

แนวทาง
การประเมินคุณภาพภายใน RMUTL – EP
สายสนับสนุน
Excellent Performance



ผศ. สุภชัย อัครนรากุล

กำหนดการฝึกอบรม

- * หลักการและภาพรวม RMUTL-EP
- * แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสายสนับสนุน RMUTL-EP
 - * ทำความเข้าใจเกณฑ์ตัวบ่งชี้ที่ 1,2,3,7
 - * ฝึกวิเคราะห์ SAR กรณีศึกษา และ ฝึกการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 1,2,3,7
- * แนวการวิเคราะห์ SAR เพื่อการประเมินคุณภาพภายในสายสนับสนุน RMUTL-EP
 - * ทำความเข้าใจเกณฑ์ตัวบ่งชี้ที่ 4,5,6,7
 - * ฝึกวิเคราะห์ SAR กรณีศึกษา และ ฝึกการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 4,5,6,7
- * แนวทางการเขียนรายงานผลการประเมิน
จุดแข็ง (Strengths),โอกาสพัฒนา(Areas for Improvement :AFI)

ระบบการประกันคุณภาพภายใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx

← กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์
วิจัยและนวัตกรรม (อว.)



รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

Thailand Quality Award – TQA

← โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ทางเลือก เพื่อรับการ
ประเมินคุณภาพภายนอก

EdPEX

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ค่านิยม 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง

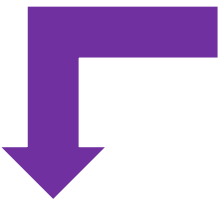
- | | |
|--|--|
| 1) มุมมองเชิงระบบ | 7) การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (p.10-11) |
| 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ | 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง |
| 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน | 9) การสร้างประโยชน์ให้สังคม |
| 4) การให้ความสำคัญกับคน | 10) จริยธรรมและความโปร่งใส |
| 5) ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัว
อย่างรวดเร็ว (p.7-9) | 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ |
| 6) การเรียนรู้ระดับองค์กร (p.9-10) | ♥ ยึดหลักการ 11 ประการนี้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร |

อ้างอิงจากเกณฑ์ EdPEX ฉบับปี 2567-2570 p.2-15

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence – EdPEX)

เริ่มต้น เพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

1 ประเมินตนเอง ด้วยการเขียน โครงร่างองค์กร (OP : Organizational Profile) และ ผลลัพธ์หน่วยงาน โดยผู้นำระดับสูง และทีมงาน เพื่อวัดผลการดำเนินการและวางแนวทางการนำองค์กร



2 ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ข้อ เพื่อพิจารณาวิธีที่หน่วยงานจะ ปรับเปลี่ยน มาตรการ ที่เกี่ยวข้องกับ ค่านิยมหลัก และประเด็นที่ควรจะปรับปรุง

- ค่านิยม 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง
- | | |
|--|--|
| 1) มุมมองเชิงระบบ | 7) การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (p.10-11) |
| 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ | 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง |
| 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน | 9) การสร้างประโยชน์ให้สังคม |
| 4) การให้ความสำคัญกับคน | 10) จริยธรรมและความโปร่งใส |
| 5) ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (p.7-9) | 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ |
| 6) การเรียนรู้ระดับองค์กร (p.9-10) | ♥ ยึดหลักการ 11 ประการนี้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร |

EdPEx	RMUTL – EP	หมายเหตุ
1. การนำองค์กร	1. การนำหน่วยงานเพื่อสร้างความยั่งยืน	กระบวนการ
2. กลยุทธ์	2. การวางแผนและกลยุทธ์	กระบวนการ
3. ลูกค้า	3. การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ	กระบวนการ
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	กระบวนการ
5. บุคลากร	5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	กระบวนการ
6. ระบบปฏิบัติการ	6. ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ	กระบวนการ
7. ผลลัพธ์	7. ผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงาน	ผลลัพธ์

3 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์และ ผลการดำเนินการ เพื่อ การพัฒนาผลการดำเนินการของหน่วยงาน ซึ่งอาจช่วยให้หน่วยงานมีมุมมองหรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิมหรือต้องการแหล่งอ้างอิงใหม่ ๆ



แบบนี้ก็ดีอยู่แล้ว
แต่รู้สึกอึดอัดชอบกล..

งง งง @_@

องค์กร

สำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน
เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
ช่วยเหลือสังคมอย่างต่อเนื่อง

^ ^
—



อยากเป็นทีหนึ่งของโลก
แต่ทำไม่รู้สึกไม่มีแรง...
เหนื่อยจัง X_X



องค์กร

น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์ประเมิน

EdPEx	RMUTL – EP	หมายเหตุ
1. การนำองค์กร	1. การนำหน่วยงานเพื่อสร้างความยั่งยืน	กระบวนการ 12 %
2. กลยุทธ์	2. การวางแผนและกลยุทธ์	กระบวนการ 8.5 %
3. ลูกค้า	3. การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ	กระบวนการ 8.5 %
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	กระบวนการ 9.0 %
5. บุคลากร	5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	กระบวนการ 8.5 %
6. ระบบปฏิบัติการ	6. ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ	กระบวนการ 8.5 %
7. ผลลัพธ์	7. ผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงาน	ผลลัพธ์

การประเมิน
กระบวนการ
(55%)

การประเมินผลลัพธ์
(45%)

3 Ps (Products)

- Product
- Price
- Promotion

3 Cs (Customers)

- Customers
- Channels
- Convenience

Relationships (Arrows):

- Product → Customers
- Price → Channels
- Promotion → Convenience

แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสาย

สนับสนุน

RMUTL - EP

เรามาทำความเข้าใจร่วมกัน

ประสิทธิภาพ : ทำได้ตามขั้นตอน ข้อกำหนด ตามเวลา และทรัพยากรเหมาะสม

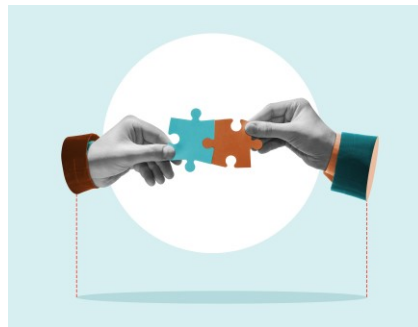
ประสิทธิผล : ผลลัพธ์ที่ได้ตามกระบวนการที่มีประสิทธิภาพแล้วมีแนวโน้มที่ดีตามเป้าหมายหรือดีกว่า

การบูรณาการ : การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ความเป็นเลิศ : การบรรลุผลลัพธ์วิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผลลัพธ์มีเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ความยั่งยืน : องค์กรมีระบบการเรียนรู้และบูรณาการขับเคลื่อนองค์กรได้ทุกสถานการณ์ โดยผลลัพธ์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ กระบวนการที่ 1 ถึง 6



ตัวบ่งชี้ที่ xxxxxxxxxxxxxxxx คะแนนเต็ม 5 คะแนน

เกณฑ์ประเมิน : จำนวน 5 ข้อ

ข้อ 1

ข้อ 2

ข้อ 3 คะแนนเต็ม 1 คะแนน

ข้อ 4

ข้อ 5

เกณฑ์แต่ละข้อต้องพิจารณาให้ครบตามประเด็นต่อไปนี้

1. A : Approach (แนวทาง) หมายถึง การแสดงให้เห็น แนวทาง/ ขั้นตอน/กระบวนการเพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง

2. D : Deployment (การถ่ายทอด) หมายถึง แสดงการถ่ายทอด สื่อสาร ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการเพื่อการปฏิบัติ ได้อย่างชัดเจน

3. L : Learning (การเรียนรู้) หมายถึง การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

4. I : Integration (การบูรณาการ) หมายถึง การแสดงระบบ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผ่านการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย

การให้คะแนน

1 ไม่มี ผลการดำเนินงานที่สอดคล้อง ได้ 0.00 คะแนน

2 มีผลการดำเนินงานตาม 1. A ได้ 0.25 คะแนน

3 มีผลการดำเนินงานตาม 1. A + 2. D ได้ 0.50 คะแนน

4 มีผลการดำเนินงานตาม 1. A + 2. D + 3. L ได้ 0.75 คะแนน

5 มีผลการดำเนินงานตาม 1. A + 2. D + 3. L + 4. I ได้ 1.00 คะแนน

การประเมินกระบวนการ ADLI

“แนวทาง” (Approach-A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ และ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)



ข้อมูลเชิงประจักษ์

- แสดงขั้นตอน, (**Flowchart**, ผังแสดงระบบ)
- แสดงถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน
- แสดงช่วงเวลาดำเนินการ
- อาจมีโครงการ/กิจกรรมเป็นองค์ประกอบของขั้นตอน

Systematic + Effectiveness

O : Orderly วางขั้นตอน ระเบียบ/ กฎเกณฑ์

R : Repeated ทำซ้ำได้เสมอ

U : Use of data อ้างอิงด้วยข้อมูล

M : Measured วัดผลได้

A : Appropriate เหมาะสมตามเวลา

การประเมินกระบวนการ ADLI

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การนำแนวทางไปใช้ (สู่การปฏิบัติ) ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม



ข้อมูลเชิงประจักษ์

- การมอบหมายผู้รับผิดชอบ
- รายละเอียดของการนำแนวทางไปใช้ในส่วนงานต่างๆ
- ตารางรายละเอียดของการมอบหมายข้อกำหนด
- การทำข้อตกลงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

A : Area Based	ทั่วถึงทุกพื้นที่
C : Customer	ลูกค้ารับรู้
P : Partner	พันธมิตรตอบสนอง
P : Supplier	ผู้ส่งมอบยอมรับ
W: Workforce	ผู้ปฏิบัติเข้าใจ

การประเมินกระบวนการ ADLI

“การเรียนรู้” (Learning-L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมิน และการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับ หน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

ข้อมูลเชิงประจักษ์

- การแสดงวงรอบของการทบทวนแนวทาง
- การทบทวนตามข้อเท็จจริง เช่น ผลการตรวจสอบ รายงานผลตอบรับ การวิเคราะห์ผลลัพธ์ การเปรียบเทียบที่ดีที่สุด
- หลักฐานของวิธีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดการปรับปรุงประสิทธิภาพ
- หลักฐานการนำแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ในหน่วยงาน
- การวิเคราะห์องค์กรนำไปสู่การปรับปรุงหรือสร้างนวัตกรรม



I : Improvement ปรับปรุงแนวทาง
Q : Quality PDCA ใช้วงจรคุณภาพ
F : Fact Based สะท้อนความจริง
K : KM จัดการความรู้
In : Innovation สร้างนวัตกรรม
S : Sharing แบ่งปันความรู้

การประเมินกระบวนการ ADLI

“การบูรณาการ” (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ (หมวด 1 - หมวด 6)
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร



A : Alignment กำหนดแนวทางเดียวกัน
I : Integration ส่งเสริมกันระหว่างหน่วยงาน
O : Organizational needs
ตรงตามความต้องการขององค์กร

ข้อมูลเชิงประจักษ์

- การวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- แนวทางที่สนับสนุนกลยุทธ์ซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน
- การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความเชื่อมโยงระหว่างวิธีการปฏิบัติที่นำไปชมเชยกันและกัน ระหว่างหน่วยงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ผลลัพธ์หน่วยงาน (ค่าน้ำหนัก 45 %)

1 ผลลัพธ์ด้านบริการตอบสนองต่อลูกค้าและกระบวนการ(ตัวบ่งชี้ที่ 4,6)

- 1.1 ผลลัพธ์ด้านบริการที่ตอบสนองลูกค้า
- 1.2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการทำงาน
- 1.3 ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมภาวะฉุกเฉิน
- 1.4 ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (ตัวบ่งชี้ที่ 3)

- 2.1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจลูกค้า
- 2.2 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า

3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (ตัวบ่งชี้ที่ 5)

- 3.1 ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- 3.2 ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน
- 3.3 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร
- 3.4 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (ตัวบ่งชี้ที่ 1)

- 4.1 ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง
- 4.2 ผลลัพธ์ด้านการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้า
- 4.3 ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร
- 4.4 ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ
- 4.5 ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- 4.6 ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชน

5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (ตัวบ่งชี้ที่ 2,4)

- 5.1 ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงิน
- 5.2 ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการตลาด
- 5.3 ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ผลลัพธ์หน่วยงาน (ค่าน้ำหนัก 45 %)

