูล
	การปฏิบัติงาน (Process)	แทนจุดที่มีการปฏิบัติงานหรือประมวลผลงาน
	ตัดสินใจ (Decision)	แทนจุดที่ต้องเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง
	ทิศทาง (Flow line)	แทนทิศทางของขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งจะปฏิบัติต่อเนื่องกันตามหัวลูกศรชี้
	จุดต่อเชื่อม (Connector)	แทนจุดเชื่อมต่อของผังงานในที่มีเส้นมาบรรจบ เพื่อจะไปสู่การทำงานที่เหมือนกัน
	เอกสาร/รายงาน (Document)	แทนเอกสารที่เป็นผลลัพธ์จากกระบวนการ



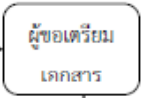

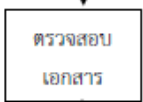
# หลักการจัดภาพผังงาน

การเขียนทิศทางของผังงานควรเป็นไปอย่างมีระเบียบและหลีกเลี่ยงการขีดโยงไปโยงมาในทิศทางตัดกัน ถ้าจำเป็นต้องโยงถึงกัน ควรใช้เครื่องหมายจุดต่อเนืองแทนและถ้าเป็นไปได้ควรเขียนผังงานให้จบในหน้าเดียวกัน

คำอธิบายภาพ เขียนเพียงสั้น ๆ และเข้าใจง่าย

# การใช้คำในการเขียน

- ใช้คำกริยาใหญ่ในการเขียน เช่น พิจารณา อนุมัติ อนุญาต ตรวจสอบ บันทึก ให้ความเห็น แก้ไข ดำเนินการ เป็นต้น
- ไม่ควรใช้คำกริยาเล็ก เช่น รับ ส่ง ลง ขึ้น ดู ให้ ยื่น จับ ปรับ แก้ เป็นต้น

