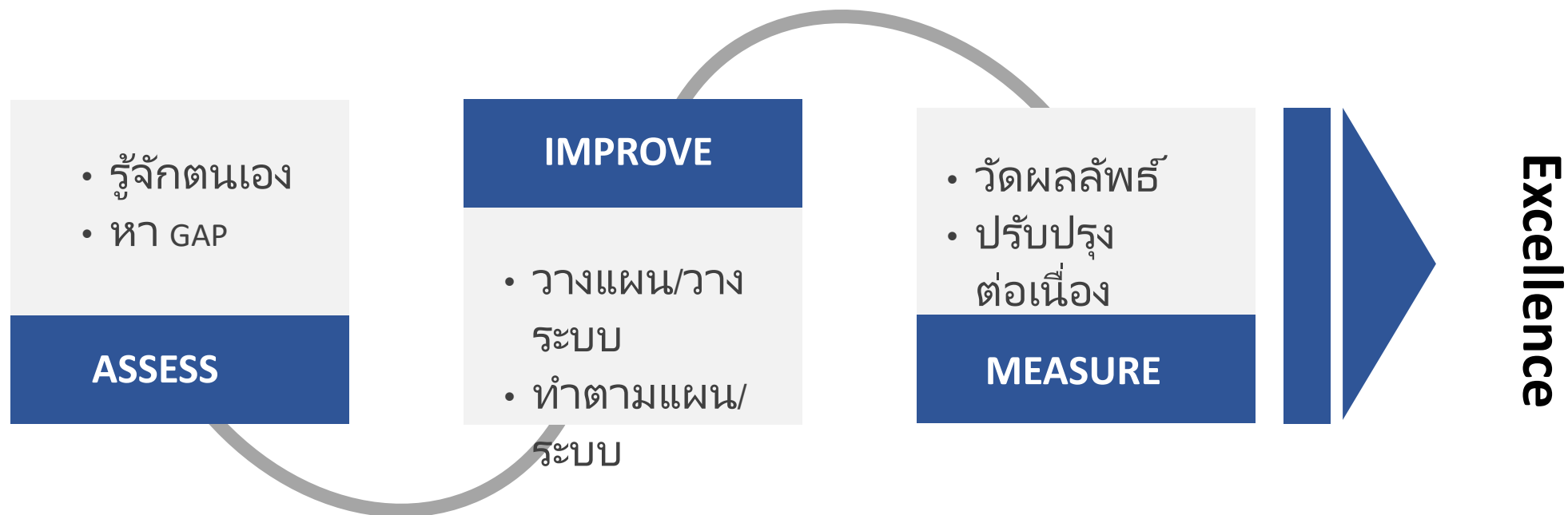


แนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ



“เขียนเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนจะได้สิ่งได้ง่าย”

แนวทางในการนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้ในองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศที่มุ่งหวังให้ชัดเจน

สิ่งแรกสุดที่ควรทำคือ **การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายความเป็นเลิศที่ชัดเจน** เสียก่อน เป้าหมายหรือ ทิศทางองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ภาชิตโบราณกล่าวไว้ว่า **การเดินเรือ อย่งไรจุดหมาย ย่อมไม่ไปไหน**

หลายองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ อยู่แล้ว แต่ต้องทำให้ชัดเจนว่า วิสัยทัศน์และเป้าหมายความเป็นเลิศดังกล่าว **ตั้งใจไปไกลเพียงใดและเมื่อใด** บางองค์กรเรียกเป้าหมายความเป็นเลิศนี้ว่า Aspiration เช่น ขอเป็น 1 ใน 100 ของโลก Top Decile ของประเทศ ติด Top 10 ของภูมิภาค ขอเป็นบริษัทที่มีผลตอบแทนเทียบเท่า Top 10 ของบริษัทที่ดีที่สุดในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

ในการกำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศ ควรกำหนดให้ครอบคลุมเรื่องที่สำคัญๆที่วิกฤตต่อการบรรลุพันธกิจ (Critical Success Factors)



ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสถานะตั้งต้น (ASSESS) วิเคราะห์หา GAP เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันขององค์กร

2.1 การรู้จักตนเอง

หมายถึงการค้นหารับทสำคัญในการบริหารองค์กร และจัดทำออกมาเป็นเอกสารที่เรียกว่า โครงร่างองค์กร (Organization Profile) เพื่อจะทำให้เข้าใจองค์กรของตนเองมากขึ้น กำจัดสิ่งที่คลุมเครือหรือเข้าใจไม่ตรงกันในองค์กร และทำให้ผู้บริหารทุกคนมีจุดโฟกัสเดียวกัน

ในการจัดทำโครงร่างองค์กรผู้บริหารระดับสูงควรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างยิ่ง เพราะต้องการมุมมองเชิงระบบที่เห็นภาพรวมขององค์กร และวิธีคิดที่เป็นเชิงกลยุทธ์

2.2 การประเมินเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

ควรทำโดยผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ควรปล่อยให้ระดับปฏิบัติหน้างานเป็นผู้ประเมิน ด้วยเหตุผลสองประการคือ

1. เป็นการแสดงภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้บุคลากรระดับต่างๆ เห็น
2. บุคลากรระดับปฏิบัติมีข้อมูลไม่พอที่จะเห็นภาพใหญ่ขององค์กรที่สำคัญ หลายเรื่องต้องการวิธีคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงจึงควรเข้ามาร่วมในกระบวนการนี้ด้วยตนเอง

การประเมินตนเองจะต้องนำแนวคิดของ TQA เป็นฐานในการวิเคราะห์ ดังนี้

กระบวนการ (หมวดที่ 1 – 6)

- Approach: แนวทางที่เป็นระบบ เหมาะสม มีประสิทธิผล (ชัดเจน ทำซ้ำ วัดได้)
- Deploy: การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีประสิทธิผล ทัวถึง คงเส้นคงวา
- Learning: การเรียนรู้ ปรับปรุง แบ่งปัน นวัตกรรม
- Integration: การบูรณาการ สอดคล้อง เชื่อมโยง เสริมซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเป็นเลิศ

ผลลัพธ์ (หมวดที่ 7)

- Level: ระดับของผลลัพธ์ที่ทำได้ (เทียบกับค่าเป้าหมายปัจจุบัน)
- Trend: แนวโน้มของผลลัพธ์ (ควรใช้ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี)
- Comparison: ข้อมูลเปรียบเทียบ ของคู่เทียบหรือคู่แข่ง
- Integration: ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่ครอบคลุมทุกกลุ่มที่สำคัญ

ผลการประเมินทั้งหมด ควรนำมาจัดลำดับความสำคัญ และตัดสินใจเลือกเรื่องที่สำคัญๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์สำคัญของธุรกิจ และประสิทธิผลขององค์กร มาปรับปรุงก่อน ไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องพร้อมกัน



ขั้นตอนที่3 พัฒนางองค์กร (IMPROVE & INNOVATE)

วางแผนและออกแบบระบบงาน

หมายถึงการนำผลการประเมินที่มีความสำคัญสูงไปประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป็นแผนปรับปรุงองค์กร กำหนดตัววัดผล เพื่อติดตาม ความก้าวหน้า และผูกตัววัดเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของผลการประเมินผลงานความดีความชอบของบุคลากร

สิ่งสำคัญ ผู้นำสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการติดตามความก้าวหน้าและผลการปรับปรุงที่ได้อย่างต่อเนื่อง สื่อสาร ทำความเข้าใจ ถึงหน่วยงานต่างๆมีส่วนร่วม ค่อยๆหาทางนำลงสู่การปฏิบัติ โดยอาจเริ่มต้นใน บางระดับ บางหน่วยงาน จากนั้นค่อยๆขยายผลจนทั่วทั้งองค์กร หลักประกันว่าแผน งานของท่านไม่ล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ และหากติดปัญหาอุปสรรคใดใด จะได้ถือโอกาสขอความ สนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนที่4 การติดตามประเมินผลลัพธ์ที่ได้และหาโอกาสปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (MEASURE)

คือวางระบบให้มีการติดตามผลลัพธ์ได้อย่างสม่ำเสมอ มีผู้รับผิดชอบ และวงรอบทบทวนที่ชัดเจน รวมถึงมีการพยายามวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

สิ่งที่ เป็นความจริงที่สุดก็คือ ไม่มีระบบใดที่สมบูรณ์แบบตั้งแต่ต้น การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ โดยอาศัยผลลัพธ์ที่ได้เป็นตัวสะท้อน ประสิทธิภาพและความจำเป็นในการปรับปรุง

“แม้ว่าองค์กรที่ได้เชื่อว่าเป็นเลิศแล้ว ก็หยุดพัฒนาไม่ได้”

การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามเกณฑ์ **EdPEx** ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- ✓ สร้างความเข้าใจ → อบรมและสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
- ✓ วิเคราะห์สถานะปัจจุบัน → ใช้ Self-Assessment และ Gap Analysis
- ✓ จัดตั้งโครงสร้างขับเคลื่อน → ตั้งทีมงานและกำหนดกลยุทธ์
- ✓ พัฒนาระบบการหลัก → ปรับปรุงระบบบริหาร บุคลากร และการวัดผล
- ✓ นำร่องทดลองใช้ → เริ่มจากบางส่วนงานก่อนขยายผล
- ✓ ติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง → ใช้ผลลัพธ์เพื่อปรับปรุงคุณภาพ

1. สร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้

- ☐ ให้ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรเข้าใจถึง **หลักการและแนวคิดของ EdPEX** ว่ามุ่งเน้นอะไร เช่น การบริหารจัดการเชิงระบบ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ☐ จัด **อบรมและเวิร์กช็อป** เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้ว่า EdPEX จะช่วยยกระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างไร
- ☐ สร้าง **วัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture)** โดยส่งเสริมให้บุคลากรมองว่าการพัฒนาองค์กรเป็นหน้าที่ของทุกคน

2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย

- ☐ ใช้ EdPEx Self-Assessment เพื่อประเมินจุดแข็งและช่องว่างของมหาวิทยาลัยเทียบกับเกณฑ์ EdPEx
- ☐ วิเคราะห์ กระบวนการบริหารจัดการ และ ผลลัพธ์ทางการศึกษา ที่มีอยู่ว่า สอดคล้องกับหลักเกณฑ์มากน้อยเพียงใด
- ☐ กำหนด **Priority Areas** ว่าควรพัฒนาเรื่องใดก่อน เช่น ภาวะผู้นำ ระบบบริหารจัดการองค์กร การจัดการหลักสูตร หรือการวัดผลลัพธ์การเรียนรู้

3. กำหนดโครงสร้างและกลไกการดำเนินงาน

- ☐ แต่งตั้ง คณะกรรมการขับเคลื่อน **EdPEX** ที่มีตัวแทนจากฝ่ายบริหาร คณาจารย์ บุคลากร และหน่วยงานสนับสนุน
- ☐ จัดตั้ง หน่วยงานหรือทีมงานรับผิดชอบ **EdPEX** เพื่อให้มีผู้ดูแลโดยตรง
- ☐ กำหนด ตัวชี้วัด (**KPIs**) และแนวทางติดตามผล เพื่อให้สามารถวัดความก้าวหน้าและผลกระทบของการดำเนินงาน

4. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการหลักให้สอดคล้องกับ EdPEX

- ☐ ปรับปรุง ระบบบริหารจัดการ (Leadership & Strategy) ให้มีความชัดเจน โปร่งใส และเน้นการตัดสินใจเชิงข้อมูล
- ☐ พัฒนาระบบการที่เกี่ยวข้องกับ นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student & Stakeholder Focus) เช่น การสนับสนุนการเรียนรู้ บริการนักศึกษา และเครือข่ายศิษย์เก่า
- ☐ เสริมสร้าง ความเป็นเลิศด้านบุคลากร (Workforce Focus) โดยพัฒนาความสามารถของคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้สามารถทำงานตามแนวคิด EdPEX
- ☐ ปรับปรุง การบริหารจัดการข้อมูลและการวัดผลลัพธ์ (Measurement, Analysis & Knowledge Management) ให้มีการใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เริ่มต้นนำแนวทาง EdPEx ไปใช้แบบค่อยเป็นค่อยไป

- ☐ เลือก คณะหรือหน่วยงานนำร่อง ที่มีความพร้อม เพื่อทดลองใช้แนวทาง EdPEx ก่อนขยายผล
- ☐ สร้าง Best Practices และเผยแพร่ไปยังส่วนงานอื่น
- ☐ ใช้วิธี ADLI อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบ
- ☐ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ เรียนรู้จากผลลัพธ์ และนำไปปรับปรุง

6. การติดตาม ประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ☐ ใช้ผลลัพธ์ที่วัดได้ (Performance Results) เป็นตัวขับเคลื่อนการปรับปรุง
- ☐ จัดประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน (Performance Review Meetings) อย่างสม่ำเสมอ
- ☐ เชื่อมโยงการดำเนินงานกับ แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาในระยะยาว
- ☐ ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัย สมัครรับการประเมิน EdPEx 200 หรือ 300 เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ

บริบทของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น

หัวข้อ	มหาวิทยาลัยราชภัฏ	มหาวิทยาลัยของรัฐทั่วไป	มหาวิทยาลัยเอกชน
บทบาทหลัก	พัฒนาท้องถิ่น & ผลิตภัณฑ์	วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้	เน้นเชิงธุรกิจและแข่งขันสูง
กระจายตัว	อยู่ทุกภูมิภาค	กระจุกตัวในเมืองหลัก	มักอยู่ในเขตเศรษฐกิจสำคัญ
ค่าเล่าเรียน	ต่ำ-ปานกลาง	ปานกลาง-สูง	สูง
กลุ่มเป้าหมาย	นักศึกษาในท้องถิ่น	หลากหลายกลุ่ม	กลุ่มที่สามารถจ่ายค่าเล่าเรียนได้สูง
หลักสูตรเด่น	การศึกษา บริหารท้องถิ่น	วิทยาศาสตร์ วิศวกรรม	บริหารธุรกิจ นิเทศศาสตร์

หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) :

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (65 คะแนน)

- ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (Mission, Vision and Values)
- ข. การสื่อสาร (Communication)
- ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์สังคม

(Governance and Societal Contributions) : องค์กร

ดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

- ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)
- ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)
- ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก.พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (Mission, Vision and Values) : ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

ความสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

- ความเป็นเลิศขององค์กรเริ่มต้นจาก วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Core Values) ที่ชัดเจน
- ต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนในกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ว่ามาได้อย่างไร รวมทั้งจะทบทวนและปรับปรุง วิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวเมื่อไร
- ผู้บริหารระดับสูงควรช่วยกันออกแบบ “ระบบการนำองค์กร” (Leadership system)
- สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และกำหนดทิศทางขององค์กรได้ชัดเจน

พันธกิจ (Mission) คือ หน้าที่หลักและเหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กร

ค่านิยม (VALUES) หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยม สะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้สถาบัน บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

เดิม

- ☐ มักจะเป็นความฝันอันสูงสุด
- ☐ มักจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุ
- ☐ มักจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ลำบาก

วิสัยทัศน์ที่ดี

- ☒ ควรมองภาพไปอนาคตถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็น
- ☒ ควรจะเป็นสิ่งที่องค์กรอยากที่จะเป็นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า
- ☒ สามารถใช้เป็นจุดหลักในการอ้างอิงเมื่อผู้บริหารเผชิญกับการตัดสินใจที่สำคัญ
- ☒ เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนบุคลากรทั้งองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร



วิสัยทัศน์คือภาพในอนาคตหรือภาพฝันที่ผู้นำจะต้องทำให้เป็นจริง

ผู้นำต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสำคัญ เพื่อนำมาตกผลึกและกำหนดเป็นวิสัยทัศน์

ผู้นำต้องทำต่อนไหน (ทุก 4 ปี หรือทุกครั้งที่เปลี่ยนผู้นำ)

ผู้นำต้องกำหนดตัววัดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และกำหนด ยุทธศาสตร์ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

ผู้นำต้องสื่อสารให้บุคลากรภายในรับรู้เข้าใจ ปฏิบัติได้ ค่อยสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องอื่นๆภายนอกองค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์

SWOT Analysis

ผู้บริหารทุกระดับ

1. ประเมินสภาพจริง
2. กำหนดภาพอนาคต
3. กำหนดสาระของการเปลี่ยนแปลงโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่างๆ
4. ร่างวิสัยทัศน์และรับฟังความคิดเห็น
5. กำหนดวิธีการวัดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

การสื่อสารถ่ายทอด

EXAMPLE

Two-way Communication

ผู้บริหารทุกระดับ

1. กำหนดเรื่องที่ต้องสื่อสาร
2. กำหนดช่องทางในการสื่อสาร
3. กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร
4. ประเมินผลการสื่อสาร
5. ทบทวนวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- ผู้นำพบบุคลากร
- Dinner talk
- การเดินพบปะบุคลากรทุกกลุ่ม
- การมอบรางวัลด้วยตนเอง
- การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร

ตัวอย่างวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี



Google : “To organize the world's information and make it universally accessible and useful.”



Tesla: “To create the most compelling car company of the 21st century by driving the world’s transition to electric vehicles.”