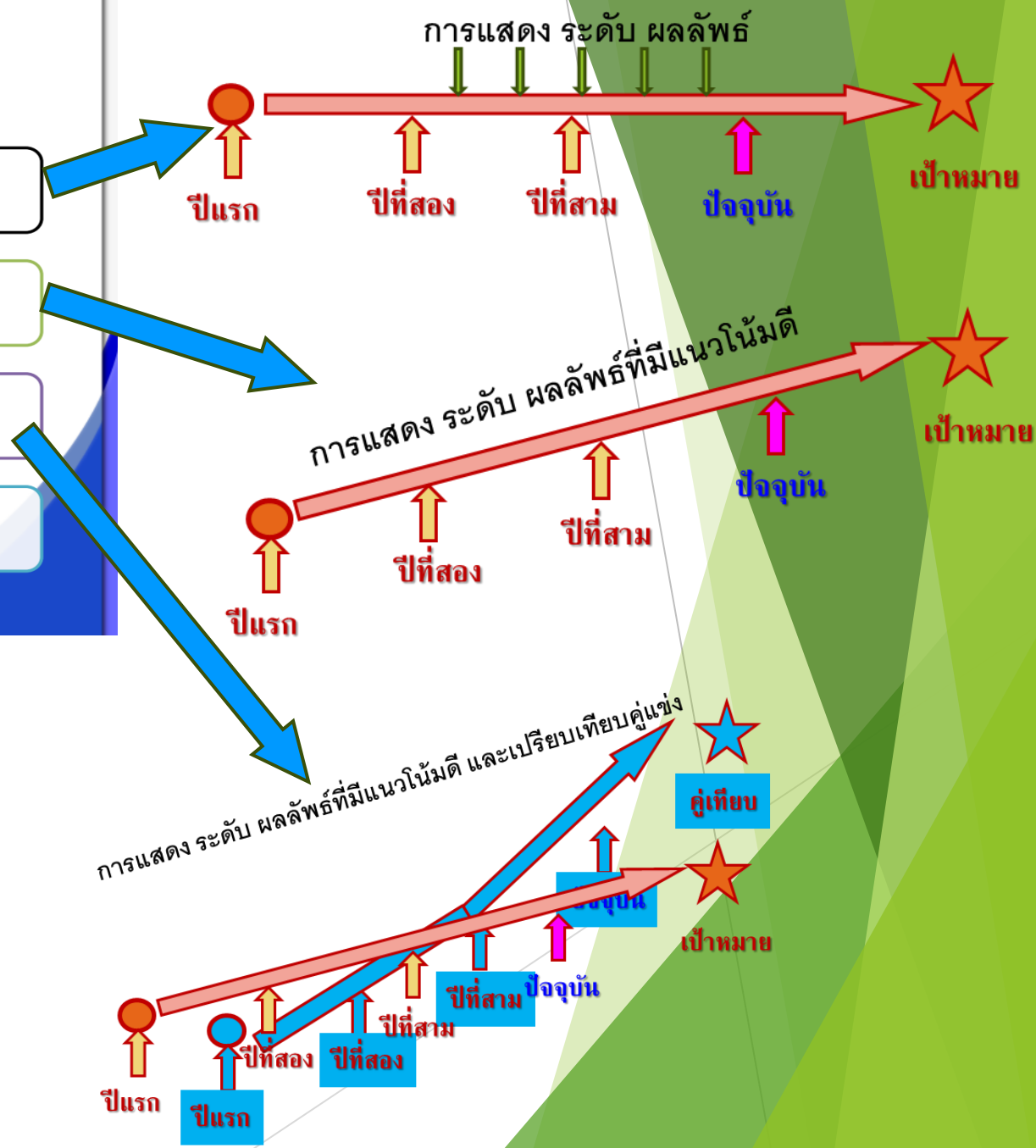
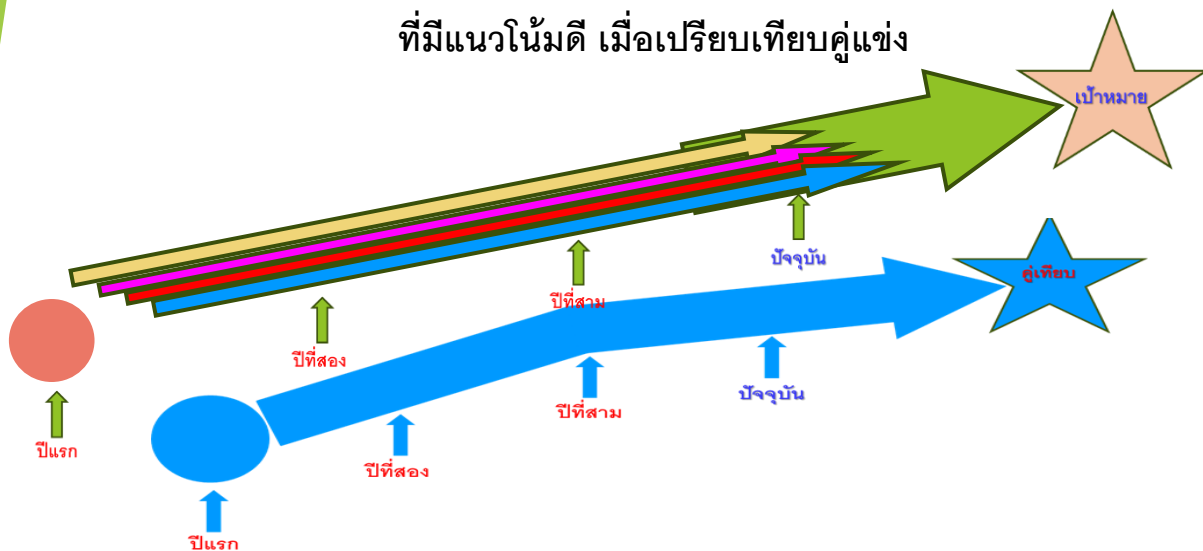
1. ผลลัพธ์ด้านการนำหน่วยงาน การกำกับดูแล และการทำประโยชน์ให้สังคม (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 1)
2. ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 2)
3. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน ของหน่วยงาน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 2)
4. ผลลัพธ์ด้านบริการลูกค้า และพันธกิจของหน่วยงาน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 3)
5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 6)
6. ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 6)
7. ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 6)
8. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 3)
9. ผลลัพธ์ด้านความผูกพันระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 3)
10. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของหน่วยงาน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 5)



แนวทางการประเมินผลลัพธ์



การแสดงผล ระดับ ผลลัพธ์หลายด้านร่วมกันขับเคลื่อนเป้าหมาย
ที่มีแนวโน้มดี เมื่อเปรียบเทียบคู่แข่ง





รายงานครบประเด็น
แนวโน้มดี ≥ 3 ปีขึ้นไป
เปรียบเทียบหน่วยงานอื่น

แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 7 ผลลัพธ์

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
- มีการรายงานแต่ไม่ครบทุกประเด็น	- มีการรายงานครบทุกประเด็นที่สอดคล้องกับระบบและกลไกที่วางไว้	- มีการรายงานครบทุกประเด็นที่สอดคล้องกับระบบและกลไกที่วางไว้ - มีการแสดงผลการดำเนินงานที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นในบางประเด็น	- มีการรายงานครบทุกประเด็นที่สอดคล้องกับระบบและกลไกที่วางไว้ - มีการแสดงผลการดำเนินงานที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นในบางประเด็น - มีข้อมูลเปรียบเทียบกับหน่วยอื่นและมีแนวทางการปรับปรุงหน่วยงานที่ชัดเจน	- มีการรายงานครบทุกประเด็นที่สอดคล้องกับระบบและกลไกที่วางไว้ - มีการแสดงผลการดำเนินงานที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นทุกประเด็น - มีข้อมูลวิเคราะห์เปรียบเทียบกับหน่วยภายนอกและมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง - มีผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าสอดคล้องผลลัพธ์กระบวนการสำคัญ

แนวการวิเคราะห์ SAR

เพื่อการประเมินคุณภาพภายในสายสนับสนุน

RMUTL - EP

ตัวอย่าง

เกณฑ์ที่ 5 ข้อที่ 2 หน่วยงาน มีวิธีการ บริหารขีดความสามารถและพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้

กองงานบริหารการศึกษา มีกระบวนการกำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และมีระบบประเมินความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีเพื่อสอดคล้องกับ แผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นแนวทางขับเคลื่อนให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และยัง หมายถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การส่งเสริมการเรียนรู้อันส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าต่อตนเอง และทำ ให้องค์กรก้าวหน้า รวมทั้งเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของกองฯ ที่ว่า “หน่วยงานที่สนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อ มุ่งไปสู่การให้บริการอย่างมีคุณภาพ”

A = x D = x L = x I = x

Le = x T = x C = x I = x

Early systemic : ระบบในระยะเริ่มต้น

ตัวอย่าง

เกณฑ์ที่ 5 ข้อที่ 2 หน่วยงาน มีวิธีการ บริหารขีดความสามารถและพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้

กองงานบริหารการศึกษา มีกระบวนการกำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรโดยจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ประจำปีเพื่อสอดคล้องกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย ดังนี้

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ
1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	ผอ.กองฯ
2 สำรวจความต้องการอัตรากำลังจากส่วนงานต่างๆ	กรรมการฯ
3 หน่วยงานรวบรวม รายงาน ข้อมูลบุคลากรของแต่ละส่วนงาน	ส่วนงานย่อย
4 จัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	กรรมการฯ
5 ดำเนินงานตาม แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	ทุกหน่วยงาน

$$A = / \quad D = x \quad L = x \quad I = x$$

$$Le = x \quad T = x \quad C = x \quad I = x$$

Systemic & effective : ระบบและประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง

เกณฑ์ที่ 5 ข้อที่ 2 หน่วยงาน มีวิธีการ บริหารขีดความสามารถและพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้

กองงานบริหารการศึกษา มีกระบวนการกำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร โดยจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ประจำปีเพื่อสอดคล้องกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย ตามขั้นตอนตารางด้านล่าง จนส่งผลให้ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการแผนการพัฒนาฯ ที่ระดับดี 3.75 คะแนน สูงกว่าปีที่แล้ว (3.55 คะแนน) แต่ยังไม่ถึงเป้าหมายที่ 4.75 คะแนน(ดีมาก)

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ
1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	ผอ.กองฯ
2 สสำรวจความต้องการอัตรากำลังจากส่วนงานต่างๆ	กรรมการฯ
3 หน่วยงานรวบรวม รายงาน ข้อมูลบุคลากรของแต่ละส่วนงาน	ส่วนงานย่อย
4 จัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	กรรมการฯ
5 ดำเนินงานตาม แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	ทุกหน่วยงาน

A = / D = x L = x I = x

Le = / T = x C = x I = x

Systemic & effective , Well Deploy : การนำไปใช้ที่ดี

ตัวอย่าง

เกณฑ์ที่ 5 ข้อที่ 2 หน่วยงาน มีวิธีการ บริหารขีดความสามารถและพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้

กองงานบริหารการศึกษา มีกระบวนการกำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถอัตรากำลังของบุคลากรโดยจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ประจำปีเพื่อสอดคล้องกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย ตามขั้นตอนในตารางด้านล่าง โดยบุคลากรทุกคนจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตาม IDP จนส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการแผนการพัฒนาฯ ที่ระดับดี 3.75 คะแนน สูงกว่าปีที่แล้ว (3.55 คะแนน) แต่ยังไม่ถึงเป้าหมายที่ 4.75 คะแนน(ดีมาก) ตอบสนองต่อการทำงาน

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ
1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	ผอ.กองฯ
2 สำรวจความต้องการอัตรากำลังจากส่วนงานต่างๆ	กรรมการฯ
3 หน่วยงานรวบรวม รายงาน ข้อมูลบุคลากรของแต่ละส่วนงาน	ส่วนงานย่อย
4 จัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	กรรมการฯ
5 ดำเนินงานตาม แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	ทุกหน่วยงาน

$$A = / \quad D = / \quad L = x \quad I = x$$

$$Le = / \quad T = x \quad C = x \quad I = x$$

Systemic & effective , Well Deploy, Evidence of learning : มีระบบประสิทธิภาพเรียนรู้ปรับปรุง

ตัวอย่าง

เกณฑ์ที่ 5 ข้อที่ 2 หน่วยงาน มีวิธีการ บริหารขีดความสามารถและพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้

กองงานบริหารการศึกษา มีกระบวนการกำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถอัตรากำลังของบุคลากรโดยจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร สอดรับกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย ตามขั้นตอนในตารางด้านล่าง โดยบุคลากรทุกคนจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตาม IDP จนส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการแผนการพัฒนาฯ ที่ระดับดี 3.75 คะแนน สูงกว่าปีที่แล้ว (3.55 คะแนน) แต่ยังไม่ถึงเป้าหมายที่ 4.75 คะแนน(ดีมาก) ตอบสนองต่อการทำงาน และกองฯได้นำผลการประเมินคุณภาพภายในมาทบทวนประสิทธิผลของแผนจนนำไปสู่การแก้ไขเพิ่มเติมขั้นตอนการปฏิบัติ

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ
1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	ผอ.กองฯ
2 สำรวจความต้องการอัตรากำลังจากส่วนงานต่างๆ	กรรมการฯ
3 หน่วยงานรวบรวม รายงาน ข้อมูลบุคลากรของแต่ละส่วนงาน	ส่วนงานย่อย
4 จัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	กรรมการฯ
5 ดำเนินงานตาม แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	ทุกหน่วยงาน
6 ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน	กรรมการฯ

$$A = / \quad D = / \quad L = / \quad I = x$$

$$Le = / \quad T = x \quad C = x \quad I = x$$

Systemic & effective , Well Deploy, Evidence of learning , Integration across process

: มีระบบประสิทธิภาพ เรียนรู้ปรับปรุงกระบวนการโดยบูรณาข้ามหน่วยงาน

ตัวอย่าง

เกณฑ์ที่ 5 ข้อที่ 2 หน่วยงาน มีวิธีการ บริหารขีดความสามารถและพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้

กองงานบริหารการศึกษา ได้นำผลการประเมินคุณภาพภายในมาทบทวนประสิทธิผลของกระบวนการกำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถอัตรากำลังของบุคลากรทำให้มีการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติ โดยแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร สอดรับกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย แล้วชี้แจงบุคลากรทุกคนให้ปฏิบัติตามแผน IDP อีกทั้งได้ประชุมร่วมกับกองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง และกองแผน เพื่อประสานข้อมูลร่วมกันในการกำกับติดตามผลการพัฒนาบุคลากรของกองงานบริหารการศึกษา จนส่งผลให้ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร จำนวนทั้ง 5 ตัววัดมีแนวโน้มที่ดีทุกตัว ตามตารางที่ 7.5

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ
1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	ผอ.กองฯ
2 สำรวจความต้องการอัตรากำลังจากส่วนงานต่างๆ	กรรมการฯ
3 หน่วยงานรวบรวม รายงาน ข้อมูลบุคลากรของแต่ละส่วนงาน	ส่วนงานย่อย
4 จัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	กรรมการฯ
5 ดำเนินงานตามแผนฯ และประสานงานผู้เกี่ยวข้อง	ทุกหน่วยงานภายใน-ภายนอก
6 ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน	กรรมการฯ

A = / D = / L = / I = /

Le = / T = / C = x I = x

ทำความเข้าใจเกณฑ์ตัวบ่งชี้
RMUTL - EP

เขียนตนเองด้วย โครงร่างองค์กร (OP : Organizational Profile)

โครงร่างองค์กร คือ ภาพรวมของหน่วยงานและสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ทำให้เข้าใจบริบทของหน่วยงานวิธีที่ใช้ปฏิบัติการ และทำให้ หน่วยงานสามารถระบุลักษณะเฉพาะของหน่วยงานได้