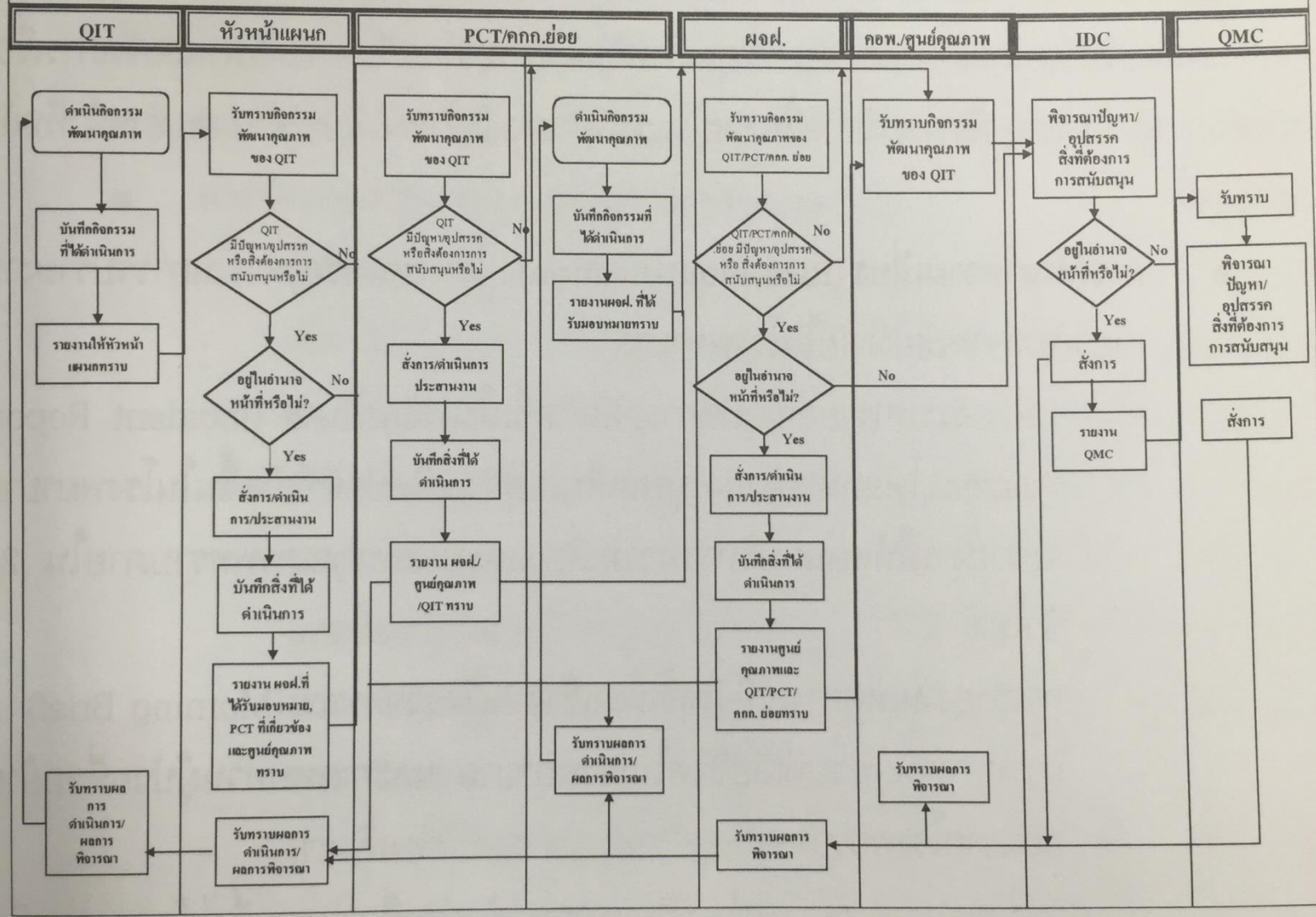
ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ระยะเวลา	มาตรฐานงาน / สิ่งที่ต้องควบคุม	การติดตาม ประเมินผล	แบบฟอร์มที่ใช้	เอกสารอ้างอิง
	<b>ขั้นตอนที่ ๑</b> เตรียมเอกสารหลักฐานและผลงานทางวิชาการ <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. บุคลากรผู้ขอเตรียมเอกสารและผลงานทางวิชาการที่จะเสนอประกอบการพิจารณา</li> <li>๒. เสนอเอกสารหลักฐานและผลงานทางวิชาการต่อคณะต้นสังกัด</li> </ol>				ก.พ.อ. ๐๓, ๐๔ ก.พ.ว. ๐๓ ก.พ.ว. ๐๔	
	<b>ขั้นตอนที่ ๒</b> คณะกรรมการประจำคณะ <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. คณะโดยความเห็นชอบของคณบดี คัดเลือกกรรมการประเมินเอกสารประกอบการสอนหรือเอกสารคำสอน และส่งให้ประเมิน (กรณี ผศ. และ รศ.)</li> <li>๒. คณะกรรมการประจำคณะตรวจสอบคุณสมบัติ เอกสาร ผลงานทางวิชาการ และประเมินผลการสอน</li> </ol>				ก.พ.อ. ๐๑ ก.พ.อ. ๐๒	
	<b>ขั้นตอนที่ ๓</b> กองบริหารทรัพยากรบุคคล <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ตรวจสอบคุณสมบัติ เอกสารหลักฐานและผลงานทางวิชาการ</li> <li>๒. จัดเตรียมเอกสารหลักฐาน และผลงานทางวิชาการเสนอที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณากลับรองคณบดีและผลงานทางวิชาการ</li> </ol>	ไม่เกิน ๒ เดือนนับจากวันที่ บค. รับเรื่อง	๑) คำจำกัดความ ลักษณะการเผยแพร่ และลักษณะคุณภาพของผลงานทางวิชาการ ๒) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการสอน และการประเมินเอกสารประกอบการสอน และเอกสารคำสอน ๓) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของ			

ขั้นตอนการติดตั้งและตั้งค่าโปรแกรม **Compustat Research Insight Global Database (Standard & Poor's)** ของสำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Phase



# ผังการไหลระบบการรายงานและการสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ

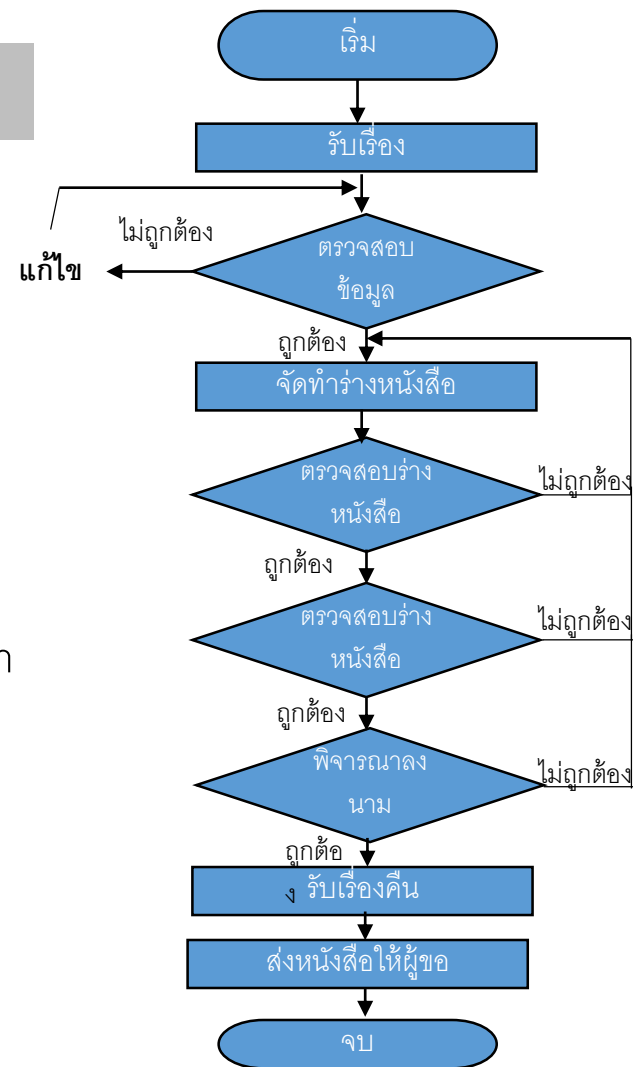


## กระบวนการจัดทำหนังสือรับรองการทำงาน

เริ่ม

1. **รับเรื่อง** พร้อมแบบคำขอหนังสือรับรองจากกลุ่มงานธุรการ
2. **ตรวจสอบ** ความถูกต้องของข้อมูลในแบบคำขอ (ถ้าไม่ถูกส่งให้ผู้ขอแก้ไข ถ้าถูกต้องดำเนินการข้อ 3)
3. **จัดทำ** ร่างหนังสือรับรองตามคำขอ โดยผู้ปฏิบัติงาน
4. **ตรวจสอบ** ความถูกต้องของร่างหนังสือ โดยหัวหน้ากลุ่มงาน (ถ้าไม่ถูกต้องส่งไปข้อ 3 แก้ไข ถ้าถูกต้องดำเนินการในข้อ 5)
5. **ตรวจสอบ** ความถูกต้องและลงนามในหนังสือเสนอรองอธิการบดีพิจารณา (ถ้าไม่ถูกต้องส่งไปข้อ 3 แก้ไข ถ้าถูกต้องดำเนินการในข้อ 6)
6. **พิจารณาลงนาม** ในหนังสือรับรอง (ถ้าเห็นชอบดำเนินการต่อข้อ 7 ถ้าไม่เห็นชอบดำเนินการข้อ 3)
7. **รับเรื่อง** พร้อมหนังสือคืน
8. **ส่ง** หนังสือให้ผู้ขอหนังสือรับรอง

จบ



# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติการ



## บทที่ 4 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

### “รายละเอียดของกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน”

เป็นการเขียนอธิบายรายละเอียดกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนผังการปฏิบัติงาน (Flowchart) อย่างละเอียด มีตัวอย่างแผนภาพ ตาราง แบบฟอร์ม หรือรายละเอียดเชิงลึก ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้ในแผนผังการปฏิบัติงาน (Flowchart) ประกอบการอธิบาย ดังนั้น ในบทที่ 4 นี้ กรณีตัวอย่างของนิค้ำจึงกำหนดให้หัวข้อแรกของบทที่ 4 เป็นแผนผังการปฏิบัติงาน (Flowchart) และหัวข้อต่อมาคือรายละเอียดกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งต่างจากกรณีของ ก.พ.ร. ที่กำหนดหัวข้อแรกในบทที่ 4 ว่า “ขั้นตอนการปฏิบัติงาน” เท่านั้น

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



จากตารางที่ 5.1 ผู้จัดทำขออธิบายรายละเอียดของกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจกระบวนการมากขึ้นโดยแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ 24 ขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นระบบตำแหน่งทางวิชาการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการจัดเตรียมผลงานทางวิชาการและเอกสารที่เกี่ยวข้องตำแหน่งทางวิชาการ โดยขั้นตอนนี้ ผู้จัดทำคู่มือได้ออกแบบและจัดทำแบบตรวจสอบประกอบการขอตำแหน่งทางวิชาการไว้สำหรับให้ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการใช้ในการเตรียมเอกสารดังตารางที่ 5.2