คณะวิศวกรรมศาสตร์ ม.ขอนแก่น TQC2566

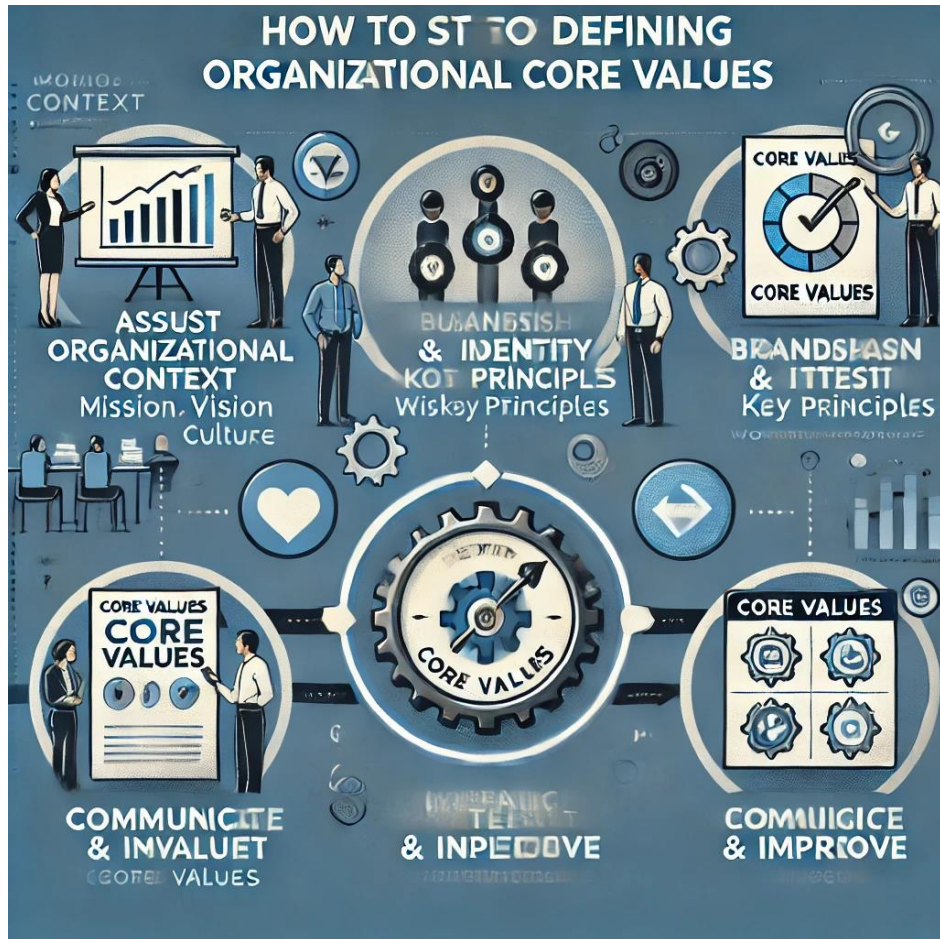


การกำหนดค่านิยม

เนื่องจากค่านิยมบางครั้งเป็นนามธรรมที่จับต้องได้ยาก ดังนั้นจึงควรทำให้การสร้างค่านิยมเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ได้แก่

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- กำหนดความหมายของค่านิยมแต่ละเรื่องที่ชัดเจน
- กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในค่านิยมแต่ละด้านที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายเพื่อกำกับค่านิยมแต่ละเรื่องให้ชัดเจน
- กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ต้องการ
- กำหนดเป้าหมายและตัววัดที่ชัดเจนในแต่ละด้าน
- ประเมินผลสำเร็จของการสร้างค่านิยมด้วยวงรอบที่ชัดเจน เพื่อนำผลมาปรับปรุงวิธีการสร้างค่านิยมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

กระบวนการกำหนดค่านิยม



1. การวิเคราะห์และทำความเข้าใจบริบทขององค์กร

- ศึกษาประวัติ ความเป็นมา และวัฒนธรรมขององค์กร
- วิเคราะห์ พันธกิจ (Mission) และ วิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้ค่านิยมสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว
- สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับ ค่านิยมที่องค์กรควรมี

2. การระดมความคิดและกำหนดแนวทางหลัก

- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
- วิเคราะห์และกำหนด หลักการที่สำคัญ ที่องค์กรควรยึดถือ ระบุความหมายที่ชัดเจนและพฤติกรรมของแต่ละค่านิยม

3. นำค่านิยมไปใช้และสื่อสารในองค์กร

- ประกาศค่านิยมองค์กรอย่างเป็นทางการ
- อบรมพนักงานให้เข้าใจและนำค่านิยมไปใช้จริง
- ผู้นำองค์กรต้องเป็นต้นแบบของค่านิยม (Lead by Example)
- ใช้ค่านิยมเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลและให้รางวัล

4. การติดตามและปรับปรุงค่านิยม

- ประเมินผลว่าพนักงานนำค่านิยมไปใช้จริงหรือไม่
- ปรับปรุงค่านิยมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ค่านิยม (Core Value)

ค่านิยม (Core Value) ไม่ใช่คำขวัญหรือแค่ทำให้มีค่านิยม

(พฤติกรรมที่ต้องการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน เพื่อส่งผลมอบคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร) @kku

EXAMPLE

การกำหนดค่านิยม

Role Model

ผู้บริหารทุกระดับ

1. เสนออนุมองในการทำงาน
2. กำหนดกรอบหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์
3. กำหนดค่านิยมโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร
4. กำหนดความหมายและพฤติกรรมที่ต้องการ
5. แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี

กำหนดพฤติกรรมที่ต้องจะส่งเสริมเพื่อให้เกิดคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กร	ตกลงลึกและกำหนดค่านิยม (สร้างคำ)	กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์	จัดทำคำอธิบายการปฏิบัติตามค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม	กำหนดผู้รับผิดชอบและต้นแบบในการนำเอาค่านิยมไปปฏิบัติและสื่อสารสู่การปฏิบัติ	สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีการปฏิบัติตามค่านิยม
	S				โครงการ/กิจกรรมฯ
	T				ค้นหาคนต้นแบบ
	A				มอบรางวัล
	R				ใช้ในการประเมิน

คุณสมบัติของค่านิยม : 1. ส่งเสริมความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ 2. ส่งเสริมความสำเร็จตามพันธกิจ 3. สอดคล้องกับค่านิยม 11 ประการของ EdPEX 4. ค่านิยมจะสะท้อนผ่านพฤติกรรมและการให้บริการของบุคลากร 5. ค่านิยมจะถูกนำไปใช้ในการทำงานในทุกพันธกิจ ไม่จำกัดเฉพาะในหมวด 1 และหมวด 5 เท่านั้น

คณะทันตแพทย ม. ขอนแก่น

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

กำหนดคำนิยามเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน
ทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ



Social Devotion
Management By Fact
Innovation Focus
Lifelong Learning
Excellent Service For All

การบริการวิชาการ
การบริการวิชาชีพ
การจัดการข้อมูล
ผลงานนวัตกรรม
การพัฒนาตนเอง
การบริการที่ดี



มหาวิทยาลัยขอนแก่น
FACULTY OF DENTISTRY, KHON KHAEN UNIVERSITY

SPIRIT

S - Synergy ผสานพลังสร้างพันธมิตร

P - Performance Excellence สร้างความเป็นเลิศ

I - Innovation สร้างความเติบโตด้วยนวัตกรรม

R- Responsibility for Society สร้างสรรค์สังคมและ

สิ่งแวดล้อม

I - Integrity & Ethics สร้างพลังความดี

T - Trust & Respect สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

ข.การสื่อสาร (Communication)

- ☐ การสื่อสารต้องกำหนดเรื่องราวสำคัญที่ต้องสื่อสาร เช่น ทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร สถานการณ์ขององค์กร การตัดสินใจที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- ☐ กำหนดผู้รับที่เป็นเป้าหมาย และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม
- ☐ เมื่อสื่อสารเสร็จแล้ว ควรจัดให้มีการประเมินผลการสื่อสาร เพื่อหาทางปรับปรุง
- ☐ ควรทบทวนช่องทางการสื่อสารเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีการสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้ส่งสาร สามารถสื่อความต้องการของตัวเองออกไปผ่านคำพูดหรือตัวหนังสือได้อย่างกระชับ ชัดเจน ตรงประเด็น เรียกความสนใจจากผู้รับสารให้หันมารับรู้สิ่งที่ตน กำลังสื่อสารและเข้าใจสิ่งที่สื่อออกมาได้อย่างไม่ผิดเพี้ยน

กระบวนการสื่อสารและสร้างความผูกพัน

1.กำหนดเรื่องราวสำคัญที่จะต้องสื่อสาร เช่น ทิศทางองค์กร สถานการณ์องค์กร การตัดสินใจสำคัญ การเปลี่ยนแปลงสำคัญ

2.กำหนดผู้รับสารที่เป็นเป้าหมาย และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

- ☐ การกำหนดผู้รับสาร – บุคลากรแต่ละระดับอาจต้องใช้วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกัน
- ☐ เลือกช่องทางที่เหมาะสม – เช่น การประชุม Town Hall, Email, Intranet, วิดีโอ, Social Media
- ☐ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย – ทำให้ทุกคนสามารถเชื่อมโยงกับองค์กรได้
- ☐ เน้นการมีส่วนร่วม – ให้งานสามารถสะท้อนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3. เผยแพร่และสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร

ตัวอย่างกิจกรรมสื่อสารที่ได้ผล เช่น One-on-One Meeting – ให้หัวหน้าแต่ละแผนกสื่อสารกับทีมโดยตรง Video Message จาก CEO – เพื่อให้เห็นความจริงใจของผู้นำ กิจกรรม "Living the Values" – ให้งานแชร์ประสบการณ์ที่สะท้อนค่านิยม

4. การสร้างความผูกพัน (Engagement) และนำไปปฏิบัติ

การสื่อสารที่ดีจะไม่ใช่แค่ "พูดแล้วจบ" แต่ต้องทำให้บุคลากร นำไปใช้จริงในชีวิตการทำงาน

แนวทางส่งเสริมให้บุคลากรนำไปใช้ เช่น การให้รางวัล (Recognition & Rewards) Role ผู้นำองค์กรต้องเป็นตัวอย่างที่ดี

5. การวัดผลและปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร

องค์กรต้องมีการติดตามผลว่า กระบวนการสื่อสารมีประสิทธิภาพหรือไม่ และปรับปรุงให้ดีขึ้น เครื่องมือวัดผลที่สำคัญ เช่น Employee Engagement Survey – วัดความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน 360-Degree Feedback : รับความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในองค์กร Customer Satisfaction Survey : ดูว่าค่านิยมองค์กรส่งผลต่อการบริการหรือไม่ การปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม ปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารให้เหมาะกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

การสื่อสารของผู้นำ

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

ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

- ☐ วิธีการที่อาจเลือกใช้ได้ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การวางระบบ **KPI** ให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอตามวงรอบที่กำหนด การใช้ระบบ **Pay for Performance** เป็นต้น
- ☐ ใช้ **Quality Tool** ต่างๆ เช่น หากใช้ **Six Sigma, Lean, ISO series** แต่ต้องกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

ตัวอย่าง **กรณีศึกษา** การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ

EXAMPLE

การสร้างความยั่งยืน	(ตัวอย่าง) วิธีการ/กิจกรรม/โครงการ	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ	ถ่ายทอดตัวชี้วัด/การมอบอำนาจ/การจัดทำคำรับรอง/การสร้างทีมงานแบบข้ามสายงาน/ การจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน		
การปรับปรุงผลการดำเนินงาน	วางระบบการติดตามงาน/ การตรวจประเมิน/การจัดลำดับโอกาสในการปรับปรุง/จัด แผนการปรับปรุงองค์การ		
การเรียนรู้ระดับองค์การ	การทำให้บุคลากรทุกระดับร่วมกันปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานโดยที่เน้นการแก้ไขที่ต้นเหตุ ก่อให้เกิดปรับเปลี่ยนการทำงาน ลดข้อผิดพลาด เพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย		
การเรียนรู้ระดับบุคคล	ให้โอกาสในการพัฒนา/การทำให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลาย เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงาน เกิดการพัฒนางานประจำ มีการปรับตัวและมีแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ		
การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน(เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดี แก่ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สร้างวัฒนธรรมการทำงาน/การให้รางวัลข้าราชการดีเด่น/การประเมินความดีความชอบ		
การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม/เทคโนโลยี	การวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและ การ เทียบเคียง (Benchmarking) การให้ทุน/ตั้งทีมวิเคราะห์วิจัยหรือทีมสร้างนวัตกรรม		
มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การ	KM/การถ่ายทอดประสบการณ์/สภากาแฟ/จังหวัดเคลื่อนที่		
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง/การพัฒนาผู้นำในอนาคต	สร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรกลุ่มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต/หลักสูตรการฝึกอบรม/ การให้ทำงานเป็นทีม/การสลับเปลี่ยนหน้าที่		

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์สังคม (Governance and Societal Contributions)

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

ต้องวางระบบการกำกับดูแลให้เกิดสิ่งเหล่านี้ โดยผู้บริหารทุกคน

-ต้องรับผิดชอบในการบริหาร เช่น มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องบรรลุให้ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานผลการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน

-ต้องรับผิดชอบต่อการเงิน

-การดำเนินการจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ไม่เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

-มีการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก ด้วยผู้ตรวจสอบที่เป็นอิสระ

-มีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น มีการกำหนดวิธีปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การรับฟังข้อคิดเห็น การสำรวจความพึงพอใจ มีช่องทางการรับฟังข้อร้องเรียน

หมายความว่า ต้องบริหารการกำกับดูแลองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ

-มีคณะกรรมการที่กำกับดูแลที่ชัดเจน

-มีแนวทางที่ชัดเจนในแต่ละปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว

-มีการวัดผลและติดตามความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และหาโอกาสในการปรับปรุง

-ตย.ตัววัด เช่น ผลการตรวจสอบภายใน/ภายนอก ข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม(Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

- กำหนดให้ชัดเจนว่า กฎหมายข้อกำหนดใดบ้างที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ซึ่งทำให้คณะต้องรายงานกฎระเบียบและกฎหมายที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- ทบทวนผลลัพธ์และการดำเนินการว่ามีประเด็นใดที่ไม่สอดคล้อง
- จัดทำมาตรการหรือวิธีการที่ชัดเจนในการปฏิบัติให้สอดคล้อง หรือเหนือกว่ากฎหมายที่กำหนด

ต้องทำให้เป็นกระบวนการ

- โดยมอบหมายหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่ชัดเจน
- กำหนดตัววัดความสำเร็จพร้อมทั้งเป้าหมายให้ชัดเจน และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุง
- อาจบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง โดยเป็นส่วนที่เรียกว่า Compliance Risk และอาจอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงก็ได้
- ควรมีวิธีการที่คอยตรวจสอบและคาดการณ์ว่า กฎหมายใหม่ๆ และกฎระเบียบใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง จะได้หาทางดำเนินการเชิงรุกเพื่อรับมือแต่เนิ่นๆ



ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

- อาจเป็นในแง่การช่วยเติมความสมบูรณ์ให้กับสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจโดยรวม โดยเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้ เป็นจิตสาธารณะขององค์กรที่เหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด สามารถเลือกดำเนินการได้ตามกำลังที่มี
- ควรใช้ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านสังคมและชุมชนเป็นจุดเริ่มต้น
 - กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านนี้ให้ชัดเจน
 - กำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จ ถ่ายทอดเป็นแผน และแปลงสู่การปฏิบัติ เช่น การลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก การชี้นำสังคมให้ลดสูบบุหรี่ เป็นต้น
 - ผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดตามความก้าวหน้าตามแผนงาน และตัววัด และให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบตัววัดโดยรวมขององค์กร



EXAMPLE

1	2	3	4	5	6	7	8	8
การวิเคราะห์ความต้องการของสังคม/ผลกระทบ	การกำหนดเรื่องที่จะเข้าไปช่วยสังคม	การรับฟังความคิดเห็นของสังคม	การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการสร้างความผาสุกของสังคม	กำหนดโครงการ	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	กำหนดผู้รับผิดชอบ	ติดตามประเมินการดำเนินการตามแผน	การประเมินผลกระทบด้านบวกที่เกิดขึ้นกับสังคม



หมายเหตุ...การที่องค์กรบรรจุเรื่องที่จะช่วยสังคมไว้ในแผนฯ หมายถึงองค์กรได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญกับการสร้างประโยชน์สุขให้กับสังคม การเติบโตขององค์กร ต้องมาพร้อมกับความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพกว้าง



หมวดที่ 2 กลยุทธ์ (Strategy)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) : องค์กรรมี
วิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) :
องค์กรรมนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

- ❑ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า มีกรอบเวลาในการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวและระยะสั้นอย่างไร โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆที่เป็นบริบทที่สำคัญขององค์กร เช่น กรอบเวลาของการวางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย วาระของการเปลี่ยนที่มบริหาร
- ❑ กำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนอะไรบ้าง จะดำเนินการในช่วงเวลาใดของปี แต่ละขั้นตอนใครรับผิดชอบ ใช้ข้อมูลอะไรประกอบ ใช้การวิเคราะห์อะไร ผลลัพธ์ที่ได้ของแต่ละขั้นตอนคืออะไรใครบ้างที่ต้องเข้าร่วม ใครบ้างที่ต้องนำไปดำเนินการรวมทั้ง จะประเมินประสิทธิผลของกระบวนการวางแผนขององค์กรอย่างไร

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องใช้ข้อมูลจริง (Fact Based)

- ❑ มุ่งเน้นการมองไปในอนาคต (Focus to the Future) เพื่อค้นหาการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ไปล่วงหน้าถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลต่อการแข่งขัน ตลอดจนค้นหาคุณค่า ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ซึ่งต้องการการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพสูง
- ❑ จุดอ่อนของหลายองค์กร ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์น้อย ใช้การคาดเดาและความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ ทั้งในระหว่างการทำ SWOT และกำหนดกลยุทธ์ ทำให้ได้กลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

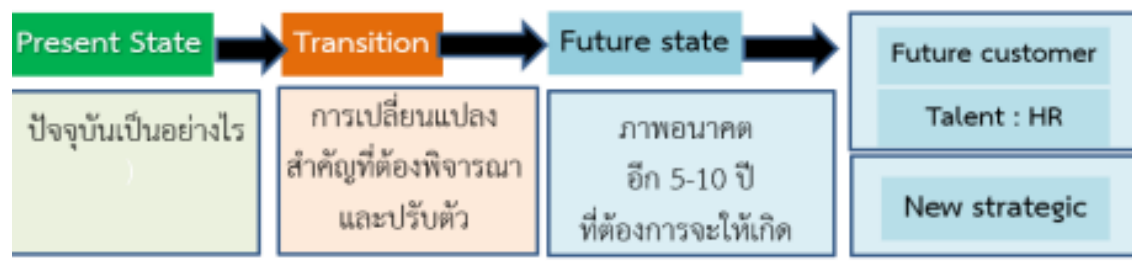


ตัวอย่างขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์



FOCUS :Education Transformation ,Research Transformation

Academic Service Transformation ,Human Resource Transformation



“การเตรียมการสำหรับอนาคต”

BSC SWOT Matrix

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ได้รับการยอมรับด้านคุณภาพของบัณฑิต	สัดส่วนการตลาดไม่เปลี่ยนแปลงและมีแนวโน้มลดลง	ผลสำรวจพบว่าตลาดแรงงานมีความต้องการบัณฑิตที่สามารถทำงานเป็น และมีแนวคิดสากล	การพัฒนาเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว
กระบวนการภายใน	มีกระบวนการการสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างรวดเร็ว	- ไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนในการทำตลาด - ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนและซับซ้อน		
บุคลากร & ความรู้	- ผู้บริหารได้รับการยอมรับและมีธรรมาภิบาล - มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจำนวนมาก	- ไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญได้เท่าที่ควร - บุคลากรก้าวตามเทคโนโลยีไม่ทัน		
การเงิน	- มีสภาพคล่องทางการเงิน - ไม่มีหนี้สิน - มีกำไรอย่างต่อเนื่อง	ยังไม่สามารถสร้างรายได้ได้เพิ่มขึ้นจากสินค้าใหม่	ภาครัฐส่งเสริมให้มีการลงทุนในต่างประเทศ	การเคลื่อนย้ายเงินทุนยังมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนเงิน

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

ตัวอย่างตาราง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)



วิสัยทัศน์										
เป้าประสงค์ (Goals)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	SC / SA / CC	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Results)	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
					2565	2566	2567	2568	2569	
			แผนระยะสั้น							
			แผนระยะยาว							
			แผนระยะสั้น							@kku
			แผนระยะยาว							

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

ตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)

- 1.วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 2.จัดลำดับความสำคัญ 3.จัดทำร่างแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การพิจารณาแผนงานโครงการต่างๆ 1.ผลิต 2.ผลลัพธ์ 3.ความเสี่ยง
4.งบประมาณ 5.ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 6.ผู้รับผิดชอบ

การบริหารโครงการ (Project Management)

- 1.ตัววัด ค่าเป้าหมาย กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ 2.การบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