P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

- (1) บริการทางการศึกษาที่สำคัญตามพันธกิจ
- (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์ (ที่สำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ)
- (5) สภาวะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- (1) โครงสร้างองค์กร
- (2) ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
(Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS)

P.2 สถานการณ์ของสถาบัน (Organizational Situation)

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (1) ลำดับในการแข่งขัน
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

(ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ)

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

คำถามในโครงร่างองค์กร ส่วนใหญ่จะ
ถามด้วยคำว่า 'อะไร'

แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 1

- ตัวบ่งชี้ที่ 1 การนำองค์กรเพื่อสร้างที่ยั่งยืน (EdPEx หมวด การนำองค์กร)
- ค่าน้ำหนัก 12 %
- ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ
- เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

1. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน มีวิธีการ ชี้นำ ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายหน่วยงานที่วางไว้
2. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน มีวิธีการ สื่อสาร สร้างบรรยากาศให้เกิดความผูกพันกับบุคลากร ผู้รับบริการ อย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงาน
3. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน มีวิธีการ สร้างสภาวะแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. หน่วยงานมีระบบธรรมาภิบาล และวิธีการปรับปรุงระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิผล
5. หน่วยงานมี วิธีการ ดูแลให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและ มีจริยธรรมแสดงความรับผิดชอบต่อ



การนำองค์กร Leadership System

ตัวบ่งชี้ 1.1

Continuously Improve

be role model

กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

ค่านิยม นโยบาย

จัดลำดับความสำคัญ ระบบคุณภาพ
กำหนดการดำเนินการ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากร

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กำหนดระบบการตรวจสอบ การจัดการความรู้
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

เข้าใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มลูกค้า บุคลากร ผู้สนับสนุน ผู้ส่งมอบ ชุมชน
ข้อกำหนด ความคาดหวัง การสื่อสารแบบสองทาง

กำหนดรูปแบบการบริหาร โครงสร้าง

วางเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และการนำสู่การปฏิบัติ
ผู้รับผิดชอบ และการวัดประเมินผลความสำเร็จ

สร้างนวัตกรรมที่
เกี่ยวข้อง

สร้างการรับรู้ให้กับบุคลากร การพัฒนา

ให้รางวัล การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ สอดคล้อง
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมบุคลากรยอมรับได้ตามข้อตกลง

Analyze
Performance

การดำเนินการตามแผน

จัดวางกระบวนการปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติการที่มุ่ง
ความสำเร็จ-การทบทวนประสิทธิภาพการทำงาน

Motivate Employees

Empower team

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน

รวบรวมข้อมูล กฎระเบียบสำคัญที่จะมีผลต่อ
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ข้อมูลการตอบสนองที่หน่วยงานมีต่อกลุ่มลูกค้า ผู้รับบริการ
- ข้อมูลการตอบสนองที่หน่วยงานมีต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน
- ข้อมูลการตอบสนองที่หน่วยงานมีต่อผู้สนับสนุน ชุมชน สังคม

รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ส่งมอบ/ข้อกำหนด ที่สำคัญ

- นโยบาย หน่วยงานต้นสังกัด
- กฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติ
- คู่ความร่วมมือที่ส่งมอบทรัพยากร บุคคล ให้กับหน่วยงานไปใช้ดำเนินการ

รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล ผลการดำเนินการของหน่วยงาน

- ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ได้ดำเนินการผ่านมา
- ผลการดำเนินการตาม KPI ของแผนปฏิบัติการ
- ผลการวิเคราะห์แนวโน้มที่ผ่านมา อย่างน้อย 3-5 ปี

รวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรสำคัญ
ที่จะมีผลต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

กระบวนการกำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

5 จัดทำ
แผนการปฏิบัติ

4 กำหนดช่องทางสื่อสาร
ที่ใช้กับทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง

สื่อแบบสองทางการติดตามความสำเร็จในการสื่อสาร

3 กำหนดเป้าหมายและแผนเชิงกลยุทธ์
(Strategic Goals Setting)

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ, วัดผลได้
และมีความท้าทาย

2 การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

Specific (เจาะจง), Measurable (วัดผลได้),
Achievable (ทำได้จริง), Relevant (มีความสอดคล้อง)
Time-bound (มีกรอบเวลาที่ชัดเจน)

เครื่องมือในการนำองค์กร

องค์ประกอบ	ด.ย. แนวทาง/วิธีการที่ใช้	บทบาทของผู้นำระดับสูง
มุ่งปรับผลการดำเนินการ	ISO 9001 PDCA	ร่วมเป็นคณะกรรมการ มอบรางวัลยกย่องชมเชย
มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	การวางแผนกลยุทธ์ KPI และ BSC	ร่วมวางแผนกลยุทธ์โดยเป็นประธาน กรรมการ ประชุมติดตาม KPI ทุกเดือน
มุ่งสร้างนวัตกรรม	Six Sigma Innovation Award R2R	ร่วมเป็นคณะกรรมการนวัตกรรม ติดตามความก้าวหน้าโครงการและมอบ รางวัล
มุ่งเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ	Benchmarking	สนับสนุนงบประมาณการทำ Benchmark
มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ	Leadership Development Program	สนับสนุนทรัพยากร และเข้าร่วมการ เรียนรู้ด้วยตนเอง
มุ่งพัฒนาผู้นำในอนาคต	Talent Management Program	เข้ามีส่วนร่วมในการคัดเลือก สอนงาน และประเมินผลด้วยตนเอง

Productivity Improvement Tools & Standards

Thailand Quality Award
(TQM & TQA)

Strategic Planning
KPI & Balanced Scorecard

Benchmarking

Supply Chain Management
Business Process Improvement (BPI)
Cross-functional Management

Activity-based Management (ABM)
Activity-based Costing (ABC)
Cost of Quality (COQ)

JIT
IE
7 Waste

TPM
PM/SM
OEE

Six Sigma
Design of Experiment (DOE)
Statistical Quality Control (SQC)

ISO 9000 / ISO 16949 / HACCP / GMP / ISO 14000 / SA 8000

Problem Solving

Waste Assessment

5S / Suggestion Scheme / Visual Control

ระดับบริหาร →

ระดับจัดการ →

ระดับปฏิบัติการ →

เครื่องมือ
ปรับปรุงองค์กร
(OP ข้อ 13)

การสื่อสารของผู้นำ

ตัวบ่งชี้ 1.2

ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	ความถี่	ประเด็นการสื่อสาร				
			กลยุทธ์	การตัดสินใจที่สำคัญ	การยกย่องชมเชย	ผลการดำเนินการ	รับฟังข้อเสนอแนะ
ประชุมกรรมการคณะ	W	M	X	X		X	X
ประชุมบุคลากรคณะ	W	SE	X	X	X	X	X
Social Media	W, S, C, P	A	X		X	X	X
สัมนาบุคลากร	W	Y			X	X	X
Face to Face Meeting	W	A	X	X	X	X	X
เอกสาร	W, S, C, P	A	X	X	X	X	X

W = Workforce, S = Students, C = Customers, P = Partners, M = Monthly, SE = Semester, Y = Yearly, A = Always

การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารของผู้นำทำอย่างไร

กระบวนการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้ 1.2

- 1 กำหนดช่องทางสื่อสารตาม SHs
- 2 ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใสในองค์กร
- 3 กำหนดแนวทางตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ
- 4 ทบทวนกระบวนการสื่อสารองค์กร



การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

- 1 กำหนดรูปแบบการสื่อสาร
- 2 กำหนดแนวทางการเชิญ/ให้รางวัล
- 3 กำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะ
- 4 การจัดกิจกรรมสันทนาการ
- 5 การสนับสนุนสุขภาพจิต
- 6 ทบทวนกระบวนการ



แนวคิดขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร

ตัวบ่งชี้ 1.2

- ❖ Leadership (ภาวะผู้นำ)
- ❖ Work Environment (สภาพแวดล้อมการทำงาน)
- ❖ Job Role and Responsibility (บทบาทและความรับผิดชอบในงาน)
- ❖ Recognition and Rewards (การยอมรับและรางวัล)
- ❖ Opportunities for Growth (โอกาสในการพัฒนาและเติบโต)
- ❖ Work-Life Balance (สมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว)
- ❖ Communication (การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ)
- ❖ Autonomy (การให้อิสระในการทำงาน)
- ❖ Purpose and Meaning (ความหมายและเป้าหมายของงาน)
- ❖ Teamwork and Collaboration (การทำงานร่วมกันเป็นทีม)



ค่านิยม

เป็นพฤติกรรม ความเชื่อในทิศทางเดียวกัน

ผู้รับบริการ/ลูกค้า

พอใจ/ประทับใจ/ผูกพัน

การให้บริการของหน่วยงาน

มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล

พันธกิจ วิสัยทัศน์

มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ/เป็นเลิศ

มีระบบธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามกฎหมายและ มีจริยธรรม

วัฒนธรรมองค์กร

พฤติกรรมบุคลากรที่หล่อหลอมร่วมกันจากค่านิยม สภาพแวดล้อม

กระบวนการสร้างสภาวะแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร

ตัวบ่งชี้ 1.3

- 1 กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
- 2 สร้างการมีส่วนร่วม เช่น มีช่องทางแสดงความคิดเห็น
- 3 ปรับปรุงนโยบายและกระบวนการทำงานที่สำคัญ
- 4 กำหนดการสื่อสาร
- 5 วัดผลและประเมินผล
- 6 ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา
- 7 แลกเปลี่ยนเรียนรู้



วัฒนธรรมองค์กร

มีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง?



ชุดค่านิยม
(Core Values)



วิสัยทัศน์
และพันธกิจ



ความคาดหวัง
เชิงพฤติกรรม



บทบาท
ของผู้นำ

วัฒนธรรมองค์กร สำคัญอย่างไร?



สนับสนุนเป้าหมาย
ทางธุรกิจ



เพิ่มความผูกพัน
ของพนักงาน



สร้างสภาพแวดล้อม
การทำงานเชิงบวก



ช่วยรักษาและ
ดึงดูดคนเก่ง



เกิดแบรนด์นายจ้าง
ที่แข็งแกร่ง



ขับเคลื่อนนวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์กร เริ่มต้นสร้างอย่างไร?



กำหนดชุดค่านิยม
และวิสัยทัศน์



ดึงพนักงานทุกระดับ
เข้ามามีส่วนร่วม



ปรับนโยบายและวิธี-
ปฏิบัติ ให้สอดคล้อง



สื่อสารวัฒนธรรม-
องค์กร สม่ำเสมอ



ประเมิน วัดผล
และปรับกลยุทธ์



ฉลองความสำเร็จ
เรียนรู้ความล้มเหลว

A CUP OF CULTURE

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เน้นค่านิยมด้าน:

- ความร่วมมือ
- ความเอื้ออาทร
- รักษาข้อตกลง
- ความเป็นธรรม
- ความเสมอภาคทางสังคม

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

เน้นค่านิยมด้าน:

- ความริเริ่ม
- การทดลอง
- ความกล้าเสี่ยง
- ความอิสระ
- ความสามารถตอบสนองรวดเร็ว

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เน้นค่านิยมด้าน:

- ความประหยัด
- ความเป็นทางการ
- ความสมเหตุสมผล
- ความเป็นระเบียบ
- ความเคารพเชื่อฟัง

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

เน้นค่านิยมด้าน:

- มุ่งการแข่งขัน
- ความสมบูรณ์แบบ
- ปฏิบัติเชิงรุก
- ความเฉลียวฉลาด
- ความริเริ่มส่วนบุคคล

ตัวอย่าง

วัฒนธรรมองค์กร: KBank ใช้แนวคิด “Customer Centricity” ซึ่งมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

วัฒนธรรมองค์กร: AIS มุ่งเน้นการเป็น “Digital Life Service Provider”

ตัวบ่งชี้ 1.3

Good Governance

ธรรมาภิบาล



ผู้นำระดับสูง แสดงถึงความมุ่งมั่นต่อ ค่านิยมหน่วยงาน

ตัวบ่งชี้ 1.4,1.5

1 กำหนดการสื่อสารให้ชัดเจนเข้าใจตรงกัน

- กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะสื่อสาร
- กำหนดประเด็นที่จะสื่อสาร เช่น
 - * วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย
 - * นโยบายด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล
 - * การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน
- แผนการสื่อสาร
 - * กำหนดช่องทางสื่อสาร แบบสองทาง
 - * ช่วงเวลา ความถี่ในการสื่อสาร

2 เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น

3 การตัดสินใจที่เป็นกลาง ยุติธรรม

4 สนับสนุนทีมงานสร้างความภูมิใจ

5 ยอมรับจุดบกพร่องและข้อจำกัด

6 วิธีการตอบสนอง การตอบกลับ



การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
(Ethical Behavior) หมายถึง อะไร

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) หมายถึง
วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ
การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์ กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพ และ จรรยาบรรณของสถาบัน

ตัวอย่างการประพดกิจกรรมที่มีจริยธรรม

- มีการดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านเป็นปอย่างมีจริยธรรม

EXAMPLE

ตัวอย่างกรณีศึกษา

พฤติกรรมที่มีจริยธรรม จริยธรรมองค์กร	กลุ่มเป้าหมาย	การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม ที่มีจริยธรรม	ตัววัด	ผู้รับผิดชอบ
จรรยาบรรณบุคลากร	บุคลากรใหม่	อบรมบุคลากรใหม่	7.4-1	กจ.
จรรยาบรรณการวิจัย	นักวิจัย	การขออนุมัติจริยธรรมการวิจัย	7.4-4	วิจัย
จรรยาบรรณผู้สอน	สายผู้สอน	อบรมจริยธรรมด้านวิชาการ	7.4-2	กจ.
ความโปร่งใส	สายสนับสนุน	การอบรม/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	7.4-6	สนอ.
จรรยาบรรณของแพทย์	บุคลากรทางการแพทย์	อบรม/สัมมนา	7.4-9	รพ.
ผลประโยชน์ทับซ้อน	บุคลากรทุกระดับ	การตรวจสอบด้านจริยธรรม	7.4-8	ฝ่าย บริหาร