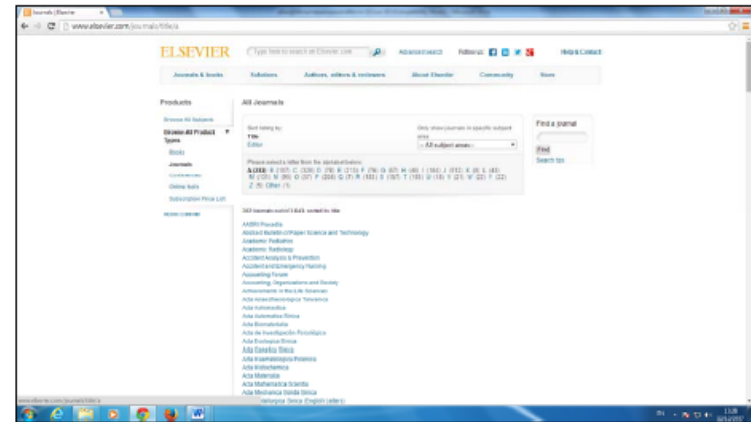
ตารางที่ 5.2 แสดงรายละเอียดการตรวจสอบเอกสารที่ใช้ประกอบการขอตำแหน่งทางวิชาการ

ลำดับที่	รายการ	จำนวนรวมต้นฉบับ (รูปปก/ วัสดุพิเศษ)	หมายเหตุ
1	ผลงานทางวิชาการ เช่น ผลงานวิจัย ตำรา หนังสือ บทความทางวิชาการ หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น ที่ได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ ก.พ.อ. กำหนดแล้ว (กรณีเป็นผลงานวิจัยให้ส่งรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ (ถ้ามี) พร้อมด้วยบทความวิจัย)	4/ 6 ชุด (ต่อ 1 เรื่องที่เสนอ)	ส่งไฟล์ PDF ของผลงานที่เรื่องนั้นตำแหน่งผู้รับผิดชอบ
2	เอกสารประกอบการสอน (มศ.) หรือเอกสารคำสอน (รศ.)	7 ชุด	-
3	แบบคำขอรับพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ (ก.พ.อ.03)	28/ 30 ชุด	จัดเป็นชุดตามลำดับ
4	แบบแสดงหลักฐานการมีส่วนร่วมในผลงานทางวิชาการ (ถ้ามี) (ก.พ.ว.03)	28/ 30 ชุด	
5	แบบรับรองจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ (ก.พ.ว.04)	28/ 30 ชุด	
6	แบบรับรองความเข้าชื่อของผลงานวิจัยที่ใช้ประกอบการขอตำแหน่งตำแหน่งทางวิชาการกับวิทยานิพนธ์ (ก.พ.ว.12)	28/ 30 ชุด	
	แบบรับรองจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ (ก.พ.ว.13)	1 ชุด (พร้อมแบบประวัติผู้ทรงคุณวุฒิ)	-

ขั้นตอนที่ 8 กองบริหารทรัพยากรบุคคลรับเรื่องพร้อมเอกสาร และทำหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในแบบ ก.พ.อ. 03/ ก.พ.อ. 04 จำนวนการทำสำเนาเอกสารทั้งหมด ตรวจสอบและจัดทำสำเนาแหล่งเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและจัดส่งให้สำนักบรรณสารการพัฒนาตรวจสอบแหล่งเผยแพร่ผลงานทางวิชาการตรวจสอบการคัดลอกผลงานทางวิชาการด้วยโปรแกรม Turn-it-in และตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินการของคณะในเบื้องต้น โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

1. การตรวจสอบแหล่งเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในกรณีการเผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในรูปแบบบทความในวารสารทางวิชาการนั้น วารสารทางวิชาการจะต้องเป็นวารสารทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติหรือระดับชาติ โดย ก.พ.อ. ได้ประกาศกำหนดรายชื่อฐานข้อมูลที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติและระดับชาติไว้สำหรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการไว้ โดยในที่นี้ผู้จัดทำคู่มือจะยกตัวอย่างการสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลที่ ก.พ.อ. กำหนด จำนวน 3 ตัวอย่าง ตามภาพที่ 5.2-5.4

ภาพที่ 5.2 การสืบค้นรายชื่อวารสารทางวิชาการในฐานข้อมูล Scopus ซึ่งเป็นข้อมูลที่ ก.พ.อ. กำหนด



**For Example:**

“รายละเอียดของกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน”



# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 4 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

### “กิจกรรม/ แผนปฏิบัติงาน/ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน”

เป็นการอธิบายให้ทราบว่า งานในกลุ่มมือปฏิบัติงานมีแผนปฏิบัติงานหรือแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ และนอกการปฏิบัติงานตามเนื้อหาของงานในกลุ่มมือปฏิบัติงานแล้ว งานดังกล่าวยังมีกิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นเสริมการปฏิบัติงานหลักดังกล่าวอีกหรือไม่

# องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน



## กิจกรรม แผนปฏิบัติงาน หรือแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานด้านการขอตำแหน่งทางวิชาการซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญมากประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษานั้น กองบริหารทรัพยากรบุคคลโดยผู้ปฏิบัติงานได้จัดกิจกรรมประกอบการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กิจกรรม NIDA HR Clinic เป็นกิจกรรมของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผู้ปฏิบัติงานได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานการขอตำแหน่งทางวิชาการด้วยการให้บริการให้คำปรึกษา แนะนำ และชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการให้แก่คณาจารย์ผู้ขอถึงหน่วยงานทั้งเป็นส่วนตัว หรือเป็นหมู่คณะ

2. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) เป็นระบบที่รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลงานทางวิชาการ และประวัติและผลงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อให้เป็นฐานข้อมูลในการค้นหาผลงานทางวิชาการ และอำนวยความสะดวกในการกรอกข้อมูลในเอกสารที่มีจำนวนมาก

# For Example:

“กิจกรรม/ แผนปฏิบัติงาน/ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน”

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน

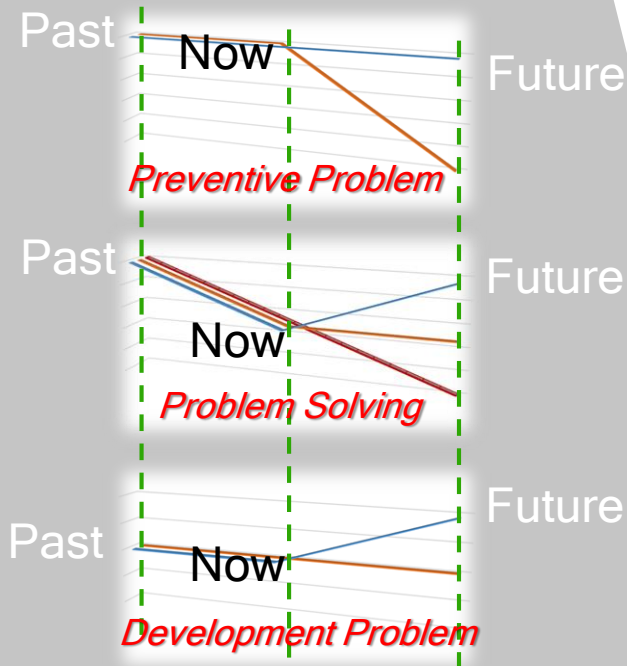


## บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและการพัฒนา

- ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
- แนวทางแก้ไขและพัฒนางาน
- ข้อเสนอแนะ



# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน

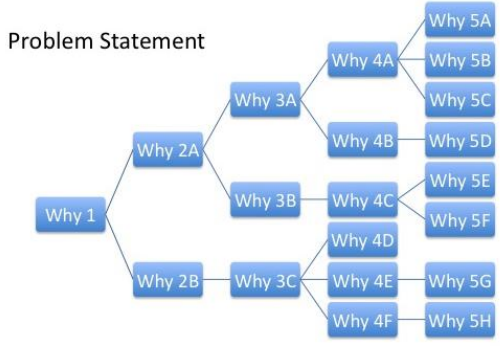


## GAP (Problem)

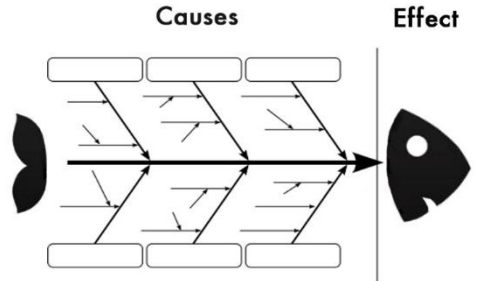


### แนวทางการพิจารณาปัญหาในการทำงาน

# Five WHYs

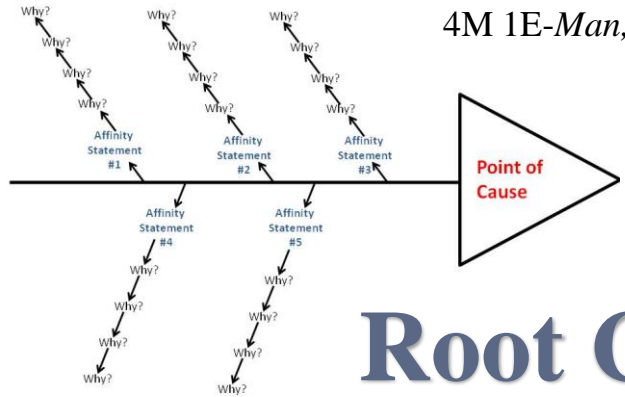


# Ishikawa Diagram



**Problem:**  
Ran through a red light.

- ↳ Why? Late for work.
  - ↳ Why? Woke up late.
    - ↳ Why? Alarm clock broke.
      - ↳ Why? Didn't check if it worked.
        - ↳ Why? Forgot to do it last night.