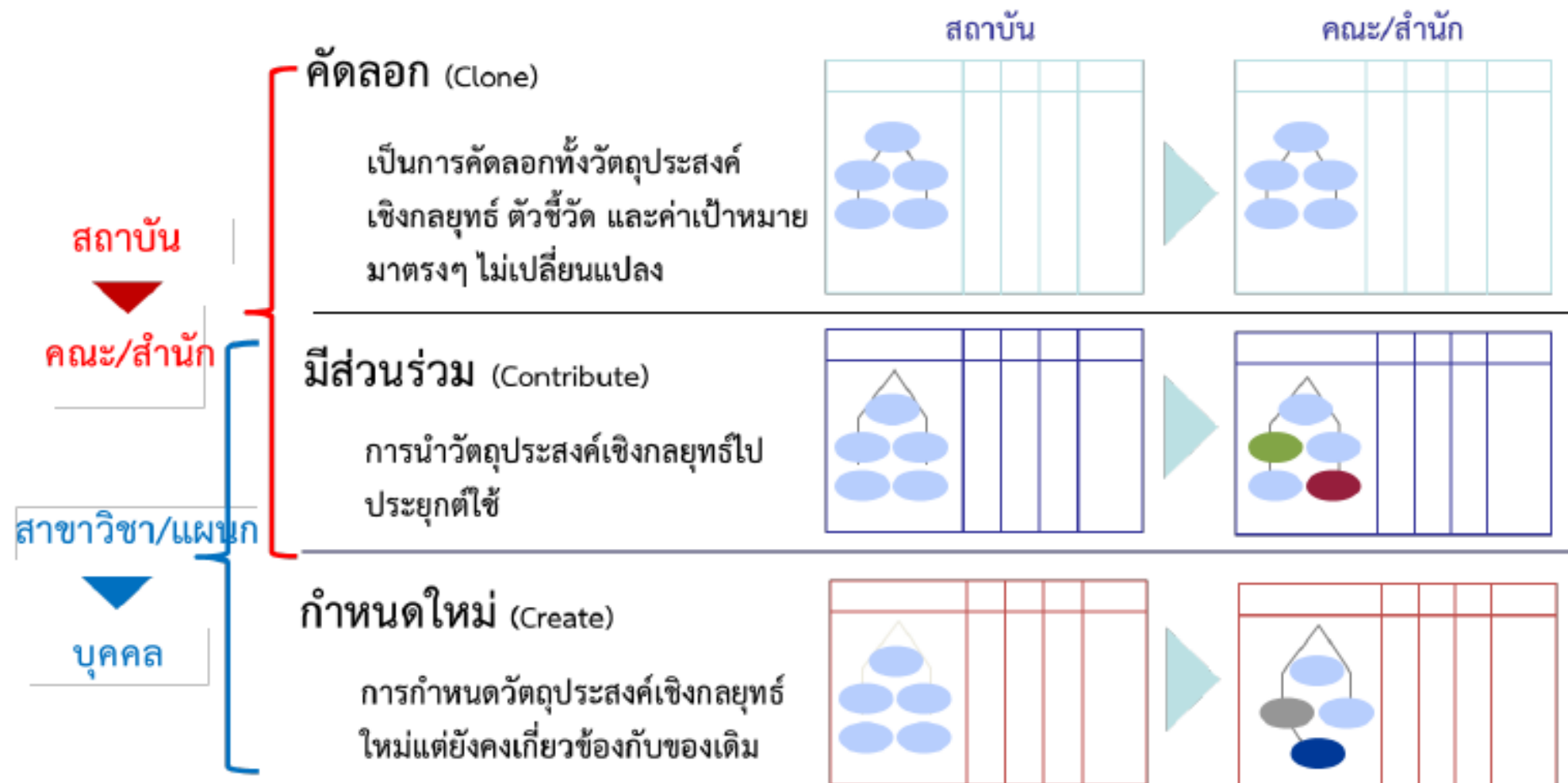
EXAMPLE

วิสัยทัศน์										
เป้าประสงค์ (Goals)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	SC / SA / CC	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Results)	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
					2565	2566	2567	2568	2569	
			แผนระยะสั้น							
			แผนระยะยาว							

ปัญหาของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

- ☐ แผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น ไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดที่กำหนดไว้
- ☐ วิธีการและเนื้อหาที่จะทำตามแผน ไม่มีประสิทธิผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เช่น กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า แต่แผนปฏิบัติการคือ จะวัดความพึงพอใจของลูกค้าปีละ 2 ครั้ง
- ☐ ตัววัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ เป็นการวัดการกิจกรรมการดำเนินการหรือผลผลิตของแผน ไม่ได้วัดผลสัมฤทธิ์หรือผลกระทบ
- ☐ ตัววัดตัววัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วิธีการถ่ายทอดกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กร





แผนภาพ 2.2-1 การถ่ายทอด KPI สู่การปฏิบัติตามลำดับชั้น ด้วย

Value Driver Tree

การถ่ายทอดวัดตามลำดับชั้น

ระดับบริษัท

OBJECTIVES	MEASURES
Profitability	% earning growth
Market share	% market share
Customer Satisfaction	CSI

ระดับฝ่าย

OBJECTIVES	MEASURES
Revenue growth	% sales growth
New Service Dev.	% Increase No of Pt
Customer Satisfaction	CSI

ระดับแผนก

OBJECTIVES	MEASURES
Effective Service	% error
Efficient work	% savings
Customer Complaint	% complaint

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

หลักเกณฑ์ในการปรับแผน

- ☐ ผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ☐ ผลกระทบจากเหตุการณ์ทั้งที่คาดหมายและไม่ได้คาดหมาย

การตอบสนอง

- ☐ การมอบหมายผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องไป ทบทวนแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประเมินผลกระทบ และจัดทำแผนงานฉบับแก้ไข เพื่อขออนุมัติ ตลอดจนปรับค่าคาดการณ์
- ☐ ให้ทุกหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบ ปรับแผนย่อยตาม และลงมือปฏิบัติให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด

การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

สถานการณ์ที่ อาจจะทำให้ต้องมี การปรับแผน	วิธีการดำเนินการ	การประเมิน ความสำเร็จของ การปรับแผน	การติดตาม	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ

หมวดที่ 3 ลูกค้า (Customers)

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (40 คะแนน)

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการจัดหลักสูตรและบริการฯ (Student and Other CUSTOMER Segmentation, and Program and Service Offerings)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) :

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์และเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (45 คะแนน)

ก. ประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Experience)

ข. การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Determination of Student and Other CUSTOMER Satisfaction Dissatisfaction and ENGAGEMENT)



3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

1 การสำรวจความคิดเห็น (Surveys & Questionnaires)

- จัดทำ แบบสอบถามออนไลน์/กระดาษ เพื่อเก็บข้อมูลความพึงพอใจและข้อเสนอแนะ
- ใช้ Net Promoter Score (NPS) เพื่อวัดระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและลูกค้า
- ตัวอย่างคำถามสำรวจสำหรับนักศึกษา:
 - หลักสูตรที่เรียนตรงกับความต้องการของคุณหรือไม่?
 - อาจารย์ใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมหรือไม่?
 - คุณมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในมหาวิทยาลัยหรือไม่?

✅ **ข้อดี:** ได้ข้อมูลเชิงปริมาณที่วัดผลได้

❌ **ข้อจำกัด:** หากแบบสอบถามยาวเกินไป อาจทำให้ผู้ตอบไม่สนใจ

2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews & Focus Groups)

- สัมภาษณ์ ตัวต่อตัว กับนักศึกษา อาจารย์ หรือหน่วยงานภายนอก
 - จัด Focus Group Discussion (FGD) กับกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักศึกษาแต่ละคณะ หรือภาคธุรกิจที่รับบัณฑิตไปทำงาน
 - คำถามตัวอย่างสำหรับสัมภาษณ์:
 - อะไรคืออุปสรรคที่คุณพบในการเรียนหรือการใช้บริการของมหาวิทยาลัย?
 - คุณมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับตลาดแรงงาน?
- ✅ ข้อดี: ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีรายละเอียดมากขึ้น
- ❌ ข้อจำกัด: ใช้เวลานาน และต้องมีผู้ดำเนินรายการที่มีทักษะ

3 การใช้ระบบรับเรื่องร้องเรียนและข้อเสนอแนะ (Feedback & Complaint Systems)

- ตั้ง ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน หรือระบบ Online Suggestion Box
- ใช้ Chatbot หรือ Line OA ให้บริการรับคำร้องเรียนจากนักศึกษาแบบเรียลไทม์
- ตัวอย่างระบบที่ใช้ได้:
 - Google Forms (สำรวจข้อเสนอแนะง่าย ๆ)
 - Zendesk หรือ Freshdesk (ระบบติดตามเรื่องร้องเรียนแบบมืออาชีพ)

✅ ข้อดี: ผู้ใช้สามารถให้ข้อมูลได้ตลอดเวลา

❌ ข้อจำกัด: ต้องมีการติดตามและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

4 การสังเกตพฤติกรรมผู้เรียน (Observations & Behavioral Analytics)

- วิเคราะห์ Big Data จากระบบการเรียนออนไลน์ (LMS) หรือระบบทะเบียน
- ดูแนวโน้ม Dropout Rate (อัตราการลาออก) และ GPA ของนักศึกษา
- สังเกต พฤติกรรมการใช้บริการของนักศึกษา เช่น การเข้าใช้ห้องสมุด ระบบลงทะเบียน การเข้าร่วมกิจกรรม

✅ ข้อดี: ได้ข้อมูลพฤติกรรมจริง โดยไม่ต้องพึ่งพาคำตอบจากแบบสอบถาม

❌ ข้อจำกัด: อาจไม่สามารถเข้าใจ "เหตุผล" ของพฤติกรรมได้

5 การใช้ Social Media Listening

- ติดตามความคิดเห็นจาก Facebook, Twitter, Pantip หรือ TikTok เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย
- ใช้เครื่องมือ Social Listening Tools เช่น Brandwatch หรือ Hootsuite Analytics เพื่อตรวจสอบความเห็นของนักศึกษา

✅ ข้อดี: ได้ข้อมูลแบบเรียลไทม์จากกลุ่มนักศึกษา

❌ ข้อจำกัด: ต้องมีทีมงานคอยวิเคราะห์ข้อมูล

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. ข้อร้องเรียน / complaints

รูปแบบของเสียงจากลูกค้า

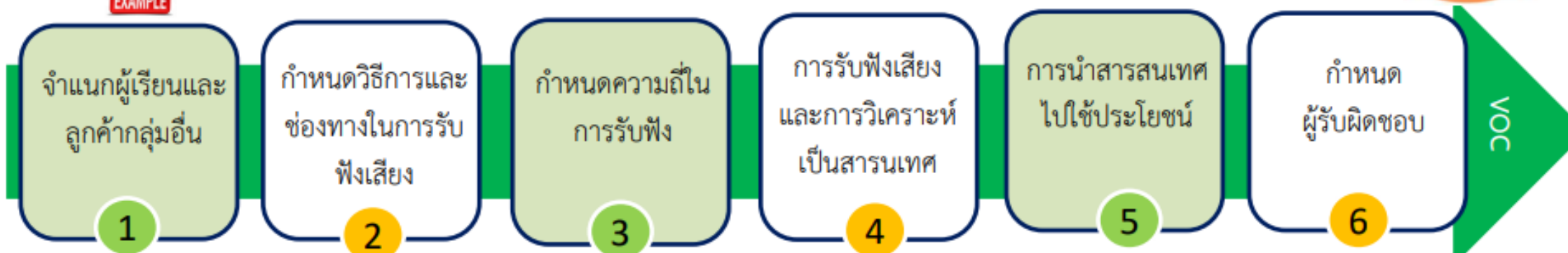
NO VOICE

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

กรณีศึกษา



EXAMPLE



กลุ่ม	วิธีการรับฟัง	ความถี่	สารสนเทศที่ได้จากการรับฟัง	การนำไปใช้ประโยชน์	ผู้รับผิดชอบ
ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น					
1					
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
2.					
ผู้รับบริการในอนาคต/อดีต/การเข้าถึงแหล่งทุนใหม่/การปรับเปลี่ยนการบริการใหม่ๆ)					
3.					

VOC เสียงของลูกค้า
เชิงรับ-รอรับข้อมูล เช่น ข้อร้องเรียน
เชิงรุก-ออกไปรับฟังเสียง

Non voice (เสียงที่ไม่มีเสียง) ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศหรือสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ไว้แล้ว หรือข้อมูลต่างๆเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (สังคมผู้สูงอายุ นโยบายรัฐบาล สงคราม อาหาร น้ำ ภูมิอากาศ เป็นต้น)

@kku

ตัวอย่างการนำไปใช้จริงในมหาวิทยาลัยราชภัฏ



กรณีศึกษา: การพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการ
ของตลาดแรงงาน



✓ วิธีการรับฟัง:

- สำรวจความคิดเห็นของนักศึกษาและนายจ้างเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น
- จัด Focus Group กับศิษย์เก่าและบริษัทที่รับบัณฑิตเข้าทำงาน



🎯 ผลลัพธ์ที่ได้:

- ปรับปรุงหลักสูตรโดยเพิ่มวิชา Coding และ Soft Skills เช่น การทำงานเป็นทีม
- เปิดหลักสูตรระยะสั้นให้กับศิษย์เก่าและบุคคลภายนอก



กรณีศึกษา: การแก้ปัญหาด้านบริการ
นักศึกษา



✓ วิธีการรับฟัง:

- ใช้แบบสอบถามความพึงพอใจเกี่ยวกับการลงทะเบียนเรียน
- เปิดช่องทางร้องเรียนผ่าน LINE Official



🎯 ผลลัพธ์ที่ได้:

- ปรับปรุงระบบลงทะเบียนให้ใช้งานง่ายขึ้น
- เพิ่มช่องทางให้คำปรึกษาด้านวิชาการผ่านระบบออนไลน์

ภาพรวมของการใช้ประโยชน์จากเสียงลูกค้า



ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการจัดหลักสูตรและบริการฯ (Student and Other CUSTOMER Segmentation, and Program and Service Offerings)

การกำหนดกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ตลอดจนการคัดเลือกกลุ่มลูกค้าและตลาดเป้าหมาย ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

- ☐ หากแบ่งกลุ่มลูกค้าไม่เหมาะสม จับตลาดเป้าหมายผิดพลาด ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการตลาดขององค์กร
- ☐ แนวคิดเชิงกลยุทธ์ คือ การแบ่งกลุ่มจะต้องทำองค์กรเห็นช่องว่าง ทางการตลาด โอกาสทางการตลาด ได้เปรียบในการแข่งขัน
- ☐ ควรนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและตลาด ข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ ข้อมูลด้านลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคตที่ยังไม่มีใครจับจองมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าและตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เหมาะสม
- ☐ ค้นหากลุ่มลูกค้าหรือตลาดที่กำลังจะเกิดใหม่ผ่านการวิจัยตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data analysis) การทำนายตลาดในอนาคต (Market Prediction) เพื่อเตรียมวางแผนสำหรับการทำตลาดรองรับอนาคต

Customer Segmentation

• พันธกิจ

• การศึกษา

- ระดับปริญญาตรี, บัณฑิตศึกษา
- ภูมิศาสตร์

• วิจัย

- ประเภทผลงาน
- แหล่งทุน

• บริการวิชาการ

- ประเภทบริการ



การแบ่งฐานลูกค้า

แบบไหนเหมาะสำหรับธุรกิจของเรา?



สถิติประชากร

(เพศ, อายุ, รายได้, การศึกษา, อาชีพ)

- ง่ายต่อการกำหนดและปรับปรุงในการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

- ยากต่อการปรับปรุงโฆษณาหากอ้างอิงเพียงสถิติประชากร
- ไม่ได้เปรียบในการแข่งขันเพราะการแบ่งฐานลูกค้าไม่เฉพาะเจาะจง



ข้อมูลพฤติกรรม

(พฤติกรรมการจับจ่ายใช้สอย, การใช้สินค้าและบริการ)

- สามารถเพิ่มศักยภาพให้กับธุรกิจ เช่น ยอดขายและกำไร
- กำหนดได้ว่าควรสื่อสารช่องทางไหน
- จัดเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ได้ง่ายกว่า

- พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา



ข้อมูลภูมิศาสตร์

(พื้นที่, เขตเมือง, ประเทศ)

- เจาะกลุ่มลูกค้าตามพื้นที่ต่างๆ เช่น เขตเมือง จังหวัด ประเทศ
- กำหนดพื้นที่ในการใช้โฆษณาได้เต็มประสิทธิภาพ

- การตลาดไม่มีประสิทธิภาพหากอ้างอิงข้อมูลภูมิศาสตร์อย่างเดียว
- ขาดข้อมูลเชิงลึก เช่น ลูกค้าคือใคร หรือต้องสื่อสารอย่างไร



ข้อมูลทัศนคติหรือจิตวิทยา

(ความสนใจ, ความชอบ, บุคลิกภาพ)

- ง่ายต่อการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทำการตลาดได้มีประสิทธิภาพ
- ทัศนคติเปลี่ยนแปลงช้ากว่าพฤติกรรม มีความคงที่มากกว่า

- ยากต่อการกำหนดทัศนคติเนื่องจากมีกลุ่มย่อยมากมาย

กรณีศึกษา



1

2

3

4

5

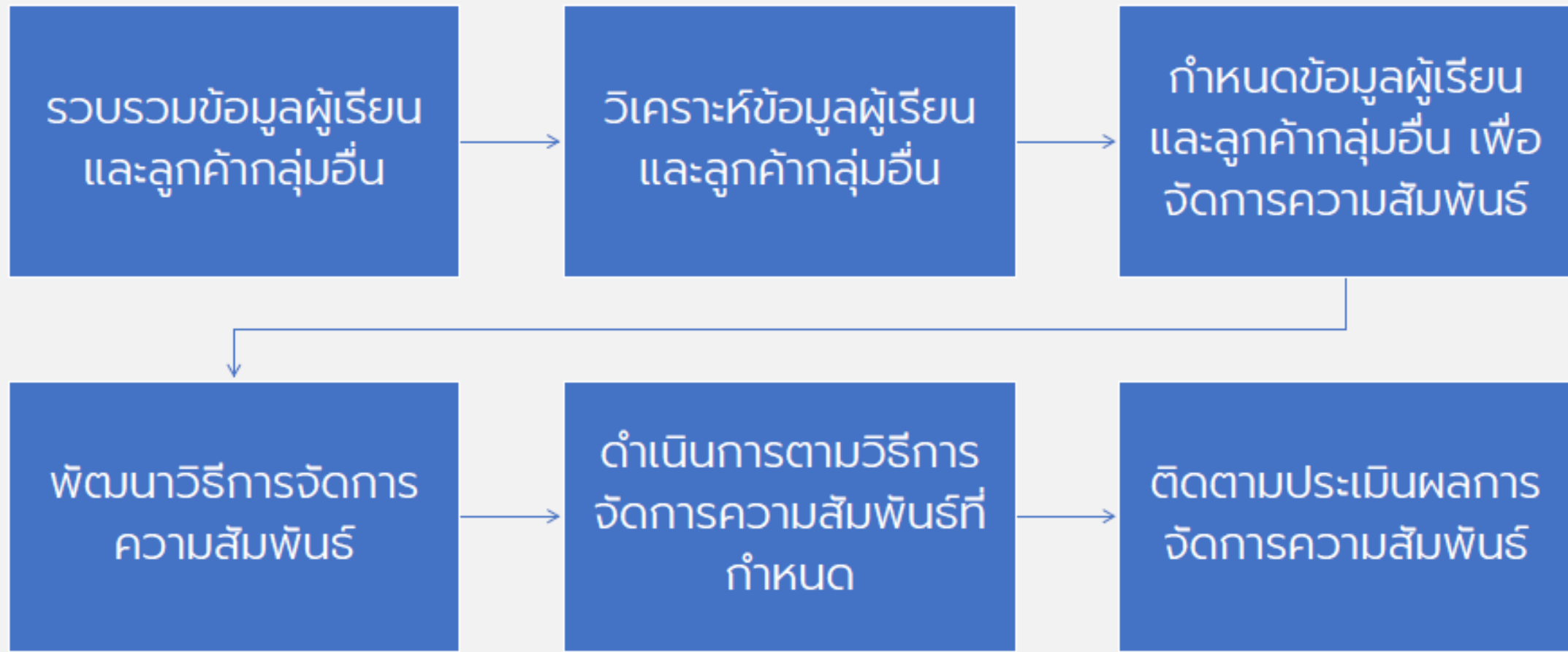
EXAMPLE				
กำหนดหลักเกณฑ์ในการจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	การใช้สารสนเทศที่ใช้ในการจำแนกกลุ่มฯ	การกำหนดผู้เรียนและผู้รับบริการในปัจจุบัน	การกำหนดผู้รับบริการกลุ่มในอนาคต(พึงมี)	การให้ความสำคัญและเชิญชวนมาเป็นลูกค้า
จำแนกตามพันธกิจ				
การเรียนการสอน	ข้อมูลการศึกษาต่อ	นักศึกษา	นักเรียน	Roadshow
การวิจัย	หน่วยงานที่ให้ทุน	แหล่งทุนในประเทศ	แหล่งทุนต่างประเทศ	เข้าพบแหล่งทุน
การบริการวิชาการ	ข้อมูลผู้มาใช้บริการ	ภาครัฐ/เอกชน	ภาคอุตสาหกรรม	ยื่นข้อเสนอ
จำแนกตามความต้องการและความคาดหวัง				
การพัฒนาการบริการ	ความต้องการใหม่ๆ	ผู้ประกอบการ	Start UP/SEM	ประกวดนวัตกรรม @kku