การดำเนินการกรณีที่ไม่ปฏิบัติตาม การว่ากล่าวตักเตือน การลงโทษ การสอบสวนทางวิจัย การเลิกจ้าง

การกำกับติดตาม มีคณะกรรมการจริยธรรมติดตามทุกไตรมาส สายด่วน/ช่องทางการจัดการข้อร้องเรียน

ตัวบ่งชี้ 1.5

มาตรา ๕ กำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม
คือ หลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ
ซึ่งจะต้องประกอบด้วย

๑ ยึดมั่นในสถาบันหลัก
ของประเทศ
อันได้แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
และการปกครอง ระบอบประชาธิปไตย
อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข



๒ ซื่อสัตย์สุจริต
มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่



๓ กล้าตัดสินใจ
และกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม



๔ คิดถึงประโยชน์
ส่วนรวม
มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
และมิรังเกียจ



๕ มุ่งผลสัมฤทธิ์
ของงาน



๖ ปฏิบัติหน้าที่
อย่างเป็นธรรม
และไม่เลือกปฏิบัติ



๗ ดำรงตน
เป็นแบบอย่างที่ดี
และรักษาภาพลักษณ์
ของราชการ



ตัวอย่างโครงการส่งเสริมให้มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม 1.โครงการอบรมจรรยาบรรณผู้บริหารและบุคลากร 2.โครงการ
อบรมกฎหมายควรรู้ 3.การอบรมเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง 4.โครงการธรรมะสัญจร 5.โครงการผู้บริหารพาเข้าวัด 6.จัดตั้ง
ชมรมชมคนทำดีและเครือข่ายเฝ้าระวังการประพดมิชอบ 7.โครงการสำนึกรักองค์กร 8.โครงการประกวดคำขวัญ
จรรยาบรรณ 9.อบรมจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ 10.อบรมจริยธรรมการบริการวิชาการและสนับสนุนชุมชนเข้มแข็ง



แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 2

- **ตัวบ่งชี้ที่ 2 การวางแผนและกลยุทธ์** (EdPEx หมวด กลยุทธ์)
- คำนวณ 8.5 %
- ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ
- เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

1. หน่วยงาน **มีวิธีการ** จัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความท้าทาย การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสมมาวิเคราะห์อย่างชัดเจน
2. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ตัดสินใจเกี่ยวกับลำดับระบบงานสำคัญ และผู้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์
3. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการกำกับติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
4. หน่วยงานแสดงข้อมูลฐานะความมั่นคงทางการเงิน และ**มีวิธีการ** บริหารทรัพยากรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการให้บรรลุความสำเร็จตามตัวบ่งชี้ที่หน่วยงานกำหนด ภายใต้การบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
5. หน่วยงาน **มีวิธีการ** คาดการณ์ของผลลัพธ์ตัวบ่งชี้ของแผน และเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่สำคัญกับหน่วยงานภายนอกที่มีบริบทใกล้เคียงกัน จนนำไปสู่การปรับแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

การวางแผนกลยุทธ์

ตัวบ่งชี้ 2.1

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนการที่หน่วยงานนำมาใช้เพื่อปิดช่องว่างระหว่างสภาพการณ์
ปัจจุบันหน่วยงานกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังไว้ (Vision Gap)
แผนกลยุทธ์ที่ ไม่สอดคล้อง กับการบรรลุวิสัยทัศน์ถือว่าเป็นความเสี่ยงหน่วยงาน

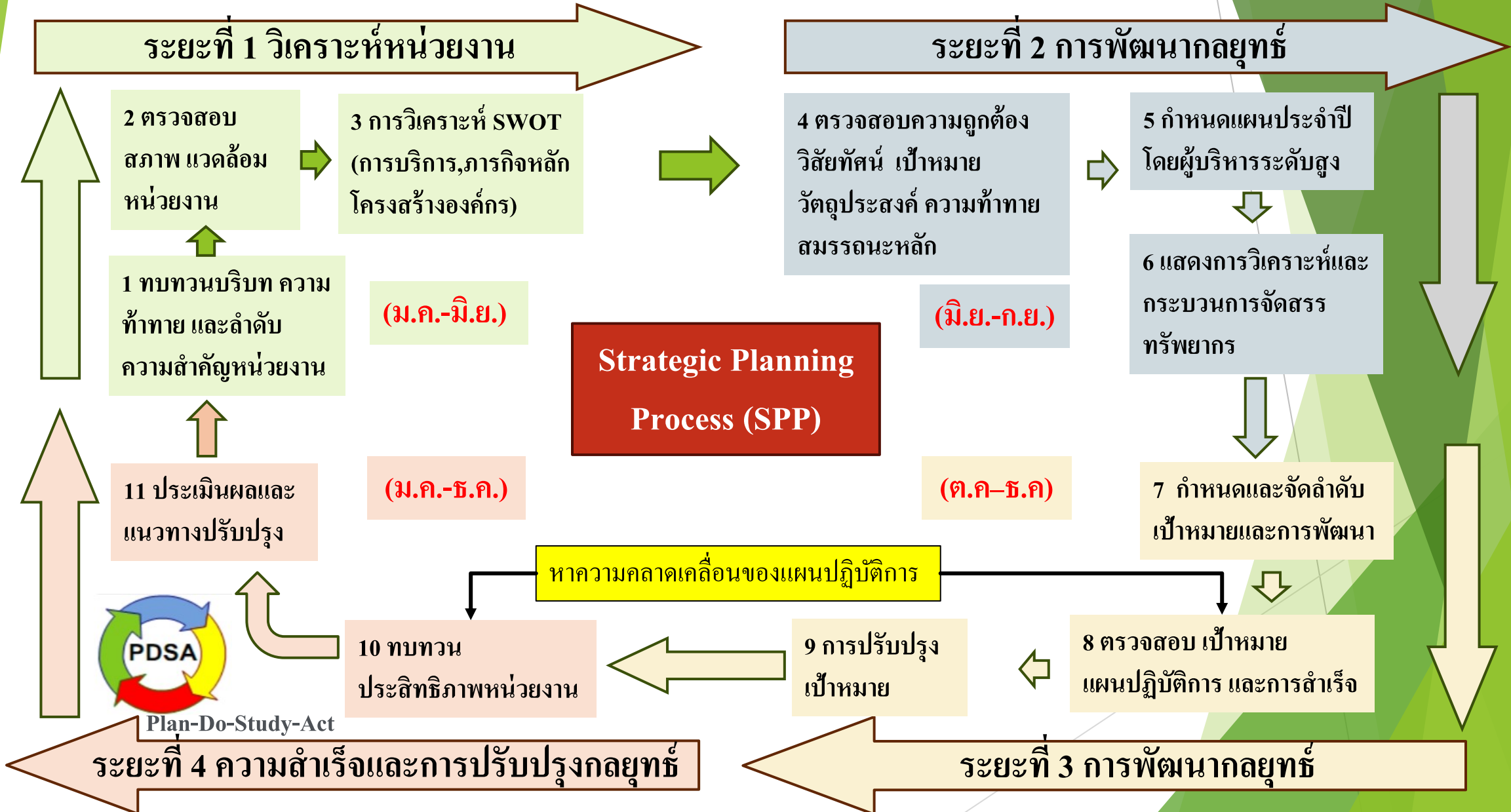
การวางแผนกลยุทธ์ ต้องมีการ
กำหนดขั้นตอน วิธีการ ช่วงเวลา
ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ ต้องมีกรอบระยะเวลาระยะสั้น
และระยะยาว ที่ชัดเจน โดยสอดคล้องกับ
บริบทหน่วยงาน เช่น แผนยุทธศาสตร์ของ
หน่วยงานหลัก วาระการดำเนินงาน

แผนกลยุทธ์ ต้องมีการใช้ข้อมูล
สารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริง
นำมาวิเคราะห์อย่างมีหลักการ

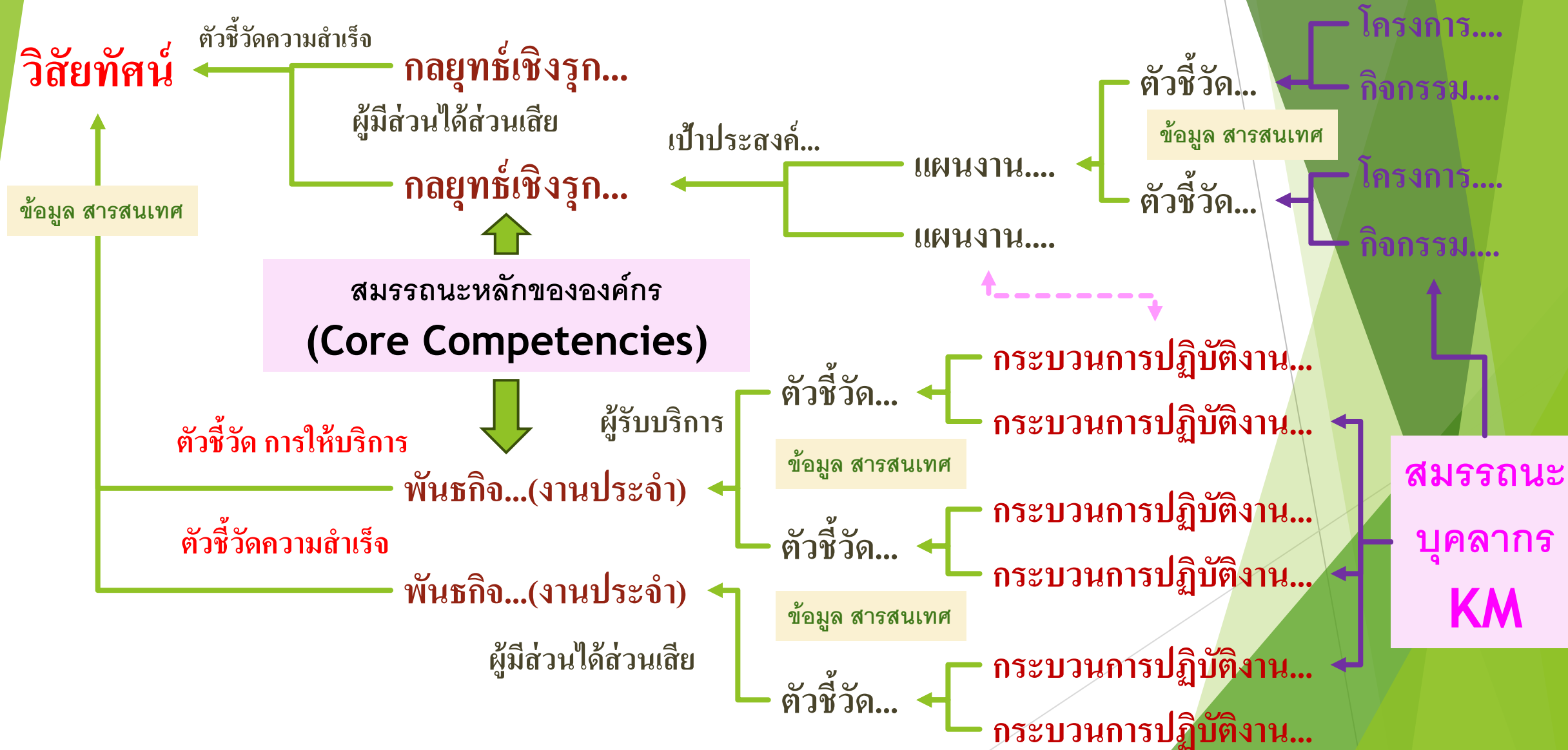
การวางแผนกลยุทธ์ ต้องมีการค้นหา ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) และสมรรถนะหลัก (Core Competency : CC)