4M 1E-Man, Machine, Material, Method, Environment  
 4P-Place, Procedure, People, Policy  
 4S-Surrounding, Supplier, System, Skill

# Root Cause Analysis

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและการพัฒนา

วิธีการเขียนปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนา อาจเขียนโดย

- จำแนกตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- จำแนกตามด้านการปฏิบัติงาน เช่น ด้านหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือแบบฟอร์ม เป็นต้น
- จำแนกตามตัวบุคคล เช่น คณะกรรมการ ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้บริหาร เป็นต้น

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



ที่-	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ผู้เกี่ยวข้อง							
		กรรมการ		ผู้บริหาร		ผู้รับบริการ		ผู้ปฏิบัติงาน	
		ปัญหา	วิธีการ ปัญหา	ปัญหา	วิธีการ ปัญหา	ปัญหา	วิธีการ ปัญหา	ปัญหา	วิธีการ ปัญหา
1	.....								
2	.....								
3	.....								
4	.....								

**For  
Example:**

วิธีการเขียนปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนา  
ซึ่งจำแนกตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน

# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## บรรณานุกรม

ควรเขียนตามหลักการเขียน APA โดยใช้

The screenshot shows the Microsoft Word interface with the References tab selected. The 'Add New Source...' option is highlighted in a red dashed box. A green arrow points from this box to a larger, detailed view of the 'Add New Source...' option, which is also highlighted in a red dashed box. The detailed view shows the 'References' tab and the 'Add New Source...' option, along with other options like 'Add New Placeholder...'.





# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## ภาคผนวก

เป็นสิ่งที่นำมาเพิ่มเติมตอนท้ายต่อจาก  
บรรณานุกรม เพื่อบอกให้ผู้อ่านเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น  
เช่น ตัวย่อ หมาย แบบฟอร์ม



# องค์ประกอบของกลุ่มมือปฏิบัติงาน



## ประวัติผู้เขียน

บอกประวัติของผู้เขียน ให้ผู้ศึกษาค้นคว้า  
ติดต่อสอบถามข้อสงสัย หรือแสดงให้เห็นถึงการมี  
ประสบการณ์ เพื่อให้ความเชื่อถือในเอกสารที่เขียน  
เช่น รูปภาพ ชื่อ-ชื่อสกุล ตำแหน่งปัจจุบัน ประวัติ  
การศึกษา ประวัติการทำงาน รายละเอียดการติดต่อ  
และผลงาน โดยสังเขป