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

ก. ประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Experience)

- ☐ การค้นหา ดึงดูด ได้มาซึ่งลูกค้า รวมทั้ง การดึงลูกค้าในอดีตให้กลับมา และทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม (Acquire Customer and Build Market Share)
- ☐ การรักษาลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และทำให้ลูกค้าเหนือความคาดหวัง เพื่อเป็นการรักษาสถานลูกค้าให้มั่นคง (Retain, Satisfy and Delight Customer)
- ☐ การเพิ่มความภักดี และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อหลักสูตร บริการและตราสินค้า (Brand) เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้า (Increase Customer Engagement and Brand Loyalty)

การสร้างและจัดการความสัมพันธ์



Journey Map ของผู้เรียน

การจัดการศึกษา

Stage	การรับสมัคร	การเรียนการสอน	การพัฒนาผล	การสนับสนุนผล
กิจกรรมผู้เรียน				
เป้าหมายของผู้เรียน				
Touch Point				
ประสบการณ์				
เป้าหมายองค์กร				
KPIs				
กิจกรรมองค์กร				
ผู้รับผิดชอบ				
เทคโนโลยี				

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

ข. การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Determination of Student and Other CUSTOMER Satisfaction Dissatisfaction and ENGAGEMENT)

- ☐ ต้องมีวิธีการในการประเมินที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม ทำอย่างต่อเนื่องและมีวงรอบที่ชัดเจน
- ☐ ต้องออกแบบวิธีการประเมิน ที่ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศ ที่สามารถนำไปวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ได้ เพื่อนำไปปรับปรุงให้เกินกว่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง และทำให้เกิดความผูกพันมากขึ้น เช่น การจำแนกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจและความผูกพัน (โดยเฉพาะที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- ☐ การประเมินความผูกพัน อาจไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการสำรวจแต่เพียงอย่างเดียว คณะอาจกำหนดตัววัดพฤติกรรมของลูกค้า

การวัดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction)

- ☐ กำหนดวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย/ผลผลิต/ขอบเขตการศึกษา และกลุ่มเป้าหมาย
- ☐ ออกแบบและกำหนดแนวทางการสำรวจ มิติคุณภาพ ประเด็นคำถาม
- ☐ สร้างแบบสอบถาม
- ☐ กำหนดกลุ่มประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
- ☐ ทดสอบแบบสอบถาม
- ☐ •เก็บรวบรวมข้อมูล
- ☐ ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล
- ☐ การนำข้อมูลไปใช้
- ☐ การติดตามประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการ

การประเมินความไม่พึงพอใจ

- ❑ จากการรวบรวมข้อมูลพบว่า ลูกค้าที่ไม่พอใจร้อยละ 1-5 เท่านั้นที่จะร้องเรียนอย่างเป็นทางการ และโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะกล่าวถึงสิ่งที่ไม่พึงพอใจ มากกว่าสิ่งที่ถูกใจถึงสองเท่า
- ❑ บางการศึกษาพบว่าลูกค้ามีแนวโน้มที่จะเล่าสิ่งที่ไม่พึงพอใจให้ผู้อื่นทราบราว 8-16 ครั้ง และในปัจจุบันแค่เล่า 1 ครั้ง ผ่านสื่อสังคมออนไลน์คณะมั่นใจหรือไม่ว่า จะไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จทางการตลาด และความยั่งยืน

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organisational Performance) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร (45 คะแนน)

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม (Pursuit Of INNOVATION)



4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organisational Performance)

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

PERFORMANCE : ผลการดำเนินการ

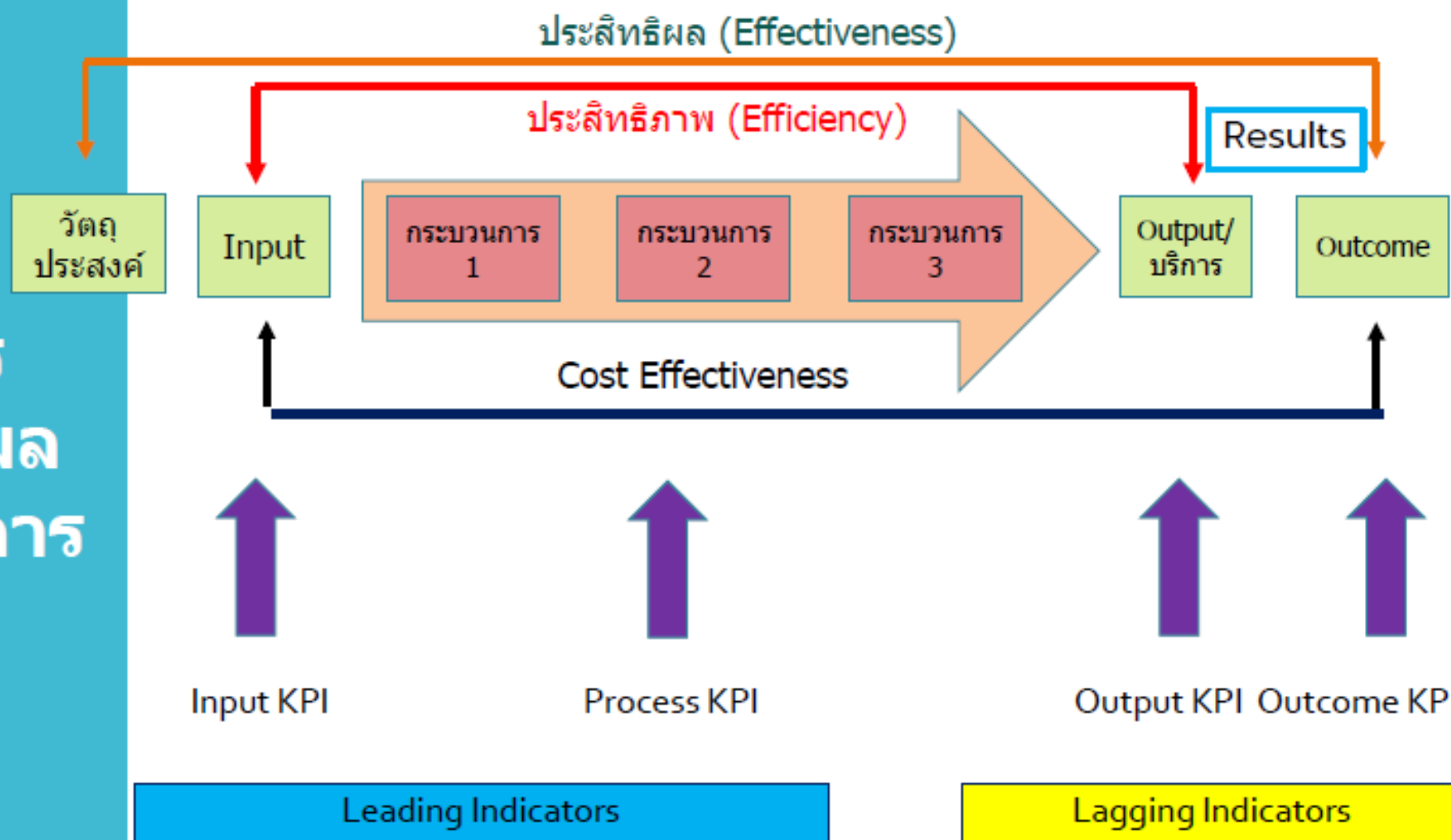
“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการ หลักสูตร ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์และกับผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงทั้งในรูปของการเงิน และรูปแบบอื่น ๆ

PERFORMANCE. Outputs and their outcomes obtained from student learning, processes, programs, and strategies that permit you to evaluate and compare your organization's results to performance projections, standards, past results, goals, and other organizations' results.

การวัดผลการดำเนินการ (Why?)

- เพื่อตรวจสอบสถานะ (Check Position)
 - ตรวจสอบว่าองค์กรอยู่ ณ. ตำแหน่งใดในการแข่งขัน หรือการตรวจสอบความสำเร็จขององค์กร
- เพื่อสื่อสารสถานะ (Communicate Position)
 - สื่อสารให้บุคคลในองค์กรยอมรับและไปในทิศทางเดียวกัน
 - ตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึก
- เพื่อยืนยันและจัดลำดับความสำคัญ (Confirm Priorities)
 - ให้ข้อมูลที่น่าไปประเมิน สิ่งใดสำคัญเร่งด่วน และสำคัญลดหลั่นลงไป
- เพื่อตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า (Compel Progress)
 - ติดตามความก้าวหน้าและควบคุมการดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย

กระบวนการ และการวัดผล การดำเนินการ



ตัวอย่างระดับ
การวัดความสำเร็จ

Mission and Business Results

- Services for Citizens
- Support Delivery of Services
- Management of Government Resources
- Financial

Customer Results

- Customer Satisfaction
- Service Coverage
- Timeliness & Responsiveness
- Service Quality
- Service Accessibility

OUTCOMES: Mission and business-critical results aligned with Levels 1 and 3 of the BRM. Results measured from a customer perspective.

Processes and Activities

- Financial
- Productivity and Efficiency
- Cycle and Resource Time
- Quality
- Management & Innovation

OUTPUTS: The direct effects of day-to-day activities and broader processes measured as driven by desired outcomes. Aligned with Level 2 of the BRM

People

- Employee Satisfaction & Quality of Worklife
- Recruitment & Retention
- Employee Development
- Employee Ratios

Technology

- Financial
- Quality & Efficiency
- Information & Data
- Reliability & Availability
- User Satisfaction

Other Fixed Assets

- Financial
- Quality, Maintenance, & Efficiency
- Security & Safety
- Utilization

INPUTS: Key enablers measured through their contribution to outputs and, by their extension, outcomes.

Value

ประเภทตัววัด

ตัววัดเชิงคุณภาพ (Quality)

ตัววัดเชิงปริมาณ (Quantity)

ตัววัดเชิงเวลา (Time)

ตัววัดเชิงความคุ้มค่าต้นทุน (Cost – Effectiveness)

ตัววัดเชิงคุณภาพ (Quality)

ตัววัดเชิงปริมาณ (Quantity)

ตัววัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็น
นามธรรม: ความพึงพอใจ

ตัววัดเชิงผลลัพธ์ (Results)

ตัววัดเชิงกระบวนการ (Process)

ตัววัดเชิงกลยุทธ์ (Strategy)

ตัววัดเชิงปฏิบัติการ (Operation)

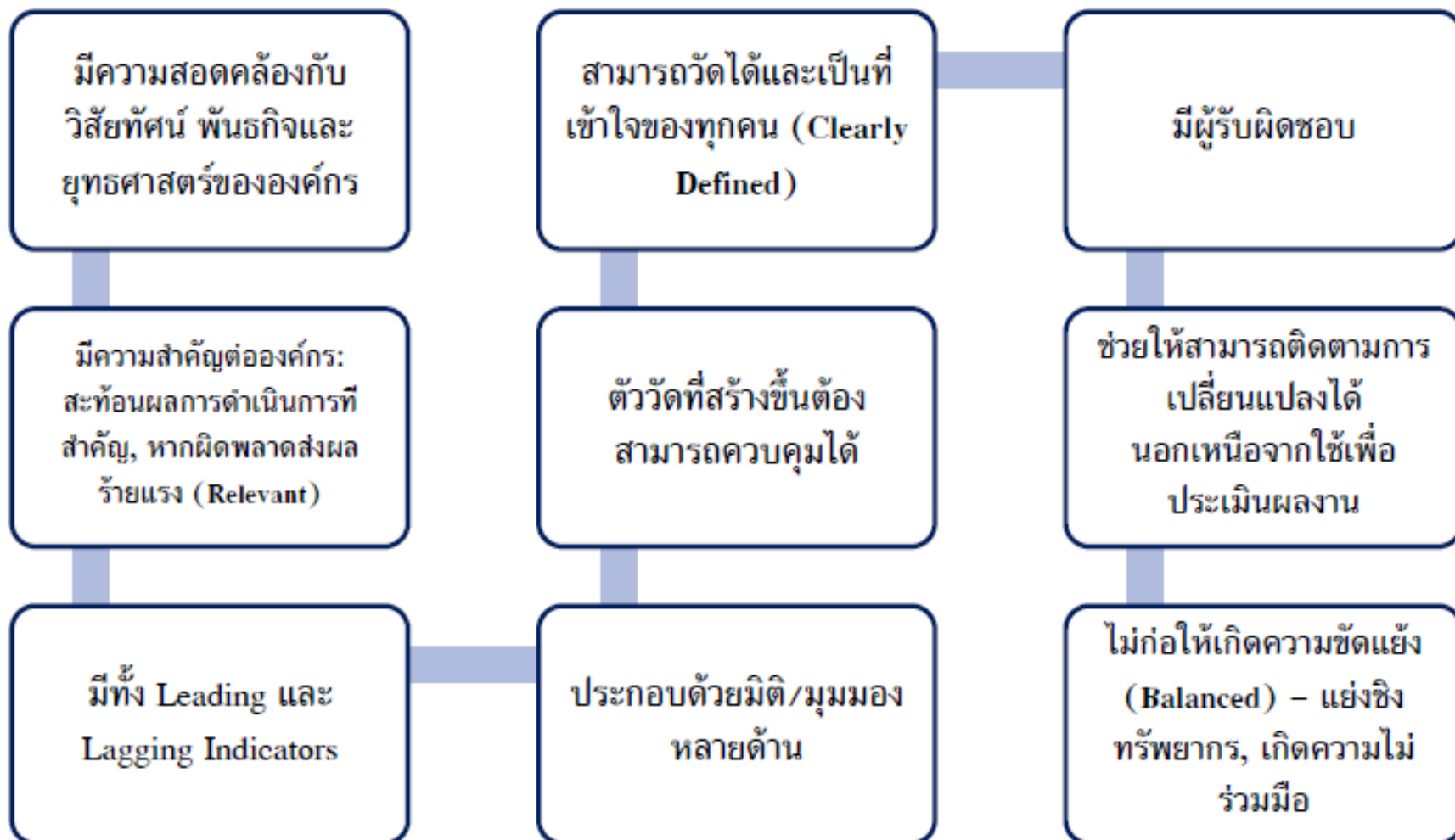
ตัววัดเชิงนำ (Leading Indicators)

ตัววัดเชิงตาม (Lagging
Indicators)

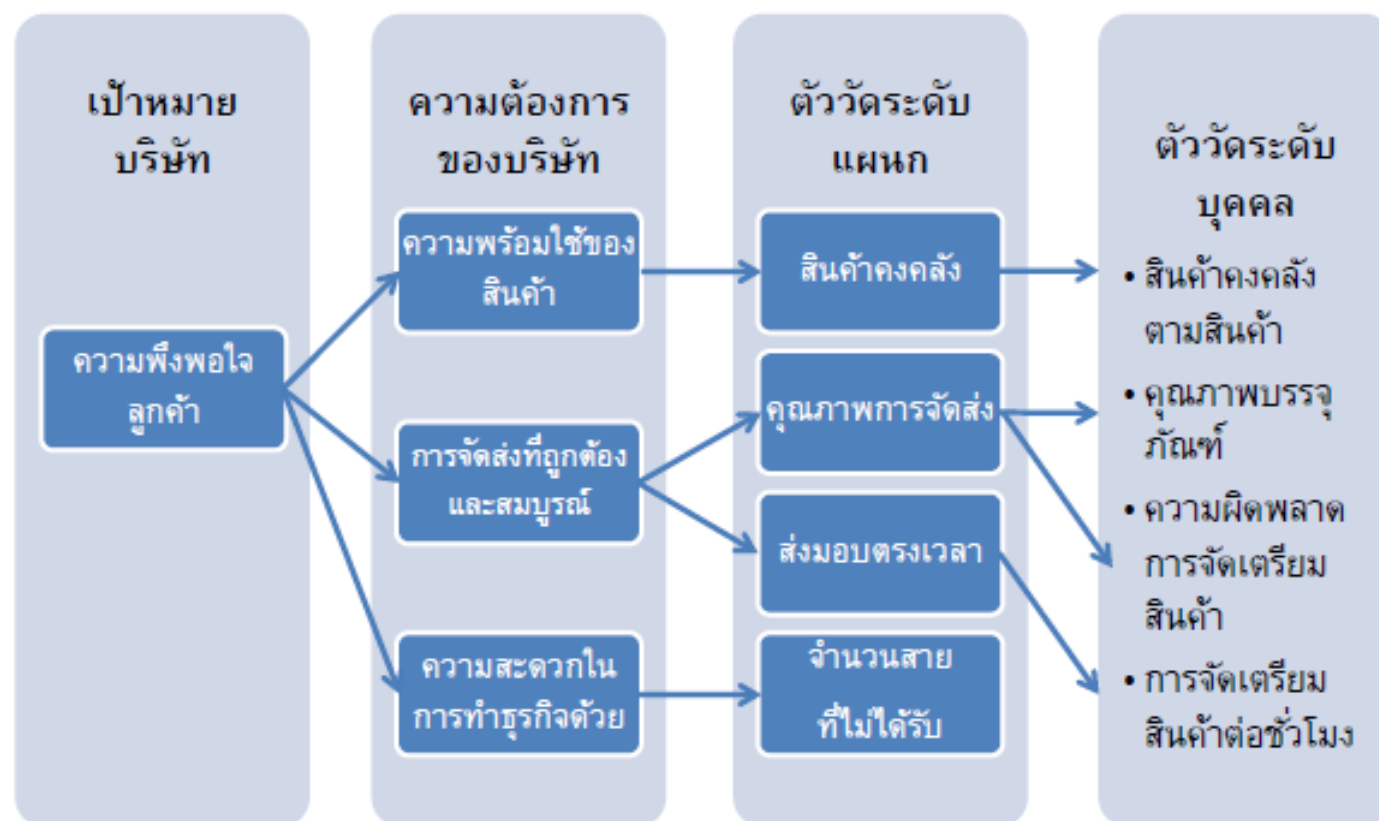
ตัววัดเชิงประสิทธิผล
(Effectiveness)