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

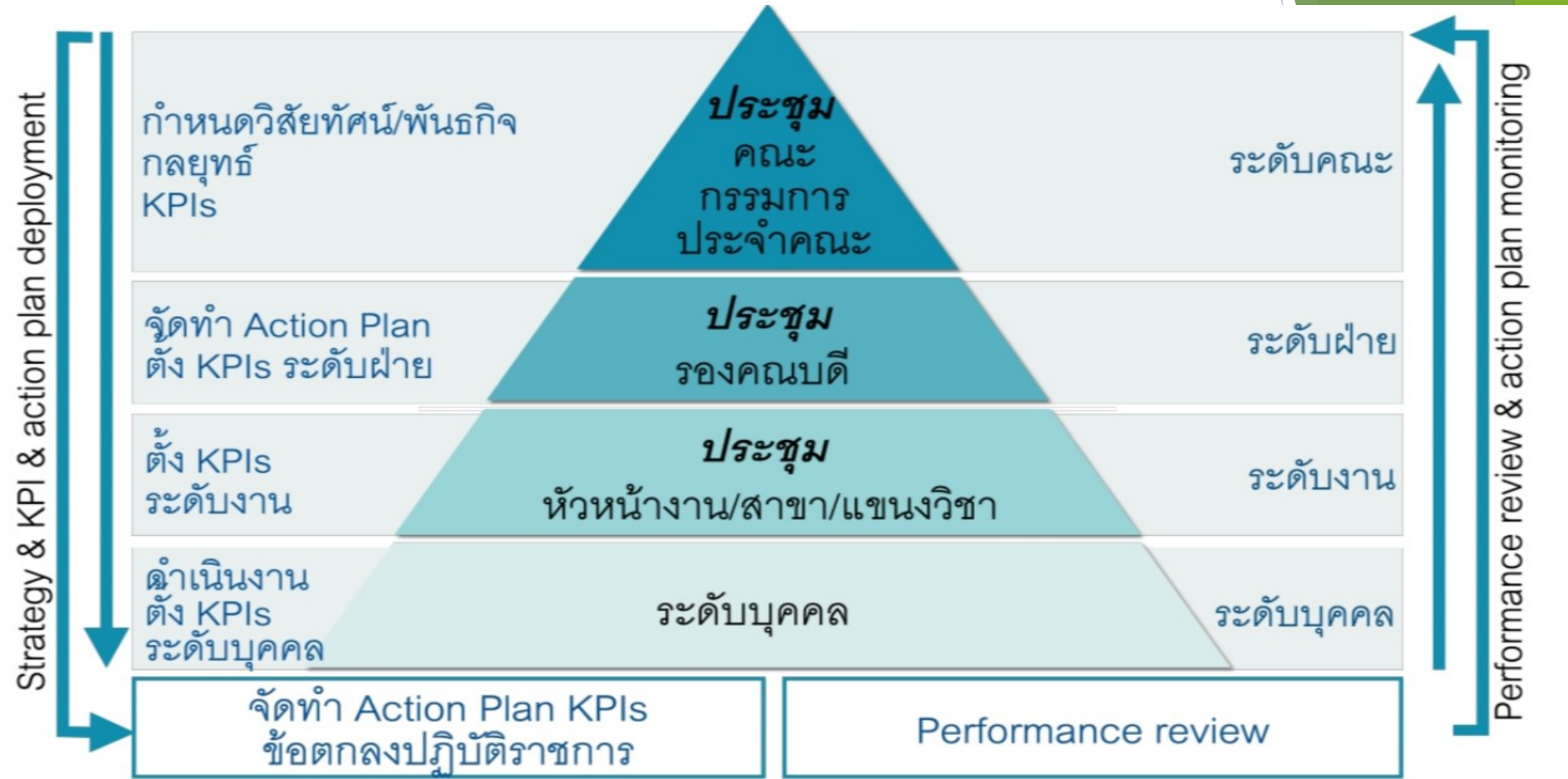


ที่มาของระบบงานสำคัญ

ตัวบ่งชี้ 2.2 6.1 6.2

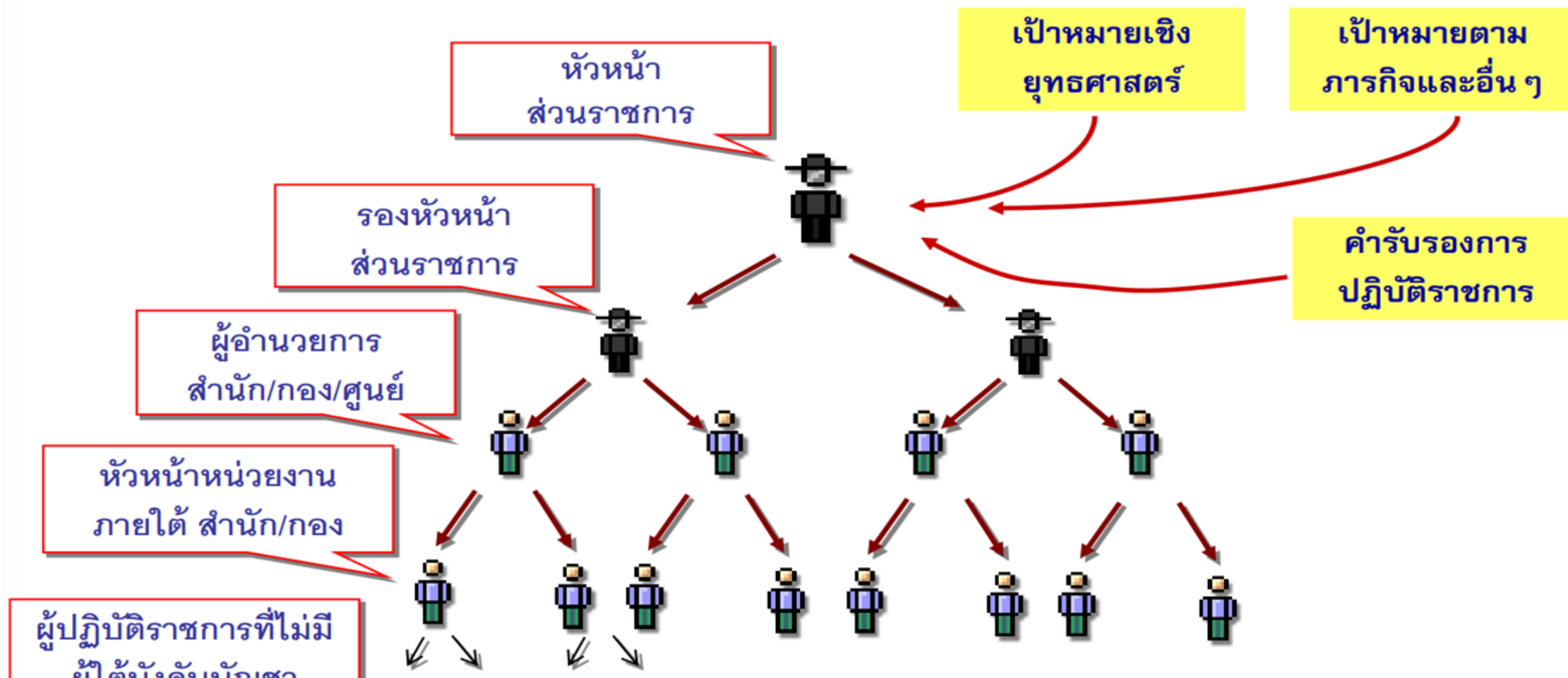


การถ่ายทอด KPI ผ่านการปฏิบัติ

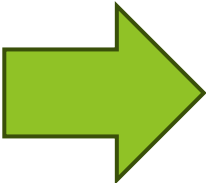


องค์กรที่ดี จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวได้อย่างฉับไวทันต่อ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)



การบริหาร
ความเสี่ยง



ประเภทความเสี่ยง			
ประเด็นความเสี่ยง	1.1		
ตัวชี้วัดความเสี่ยง : KRI	(ร้อยละ..... , จำนวน, ลำดับที่, อัตราส่วน,)		
	KRI: ปัจจุบัน(ก่อนจัดการ)		
	KRI: ที่ยอมรับได้		
	แหล่งข้อมูล		
การประเมินความเสี่ยง			
ระดับความเสี่ยง ปัจจุบัน	เกณฑ์ระดับความเสี่ยง	เกณฑ์โอกาสในการเกิด (Likelihood)	เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)
ระดับ จาก คะแนน(ก)x(ข)....	ต่ำ	1)	1)
	ยอมรับ	2)	2)
	สูง	3)	3)
	สูงมาก	4)	4)
		5)	5)
ปัจจัยเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง		
	กิจกรรม/มาตรการควบคุม	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ
.....			
ผู้กำกับติดตาม		ผู้รวบรวมรายงานผล	

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- ค่าคาดการณ์ (Projection) ไม่เหมือนกับค่าเป้าหมายหรือเป้าหมาย (Goal/Target)
 - ค่าเป้าหมายหรือเป้าหมาย คือ ระดับผลลัพธ์ที่ท่านอยากได้
 - ค่าคาดการณ์ คือ ค่าที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเหนือกว่า ต่ำกว่า หรือได้ตามเป้าหมายก็ได้

เกณฑ์ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากค่าคาดการณ์ และถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องดำเนินการ

แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 3

- **ตัวบ่งชี้ที่ 3 การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ** (EdPEx หมวด ลูกค้า)
- คำนวณ 8.5 %
- ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ
- เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

1. หน่วยงาน **มีวิธีการ** รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ
2. หน่วยงาน **มีวิธีการ** นำความคิดเห็นของผู้รับบริการ ไปสู่การปรับปรุงการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรมและติดตามความพึงพอใจของผู้รับบริการ
3. หน่วยงาน **มีวิธีการ** การสื่อสาร รับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
4. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความคาดหวังอย่างต่อเนื่อง
5. หน่วยงาน **มีวิธีการ** กำหนดรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับบริบทหน่วยงานและสร้างความน่าสนใจให้กับผู้รับบริการ

แนวทางการรับฟังผู้รับบริการ

การสร้าง ความผูกพันกับลูกค้า เริ่มต้นจากการที่จะต้อง มีหลักสูตร/บริการที่
นำเสนอที่เหมาะสม และมีลักษณะสำคัญที่โดดเด่น โดนใจลูกค้า และ
ตลาด รวมทั้งมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือบริการขององค์กรอื่น ที่
เรียกว่า Points of Difference, Wow Factors หรือ Killing Features

- หากแบ่งกลุ่มลูกค้าไม่เหมาะสม จับตลาดเป้าหมายผิดพลาด
ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการตลาดขององค์กร
- แนวคิดเชิงกลยุทธ์ คือ การแบ่งกลุ่มจะต้องทำองค์กรเห็นช่องว่าง
ทางการตลาด โอกาสทางการตลาด → ได้เปรียบในการ
แข่งขัน

1. กลุ่มที่เคยเป็นลูกค้าในอดีต
2. กลุ่มที่เป็นลูกค้าของคู่แข่ง และ
3. กลุ่มลูกค้าที่ยังไม่มีใครจับจอง

- การสำรวจตลาดคู่แข่ง
- การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตที่จบ หรือไม่กลับมาใช้บริการอีก
- การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือคณะทันตฯ อื่น
- การศึกษาแนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้าในอนาคต
- การศึกษาลูกค้ากลุ่มที่รือร้อ ยังไม่ใช้ผลิตภัณฑ์ของท่าน เป็นต้น



การวิเคราะห์จัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Power ความมีอิทธิพลใน การตัดสินใจ	High		
	Low		
	Analyze	Low	High
	Impact เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจะได้ผลกระทบ		

FORMS OF CUSTOMERS' VOICES

VOICE

1. ข้อมูลจากการพูดคุยโดยตรง
2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ได้รับประโยชน์
3. ข้อมูลจากการเยี่ยมลูกค้า / customer visits
4. คำถาม
5. ข้อเสนอ
6. การสำรวจความคิดเห็น / survey
7. การคุยเป็นกลุ่ม / focus group
8. พฤติกรรม / behaviors
9. สังเกต / observations
10. ผลประเมินความพึงพอใจ
11. ขอร้องเรียน / complaints



รูปแบบของเสียงจากลูกค้า

NO VOICE

1. โลก: แผนการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (SDG)
2. รัฐ: แผนยุทธศาสตร์ชาติ
3. รัฐ: แผนงานของกระทรวงต่างๆ แผนพัฒนาการศึกษา
4. สถิติการรับนักศึกษา
5. ผลการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมคนรุ่นใหม่
6. บันทึกผลงานของสถาบัน
7. ประเด็นระดับชาติที่ต้องการคำตอบ
8. ข้อกำหนดของผู้ให้ทุนวิจัย
9. ประเด็นปัญหาขององค์กร/หน่วยงานเอกชน ที่ต้องการความร่วมมือจากนักวิชาการ
10. แผนงานของพันธมิตร
11. ข้อกำหนด SPECIFICATION ของการร่วมมือ
12. การไม่ได้รับการตอบสนองจากกลุ่มเป้าหมาย
13. อื่นๆ

แนวทางการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

ตัวบ่งชี้ 3.2

เป้าหมาย รักษาความผูกพัน
สร้างความพอใจ ดึงดูดด้วยสิ่งใหม่

สื่อสาร ถ่ายทอด
กำกับดูแลการให้บริการ

กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน

กำหนดมาตรฐาน
การให้บริการที่ชัดเจน

สืบค้น วิเคราะห์หา
ความต้องการของผู้รับบริการ

ออกแบบการให้บริการ
ที่ตอบสนองต่อผู้รับบริการ

การจัดการข้อร้องเรียน

การดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- มีแนวทางหรือขั้นตอนที่ชัดเจนในการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า
- มีกลไกและวิธีการในการติดตามความสำเร็จของการแก้ไขข้อร้องเรียน
- มีการกำหนดตัววัดและเป้าหมายในการจัดการข้อร้องเรียน เช่น ความรวดเร็วในการตอบสนองและแก้ไข ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน การกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้าที่เคยร้องเรียน
- มีการติดตามผลลัพธ์ภาพรวมของการแก้ไขข้อร้องเรียน มีการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาทางป้องกันและขยายผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้ง
- หาทางปรับปรุงวิธีการแก้ไขข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล

ต้องส่งผลให้

1. ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล
2. สามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา
3. สร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และ
4. นำไปวิเคราะห์สาเหตุ และหาทางป้องกันหรือยกระดับบริการให้ดีขึ้นกว่าเดิมในอนาคต