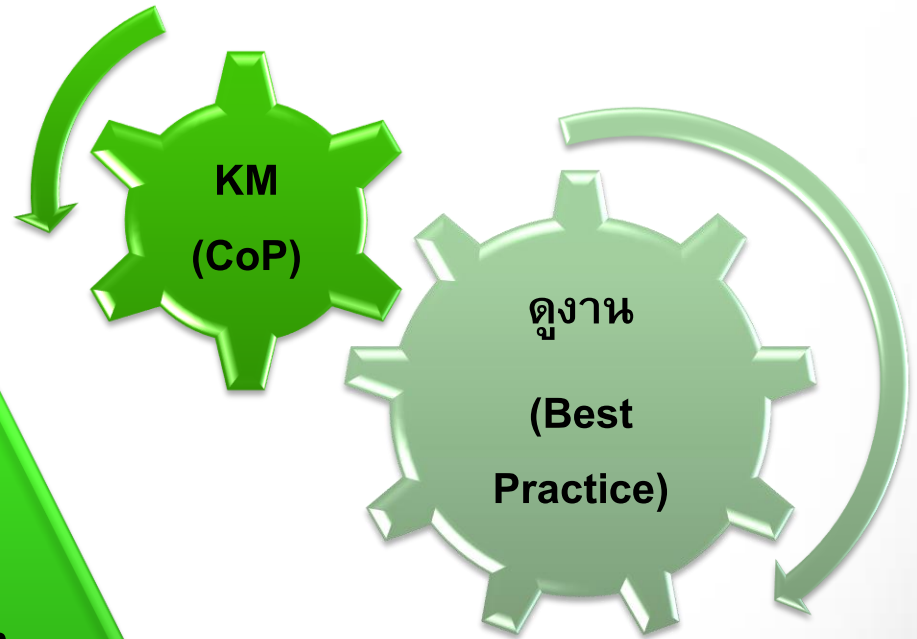
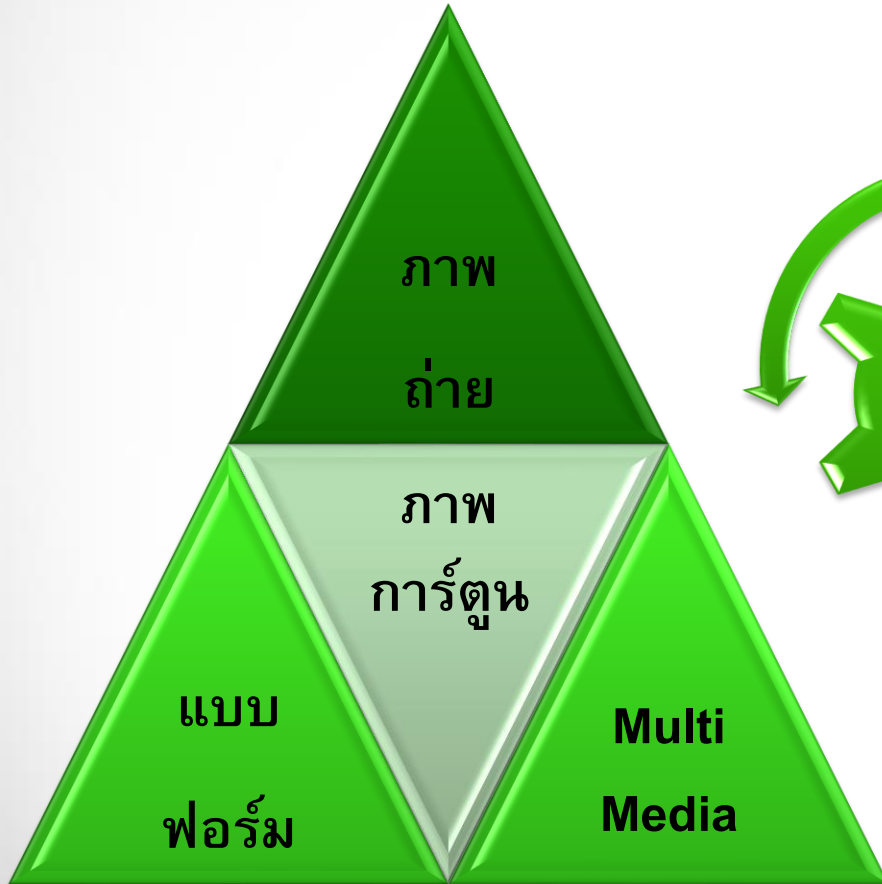
ยังไม่ประสบความสำเร็จ  
ถ้าหนูยังไม่ถึงจุดที่

# หนูฝึกฝน

เมย์ รัชก อินทนนท์  
นักแบดมินตันมืออันดับ 5 ของโลก

✓  
Rexona  
กล้าได้อีก  
ทำได้อีก

# เทคนิคการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน



# เกณฑ์การประเมินคุณภาพคู่มือปฏิบัติงาน



## ระดับดี

- (1) เป็นคู่มือปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และมีรูปแบบ/โครงสร้าง และเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์และถูกต้องตามหลักวิชาการ
- (2) มีความประณีตในการจัดวรรคตอนและช่องไฟ
- (3) มีการอ้างอิงแหล่งวิชาการและมีแบบแผนในการเขียนอ้างอิง
- (4) มีการจัดทำบรรณานุกรมและภาคผนวกไว้อย่างเหมาะสม
- (5) มีการใช้ภาษาที่ชัดเจน เหมาะสม และถูกต้องตามหลักภาษา

# เกณฑ์การประเมินคุณภาพคู่มือปฏิบัติงาน



**ระดับดีมาก** ใช้เกณฑ์เดียวกับระดับดี และต้อง

(1) มีการเรียบเรียงเนื้อหาสาระที่ชัดเจนตามลำดับ ไม่สับสน สามารถทำให้อ่านติดตามเนื้อหาได้โดยสะดวก ตลอดจนมีความเชื่อมโยงของหัวข้อ

(2) มีเนื้อหาสาระทางวิชาการที่ทันสมัย

(3) ในแต่ละเรื่องมีการเขียนสรุปความคิดรวบยอดของเรื่อง ชัดเจน และมีการอธิบายขยายความคิดรวบยอดนั้น ๆ ในลักษณะสามารถสื่อความหมายได้ดีพอสมควร อาจมีภาพ แผนภูมิ ตาราง ประกอบเพื่อความเข้าใจและให้น่าสนใจ

