

สำนักงานเลขานุการ
เลขที่รับ 837
วันที่ 16 มิ.ย. 2566
เวลา.....น.



สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกระบี่
เลขที่รับ 5799
วันที่ 16 มิ.ย. 2566
เวลา.....น.

ที่ อว.๘๔๒๒/๔๘๓

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

๒๙๕ ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต

กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐

สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
เลขที่รับ 1391
วันที่ 21 มิ.ย. 2566
เวลา.....น.

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ด้วยการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน” ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ รุ่นที่ ๑๗ (ออนไลน์)

เรียน นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดกระบี่

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการ/กำหนดการฝึกอบรม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้กำหนดจัดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ด้วยการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน” ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ รุ่นที่ ๑๗ วันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๖๖ ออนไลน์(Online) ค่าลงทะเบียนท่านละ ๒,๒๐๐ บาท (สองพันสองร้อยบาทถ้วน) ผ่านระบบ ZOOM จากมหาวิทยาลัยสวน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

ในการนี้ ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต จึงขอเรียนเชิญท่านและบุคลากรในสังกัดของท่านเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ โดยผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเข้าอบรมได้โดยไม่ถือเป็นวันลาและมีสิทธิ์เบิกค่าลงทะเบียนและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ได้ตามระเบียบของทางราชการ โปรดส่งรายชื่อตามแบบตอบรับผู้เข้าร่วมอบรม ภายในวันพุธที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๖๖ โดยส่งแบบตอบรับผู้เข้าร่วมอบรม และ/หรือ แบบนำส่งหลักฐานการโอนเงิน มาที่ กูเกิ้ลฟอร์ม ทั้งนี้ สามารถสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๘๔๙-๘๕๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดกระบี่

-เพื่อโปรดทราบ

-นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดกระบี่

นายอุทัยดีลลาลัย สือนม
เจ้าพนักงานสาธารณสุขชำนาญงาน

ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์

โทรศัพท์ ๐-๒๒๔๑-๖๙๑๖

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วรเวช อ่อนน้อม)

ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์

(นายปพน ดิไชยเศรษฐ)
นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดกระบี่



โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ด้วยการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน”
ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ รุ่นที่ ๑๗ (ออนไลน์)



โครงการนี้เป็นการบริการวิชาการให้กับบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔ จำนวน ๑๖ รุ่น โดยรวมผู้เข้าอบรมกว่า ๒,๕๐๐ คน และมีการให้คำปรึกษาหลังอบรม โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม “หลักสูตรนี้จึงเน้นการลงมือทำจริงเสริมด้วยประสบการณ์ที่สั่งสมมาของ คณะวิทยากร” ผ่านการจัดการความรู้เชิงเทคนิคในการซึ่งผู้สมัครจะได้รับสิทธิ์ในการขอคำปรึกษากับ คณะวิทยากรหลังการอบรมโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมผ่านช่องทางกลุ่ม Facebook Group ของ หลักสูตร ซึ่งในปัจจุบันได้เพิ่มเนื้อหา SOP (Standard Operation Procedures) ในหลักสูตร เพื่อปรับเปลี่ยนให้คู่มือปฏิบัติงานสามารถเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์งาน

๑. หลักการและเหตุผล

เมื่อก้าวถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน “การจัดการความรู้” ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการการถ่ายทอดองค์ความรู้ ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ในสายงานนั้นๆ โดยตรง ซึ่งเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเครื่องมือหนึ่ง คือ “คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เพราะองค์ความรู้จากคู่มือการปฏิบัติงานเป็นองค์ความรู้ที่ยั่งยืนขององค์กรที่บุคลากรสามารถใช้เป็นแนวทางและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวประกอบไปด้วย รายละเอียดและเทคนิคในการปฏิบัติงานทั้งหมด รวมถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มุ่งบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงานจึงถือเป็นหลักฐานที่แสดงถึงวิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ อีกทั้งในปัจจุบันระบบราชการได้ใช้ “คู่มือการปฏิบัติงาน” เป็นผลงานชิ้นสำคัญในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาชีพของบุคลากรตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทั้ง ข้าราชการ ข้าราชการพิเศษ หรือเชี่ยวชาญ แต่เท่าที่ผ่านมา การฝึกอบรมโดยทั่วไปอาจมิได้เน้นการลงมือปฏิบัติจริง และในบางกรณีไม่มีการตั้งเป้าหมายหรือข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ขาดการเชื่อมโยงระหว่างการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานกับเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการ/องค์กร และไม่เชื่อมโยงกับการจัดทำผลงานเพื่อขอ กำหนดตำแหน่งในรูปแบบอื่นๆ เช่น การวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการ (Routine to Research) หรือ การวิเคราะห์งานและสังเคราะห์งาน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาในข้างต้น ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ซึ่งฝึกอบรม “การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน” มาอย่างต่อเนื่อง ๑๕ รุ่น อีกทั้งยังฝึกอบรมให้องค์กรภายนอก เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถาบันการบินพลเรือน สำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม กรมชลประทาน ฯลฯ รวมผู้รับการอบรมมากกว่า ๒,๕๐๐ คน การอบรมใช้เวลา ๑ วัน “เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถจัดทำร่างคู่มือการปฏิบัติงาน (เบื้องต้น) ได้เป็นรายบุคคลและมีผลงานของตนเองนำกลับไปยังองค์กร” โดยมีวิทยากรเป็นที่เลี้ยง หลักสูตรมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์ข้อมูลในกระบวนการที่ตนเองเลือกและนำข้อมูลบันทึกลงในร่างแบบฟอร์มที่หลักสูตรจัดทำขึ้น นอกจากนั้นยังเพิ่มเนื้อหาของ SOP (Standard Operation Procedures) และการวิเคราะห์มาตรฐานของงาน เพื่อปรับเปลี่ยนให้คู่มือปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มิใช่เป็นเพียงเอกสารที่แสดงเพียงขั้นตอนการปฏิบัติงานเท่านั้น หลักสูตรจึงเน้นการฝึกปฏิบัติจริงและมีการให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่องหลังการฝึกอบรมแก่ผู้เข้าอบรมโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม



๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการพัฒนากระบวนการและความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

๒. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

๓. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน/ บุคลากรภาครัฐ (กระทรวง ทบวง กรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาในระดับชั้นพื้นฐาน)/ ผู้สนใจการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

๔. ระยะเวลาในการดำเนินงานและสถานที่ดำเนินการ

วันที่ ๑๗ วันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๖๖ เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๖.๓๐ น. (ระยะเวลาการอบรม ๑ วัน) ณ อาคาร ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

๕. รูปแบบการจัดอบรม/วิทยากร

ใช้การบรรยาย สาธิต ฝึกปฏิบัติ สัมมนา และซักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องและปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และอาจจะเกิดขึ้นในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้ระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาและควบคุมให้ผู้เข้าอบรมวิเคราะห์กระบวนการที่ตนเองเลือกจัดทำและบันทึกข้อมูลลงในร่างแบบฟอร์ม ที่ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตจัดทำขึ้น

๖. วิทยากร

| ที่ | วิทยากรหลัก | ตำแหน่ง |
|-----|---|---|
| ๑ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรภัทร อินทรพรพัฒน์ | รองผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |

หมายเหตุ : วิทยากรประจำกลุ่ม อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม



๗. การลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม

ท่านสามารถเลือกช่องทางการลงทะเบียนเข้ารับการอบรม
ลงทะเบียนผ่านระบบออนไลน์ โดยการ Scan QR Code



Scan QR Codeเพื่อลงทะเบียนอบรม

๘. การชำระเงินค่าลงทะเบียนอบรม



มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
SUAN DUSIT UNIVERSITY

Ref1 = WORKMANUAL17

2,200 บาท
๕2.๐๕.๕๕

Scan QR Codeเพื่อชำระเงิน

ชื่อบัญชี : มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์
ธนาคาร : ธนาคารกรุงเทพ – ออมทรัพย์
สาขา : มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
เลขที่บัญชี : ๐๗๙-๗๑๓๐๑๙-๒



หมายเหตุ

๑. กรุณาชำระค่าลงทะเบียนก่อนวันอบรม อย่างน้อย ๒ วัน (เพื่อยืนยันการเข้าอบรมจริง)
๒. รับจำนวนจำกัดเพียง ๕๐ คน (ขอสงวนสิทธิ์ในการปิดรับสมัครทันที หากมีผู้ยืนยันสมัครครบเต็มจำนวนที่กำหนดไว้แล้ว)
๓. กรณี ที่นั่งเต็ม ขอสงวนสิทธิ์สำหรับท่านที่ชำระเงินแล้ว
๔. กรณีที่ไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้ กรุณาแจ้งล่วงหน้าก่อนการอบรม อย่างน้อย ๕ วันทำการ
๕. ผู้สมัครเข้ารับการอบรมจะได้รับ Link ในการเข้าห้องอบรมทางไลน์กลุ่ม ในวันศุกร์ ที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๖๖
๖. ข้อมูลเพิ่มเติม คุณจักรกฤษ จ้อยขุน โทร. ๐๙๔-๘๔๙-๘๕๖๖

๙. การประเมินผลการอบรม

พิจารณาจากด้านระยะเวลา โดยผู้เข้ารับการอบรมต้องมีระยะเวลาในการอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ รวมทั้งผู้เข้าอบรมเข้าร่วมต้องสามารถนำเสนอร่างคู่มือการปฏิบัติงานได้อย่างน้อย ๑ กระบวนการต่อกลุ่ม จึงจะได้รับวุฒิบัตรในการฝึกอบรม

๑๐. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

๑. ร้อยละของจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่เข้าใจถึงความสำคัญของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๕)
๒. ร้อยละของจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นสูงกว่าก่อนเข้าฝึกอบรมฯ (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐)

๑๑. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรและการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน
๒. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ สามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนากระบวนการและความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

๑๒. หน่วยงานรับผิดชอบ/ โครงการ

ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต โทร. ๐-๒๒๔๑-๖๕๔๓ ถึง ๕

ผู้ประสานงาน

นายจักรกฤษ จ้อยขุน โทร. ๐๙๔-๘๔๙-๘๕๖๖



วิทยาการ



๑. วิทยาการหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรภัทร อินทรพรพัฒน์

รองผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

- ✓ อาจารย์หลักสูตรเศรษฐศาสตร์ สาขาการวิเคราะห์และประเมินสมัยใหม่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
- ✓ อาจารย์พิเศษของบัณฑิตวิทยาลัย หลักสูตรการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประวัติการศึกษา

- ✓ ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษยและชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ✓ เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การเงิน มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ✓ เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ✓ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์
- ✓ ได้การรับรองการเป็นอาจารย์ระดับ Fellow ตามกรอบคุณวุฒิวิชาชีพอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาด้านการสอนและการสร้างการเรียนรู้ของสหราชอาณาจักรตามมาตรฐาน United Kingdom Professional Standards Framework (UKPSF) ของสหราชอาณาจักร
- ✓ ที่ปรึกษาระดับ 1 ของกระทรวงการคลัง ด้านการวิจัยและประเมินผล

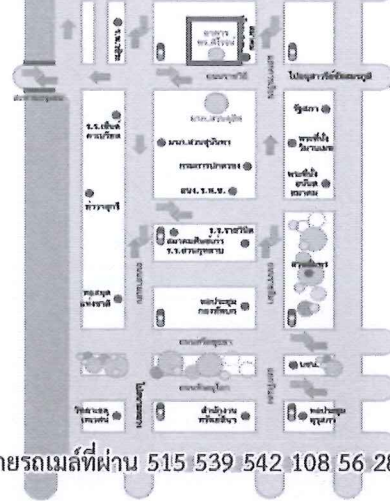
ประวัติการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการฝึกอบรม

✓ ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิพากษ์แผนแม่บทพัฒนาเกษตรกรรมของสภาเกษตรกรแห่งชาติ/ จัดทำแผนปฏิบัติการ กองทุนส่งเสริมโรงเรียนเอกชนในระบบ/ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินภาวะเศรษฐกิจในเขตภาคเหนือตอนบน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจของจังหวัดในเขตภาคเหนือตอนบน/ วิทยาการหลักสูตรฝึกอบรม "การวางแผนเชิงกลยุทธ์" ให้ข้าราชการของสถาบันพัฒนาการบริหารการศึกษาของสปป. ลาว สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ/ วิทยาการอบรมเชิงปฏิบัติการ "การจัดทำแผนปฏิบัติการ" ให้กับบุคลากรผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรหลักของกระทรวงศึกษาธิการ/ วิทยาการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตจังหวัดพื้นที่พัฒนาพิเศษชายแดนภาคใต้/ วิทยาการอบรมหลักสูตร "การบริหารจัดการแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2"/ วิทยาการการอบรมการจัดทำระบบตัวชี้วัดรายบุคคลของผู้บริหารองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้/ จัดทำยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ของสำนักงานคุรุสภา/ ประธานคณะกรรมการการวิจัยเรื่อง "การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเด็กกลุ่มอายุ ๓ - ๑๔ ปี ที่เป็นเด็กตกหล่นไม่ได้รับการศึกษา" ทุนสนับสนุนจากกองทุนเพื่อเด็กแห่งสหประชาชาติ (UNICEF), Oxford Policy Management (OPM), UNESCO Institute for Statistics (UIS)/ วิทยาการหลักสูตร "การแปลงแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ" ของสำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)/ จัดทำแผนปฏิบัติการโรงพยาบาลวังโป่ง/ จัดทำแผนปฏิบัติการคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์/ จัดทำแผนปฏิบัติการสถาบันอาชีวศึกษา ภาคกลาง 4 และ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม/ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ TCEB/ มหาวิทยาลัยพะเยา ฯลฯ

✓ วิทยาการที่ปรึกษาการจัดการความรู้ (KM) ของจังหวัดตาก จังหวัดลำปาง กลุ่มบริษัทในเครือธุรกิจของบริษัท ไทยซัมมิทโอโตพาร์ท อินดัสตรี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนนายทหารสื่อสาร



แผนที่การเดินทางมายัง ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์
อาคาร ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธ์ิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต



สายรถเมล์ที่ผ่าน 515 539 542 108 56 28 18