Customer Journey

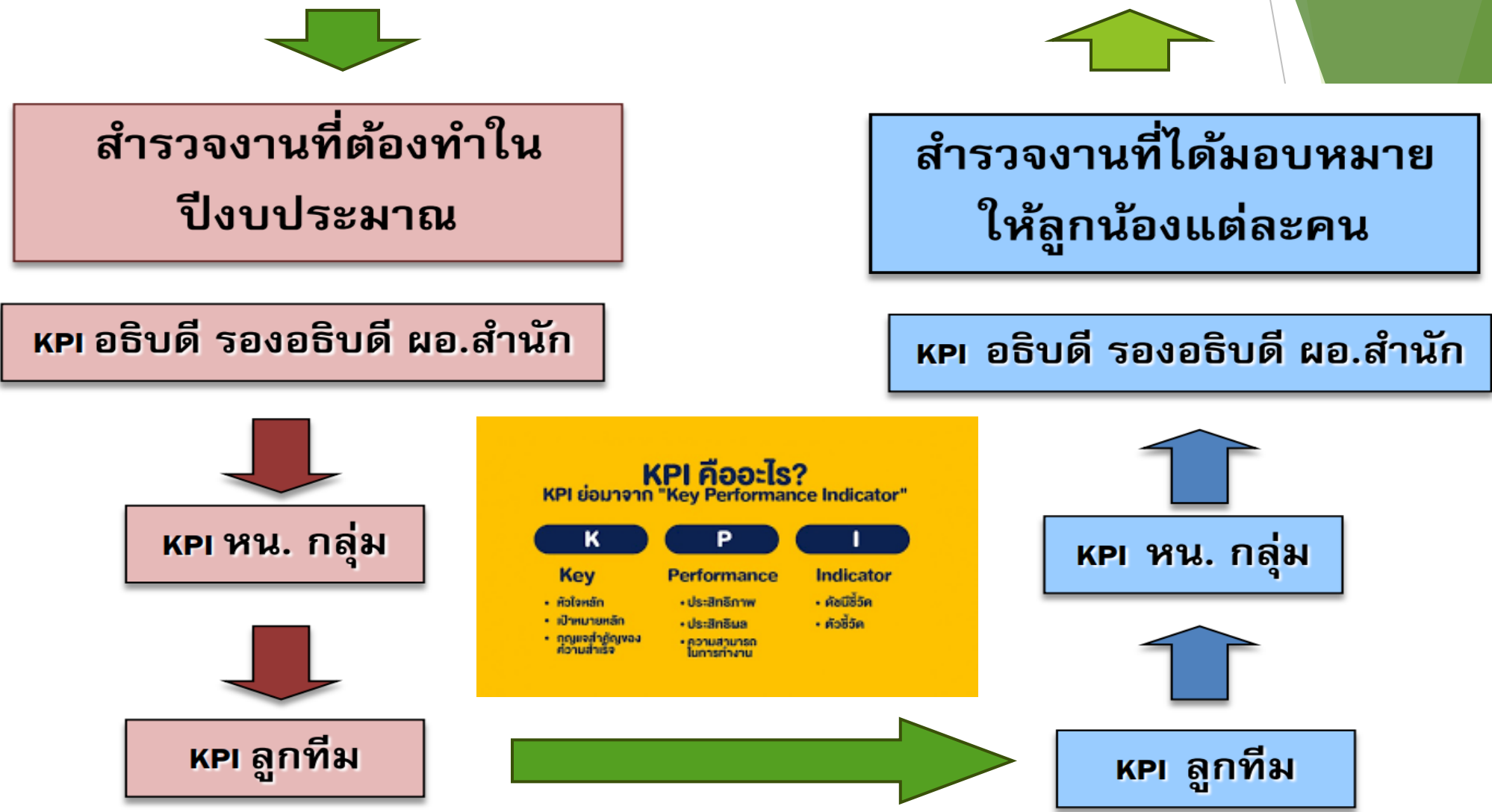


แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 4

- **ตัวบ่งชี้ที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** (EdPEx หมวด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)
- คำนวณ 9 %
- ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ
- เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

1. หน่วยงาน มีวิธีการ วัดผลการดำเนินการ ในทุกระดับ ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ
2. หน่วยงาน มีวิธีการ ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการของ หน่วยงาน
3. หน่วยงาน มีวิธีการ ทบทวนผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียง และขีดความสามารถของ หน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
4. หน่วยงาน มีวิธีการ จัดการองค์ความรู้ และทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบที่มี ประสิทธิภาพ และการนำไปใช้ประโยชน์
5. หน่วยงาน มีวิธีการ ที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ มีคุณภาพและมีความพร้อม ตอบสนองต่อ ความต้องการในการใช้งานของผู้รับบริการ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ หน่วยงาน



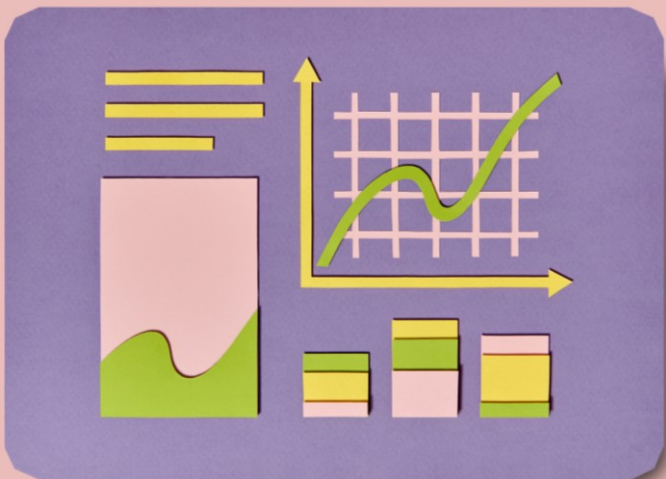
หัวใจสำคัญในการบริหารองค์กร

- ▶ ต้องมีระบบการวัดผลการดำเนินการที่ดีที่ช่วยสนับสนุนการวางแผน และปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร ดังนั้นตัววัดที่ใช้ต้องมีความหมายและสำคัญสำหรับองค์กร



ความครอบคลุมของตัววัด:

- ▶ ตัววัดสำคัญตามเป้าประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร
- ▶ ตัววัดในระดับปฏิบัติการ ครอบคลุมทุกกระบวนการ ทุกหน่วยงาน รวมทั้งคณะกรรมการหรือทีมต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่
- ▶ ตัววัดเพื่อรองรับข้อกำหนดต่างๆ จากองค์กรภายนอก
- ▶ ตัววัดทางการเงินทั้งระยะสั้น ระยะยาว ที่ครอบคลุมทั้งรายได้ ผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงของสถานะทางการเงิน รวมทั้งผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ



ระบบการวัดประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ 4.2

กระบวนการที่เป็นระบบ:

- ▶ ควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ▶ กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัววัด กำหนดวิธีการที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูล สื่อสารทำความเข้าใจ ประสานงานเก็บข้อมูลตามวงรอบที่กำหนด เพื่อใช้ในการ วิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และเรียนรู้
- ▶ มีวงรอบที่ชัดเจนในการทบทวนและปรับปรุงตัวระบบการวัดผลเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือ ข้อกำหนด

1 การวางกลยุทธ์และการพัฒนา

2 เกณฑ์การเลือกข้อมูล
และทบทวนอย่างต่อเนื่อง

3 กระบวนการคัดเลือกข้อมูลเปรียบเทียบ

4 มาตรการวัดประสิทธิภาพ

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- แผนปฏิบัติการ
- ข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ
- การรับฟังความเห็น
- งานหลัก/กระบวนการสนับสนุน
- โครงการ/กิจกรรม

8 ผลการทบทวนผลการ
ดำเนินงานประจำปี

7 ช่องว่างระหว่างแผนกลยุทธ์
กับโครงการ/กิจกรรม

5 การรวบรวมข้อมูลการ
วิเคราะห์ และการบูรณาการ

6 กระบวนการตรวจสอบ
อย่างเป็นระบบ



Plan-Do-Study-Act

การเลือกใช้ข้อมูล

เชิงเปรียบเทียบ

- ❖ Benchmarking “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มธุรกิจ
- ❖ Competitive Comparison “การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน” เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ ระหว่างองค์กรท่านกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์บริการที่คล้ายคลึงกัน

การดำเนินการเชิงกระบวนการ ทำอย่างไร

- ▶ มีขั้นตอนและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ▶ มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัววัดที่จำเป็นต้องเทียบเคียง และคู่เทียบที่จะใช้ที่ชัดเจน
- ▶ มีการกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกวงการ และในตลาด
- ▶ กำหนดแนวทาง วิธีการ ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เช่น กำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายขององค์กร หาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม





การจัดการความรู้ไม่ใช่การสะสมความรู้ แต่เป็นการสังเคราะห์ความรู้และภูมิปัญญาขององค์กร

- KM จึงเป็นมากกว่าการสร้างฐานข้อมูล การสะสมข้อมูล การสะสม สารสนเทศ
- KM เป็นกระบวนการที่เป็น dynamic เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมการคิด วิเคราะห์ เรียนรู้ สังเคราะห์ แบ่งปัน และทดลองใช้ซ้ำ จนเป็นองค์ความรู้และภูมิปัญญาขององค์กร ที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรทั้งในแง่การยกระดับประสิทธิภาพ สามารถขยายขอบเขตของการดำเนินการ รวมทั้งสร้างนวัตกรรมใหม่ๆด้วยความรวดเร็ว

สิ่งที่ได้จากการทบทวน

1. Lesson Learned (ความล้มเหลว การไม่บรรลุเป้าหมาย สาเหตุของการผิดพลาด)
2. Good Practice
 - ❖ วิธีการในการเก็บเกี่ยว
 - ❖ วิธีการรวบรวม จัดเก็บอย่างเป็นระบบ
 - ❖ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้ามหน่วยงาน

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร.
- 2) สิ่งส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง.
- 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร.
- 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม.

ให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้มีคุณภาพ

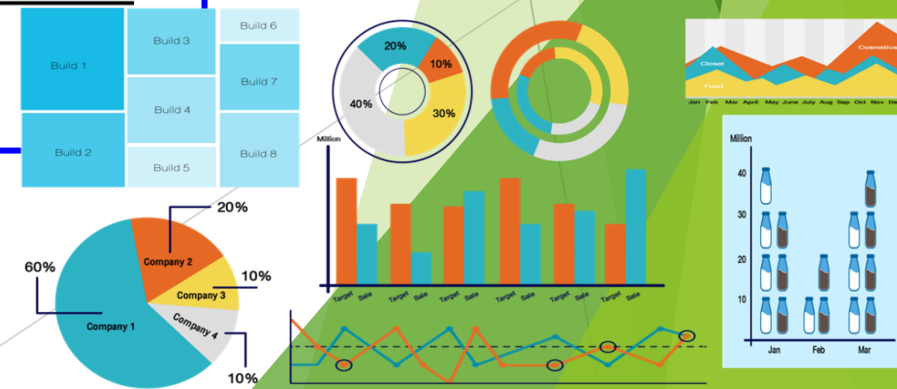
ตัวบ่งชี้ 4.5

► คุณภาพ: *ความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพและเชื่อถือได้ เป็นปัจจุบันและทันกาล*

Accuracy, Validity, Integrity & Reliability, Currency/Timeliness

- ความแม่นยำ เป็นเรื่องของการป้อนข้อมูลและสารสนเทศเข้าไปในระบบที่ถูกต้อง
- ความถูกต้อง คือ การนำเข้าข้อมูลที่มีรูปแบบที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- คงสภาพและเชื่อถือได้ ไม่มีการแปรเปลี่ยนของข้อมูล ความสมบูรณ์ของข้อมูล ไม่ผิดพลาด

► องค์กรจะต้องทำให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ทุกกลุ่ม เพื่อส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจ รวมทั้งสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้า บุคลากร และผู้ใช้ทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน รวมทั้งผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ และลูกค้า



แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 5

- **ตัวบ่งชี้ที่ 5 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร** (EdPEx หมวด บุคลากร)
- คำนวณน้ำหนัก 8.5 %
- ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ
- เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

1. หน่วยงาน **มีวิธีการ** การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่จำเป็นต้องมี
2. หน่วยงาน **มีวิธีการ** บริหารขีดความสามารถและพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้
3. หน่วยงาน **มีวิธีการ** บริหารจัดการ การทำงานของบุคลากรและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ
4. หน่วยงาน **มีวิธีการ** สร้างบรรยากาศ ความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมในการทำงานที่เกื้อหนุนและมีความมั่นคงต่อการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ
5. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่ออนาคตที่ดีให้กับหน่วยงาน

การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการ

ตัวบ่งชี้ 5.1

1 กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและวางแผน
สร้างขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการ

2 กำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนในการประเมินโดย
บูรณาการกับช่วงเวลาทำแผนกลยุทธ์

6 ทบทวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง
กับผลลัพธ์ที่ได้เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นในรอบปีถัดไป

5 ติดตามความสำเร็จ และผลที่ได้จากการ ทำตามแผน
สร้างขีดความสามารถและอัตรากำลัง

4 วางแผนและดำเนินการสร้างขีดความสามารถและอัตรากำลัง
ตามการวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินขีดความสามารถและ
อัตรากำลังที่ต้องการ

3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมิน เช่น

- วิเคราะห์ Profile บุคลากรเทียบกับ Profile ที่
ต้องการเพื่อระบุแผนกลยุทธ์
- วิเคราะห์จำนวนบุคลากรที่มีแนวโน้มจะออก
- วิเคราะห์ทักษะ สมรรถนะ บุคลากรปัจจุบัน เทียบ
กับทักษะ สมรรถนะ บุคลากรที่คาดหวังตามแผนงาน
- วิเคราะห์แนวโน้มทักษะ สมรรถนะ บุคลากรที่
ต้องการในอนาคต
- วิเคราะห์อัตรากำลังเทียบกับมาตรฐานหรือคู่เทียบ
- วิเคราะห์ผลกระทบเมื่อมีการปรับโครงสร้าง
- วิเคราะห์ ผลดี ผลเสีย ระหว่างการใช้บุคลากร
ประจำ ลูกจ้างชั่วคราว หรือจ้างเหมา

“กระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ ต้องทำให้ได้บุคลากรที่ตรงความต้องการ และสามารถเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง”

- ควรใช้เครื่องมือทางด้าน HRM เช่น การวิเคราะห์ปริมาณงาน การวิเคราะห์ค่างาน กำหนดเป็นตำแหน่งที่ต้องการ กำหนดคำพรรณนางาน คุณวุฒิ และคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการให้ชัดเจน

***ควรตอบสนองต่อขีดความสามารถที่ท่านต้องการ และสามารถปิดช่องว่างขององค์ความรู้ที่ขาดหายไปขององค์กร ส่วนคุณลักษณะของบุคลากรควรสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรที่ท่านอยากให้เป็น**

- เครื่องมือที่ใช้คัดเลือก เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบทัศนคติ การทดสอบความรู้ ตลอดจนการประเมินในระหว่างหลังการทดลองงาน มั่นใจหรือไม่ว่า ทำให้ได้บุคลากรทุกกลุ่มที่มีคุณวุฒิและคุณลักษณะที่ต้องการ

การรับ บุคลากร ใหม่

- การวางตำแหน่งงานหรือบรรจุลงตำแหน่งงาน (Job Placement) มั่นใจหรือไม่ว่า Put the Right Man in the right job โดยเฉพาะสายสนับสนุน
- กระบวนการเตรียมความพร้อมบุคลากรใหม่
 - ให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงาน
 - รวมทั้งปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม และทัศนคติเพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร
- การดูแลบุคลากรใหม่