# เกณฑ์การประเมินคุณภาพคู่มือปฏิบัติงาน



**ระดับดีเด่น** ใช้เกณฑ์เดียวกับระดับดี ดีมาก และต้อง

(1) มีข้อเสนอแนะ และมีการสอดแทรกความคิดและความเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเหมาะสม

(2) มีการศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร และ/หรือรายงานการวิจัยที่จะช่วยให้ผู้อ่านได้มีความรู้และความสามารถ

การจัดหน้าและรูปแบบ	ไม่ได้สอดคล้องกับประสบการณ์และเทคนิคของผู้เขียน	ไม่เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม	การเขียน Work Flow หรือ Flowchart	ขาดตัวอย่างประกอบ	ตัวสะกด และการใช้ภาษา เช่น คำศัพท์ต่าง ๆ
ไม่มีความน่าสนใจ น่าติดตาม	การลำดับเนื้อหา	ระบบตัวเลขและการลำดับข้อ	การตั้งชื่อคู่มือปฏิบัติงาน	ความทันสมัยของกฎระเบียบ ข้อบังคับ	การพิมพ์เล่ม เช่น การถ่ายสำเนาแต่เป็นภาพสี และการนำเสนอไม่ดี/ไม่เหมาะสม (รูปภาพ/ข้อความ)
ไม่ตอบวัตถุประสงค์ และประโยชน์ในการทำคู่มือ	การอ้างอิงไม่ถูกต้อง	เนื้อหาไม่กระชับ ชัดเจน และเข้าใจยาก	การวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคในการทำงานไม่ชัดเจน	เขียนแล้วไม่มีคนอ่าน หรือเอาไปใช้งาน	เขียนงานเดิมไม่มีการปรับปรุงพัฒนา



# Plagiarism & self-plagiarism

# การปรับปรุงกระบวนการ



จัดทำคำสั่งแต่งตั้ง

จัดทำคำสั่งแต่งตั้งและหนังสือส่ง  
หนังสือส่ง

**แก้ไขข้อบกพร่อง/ ระเบียบ  
และมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทน**

14-16 วัน

1-2 วัน

เสนอ อธ.

ออกเลขหนังสือส่ง

ส่งผลงาน

ตัวอย่างการปรับปรุงกระบวนการ  
“การจัดทำคำสั่งและส่งผลงาน  
การขอตำแหน่งทางวิชาการของนิต้า”

# Workshop



ชื่อกระบวนการ.....

+

ผู้เกี่ยวข้อง	ความต้องการ	
๑. ผู้รับบริการ	๑)	
๑.๑	๒)	
๑.๒	๑)	
	๒)	
๑.๓	๑)	
	๒)	
๒. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑)	
๒.๑	๒)	
ข้อกำหนดด้านกฎ หลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ	ประสิทธิภาพของกระบวนการ	ความคุ้มค่า/ลดต้นทุน
		๑. ความคุ้มค่า - - ๒. ลดต้นทุน - -

ข้อกำหนดที่สำคัญ
๑. ๒. ๓.

ตัวชี้วัด	
ผลผลิต	ผลลัพธ์
๑.	๑.
๒.	๒.

# Workshop



ชื่อกระบวนการงาน.....

ข้อกำหนดที่สำคัญ	แนวทางดำเนินการ / สิ่งที่ต้องควบคุม ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ	ประเภทปัจจัย / สิ่งที่ต้องควบคุม			
		องค์ความรู้ และ เทคโนโลยี	ขั้นตอน/ ระยะเวลา ปฏิบัติงาน	การ ควบคุม ค่าใช้จ่าย	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
๑.	๑.				
๒.	๒.				
๓.	๓.				
	๔.				
	๕.				



คนที่จะไม่มียวันประสบความสำเร็จ คือ  
คนที่คิดว่าตัวเองมีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดมาก  
จึงไม่อาจทำอะไรๆ ให้ประสบความสำเร็จเหมือนคนอื่น...  
ผมอยากจะทำบอกว่า คุณรู้ได้อย่างไรว่าคนที่ประสบความสำเร็จ  
เค้าไม่มีเงื่อนไขหรือข้อจำกัด  
ในความเป็นจริงเค้าอาจมีมากกว่าคุณด้วยซ้ำ  
เพียงแต่คนเหล่านั้นเลือกที่จะจัดการกับเงื่อนไขและข้อจำกัดที่มี  
แทนที่จะจมอยู่กับมันเช่นคุณ

...ปภาณภณ ปภังกรภูรินทร์...