ตัววัดเชิงประสิทธิภาพ
(Efficiency)

ลักษณะตัววัดที่ดี



Performance Measurement System: Linking Goals and Requirements to Department and Individual Scorecards



การถ่ายทอดตัววัด

มหาวิทยาลัย

- วิสัยทัศน์
- Ranking
- ยุทธศาสตร์
- หมวด 7, การเงิน, ตลาด

1

คณะ/สำนัก/สถาบัน

- ตัววัดจากระดับที่ 1
- ตัววัดหน่วยงาน (Context Specific)

2

ปฏิบัติการ

- ตัววัดจากระดับที่ 2
- ตัววัดกระบวนการ

3

บุคคล

- ตัววัดจากระดับที่ 3
- ตัววัดจากผลการปฏิบัติงาน

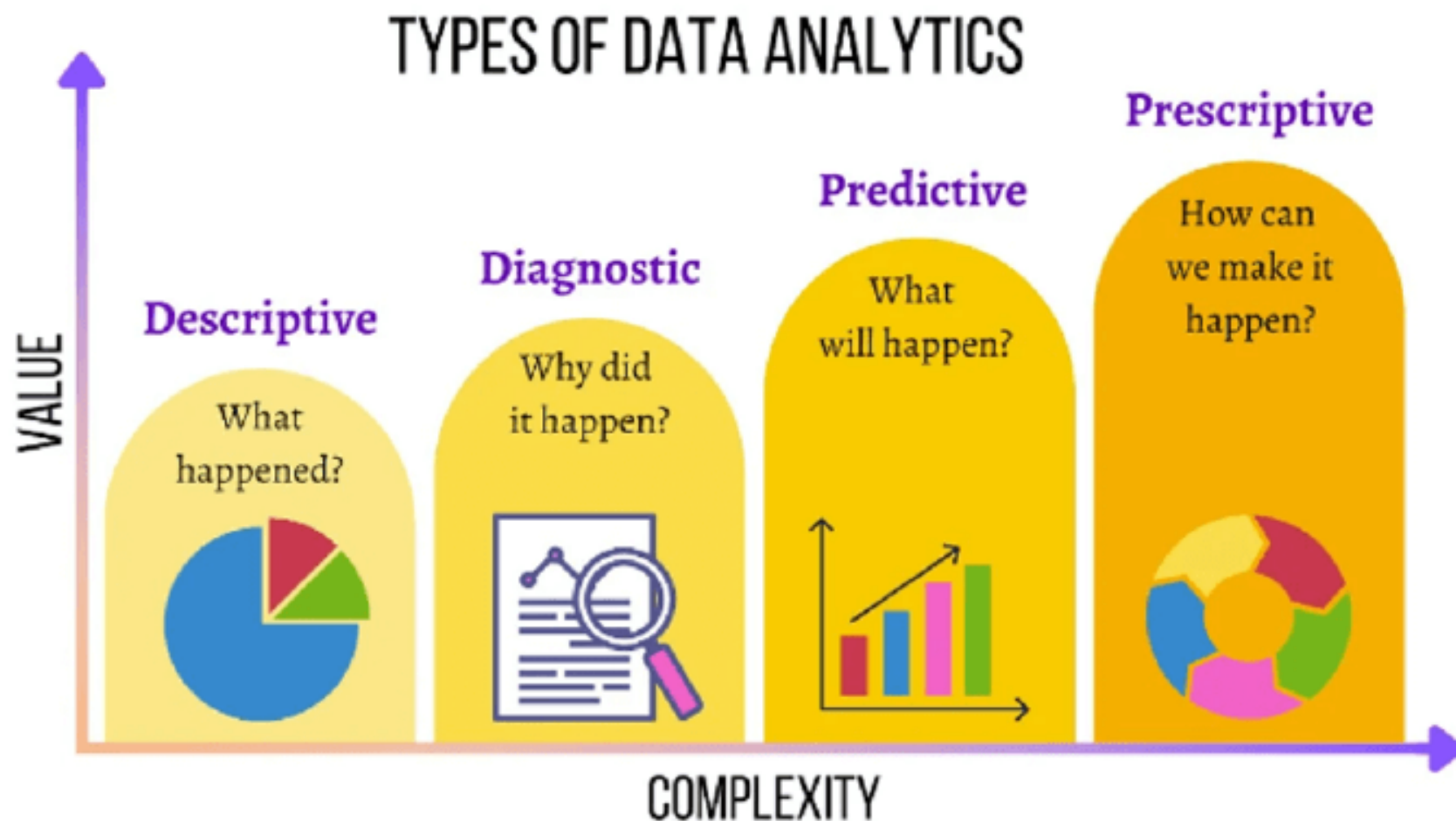
4

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ผลการดำเนินการเพื่อ

- ☐ สรุปผลการดำเนินการ
- ☐ สนับสนุนการทบทวนและตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่างๆ
- ☐ การรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง
- ☐ การปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้เหมาะสมตามสถานการณ์

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ



ตัววัดที่สำคัญ: การวิเคราะห์/ทบทวน

ตัววัดที่สำคัญ	การวิเคราะห์	ความถี่ในการทบทวน	การนำไปใช้ประโยชน์
1) ตัววัดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์)	Common Tools	ไตรมาส รายปี	ปรับปรุงกระบวนการ/แผนกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติการ
2) ตัววัดด้านการเงิน	Financial Analysis	รายปี ไตรมาส	ปรับปรุงกระบวนการ/แผนกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติการ/จัดทำแผนการเงิน งบประมาณ
3) ตัววัดด้านกระบวนการหลัก: การจัดการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ	Common Tools	ภาคการศึกษา ไตรมาส	ปรับปรุงกระบวนการ/แผนกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติการ
4) ตัววัดด้านบุคลากร	Competency and Capacity Analysis	รายปี ไตรมาส	พัฒนาขีดความสามารถ/ปรับปรุง กระบวนการ
5) ตัววัดด้านตลาดและลูกค้า	Common Tools	รายปี ภาคการศึกษา ไตรมาส	พัฒนาแผนการตลาด/ลูกค้า
6) ตัววัดด้านการกำกับดูแล	Common Tools	รายปี ไตรมาส	ปรับปรุงกระบวนการ
7) ตัววัดด้านกายภาพ	Common Tools	รายปี ไตรมาส	ปรับปรุงกระบวนการ

เครื่องมือการวิเคราะห์ทั่วไป (Common Tools): Gap Analysis, Trend Analysis, Root Cause Analysis, Correlation

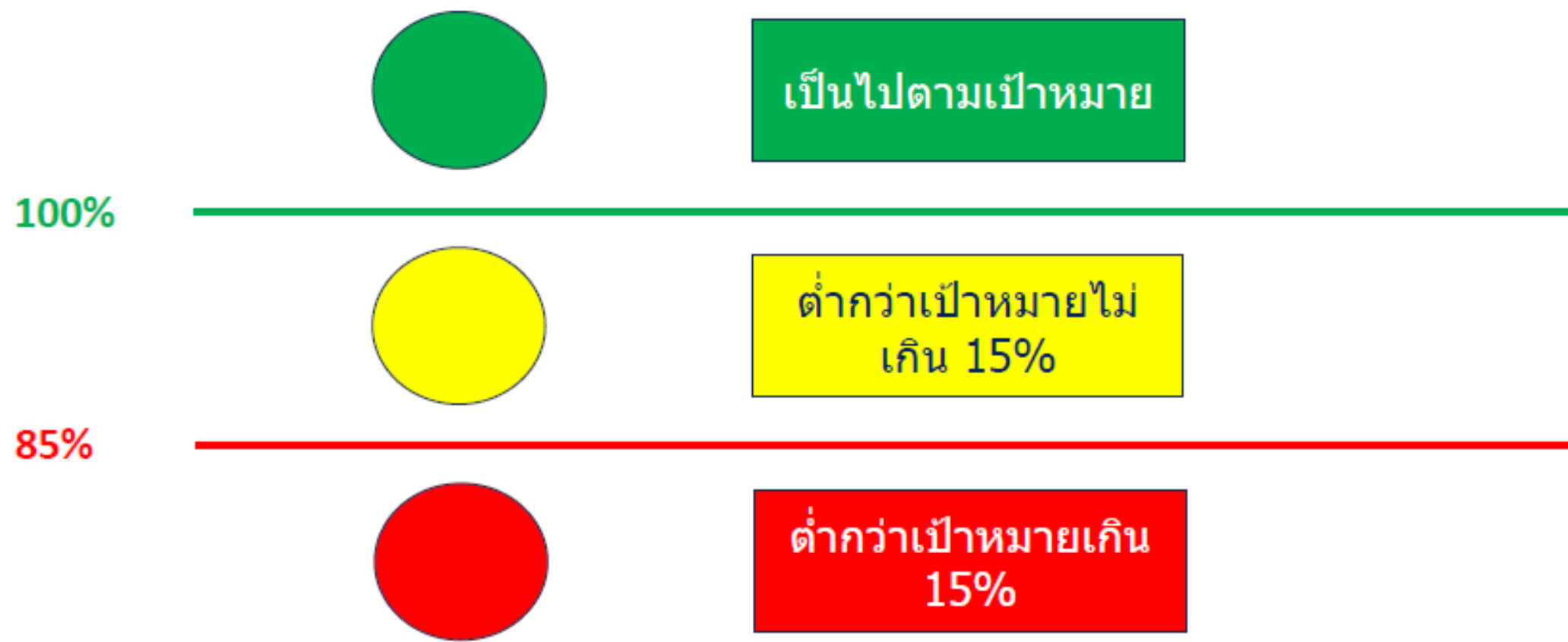
การทบทวนผลการดำเนินการ

- ☐ มีวงรอบ และผู้รับผิดชอบ และเป็นการทบทวนที่มีพื้นฐานบนข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact Based)
- ☐ ต้อง**ครอบคลุม**ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ทุกทีม หรือคณะกรรมการที่มีความสำคัญ เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยตัววัดที่ใช้วงรอบในการทบทวน และวัตถุประสงค์ในการทบทวนอาจแตกต่างกัน ขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละระดับ
- ☐ ตัววัดทุกตัวที่กำหนดในระบบวัดผลขององค์กร ต้องมีผู้รับผิดชอบ และมีเวทีในการติดตาม/ทบทวนอย่างสม่ำเสมอ **มีตัววัดแต่ไม่มีการติดตาม ก็ไม่ต่างอะไรจากการไม่ได้วัดนั่นเอง**
- ☐ การทบทวนในแต่ละเวที หรือในแต่ละระดับ กำหนดให้ชัดว่ามีวัตถุประสงค์อะไร ซึ่งจะทำให้การทบทวนของมีประสิทธิภาพ
- ☐ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญ เข้าร่วมด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และเอาจริงเอาจังต่อการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงการเป็นต้นแบบที่ดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร

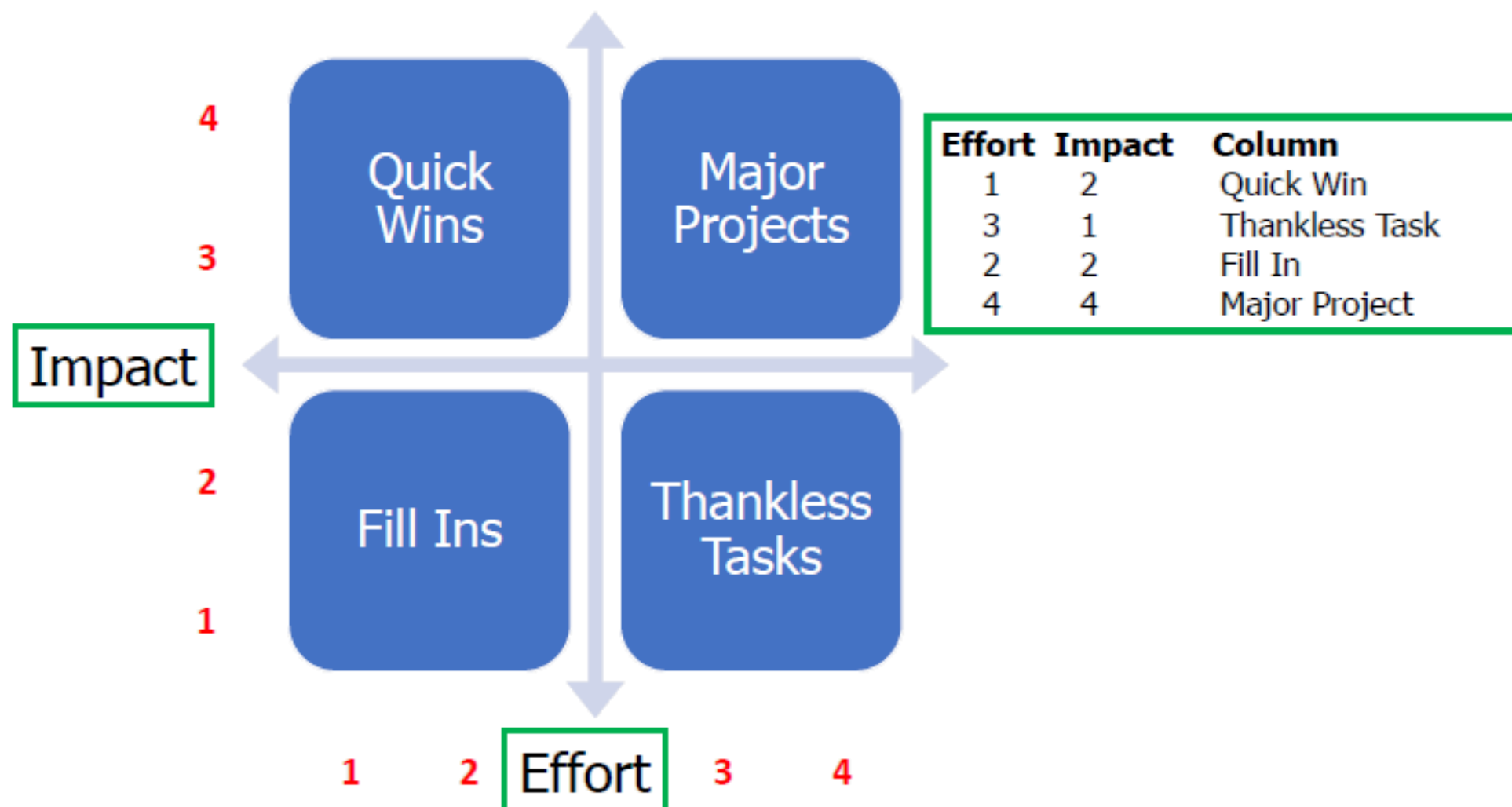
เครื่องมือการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- Trend analysis, Regression analysis
- ANOVA
- Time series: Forecasting, Seasonal index, moving average, cyclical variation.
- Comparison with benchmarks
- Content analysis
- Root Cause Analysis
- Financial Analysis
- Competency Analysis

การจัดลำดับความสำคัญ



การจัดลำดับความสำคัญ



การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

1. การรายงานผลกลุ่มตัววัดตามพันธกิจและความรับผิดชอบ

- รูปแบบรายงาน เวลา คุณภาพ
- การทบทวน
- การวิเคราะห์เบื้องต้น

2. การค้นหาปัจจัยหลัก

- ระยะสั้น vs. ระยะยาว
- ข้อมูลเทียบเคียง
- วิเคราะห์ความเป็นเหตุและผลของสิ่งที่เกิด
- ปัจจัยวิกฤตที่ต้องควบคุม/ นำสู่ความสำเร็จ

3. การวิเคราะห์เจาะลึก

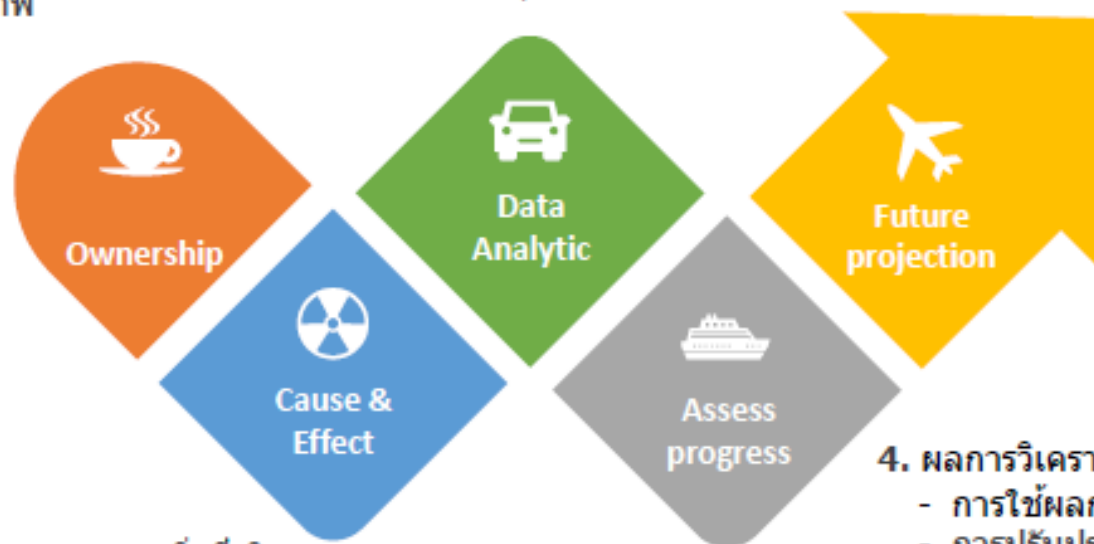
- ข้อมูลเพิ่มเติม
- สมมติฐาน
- ตัวแปร
- การจัดกลุ่ม

5. Future projection

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต
- การปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินการ
- ผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาว
- ผลการเรียนรู้

4. ผลการวิเคราะห์สู่ผู้เกี่ยวข้อง

- การใช้ผลการวิเคราะห์
- การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง
- บุคลากรสู่ความสำเร็จขององค์กร
- การคาดการณ์ของผลลัพธ์



4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management)

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

การทวนสอบให้ข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพ

- คุณภาพ: ความแม่นยำ (Accuracy) ถูกต้อง (Validity) คงสภาพและเชื่อถือได้ (Integrity & Reliability) เป็นปัจจุบันและทันกาล (Currency/Timeliness)
 - ความแม่นยำ เป็นเรื่องของการป้อนข้อมูลและสารสนเทศเข้าไปในระบบที่ถูกต้อง
 - ความถูกต้อง คือ การนำเข้าข้อมูลที่มีรูปแบบที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
 - คงสภาพและเชื่อถือได้ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล ความสมบูรณ์ของข้อมูล ไม่ผิดพลาด
 - เป็นปัจจุบันและทันกาล มีกำหนดการในการบันทึกและ Update ข้อมูลที่เหมาะสมตามการใช้งาน

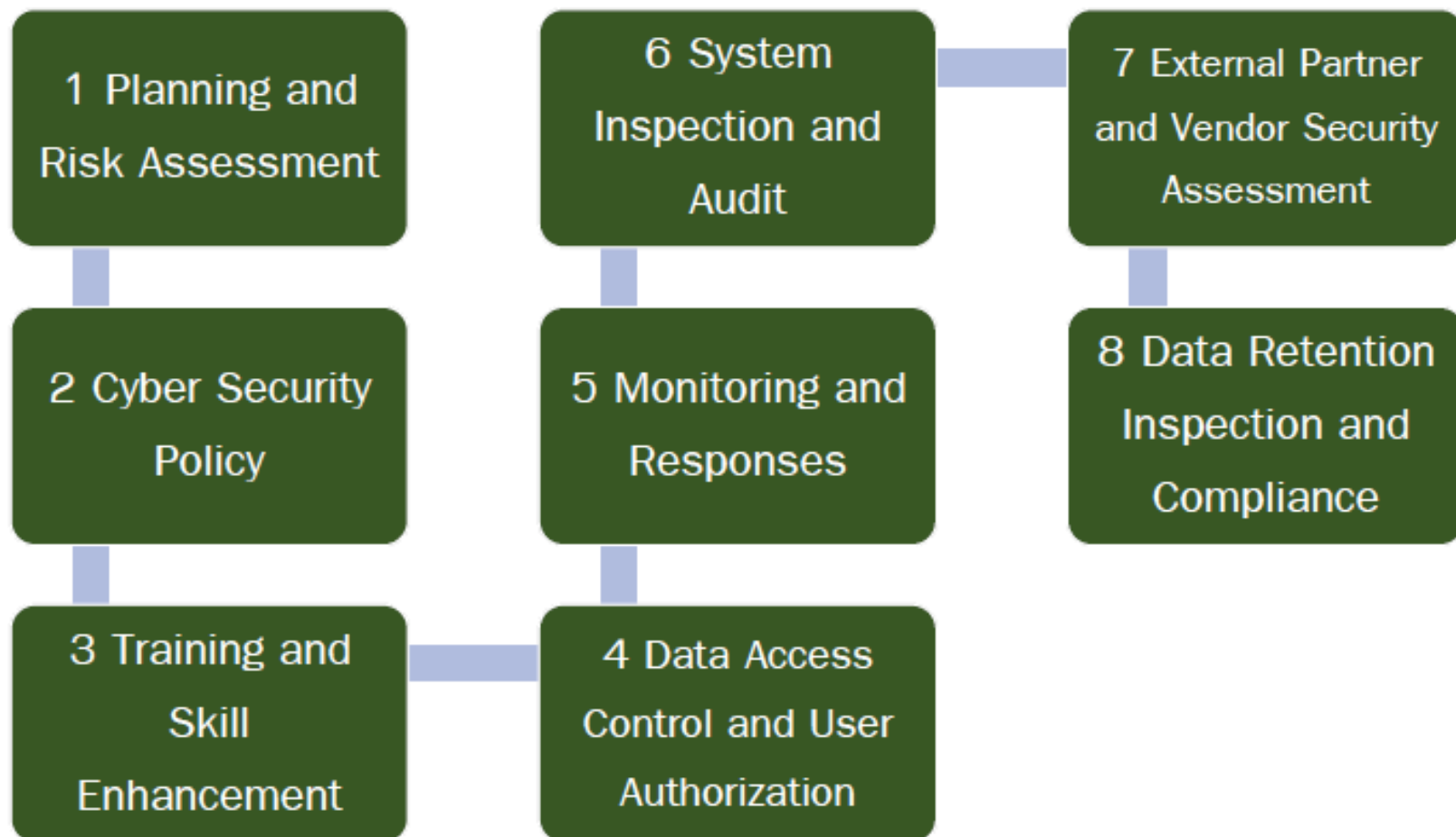
คุณภาพข้อมูลสารสนเทศ

คุณลักษณะข้อมูล	วิธีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ	ความถี่และวิธีการวัดผล	ผู้รับผิดชอบ						
ความแม่นยำ <table><tr><td></td><td>Email address of Paul</td></tr><tr><td>Database</td><td>paul@gmail.com</td></tr><tr><td>Reality</td><td>Paul.๑gmail.com</td></tr></table> <i>Data Accuracy Example</i>		Email address of Paul	Database	paul@gmail.com	Reality	Paul.๑gmail.com	1) กำหนดวิธีการและความถี่ในบันทึก 2) จัดการฝึกอบรมให้ผู้บันทึกข้อมูล 3) มีการทดสอบและตรวจสอบโดยผู้รับผิดชอบ	รายวัน รายเดือน การร้องขอแก้ไขข้อมูล	สำนักคอมพิวเตอร์ เจ้าของระบบ
	Email address of Paul								
Database	paul@gmail.com								
Reality	Paul.๑gmail.com								
ถูกต้อง <table><tr><td></td><td>Email</td></tr><tr><td>Paul</td><td>paul@g@gmail.com</td></tr></table> <i>Data Validity Example</i>		Email	Paul	paul@g@gmail.com	1) กำหนดคุณลักษณะความต้องการร่วมกับผู้ใช้งาน 2) ออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูล 3) ตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในระบบให้ถูกต้อง	รายวัน รายเดือน การร้องขอแก้ไขข้อมูล	สำนักคอมพิวเตอร์ เจ้าของระบบ		
	Email								
Paul	paul@g@gmail.com								
คงสภาพและน่าเชื่อถือ	บูรณาการระบบสารสนเทศ	รายวัน รายเดือน การร้องขอแก้ไขข้อมูล	สำนักคอมพิวเตอร์ เจ้าของระบบ						
เป็นปัจจุบันและทันกาล	update ข้อมูล สารสนเทศเทศอย่างสม่ำเสมอ	รายวัน รายเดือน การร้องขอแก้ไขข้อมูล	สำนักคอมพิวเตอร์ เจ้าของระบบ						

ความพร้อมใช้งานของข้อมูล

คุณลักษณะข้อมูล	วิธีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ	ความถี่และวิธีการวัดผล	ผู้รับผิดชอบ
พร้อมใช้งาน	1) ตรวจสอบระบบตลอดเวลา 2) บำรุงรักษาเชิงป้องกัน 3) สำรองข้อมูลและกู้คืนระบบ กรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน	ตลอดเวลา ประเมินความพึงพอใจ	สำนักคอมพิวเตอร์
ใช้งานง่าย	1) สำรวจความต้องการ ผู้ใช้งาน 2) กำหนดลักษณะการใช้งาน ออกแบบและพัฒนาระบบ 3) พัฒนาให้ใช้ได้หลาย Platform 4) อบรม สื่อสารการใช้งาน	ทุกครั้งที่มีการพัฒนาระบบ ประเมินความพึงพอใจ	สำนักคอมพิวเตอร์ ผู้ใช้งาน

การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

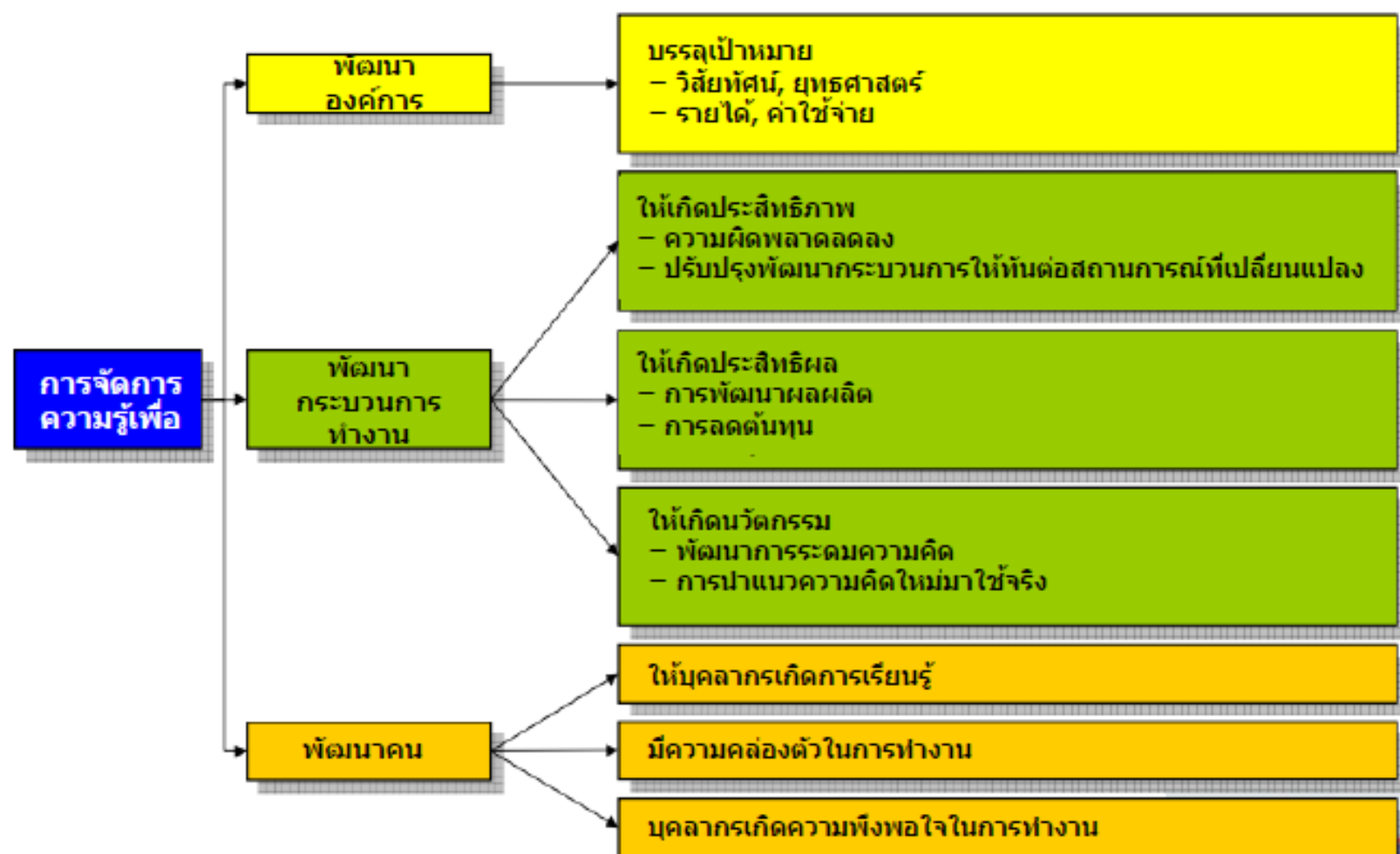


ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

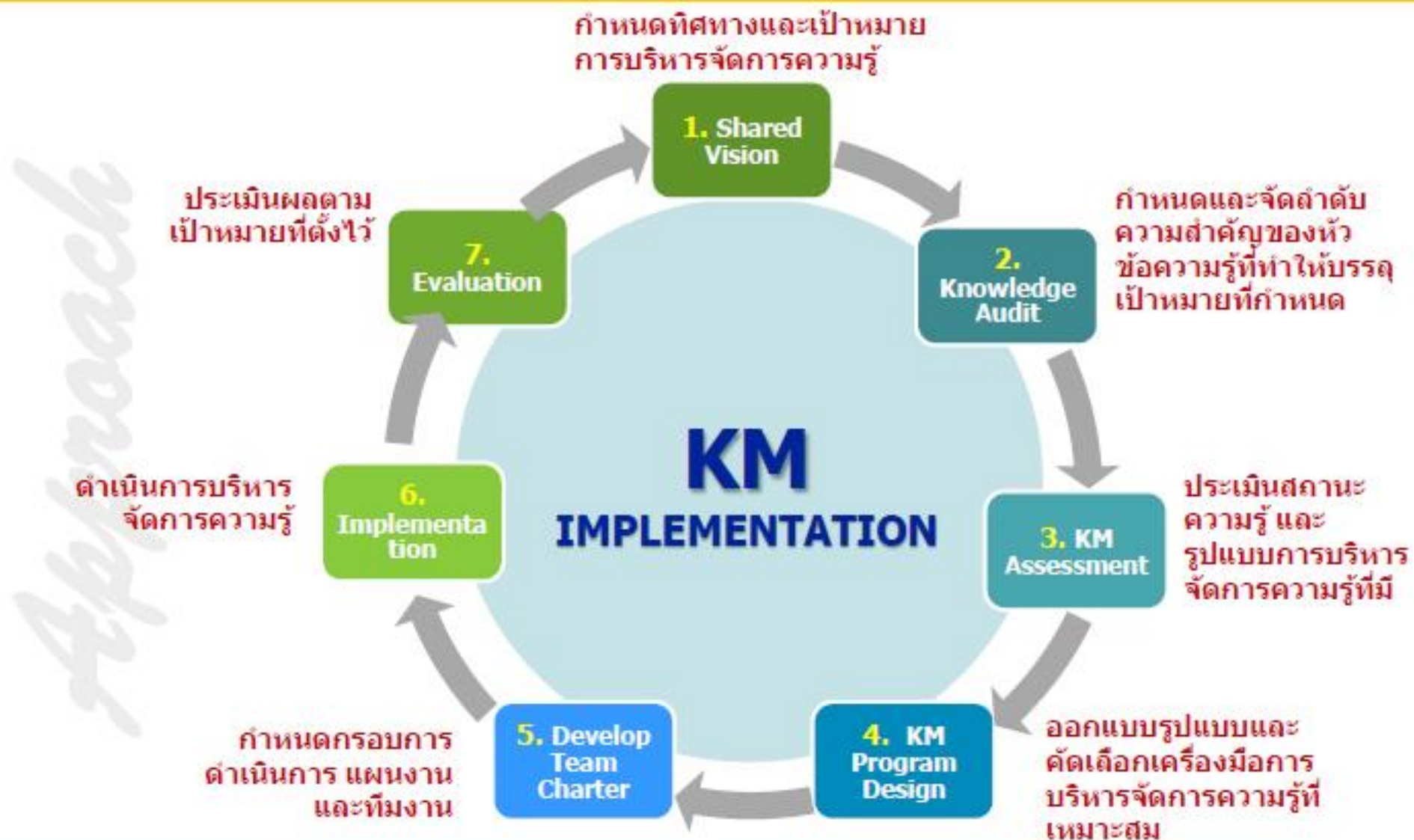
นิยาม

- “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่สถาบันสั่งสมมาเป็นองค์ความรู้ของทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบของสารสนเทศ แนวความคิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ทักษะทางปัญญาและทางเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ
- สินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน มีอยู่ในผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ยังอยู่ที่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ
- การจัดการความรู้ = กระบวนการในการรวบรวม สร้าง จัดเก็บ กระตุ้น แลกเปลี่ยน ภายใน/ภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนา ต่อยอด และเกิดสินทรัพย์ทางความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ในองค์กร

วัตถุประสงค์และเป้าหมายการจัดการความรู้



KM Implementation Steps

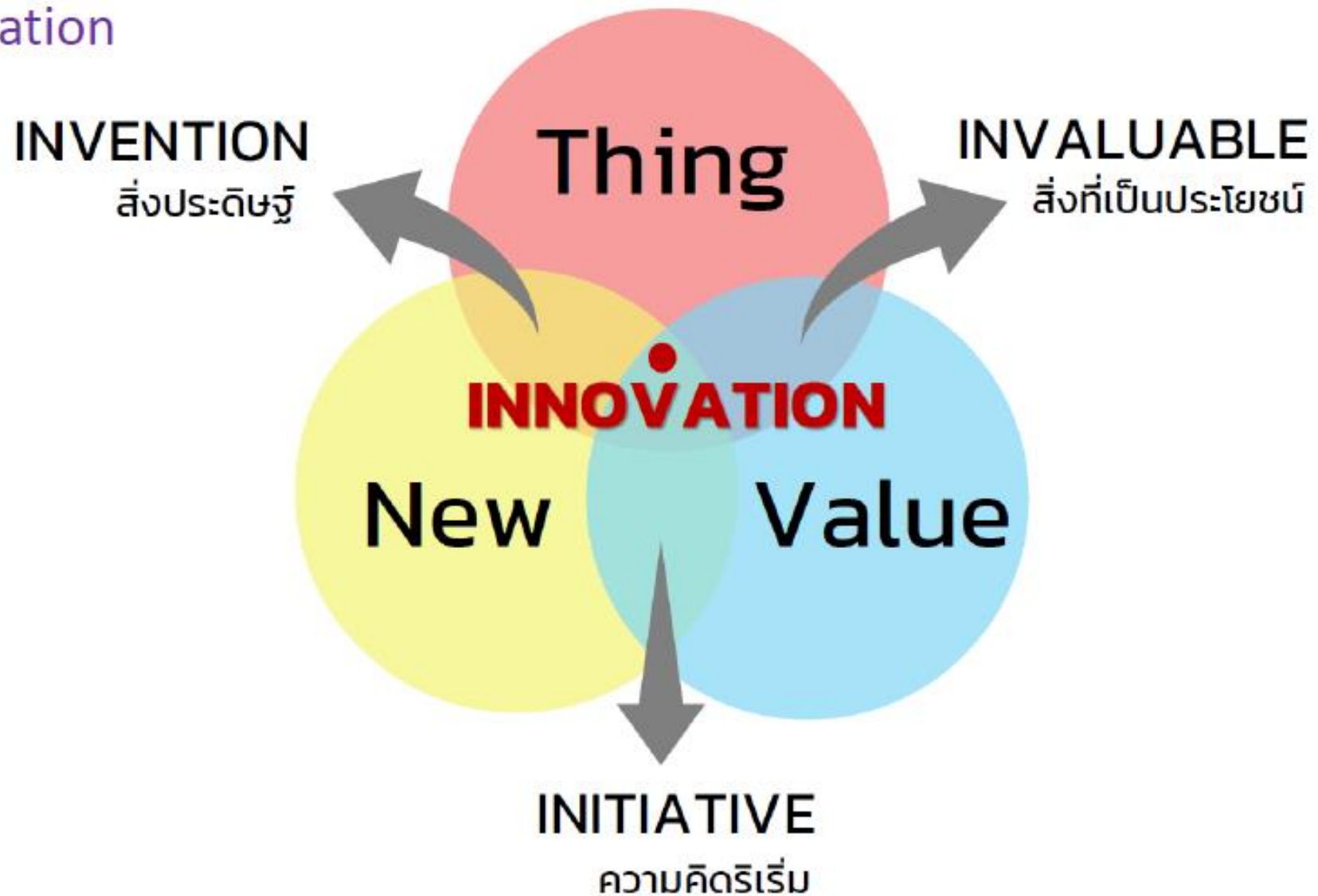


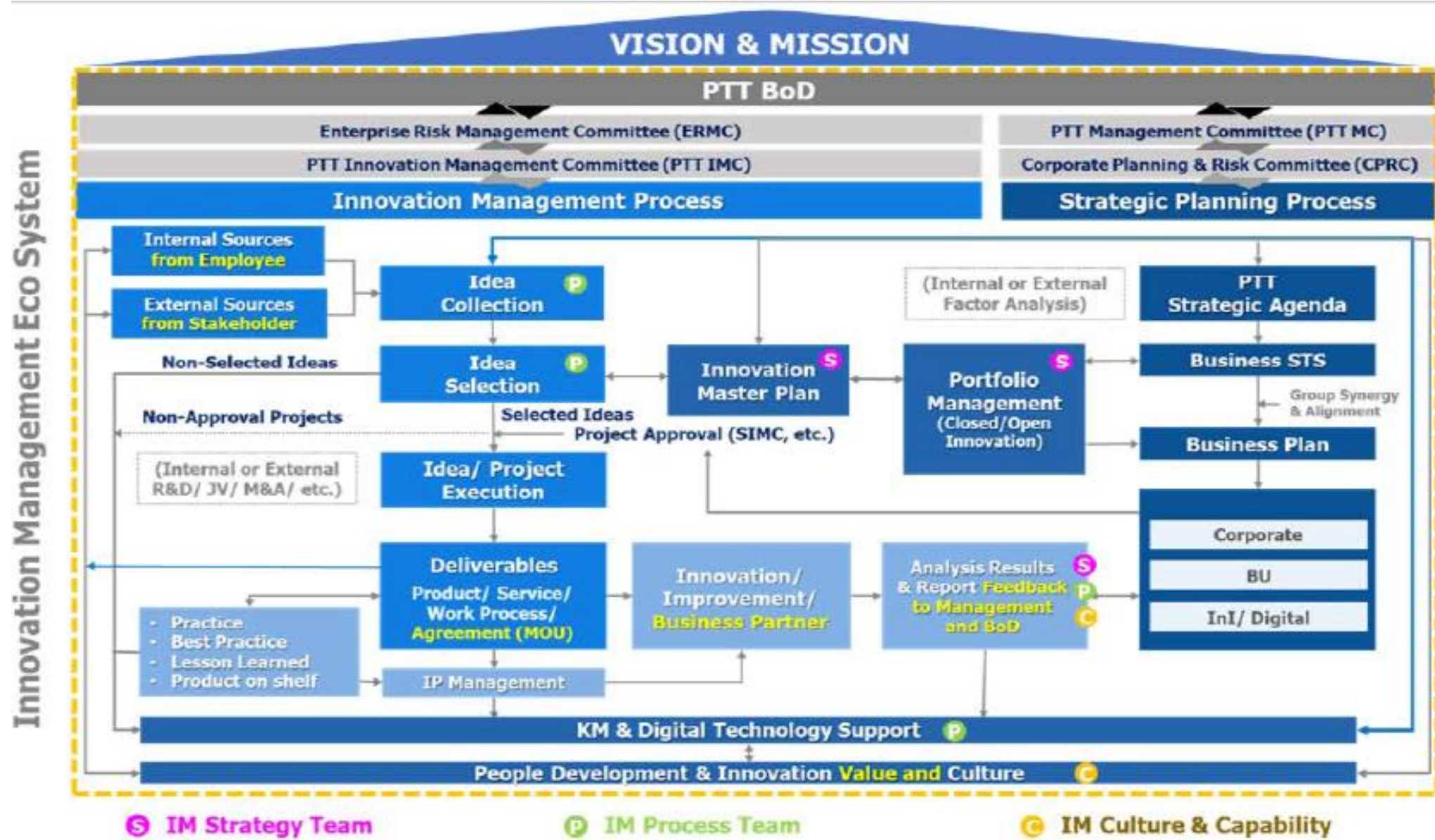
ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม (Pursuit Of INNOVATION)

นวัตกรรม (EdPEX)

- นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย บริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือ ประสิทธิภาพของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย บริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่
- ผลลัพธ์ของนวัตกรรม คือ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร บริการฯ และกระบวนการ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และพร้อมที่จะเสี่ยงในเรื่องที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน
- คาดหวังว่าองค์กรมีกระบวนการใช้โอกาสขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของสถาบัน) โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วว่าเป็นโอกาสที่คุ้มค่าในการเสี่ยง (Intelligent Risk) เพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมใหม่

Innovation





รูปที่ 1 ภาพแสดงระบบการจัดการนวัตกรรม ปตท. (PTT Innovation Management System)

หมวดที่ 5 บุคลากร (Workforce)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

- ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)
- ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้คงอยู่และมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น (45 คะแนน)

- ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)
- ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
- ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

กระบวนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่องค์กรจำเป็นต้องมี

- ☐ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ☐ มีวงรอบและช่วงเวลาชัดเจนว่าจะดำเนินการเมื่อไรซึ่งควรจะบูรณาการกับวงรอบของการจัดทำแผนกลยุทธ์
- ☐ แสดงวิธีการวิเคราะห์ต่างๆเพื่อใช้ในการสนับสนุนในการประเมิน เช่น
 - การวิเคราะห์ Profile ของบุคลากรเทียบกับprofileที่ต้องมีตามแผนกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติการที่กำลังจะมุ่งไป
 - การวิเคราะห์จำนวนบุคลากรที่จะเกษียณอายุหรือมีแนวโน้มที่จะลาออก-การวิเคราะห์ทักษะและสมรรถนะของบุคลากร เทียบกับทักษะและสมรรถนะที่ต้องการตามแผนงาน
 - การวิเคราะห์แนวโน้มทักษะและสมรรถนะที่พัฒนาได้เทียบกับความต้องการในอนาคต
 - การวิเคราะห์สัดส่วนอัตรากำลังเทียบกับมาตรฐานหรือคู่เทียบ
 - การวิเคราะห์ผลกระทบการปรับโครงสร้างต่ออัตรากำลัง
 - การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียเชิงเปรียบเทียบระหว่างการใช้บุคลากรประจำ ลูกจ้างชั่วคราว หรือจ้างเหมา

ด้านขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลัง (ขีดความสามารถ=ทักษะ อัตรากำลัง=จำนวนที่เหมาะสม เกษียณ=ทดแทน)



@kku



จัดทำแผนแม่บทบุคลากร เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ



5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน 5.1ข(1)

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัววัดที่ชัดเจนครอบคลุมทั้งด้านสภาวะ และความสะดวกในการเข้าทำงาน
- มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายและมาตรฐาน
- ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อาจเลือกใช้แนวทางของการจัดการความเสี่ยงแนวทางของ OHSAS 18001 / ISO 45001

หรือแนวทางอื่นๆ ที่เหมาะสมกับองค์กร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

ความผูกพัน เป็นเรื่องของความมุ่งมั่น ทุ่มเทให้กับความสำเร็จของงาน และวิสัยทัศน์/ พันธกิจขององค์กร

ความพึงพอใจ เป็นเรื่องของความสุข ความพอใจต่อสิ่งต่างๆที่ได้รับ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน

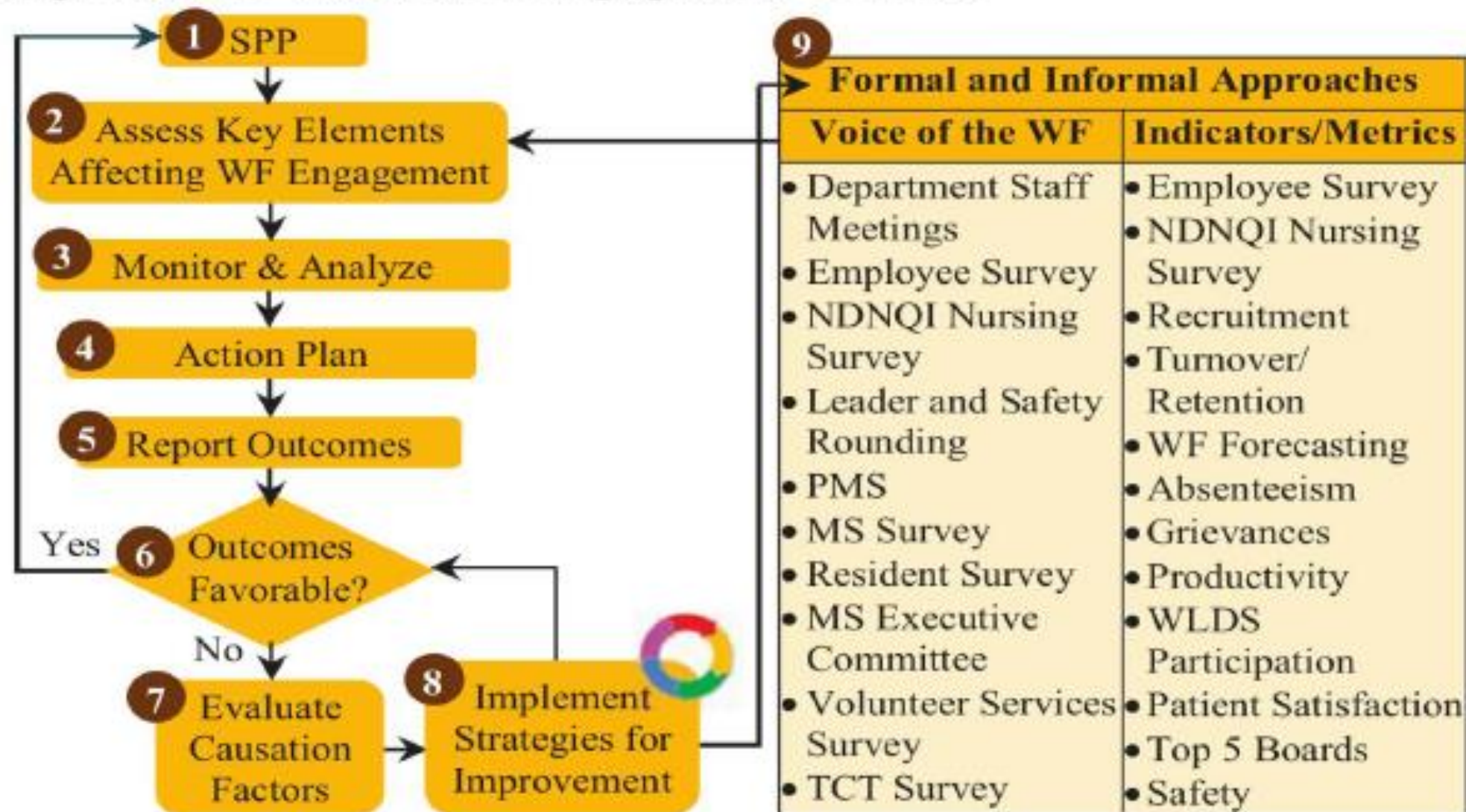
บุคลากรที่พึงพอใจ และมีความสุข (Satisfied / Happy Workforce) อยากมาที่ทำงานทุกวัน แต่เป็นไปได้ที่อาจไม่มุ่งมั่น ทุ่มเท และโฟกัสต่อความสำเร็จขององค์กร

บุคลากรที่ผูกพัน (Engaged Workforce) จะตระหนักว่าคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมายคืออะไร ความสำเร็จขององค์กรตามวิสัยทัศน์/พันธกิจคืออะไร และจะมุ่งมั่น ทุ่มเท โฟกัสที่ความสำเร็จของงานและขององค์กร

วิธีการที่ชัดเจน และมีความน่าเชื่อถือในการค้นหาปัจจัยเหล่านี้ เช่น

- ☐ รวบรวมผลการสำรวจความพึงพอใจในอดีตสถิติผลการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผล Exit Interview ที่ผ่านมา
- ☐ ค้นคว้าทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรต่างๆ นำมาวิเคราะห์อย่างจริงจัง
- ☐ ทำการสำรวจจากบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อตรวจสอบและยืนยันให้มั่นใจว่าปัจจัยที่กำหนดไว้ เป็นปัจจัยที่สำคัญในมุมมองของบุคลากร โดยให้บุคลากรจัดลำดับความสำคัญ (หลายองค์กรใช้การทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา เพื่อค้นหาองค์ประกอบต่างๆเหล่านี้)
- ☐ ควรใช้วิธีการในการค้นหาและสำรวจ ให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มซึ่งนอกจากใช้แบบสอบถามเพื่อให้บุคลากรจัดลำดับความสำคัญแล้ว อาจจัดให้มีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การจัดกลุ่มอภิปรายแสดงความคิดเห็น หรือวิธีอื่นๆที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าปัจจัยที่ได้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างแท้จริง
- ☐ ควรทำการวิเคราะห์ และตรวจสอบความถูกต้องของปัจจัยเหล่านี้เป็นระยะ เช่น ทุก 2-3 ปี เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญอยู่เสมอแล้ว ควรสำรวจความผูกพันเพื่อเป็น Base Line ก่อน จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการ อาจเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศ

Figure 5.2-1 Workforce Engagement Process





ตัวอย่าง

1. จำแนกกลุ่มบุคลากรที่ให้
ความสำคัญ

- สายบริหาร
- สายวิชาการ
- สายสนับสนุน
- พนักงานของรัฐ
- ลูกจ้าง

ตัวอย่างปัจจัยความผูกพัน เช่น ความก้าวหน้า ความมั่นคง
ค่าตอบแทนเหมาะสมหรือสูงกว่าเกณฑ์ การมอบหมายงานที่
ตรงกับความสามารถ ภาระงานที่เหมาะสม การให้อำนาจใน
การตัดสินใจ เพื่อนร่วมงานที่ดี บรรยากาศในการทำงาน
การทำงานเป็นทีม การยกย่องและให้เกียรติ สวัสดิการความ
มั่นคง การให้ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2. สำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความ
ผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
(แบบสำรวจ)

EXAMPLE

3. นำเอาปัจจัยไปกำหนดแผน
สร้างความผูกพัน

4. จัดสภาพแวดล้อม/โครงการ/
กิจกรรมที่สร้างความผูกพัน

5. ประเมินความผูกพันของบุคลากร
แต่ละกลุ่มตามปัจจัยความผูกพัน

การสำรวจ

แบบเป็นทางการ

แบบไม่เป็นทางการ

7. ประเมินและปรับปรุง

6. ทบทวนปัจจัยที่มีผลต่อความ
ผูกพันและแผนการสร้างความผูกพัน

สถิติการลาออก/โอนย้าย/ลาป่วย/ร้องเรียน/ปฏิเสธความร่วมมือ

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

จะต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้

1. เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างภายในองค์กร
2. เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี
3. ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร

วัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรแบ่งได้สองแบบ (เปิด/ ปิด)

การส่งเสริมให้เกิด Open Communication มีอย่างน้อย 3 แนวทาง ได้แก่ การสร้างให้เกิด Supportive, Participative และ Trusting environment *

ตัวอย่าง

วัฒนธรรมองค์การ
“มีลักษณะการเปิด
กว้าง”

วัฒนธรรมองค์การ
“การทำงานเป็นทีม”

ค่านิยมองค์การ
“SMART”

EXAMPLE

1.กำหนดพฤติกรรมและคำอธิบาย

2.สื่อสารสร้างการรับรู้ให้กับบุคลากร

คู่มือ/แผ่นพับ/หนังสือ/สื่อ Social

ประชุมชี้แจง/รับฟังความคิดเห็น

3.กำหนดแผนงานโครงการส่งเสริมฯ

สัมมนา/เสวนา/KM/ถอดบทเรียน

ถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดในการประเมิน

ค้นหาคนต้นแบบ/ยกย่อง/มอบรางวัล

เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ดี

ความสำเร็จขององค์กร

4.การติดตามประเมินผล

5.การทบทวนและปรับปรุง

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

หนึ่งในองค์ประกอบของ engagement factor(วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล/ ยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ)

การวางระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

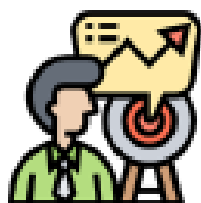
1. จะต้องส่งเสริมให้เกิดทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เช่น ประเมินผลงานจากความสำเร็จตามทิศทาง เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์ จากระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร จัดการประเมินผลงานและพิจารณาผลตอบแทนเป็นทีม
2. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันมากขึ้น ขยันทุ่มเทมากขึ้น
3. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งเน้นผู้รับบริการมากขึ้น ความสำเร็จของธุรกิจ การบริการ และแผนปฏิบัติการขององค์กร ให้มากขึ้น
4. จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ ยอมรับความล้มเหลว และทุ่มเทให้กับโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมิน ความเสี่ยงและความคุ้มค่ามาแล้ว
- 5.การจัดการผลการปฏิบัติงาน ควรคำนึงถึงเรื่อง การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอื่นๆ

ข้อตกลงการปฏิบัติงานประจำปีรายบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน



จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานในทุกระดับ

- คณบดี - รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี/หัวหน้าสาขาวิชา
- รองคณบดี - บุคลากรสายสนับสนุนแต่ละฝ่าย
- หัวหน้าสาขาวิชา - อาจารย์



ประเมินตัววัดระดับกลยุทธ์ งานที่รับผิดชอบ สมรรถนะที่พึงประสงค์
ผลสัมฤทธิ์ของงาน : สมรรถนะ (70 : 30)



วางแผนร่วมกันเพื่อพัฒนาสมรรถนะและทักษะสำคัญที่พึงมี



หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes) : องค์กรมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการ รวมทั้งกระบวนการทำงานที่สำคัญ อย่างไร (40 คะแนน)

ก. การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน)

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง (Safety, Business Continuity and RESILIENCE, and Risk Management)

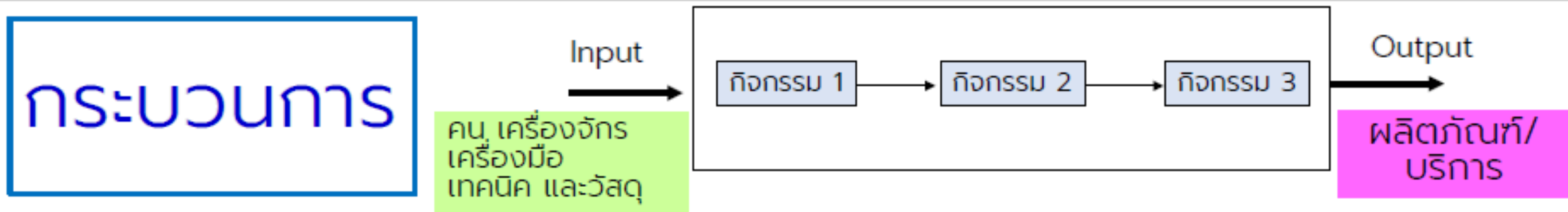


6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

ก. การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

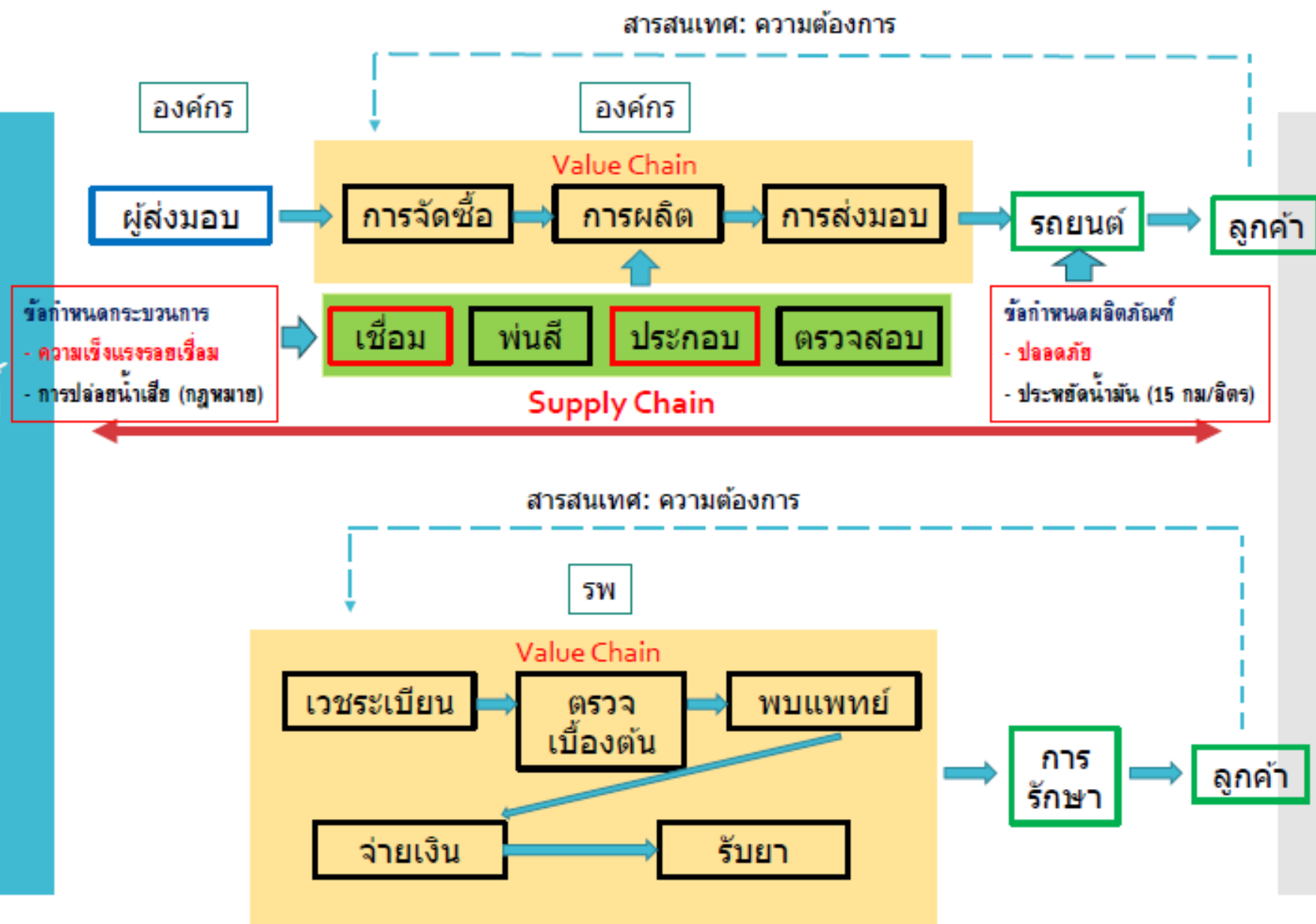
นิยามศัพท์

- ผลิตภัณฑ์/บริการ: สิ่งที่ส่งมอบให้กับลูกค้า (จับต้องได้/จับต้องไม่ได้)
- ผลลัพธ์ (Results): ผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ (Output and Outcome) ที่ได้จากการดำเนินการ
- กระบวนการ (Process): กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมุ่งหมายเพื่อสร้างหลักสูตรและจัดการศึกษารวมถึงบริการ สำหรับผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
- ระบบงาน (Work System): ประกอบด้วยกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และผลิตหลักสูตรและบริการ เพื่อส่งมอบคุณค่า และทำให้ประสบความสำเร็จในตลาด



- **Value-Added:** สร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการและลูกค้า
- **Customer:** ลูกค้าหรือผู้รับบริการ คือผู้รับ/ใช้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ของกระบวนการ
- **Definability:** สามารถระบุขอบข่ายได้ มีความชัดเจน ทั้งขั้นตอนการดำเนินงาน ปัจจัยนำเข้า ผลผลิตที่ต้องการ และวัดผลได้
- **Order:** มีระบบระเบียบ ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอนที่ทำซ้ำได้ มีผู้รับผิดชอบ หรือกรอบเวลา สถานที่ ในการปฏิบัติ
- **Embeddedness:** เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร กระบวนการไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้โดยปราศจากโครงสร้างองค์กรรองรับ
- **Cross-Functionality:** กระบวนการมักมีลักษณะข้ามหน่วยงาน จึงต้องอาศัยการสื่อสารและการประสานงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การผลิตรถยนต์ Vs. การรักษา พยาบาล

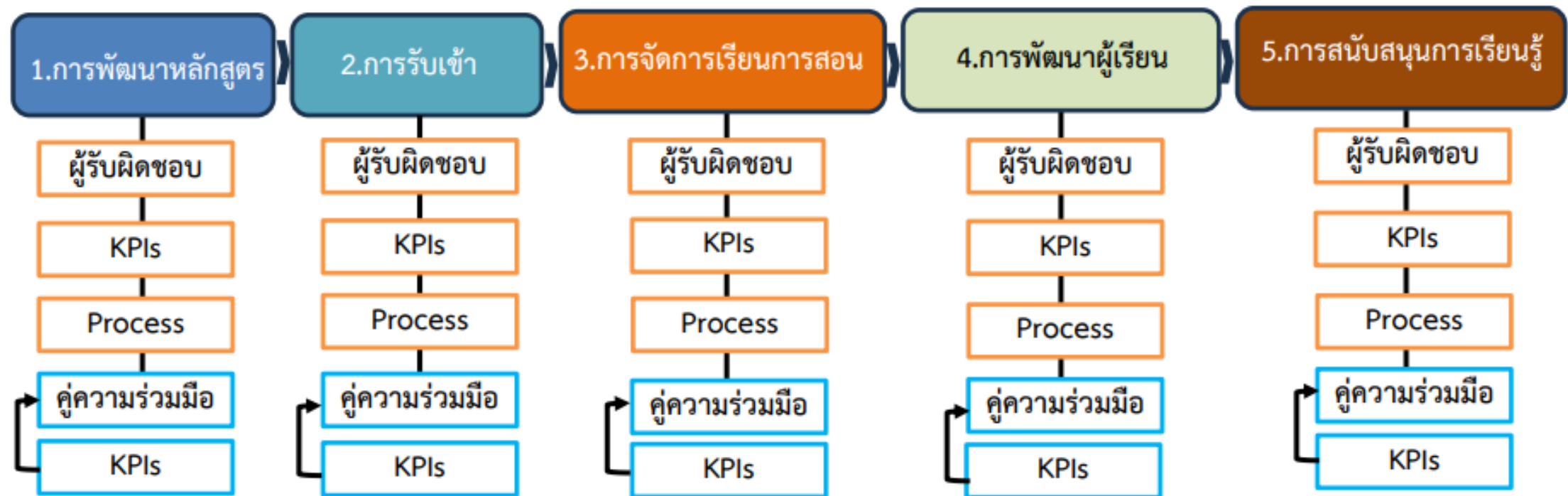


การออกแบบกระบวนการ : ตัวอย่าง กระบวนการทำงานหลัก (1) กระบวนการผลิตบัณฑิต

ข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการผลิตบัณฑิต) 1.คุณภาพบัณฑิต 2.สำเร็จการศึกษาตามเวลาที่กำหนด 3.ได้งานทำ 4.รายได้/ค่าตอบแทน

ตัวชี้วัด Lagging (out come) 1.ความพึงพอใจผู้ใช้งานบัณฑิต 2.อัตราการสำเร็จการศึกษาตามเวลาที่กำหนด 3. ร้อยละของบัณฑิตได้งานทำ (ทันทีหลังสำเร็จการศึกษา/ภายใน 6เดือน/ภายใน 12 เดือน/มากกว่า 12 เดือน) 4.ร้อยละบัณฑิตได้งานทำในตลาดแรงงานตรงตามสาขา 5.ร้อยละบัณฑิตที่ได้งานทำในตลาดแรงงานต่างประเทศ 4.รายได้/เงินเดือนเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าเกณฑ์ ก.พ.ที่กำหนด

กระบวนการย่อยของกระบวนการผลิตบัณฑิต



ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ อาจใช้	
1. มีแนวทาง/มาตรฐานการทำงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน เช่น ระเบียบปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงาน มาตรฐานงาน แนวทางการดูแลผู้ป่วย แผนการสอน แผนการซ่อมบำรุง	5. มีแนวทางในการกำกับดูแล และติดตามผลการทำงานในชีวิตประจำวันที่เป็นระบบและทั่วถึง เช่น มีการบันทึกประจำวัน มีระบบติดตามแบบ Realtime มีการกำกับการบริหารโครงการที่ดี
2. มีการจัดสรรทรัพยากร และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง เช่น การใช้ระบบ Automation การใช้ระบบ IoT/GPS/Cloud ในการควบคุมระบบ Logistics	6. มีกลไกแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ตลอดจนป้องกันปัญหาในอนาคตที่มีประสิทธิผล เช่น การใช้ Root Cause Analysis, 7QC tools ในการวิเคราะห์สาเหตุและหาทางปรับปรุง
3. การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้มีทักษะ ความชำนาญ เพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตาม มาตรฐาน แผนการปฏิบัติงาน และคู่มือที่กำหนดไว้	7. มีกลไกทบทวนผลการดำเนินการของกระบวนการ ที่เป็นระบบ และใช้ข้อมูลจริงในการทบทวน เช่น การทบทวนผลการดำเนินการของคกก. และผู้บริหารระดับสูง (ตามกลไกใน ข้อ 4.1ข) เพื่อหาทางยกระดับขีดความสามารถและคุณภาพของการจัดการกระบวนการ ให้ดียิ่งๆขึ้นไป
4. มีการกำหนดตัววัดผลสำเร็จในทุกกระบวนการ	

การปรับปรุงกระบวนการ

- เลือกหัวข้อที่จะศึกษา
 - What Process and Objective, and Why improve?
 - เชื่อมโยงกระบวนการและผลลัพธ์
- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- ระบุสาเหตุ (Cause and Effect)
- กำหนดแนวทางปรับปรุง – How to improve?
- ประเมินแนวทางแก้ไข
 - ต้นทุนและผลกระทบทางบวกและลบ
- ลงมือปฏิบัติ
- จัดทำมาตรฐาน
- บันทึกผลและเลือกหัวข้อศึกษาใหม่

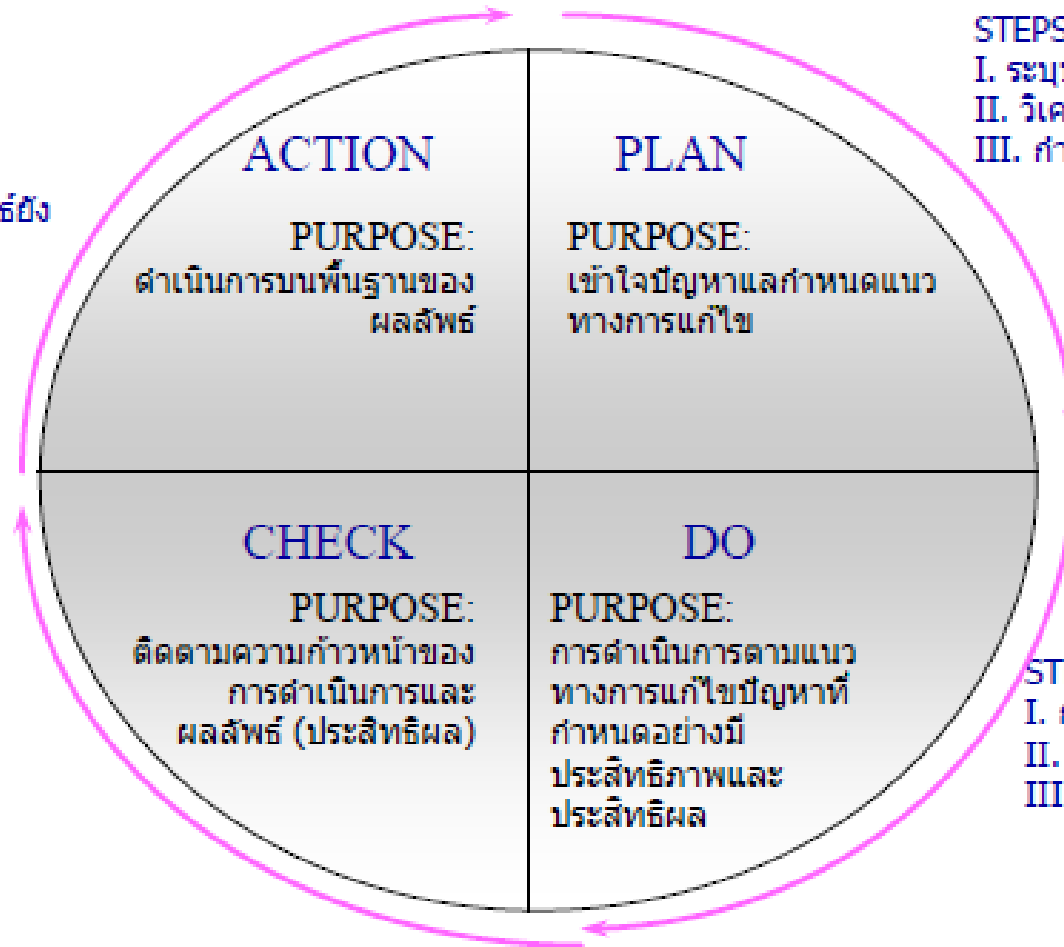
PDCA สำหรับการปรับปรุง

STEPS:

- I. ประเมินผลลัพธ์
- II. จัดทำมาตรฐานการทำงาน
- III. ทำ PDCA ถ้าผลลัพธ์ยังไม่ดี

STEPS:

- I. ติดตามความก้าวหน้าแผนการปฏิบัติการ
- II. ปรับแผนหากจำเป็น
- III. ติดตามผลลัพธ์ (ประสิทธิผล)



STEPS:

- I. ระบุปัญหา/สิ่งที่ต้องการปรับปรุง
- II. วิเคราะห์หาสาเหตุ
- III. กำหนดแนวทางการแก้ปัญหา

STEPS:

- I. กำหนดแผนการนำไปปฏิบัติ
- II. สื่อสารแผนการดำเนินงาน
- III. ดำเนินการตามแผน

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

จัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของ การปฏิบัติการ

- สถาบันจำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดการต้นทุนที่ดี รวมทั้งจัดการให้การปฏิบัติการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสามารถจัดการได้สองระดับ
 - ระดับกลยุทธ์
 - ระดับกระบวนการทำงาน

สถาบันที่มีการปฏิบัติการที่เป็นเลิศจะมีการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า และพยายาม Optimize กระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ใช้ทรัพยากรและต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด

แนวทาง

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

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

ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

การจัดการเครือข่ายอุปทาน

- การจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิผล เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Supply Chain Management)
 - เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ เป้าหมายด้านการปฏิบัติการ
 - ช่วยยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า
 - ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ผลิตภาพดีขึ้น ต้นทุนการดำเนินการลดลง คล่องตัวขึ้น และมีความสามารถในการฟื้นตัวดีขึ้น

การจัดการเครือข่ายอุปทาน

- เชื่อมต่อการออกแบบระบบงาน
- องค์กรต้องวิเคราะห์กลยุทธ์และความจำเป็นของธุรกิจ ระบุเป็นข้อกำหนดที่ต้องการให้ชัดเจน สอดคล้องกับข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้องที่ได้กำหนดไว้
- จัดให้มีกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะได้ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่ดี มีคุณสมบัติและความพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร โดยต้องคำนึงถึง
 - สมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ
 - Position ของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ต้องชัดเจน ว่าคาดหวังจะให้มาช่วยองค์กรตรงตำแหน่งใดของระบบงานหรือระบบปฏิบัติการของท่าน เช่น มาช่วยเสริมประสบการณ์ให้กับนักศึกษา มาช่วยหานักศึกษาต่างชาติในกระบวนการรับเข้า

การจัดการเครือข่ายอุปทาน

กระบวนการ/ คู่ความร่วมมือ	วัตถุประสงค์/ ช่องทางการ สื่อสาร	การคัดเลือก/ ความสามารถ	การจัดทำ ข้อตกลง/การ ดำเนินการ	การประเมินผล	การให้ข้อมูล ป้อนกลับ
การรับนิสิต/รร เครือข่าย	รับนักเรียนที่มี คุณสมบัติตาม ต้องการ/เอกสาร, โทรศัพท์, Online	พื้นที่, ความสามารถ นักเรียน ม ปลาย	- จัดทำข้อกำหนด - รับสมัคร - คัดเลือก - ประกาศผล - เรียนในระบบ	ติดตามผลการ เรียนของนักศึกษา	ให้ข้อมูลหลังจาก จบเทอมการศึกษา
การเรียนการสอน/ บริษัท	พัฒนาขีด ความสามารถ นักศึกษา	ให้นักศึกษาฝึกงาน ได้ตรงตามสาขา และมีสมรรถนะ ตามที่ต้องการ	- ติดต่อบริษัท - จัดทำข้อกำหนด - วางแผน - ส่งนักศึกษา ฝึกงาน/สหกิจ	ประเมินขีด ความสามารถ นักศึกษา	ให้ข้อมูลหลังการ ฝึกงาน/สหกิจ

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง (Safety, Business Continuity and RESILIENCE, and Risk Management)

การจัดการความปลอดภัย



ตัวอย่างเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

กรณีศึกษา

ตารางที่ 6.2-4 ตัวอย่างกิจกรรมการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน				
กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กระบวนการ/แผนป้องกัน/แผนสำรวจ/การกู้คืน	ความถี่	Owner
1.การป้องกันและควบคุมอัคคีภัย	ป้องกันความเสียหายและการสูญเสียทรัพย์สิน	-อบรมให้ความรู้แก่บุคลากรและซ้อมอัคคีภัยในอาคารสูงเป็นประจำทุกปี กรณีเกิดไฟไหม้สถานที่ทำการ ให้มีการสำรองสถานที่ทำงานและจัดทำแผนฟื้นฟู ซ่อมแซมและจัดซื้อจัดจ้าง -ภายหลังจากมีการตรวจสอบความเสียหายแล้วภายใน1เดือน หรือ ขึ้นอยู่กับสภาพความเสียหาย	ทุกปี	กองอาคารและสถานที่
2.การป้องกันระบบไฟฟ้าขัดข้อง	ลดความสูญเสียจากไฟฟ้าขัดข้อง	-ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ไฟฟ้าและติดตั้งเครื่องสำรองไฟฟ้า -เปลี่ยนอุปกรณ์และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีอายุการใช้งานมากหลายปีและเสื่อมสภาพ	ทุกเดือน	
3.การป้องกันภัยแล้ง	ป้องกันและลดความสูญเสียจากภัยแล้ง	-ตรวจสอบอุปกรณ์และสถานที่เก็บกักน้ำให้มีสภาพการใช้งานอย่างปกติ -มีการเก็บกักและพักน้ำที่ใช้แล้ว เพื่อนำไปใช้ซ้ำ เช่น การรดน้ำต้นไม้ภายใน -รณรงค์การใช้น้ำอย่างประหยัด และสำรองน้ำไว้สำหรับใช้งานได้อย่างน้อย 2 สัปดาห์	ทุก 6 เดือน	
4.การป้องกันอุทกภัย	ป้องกันการสูญเสียทรัพย์สิน	-ตรวจสอบความพร้อมของระบบระบายน้ำ ท่อน้ำ และตรวจสอบไม่ให้มีสิ่งของหรือขยะอุดตันการระบายน้ำ ตรวจสอบความพร้อมของเครื่องสูบน้ำเพื่อให้ใช้งานได้ -ลดการใช้พลาสติกทุกประเภท (ลดการอุดตัน) การคัดแยกขยะและนำกลับมาใช้ใหม่	ทุก 6 เดือน	@kku