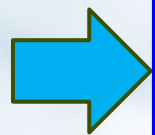
- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- มีวงรอบในการทบทวน และวิธีการที่ชัดเจน
- ควรบูรณาการกับทิศทางองค์กร กลยุทธ์ และการปรับระบบงาน
- สิ่งที่ต้องคำนึง
 - การจัดระบบงานและบริหารบุคคล ต้องส่งเสริมให้งาน เป้าหมาย หรือพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย (วางระบบงานเพื่องานไม่ใช่เพื่อคน)
 - การจัดระบบงานและบริหารบุคคล ให้ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จาก CC เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศ การมีคณะกรรมการคร่อมสายงาน
 - จัดระบบงานและบริหารบุคคลที่ หนุนเสริมการให้การมุ่งเน้นลูกค้า และการให้บริการ เช่น One Stop Service

← การจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัววัดที่ชัดเจนครอบคลุมทั้ง **ด้านสุขภาวะ** **ความมั่นคง** และ**ความสะดวกในการเข้าทำงาน** รวมทั้งให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกันด้วย
- มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายและมาตรฐาน
- ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การค้นหา องค์ประกอบของความ ผูกพันบุคลากร



- ▶ จำแนกตามกลุ่มของบุคลากรที่สำคัญ ตาม OP
- ▶ ความผูกพัน ความพึงพอใจของบุคลากร ต่างกันอย่างไร
- ▶ วิธีการที่ได้มาซึ่ง องค์ประกอบของความผูกพัน ต้องชัดเจนและมีความน่าเชื่อถือ
- ▶ ควรทำการวิเคราะห์ และตรวจสอบความถูกต้องขององค์ประกอบเหล่านี้เป็นระยะ เช่น ทุก 2-3 ปี
- ▶ เมื่อได้แล้ว ควรสำรวจความผูกพันเพื่อเป็น Base Line ก่อน จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการ อาจเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศ

ตัวบ่งชี้ 5.4

การประเมินความ ผูกพัน



- ▶ จำแนกตามกลุ่มของบุคลากรที่สำคัญ ตาม OP
- ▶ ควรติดตามตัววัดอื่นๆด้วย เช่น การลาออก การขาดงาน การร้องทุกข์ การนัดหยุดงาน Productivity การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพิ่มผลผลิตและการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
- ▶ วิธีการที่ใช้ประเมิน ควรได้รับการทบทวนประสิทธิผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในวงรอบถัดไป
- ▶ วิเคราะห์ผลประเมินความผูกพันเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

การเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร



- ❖ จะต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้
1. เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างภายในองค์กร
 2. เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี
 3. ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร

- สนับสนุนให้สื่อสาร (Supportive)
- สร้างการมีส่วนร่วม (Participative)
- สร้างสภาพแวดล้อมให้ไว้วางใจ
(Trusting environment)



การสร้าง
การสื่อสาร

แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 6

- **ตัวบ่งชี้ที่ 6 ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ** (EdPExหมวดระบบปฏิบัติการ)
- คำนวณน้ำหนัก 8.5 %
- ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ
- เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

1. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ออกแบบข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญของหน่วยงานที่คำนึงถึงผู้รับบริการ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน แล้วสื่อสารให้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เข้าใจตรงกัน
2. หน่วยงาน **มีวิธีการ** กำหนดตัวชี้วัดของผลการดำเนินการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ
3. หน่วยงาน **มีวิธีการ** บริหารความเสี่ยง ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. หน่วยงาน **มีวิธีการ** กำกับ ติดตาม กระบวนการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามข้อกำหนด ไม่เกิดข้อผิดพลาดหรือทำงานซ้ำซ้อน และสิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็น
5. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่ายภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ 6.1,6.2



ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ

การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ อาจใช้	
1. มีแนวทาง/มาตรฐานการทำงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน เช่น ระเบียบปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงาน มาตรฐานงาน แนวทางการดูแลผู้ป่วย แผนการสอน แผนการซ่อมบำรุง	5. มีแนวทางในการกำกับดูแล และติดตามผลการทำงานใน ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบและทั่วถึง เช่น มีการบันทึกประจำวัน มีระบบติดตามแบบ Realtime มีการกำกับการบริหารโครงการที่ดี
2. มีการจัดสรรทรัพยากร และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง เช่น การใช้ระบบ Automation การใช้ระบบ IoT/GPS/Cloud ในการควบคุมระบบ Logistics	6. มีกลไกแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ตลอดจนป้องกัน ปัญหาในอนาคตที่มีประสิทธิผล เช่น การใช้ Root Cause Analysis, 7QC tools ในการวิเคราะห์สาเหตุและหาทางปรับปรุง
3. การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้มีทักษะ ความชำนาญเพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตาม มาตรฐาน แผนการปฏิบัติงาน และคู่มือที่กำหนดไว้	7. มีกลไกทบทวนผลการดำเนินการของกระบวนการ ที่เป็น ระบบ และใช้ข้อมูลจริงในการทบทวน เช่น การทบทวนผล การดำเนินการของคกก และผู้บริหารระดับสูง (ตามกลไกใน เพื่อหาทางยกระดับ ชี้ความสามารถและ คุณภาพของการจัดการกระบวนการ ให้ดียิ่งๆขึ้นไป
4. มีการกำหนดตัววัดผลสำเร็จในทุกกระบวนการ	

กระบวนการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ทั้งของบุคลากรและบุคคลอื่นในสถานที่ทำงานขององค์กร

- การสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานและการปฏิบัติให้มีความปลอดภัย นอกจากมีความปลอดภัยในมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว ควรดำเนินการเชิงรุก ทั้งในแง่สร้างวัฒนธรรม Safety First
- การออกแบบเชิงรุกและเชิงป้องกัน การสร้างแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยตั้งแต่ยังไม่เกิดเหตุ เช่น มีการตรวจติดตามอย่างสม่ำเสมอเพื่อค้นหา
 - การปฏิบัติที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ปลอดภัย (Unsafe Act)
 - สภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุหรือความไม่ปลอดภัย (Unsafe Condition)
 - เหตุการณ์ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัย (Near Miss)
- มีการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยให้กับบุคลากรและลูกจ้างที่จ้างเหมา

แนวทางการควบคุมและลดต้นทุนกระบวนการ

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น
 - Loss Management Committee เพื่อค้นหาความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในระบบปฏิบัติการ และหาทางกำจัดความสูญเสียดังกล่าว
 - Resource Optimization Committee ในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะประสานทรัพยากรระหว่างในกลุ่มคณะที่มีลักษณะคล้ายกัน มหาวิทยาลัย พันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ
 - Lean Innovation Committee เพื่อค้นหาความสูญเสีย ลำช้า ความสิ้นเปลืองในระบบ
- กำหนดขั้นตอน และวิธีการ ในการควบคุมและลดต้นทุนที่เกิดจากความสูญเสयरูปแบบต่างๆที่ชัดเจน

แนวทางการควบคุมและลดต้นทุนกระบวนการ

ขั้นตอนที่	การดำเนินการ
1	ค้นหาความสูญเสียและโอกาสในการลดต้นทุนจากความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ
2	ประเมินมูลค่าของความสูญเสียดังกล่าว และจัดลำดับความสำคัญ เช่น จัดทำ Impact Analysis, Loss cost Tree Diagram, Criteria Weighting เป็นต้น
3	กำหนดเป้าหมายลดความสูญเสีย กำหนดโครงการ/แผนงาน มอบหมายผู้รับผิดชอบ
4	ผู้รับผิดชอบดำเนินการลดความสูญเสีย / ความผิดพลาด / ขอบกพร่อง / การทำงานที่ซ้ำหรือความสูญเสียรูปแบบอื่นๆที่พบ โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เช่น PDCA, DMAIC, Lean Tools, Process Design หรือใช้ Digital Technology หรือนวัตกรรม เช่น Robotics / IoT / Sensoring / Digital Cloud เป็นต้น เพื่อลดเวลา ลดข้อผิดพลาด และลดขั้นตอนแบบก้าวกระโดด
5	จัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ และนำสู่การปฏิบัติที่ทั่วถึงทั้งองค์กร
6	ประเมินผลความสำเร็จของการลดความสูญเสียและควบคุมต้นทุน ตัววัดความสำเร็จ
7	ทบทวนประสิทธิผลของระบบการจัดการความสูญเสียและควบคุมต้นทุน เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

เกณฑ์ EdPEX ให้คำจำกัดความของนวัตกรรม ดังนี้

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย บริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย บริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรม คือ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร บริการฯ และกระบวนการ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และพร้อมที่จะเสี่ยงในเรื่องที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

ทบทวนประสิทธิภาพและหาจุดอ่อนของกระบวนการ

หลักการ SIPOC

Supplier ผู้ให้บริการ : ผู้ส่งมอบสิ่งที่จำเป็นก่อนเริ่มกระบวนการ

Input ข้อมูลหรือสิ่งของ : สิ่งที่ถูกนำเข้าไปในกระบวนการ

Process กระบวนการ : กิจกรรม / กระบวนการที่ปฏิบัติ

Output ผลลัพธ์ : ผลลัพธ์หรือผลของกระบวนการ

Customer ลูกค้า : ผู้ที่ได้รับผลลัพธ์จากกระบวนการ

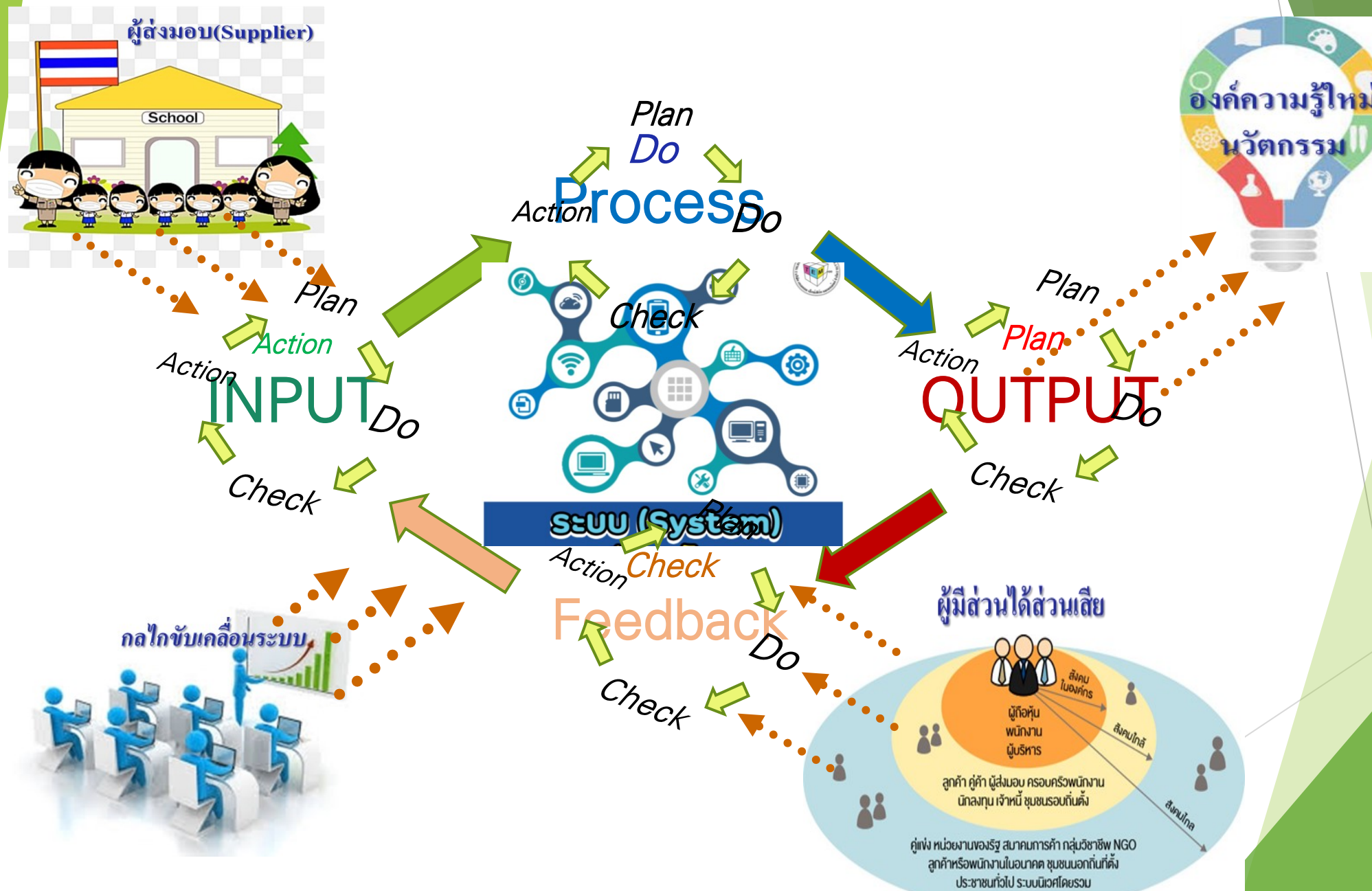
T - Time ทำให้รวดเร็วขึ้นได้อย่างไร
Q - Quality มีคุณภาพ ถูกต้อง พึงพอใจให้ดีขึ้นได้อย่างไร
C - Cost ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้อย่างไร

เข้าใจภาพรวมกระบวนการอย่างถ่องแท้ด้วย SIPOC



ระบบและกลไก

ทำอย่างไรให้มีคุณภาพ



ตัวอย่าง ผลลัพธ์

ตัวอย่าง ผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กร

- การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายวิสัยทัศน์
- ระดับการความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร
- คะแนนการประเมินความชัดเจนและความเข้าใจในข้อมูลที่สื่อสารภายในองค์กร
- คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร
- จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ของสังคมและสิ่งแวดล้อม
- จำนวนข้อบกพร่อง / ข้อเสนอแนะจาก สตง.
- ผลการจัดการข้อร้องเรียน/การทุจริต

ฯลฯ



ตัวอย่าง ผลลัพธ์ ด้านกลยุทธ์

- ร้อยละของการบรรลุตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
 - ร้อยละของการบรรลุตัวชี้วัดวิสัยทัศน์
 - ร้อยละของเงินรายได้ของส่วนงานที่เพิ่มขึ้น
 - ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณต่องบประมาณทั้งหมด
 - จำนวนผู้รับบริการฯที่เพิ่มขึ้น
 - จำนวนหน่วยงานภายนอกขอใช้ผลิตภัณฑ์
 - ข้อมูลของหน่วยงานถูกนำไปใช้ประโยชน์ภายนอกหน่วยงาน
- ฯลฯ



ตัวอย่าง ผลลัพธ์ ด้านลูกค้า

- ความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากได้รับบริการ
- จำนวนความคิดเห็นเชิงบวกที่ได้รับจากลูกค้า
- จำนวนการปรับปรุงที่ทำตามคำแนะนำหรือความคิดเห็นของลูกค้า
- จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาก่อนหน้า
- ค่าเฉลี่ยเวลาที่ใช้ในการตอบกลับลูกค้าหลังจากได้รับความเห็น
- คะแนนจากประเด็นที่ลูกค้าจะแนะนำให้ผู้อื่นมาใช้บริการ
- ร้อยละการตอบกลับของลูกค้าในแบบสอบถามหรือการสำรวจความคิดเห็น

ฯลฯ

ตัวอย่าง ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ ด้านการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

- จำนวนครั้งที่มีการเข้าถึงและใช้ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลภายใน
- จำนวนข้อผิดพลาดในการดำเนินการลดลงหลังจากการใช้ข้อมูลมาช่วยวิเคราะห์
- ความพึงพอใจจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลในการทำงาน
- ค่าเฉลี่ยเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจหลังจากได้รับรายงานข้อมูล
- วัดความแม่นยำของการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่ทำจากข้อมูลสารสนเทศต่อผลลัพธ์จริง
- จำนวนการเข้าถึงและการใช้เอกสารหรือข้อมูลภายในระบบการจัดการความรู้
- จำนวนผู้ใช้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้โดยไม่มีปัญหา
- จำนวนเหตุการณ์การละเมิดความปลอดภัยของข้อมูลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด ฯลฯ

ตัวอย่าง ผลลัพธ์ ด้านระบบปฏิบัติการ

- ความพึงพอใจจากแบบสอบถามที่จัดทำหลังการให้บริการ
- เปรียบเทียบเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการ
- จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลงในช่วงเวลาที่กำหนด
- ร้อยละการปรับปรุงกระบวนการตามสถาน การณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่ลดประสิทธิภาพ
- ร้อยละความเข้าใจและการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกระบวนการใหม่
- จำนวนข้อผิดพลาดหรือความไม่ชัดเจนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารข้อมูล
- จำนวนครั้งที่มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องตามข้อเสนอแนะ
- การลดลงของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหลังการนำกระบวนการใหม่ไปใช้

ตัวอย่าง ผลลัพธ์ ด้านบุคลากร

- ร้อยละคะแนนประเมินผลงานประจำปีของบุคลากรที่ดีขึ้น
- ค่าเฉลี่ยเวลาที่ใช้ในการทำงานเสร็จสิ้นเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาที่ผ่านมา
- ร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานที่กำหนด
- จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ
- ร้อยละของบุคลากรที่ฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะในแต่ละปี
- ร้อยละโครงการที่เสร็จสิ้นตามเวลาที่กำหนดและอยู่ในงบประมาณ
- คะแนนการทดสอบทักษะและความรู้ของบุคลากรก่อนและหลังการฝึกอบรม
- จำนวนโครงการหรือการปรับปรุงกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ใหม่ไปใช้ ฯลฯ



The background of the slide features abstract, overlapping green geometric shapes in various shades of green, creating a modern and dynamic look. A central yellow rectangular box contains the title text.

แนวทางการเขียน รายงานผลการประเมิน

การเขียนรายงานผลการประเมินตัวบ่งชี้ กระบวนการ

จุดแข็ง (Strengths)

เริ่มต้นด้วยข้อความ ที่อ้างอิงเกณฑ์ข้อที่ประเมิน แล้วอธิบาย ผลการตรวจประเมินที่พบว่าสอดคล้องเฉพาะ ประเด็นที่เป็นไปตามหลักการ A D L I โดยให้ระบุข้อมูลอ้างอิงเชิงประจักษ์ให้ชัดเจน จากนั้นควรตามด้วย การชี้ให้เห็นว่าการดำเนินการของหน่วยงานในประเด็นที่ผู้ประเมินตรวจพบนี้จะช่วยให้หน่วยงานได้ประโยชน์อะไรต่อไปในอนาคตต่อไป

ตัวอย่าง Strengths

ตามเกณฑ์ข้อ 3.1 หน่วยงานเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี โดย มีการกำหนดแนวทางการนำข้อมูลจากการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มากำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์ตามตาราง 3.1-2 และ 3.1-3 แนวทางที่เป็นระบบในการรับฟังดังกล่าว อาจช่วยให้ หน่วยงานได้โอกาสในการพัฒนาการบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อีกทั้งอาจสร้างลูกค้ากลุ่มใหม่เพิ่มขึ้น

การเขียนรายงานผลการประเมินตัวบ่งชี้ กระบวนการ

โอกาสพัฒนา(Areas for Improvement :AFI)

เริ่มต้นด้วยข้อความ เกณฑ์ข้อที่ประเมิน แล้วอธิบาย ผลการตรวจประเมินที่พบว่าไม่สอดคล้องเฉพาะประเด็นที่เป็นไปตามหลักการ A D L I จากนั้นควรตามด้วย การชี้ให้เห็นว่าหากมีความชัดเจนในการดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์จะช่วยให้หน่วยงานได้ประโยชน์อะไรต่อไปในอนาคตต่อไป

ตัวอย่าง AFI

ตามเกณฑ์ข้อ 3.2 หน่วยงานไม่ชัดเจนถึงแนวทางที่เป็นระบบในการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้าอื่น เช่น ไม่ชัดเจนในผู้รับผิดชอบ การกำหนดขั้นตอน กรอบระยะเวลาในการดำเนินการตามขั้นตอน การกำกับติดตามและประเมินผล เพื่อค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้าอื่น เป็นต้น หากมีความชัดเจนในแนวทางที่เป็นระบบดังกล่าวอาจช่วยให้คณะฯ มีสารสนเทศที่นำไปใช้ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงการให้บริการและสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

การเขียนรายงานผลการประเมินตัวบ่งชี้ ผลลัพธ์

จุดแข็ง (Strengths)

เริ่มต้นด้วยข้อความ ที่อ้างอิงประเด็นผลลัพธ์ที่ประเมิน แล้วระบุ ผลลัพธ์การตรวจประเมินที่พบว่าสอดคล้องตามหลักการ Le T C I โดยให้ระบุผลลัพธ์ของหน่วยงานเชิงประจักษ์ให้ชัดเจน จากนั้นควรตามด้วย การชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์ของหน่วยงานในประเด็นที่ผู้ประเมินตรวจพบนี้แสดงถึงประสิทธิผลของหน่วยงานด้านใด

ตัวอย่าง Strengths

หน่วยงานแสดงผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ที่มีระดับดีกว่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มดี ได้แก่ 1) ด้านการจัดการศึกษา เช่น ความพึงพอใจต่อกิจกรรมการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าศึกษา ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียน ห้องปฏิบัติการโดยรวม ความพึงพอใจที่มีต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เป็นต้น 2) ด้านความผูกพันของผู้เรียน เช่น จำนวนครั้งที่นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน ร้อยละของนักศึกษาที่มีความภาคภูมิใจต่อคณะ จำนวนเงินบริจาคจากศิษย์เก่า เป็นต้น ซึ่งแสดงถึงประสิทธิผลของการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

การเขียนรายงานผลการประเมินตัวบ่งชี้ **ผลลัพธ์**

โอกาสพัฒนา(Areas for Improvement :AFI)

ขึ้นต้นด้วยข้อความ ประเด็นผลลัพธ์ที่หน่วยงานไม่แสดงหรือแสดงไม่สอดคล้องตามหลักการ Le T C I

จากนั้นควรตามด้วย การชี้ให้เห็นว่าถ้าหน่วยงานแสดงผลลัพธ์ในประเด็นที่ประเมินนี้จะได้สารสนเทศในการไปปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้านใด

ตัวอย่าง AFI

ไม่แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาผู้นำองค์กร ความผูกพันของบุคลากร สุขภาพ การมีส่วนร่วม การกำหนดอัตรากำลัง การประเมินสมรรถนะ และความไม่พึงพอใจของบุคลากร ซึ่งการแสดงผลลัพธ์ดังกล่าวอาจช่วยให้หน่วยงานได้สารสนเทศในการนำไปปรับปรุงสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร และการสร้างความผูกพัน ของบุคลากรกับหน่วยงานให้มีประสิทธิผลที่ชัดเจนขึ้น

แนวทางการให้ความเห็นตัวบ่งชี้กระบวนการ

การเขียน Strength	Approach	Deployment	learning	Integration
1) นำข้อความจากเกณฑ์มา ประกอบการเขียน 2) ระบุสิ่งที่ผลการดำเนินการ ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับ เกณฑ์	มีระบบ..... ตามตารางที่ ... มีกระบวนการ...ตามแผนผัง...(รูปที่..)	โดยแสดงการถ่ายทอดให้ โดยมีการมอบหมายให้	หน่วยงานได้ใช้ผลลัพธ์จาก..... (กิจกรรมการเรียนรู้) มาทบทวน..... มาเปรียบ..... จนนำไปสู่การปรับปรุง..... อย่างชัดเจน	หน่วยงานประสาน.... ทำข้อตกลง... เพื่อดำเนินการร่วมกัน อย่างเป็น รูปธรรม
	0.25	0.50	0.75	1.00
จุดที่ควรพัฒนา (Areas for Improvement :AFI)	0.00	0.25	0.50	0.75
1) นำข้อความจากเกณฑ์มา ประกอบการเขียน 2) ระบุสิ่งที่ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์	ไม่พบการจัดวางระบบ ไม่พบกระบวนการ เช่น ไม่ชัดเจนในผู้รับผิดชอบ... ไม่มีการกำหนดขั้นตอน ... ไม่พบกรอบระยะเวลาในการ ดำเนินการตามขั้นตอน.... ไม่พบการกำกับติดตามและ ประเมินผล.....	ไม่ปรากฏการมอบหมาย.... ไม่พบการส่งมอบ..... ไม่พบการทำข้อตกลง....	ไม่ชัดเจนว่าการปรับปรุง กระบวนการได้มาจาก..... ไม่พบการปรับเปลี่ยนที่ชัดเจน จากการนำความรู้เรื่อง.....	ไม่ชัดเจนในการประสานความร่วมมือ กับหน่วยอื่น..... อย่างเป็นรูปธรรม

แนวทางการให้ความเห็นตัวบ่งชี้ผลลัพธ์

การเขียน Strength	Level : ระดับ	Trend : แนวโน้ม	Comparison: เปรียบเทียบ	Integration : บูรณาการ
1 ระบุด้านผลลัพธ์ที่เป็นจุดแข็ง 2 สามารถระบุ ยกตัวอย่าง ผลลัพธ์ที่โดดเด่น ให้เห็นชัดเจน 3 ระบุผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อน ถึงความสำเร็จในด้านใด	หน่วยงานแสดงผลลัพธ์ด้าน.....ได้แก่ ผลลัพธ์..ที่มีระดับ ดี กว่าเป้าหมาย หน่วยงานมีผลลัพธ์ด้าน.....ได้แก่ ผลลัพธ์.. ที่สะท้อนผลการดำเนินงานด้าน.....	หน่วยงานแสดงผลลัพธ์ด้าน..... ได้แก่ ผลลัพธ์..ที่สะท้อนผลการ ดำเนินงานด้าน..... ที่มี.....โดยมี แนวโน้มที่ดี	หน่วยงานแสดงผลลัพธ์ด้าน.....ได้แก่ ผลลัพธ์..ที่สะท้อนผลการดำเนินงานด้าน ที่มี..... โดยมีแนวโน้มที่ดี และเมื่อ เปรียบเทียบกับ....แล้วพบว่า ผลลัพธ์นี้อยู่ ในระดับที่.....	หน่วยงานมีผลลัพธ์ด้าน.....ที่สะท้อน ด้วยการนำ ผลลัพธ์... กับ ผลลัพธ์... มาวิเคราะห์ร่วมกันที่สะท้อนการ ดำเนินงานระหว่าง งานด้าน.....กับ งานด้าน..... ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีแนวโน้มที่ดี และเมื่อ เปรียบเทียบกับ....จนทำให้บรรลุ เป้าหมายผลลัพธ์ที่ดีกว่าคู่แข่ง
	1.0-2.0	3.0	4.0	5.0
จุดที่ควรพัฒนา (Areas for Improvement :AFI)	1.0	2.0	3.0	4.0
1 ระบุด้านผลลัพธ์ที่ ไม่แสดง 2 สามารถระบุ ยกตัวอย่าง ผลลัพธ์ให้เห็นชัดเจน ว่าไม่มี 3 ระบุผลลัพธ์ดังกล่าว จะช่วย ให้หน่วยงานวัดความสำเร็จใน	หน่วยงาน ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้าน..... ได้แก่ ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของการ ดำเนินการเรื่อง..... ผลลัพธ์ด้าน.....เป็นต้น การแสดงผลลัพธ์ดังกล่าวอาจช่วยให้ หน่วยงานวัดความสำเร็จด้าน.....และ	หน่วยงาน ไม่ได้แสดงแนวโน้มของ ผลลัพธ์ด้าน..... ได้แก่ ผลลัพธ์ของ ตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการ เรื่อง..... เป็นต้น การแสดงผลลัพธ์ ดังกล่าวอาจช่วยให้หน่วยงานวัด	หน่วยงาน ไม่ได้แสดงผลลัพธ์เชิง เปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอก ด้าน..... ได้แก่ ผลลัพธ์ที่สำคัญของการดำเนินการ เรื่อง..... เป็นต้น การแสดงผลลัพธ์เชิง เปรียบเทียบดังกล่าวอาจช่วยให้	หน่วยงานควรวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ สามารถสะท้อนการดำเนินงานร่วมกัน ระหว่าง งานด้าน.....กับงานด้าน..... จะช่วยให้ผลการดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของผลลัพธ์