

EdPEX: Self-Assessment

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
30 เมย.-2 พค. 2561

Agenda

- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และ ความสำคัญของการตรวจประเมินองค์กร
- WS1: การวิเคราะห์และปรับปรุงการจัดทำโครงสร้างองค์กร
- WS2 – WS7 : การประเมินระดับพัฒนาการของหมวด 1 – หมวด 6
- WS 8: การประเมินระดับพัฒนาการของตัวชี้วัดขององค์กร
- สรุปผลการประเมินในภาพรวมและการตั้งเป้าหมาย
- WS 9: การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุง (สรุปนำเสนอ)
- WS 10: การจัดทำแผนพัฒนาที่สำคัญขององค์กร

วัตถุประสงค์

- เรียนรู้ขั้นตอนการประเมินตนเองตามแนวทาง EdPEX
- การค้นหาโอกาสในการปรับปรุง
- การจัดทำแผนพัฒนา

ผลจากการทำ WS

- Self-Assessment of Your Organization
 - จัดทำ/ทบทวนโครงสร้างองค์กร
 - ผลการประเมินรายหมวด ทั้ง 7 หมวด
- Improvement Plan
 - Action Plan for Improvement Priorities
 - Time line for Improvement Plan

ตรวจประเมินระดับองค์กรคืออะไร

เป็นการตรวจประเมินองค์กรเพื่อค้นหาระดับของการพัฒนา (Maturity Level) ของกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร ทำให้ทราบจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร เพื่อยกระดับพัฒนาการขององค์กร

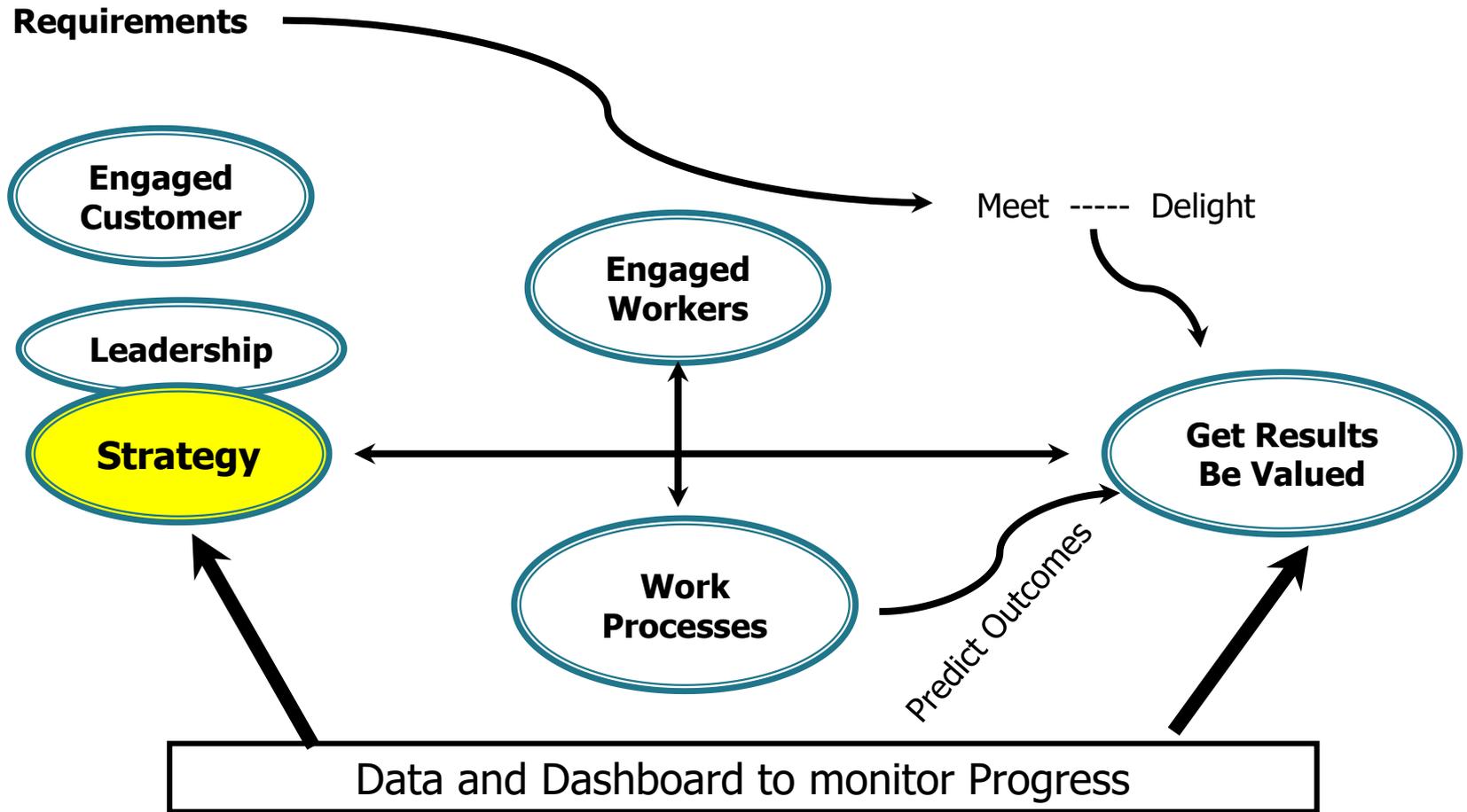
การตรวจประเมินตามแนวทาง EdPEX

- ▶ Self Assessment (ทำเอง)
- ▶ Internal Organizational Assessment
- ▶ External Organizational Assessment

The Value of the Criteria

- ▶ An **integrated management system** is a management system that integrated all of the organization systems and processes **into one complex framework**, enabling an organization to work as a single unit with unified objectives.
- ▶ The Criteria for Performance Excellence reflect **leading edge, validated management practice essential to achieving optimum performance**

Building the Integrated Management System



Strategy Development and Execution

Performance Excellence

An **integrated approach** to organizational performance management that **results** in

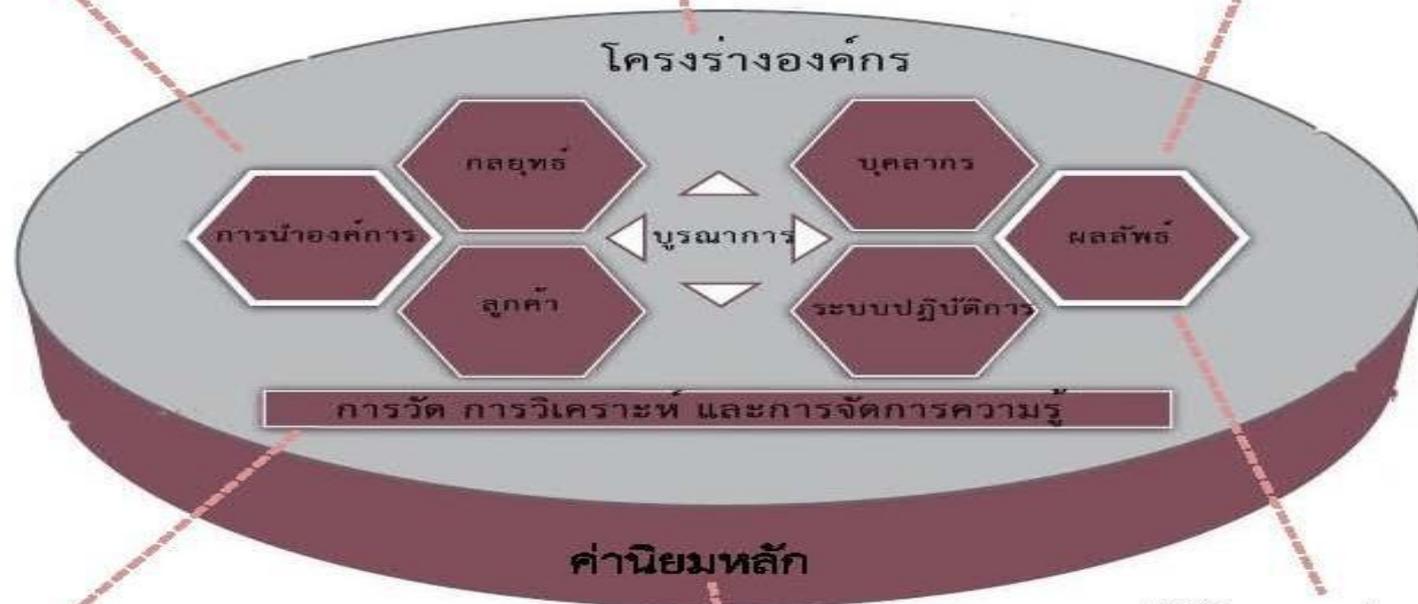
1. delivery of ever- improving **value to customers and stakeholders**, contributing to **organizational sustainability**
2. improvement of overall **organizational effectiveness and capabilities**
3. **organizational and personal learning**

Education Criteria for Performance Excellence

กลุ่มการนำองค์การ (การนำองค์การ กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า

โครงสร้างองค์กรบ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์การ สภาพแวดล้อม การดำเนินการ เป็นบริบทพื้นฐานของการดำเนินงานทุกอย่างของสถาบัน

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากรปฏิบัติการและผลลัพธ์) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ



พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ องค์การมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริง มีความคล่องตัว และใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน

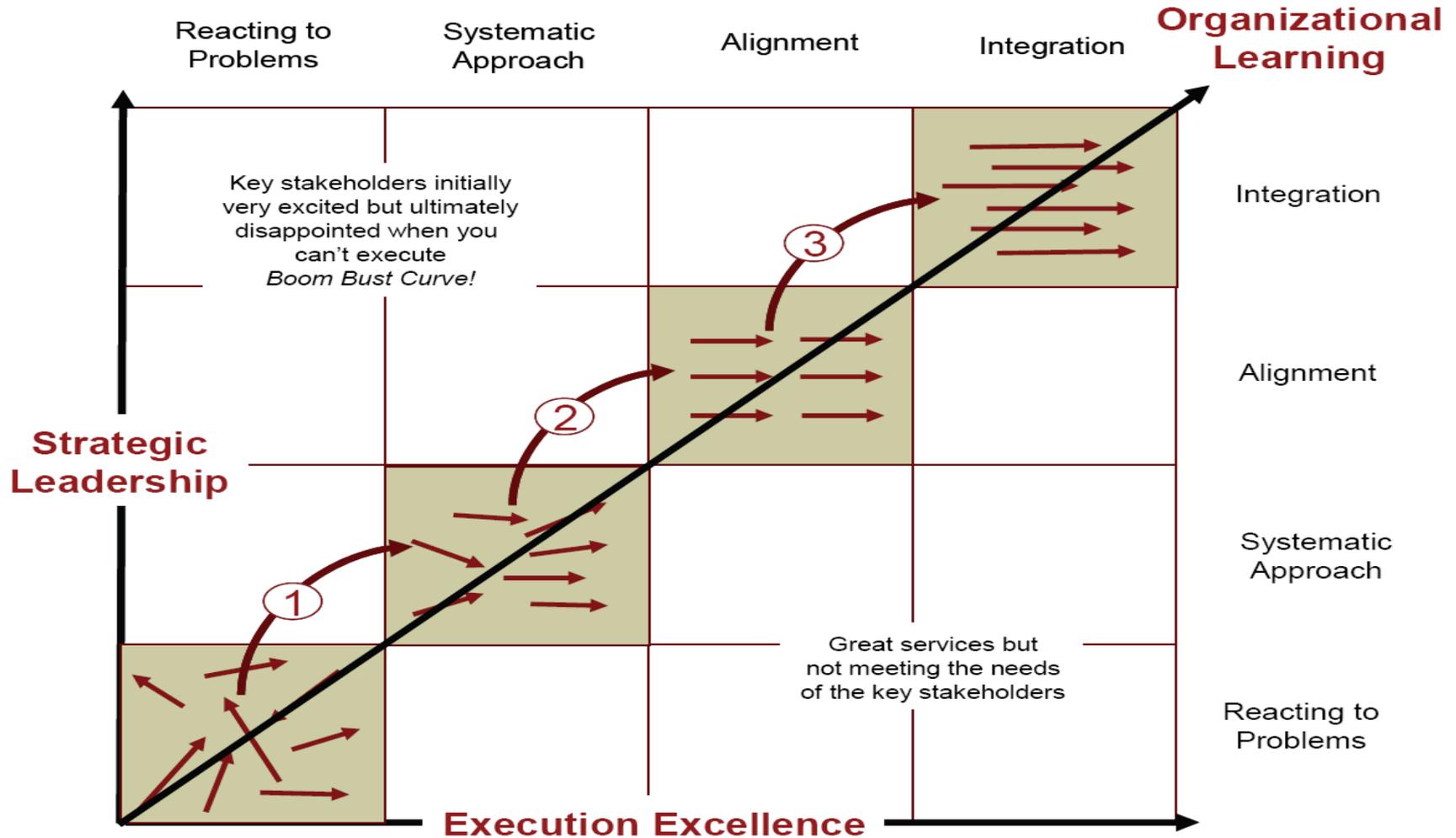
พื้นฐานของเกม EdPEX มาจากชุดของค่านิยมหลักและแนวคิด ซึ่งฝังลึกใน องค์การ ที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น (ดูหน้า...)

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นบุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงผลลัพธ์ด้านการเงิน งบประมาณและตลาด

องค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนของการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ

- ▶ ระบบการนำที่มุ่งเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
- ▶ การปฏิบัติที่มุ่งความเป็นเลิศ (Execution Excellence)
- ▶ ผลการปรับปรุงที่เป็นเลิศ (Organizational Learning)

Path to Performance Excellence



Adapted from: Tang, V. & Bauer, R. (1995). *Competitive Dominance*

Strategic leadership	Execution Excellence	Organizational Learning
1.1 Senior Leadership	6.1 Work Process	4.1 Measurement, Analysis and Improvement
1.2 Governance and Societal Responsibility	6.2 Operation Effectiveness	4.2 KM& IT
2.1 Strategic development	3.2 Customer Engagement	7.1 Product and process results
2.2 Strategy Implementation	5.1 WF environment	7.2 Customer-focused results
3.1 VOC	5.2 WF Engagement	7.3WF-Focused results
		7.4 Leadership and Governance results
		7.5 Financial and Market results

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์ EdPEX

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-center excellence)
- การให้ความสำคัญกับคน (valuing people)
- การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
- การจัดการโดยข้อมูลจริง (Management by fact)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

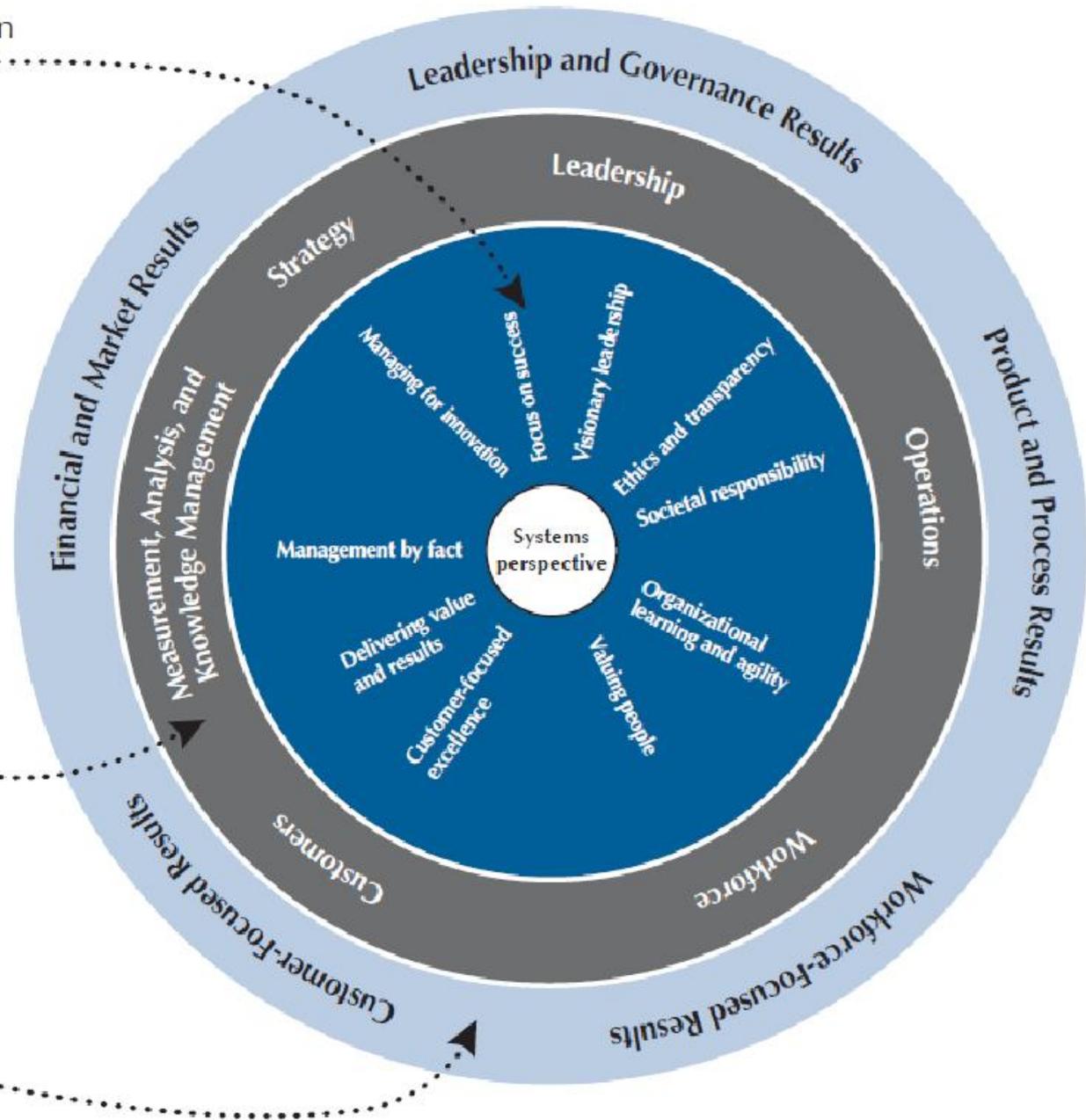
Strategic leadership	Execution Excellence	Organizational Learning
การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน	การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว
ความรับผิดชอบต่อสังคม	การให้ความสำคัญกับคน	การจัดการเพื่อนวัตกรรม
จริยธรรมและความโปร่งใส	การมุ่งเน้นความสำเร็จ	การจัดการโดยข้อมูลจริง
มุมมองเชิงระบบ	การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์	

The Role of Core Values and Concepts

The Baldrige Criteria build on **core values and concepts...**

which are embedded in **systematic processes...**
(Criteria categories 1–6)

yielding **performance results.**
(Criteria category 7)



โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX

- ▶ บทนำ (โครงสร้างองค์กร)
- ▶ หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (หมวด 1-6)
- ▶ หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ (หมวด 7)

โครงสร้างองค์กร คือ อะไร

- ▶ เรื่องหลักๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กร
- ▶ ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรและมีผลต่อการเลือกแนวทางและวิธีการในการดำเนินการของหมวด 1-6
- ▶ ปัจจัยต่างๆเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- ▶ ในการตอบคำถามใน OP ไม่มีคำตอบถูกผิด(ไม่มีคะแนน) แต่มีผลต่อการประเมินระดับผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการและผลลัพธ์
- ▶ บริบทนี้อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินว่าองค์กรรู้ตัวตนของตนเองดีเพียงใด องค์กรจะมีความชัดเจนในโครงสร้างองค์กรมากขึ้นตามพัฒนาการ และมีความมุ่งมั่นที่ชัดเจนขึ้น

โครงสร้างองค์กร

P.1 ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

- หลักสูตร และบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- สินทรัพย์
- กฎระเบียบข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- โครงสร้างองค์กร
- ผู้เรียน ลูกค้ายุุ่มอื่น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

P.2 สภาพการณ์ขององค์กร

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

- ลำดับในการแข่งขัน
- การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

P1. ลักษณะองค์การ

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

(1) หลักสูตร และบริการ สถาบันมีหลักสูตร และบริการ ที่สำคัญอะไรบ้าง *ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร และบริการต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร* สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการจัดหลักสูตร และบริการ

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของสถาบันที่ได้ประกาศไว้ คืออะไร **สมรรถนะหลักของสถาบัน** คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจของสถาบัน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร **มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ** เกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลากรหรือไม่

- สถาบันแบ่งบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- ข้อกำหนดด้านการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง
- มีองค์ประกอบสำคัญอะไร ที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับสถาบันคืออะไร ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

(4) สินทรัพย์ สถาบัน มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ สถาบันดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับอะไรบ้าง

กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัตินหรือการขึ้นทะเบียน มาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการ ที่บังคับใช้กับสถาบันมีอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(1) โครงสร้างองค์การ โครงสร้างและการกำกับดูแลของสถาบันมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน/คณะกรรมการกำกับดูแลองค์การ ผู้นำระดับสูง และองค์การแม่มีลักษณะเช่นใด (*)

(2) ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างต่อหลักสูตร และบริการ การบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และการปฏิบัติการความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีกี่ประเภท อะไรบ้าง กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาทอย่างไรต่อ

- ระบบงาน โดยเฉพาะการสร้างหลักสูตรและการดำเนินการของหลักสูตรและบริการ และการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

- การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน

สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไร สถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับหน่วยงานอะไรบ้าง

P.2 สภาพการณ์ขององค์การ

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน สถาบันอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของตลาดการศึกษาหรืออุตสาหกรรมที่ท่านดำเนินการอยู่ สถาบันมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่จากภายนอกชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ (ถ้ามี)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับสถาบัน

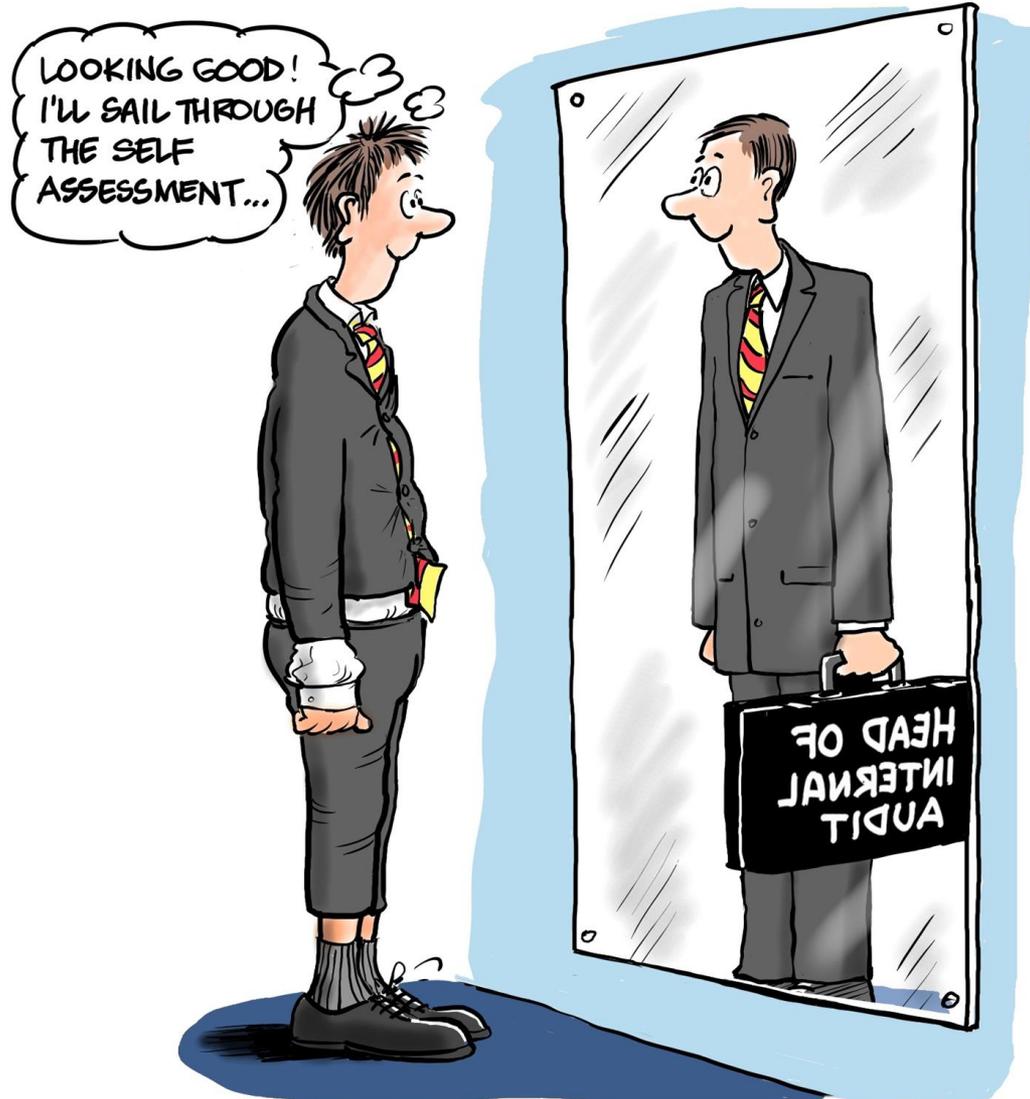
- ▶ ค่านิยม (values)
- ▶ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies)
- ▶ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic challenge)
- ▶ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage)

Workshop 1: ทบทวนโครงร่างองค์กร

ทบทวนโครงร่างองค์กร

- ยังมีประเด็นใดที่ต้องปรับปรุง
- ประเด็นใดที่ข้อมูลยังไม่มี และจะดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลมาได้อย่างไร

การประเมินตนเอง(SA)





**การประเมินตนเองจึงเป็น
เครื่องมือสำคัญในการ
ยกระดับพัฒนาการของ
องค์กร**

ประเมิน
ตนเอง



ความเป็น
เลิศ



ข้อคิดก่อนเริ่มต้นการตรวจประเมิน

1. ประกัน vs. ประเมิน
2. ใช้เกณฑ์ EdPEX ในการประเมินตนเองก่อนตัดสินใจลงมือปรับปรุง
3. เลือกความละเอียดของการประเมินให้เหมาะกับระดับพัฒนาการขององค์กร
4. ชี้แจงผู้บริหารให้เข้าใจกระบวนการ
5. อบรมเกณฑ์และกระบวนการให้ผู้ที่เป็นแกนหลักก่อน
6. ควรใช้ผู้ประเมินเพียงทีมเดียว
7. สัมภาษณ์เจ้าของกระบวนการเพื่อความเข้าใจ รวมทั้งค้นหาข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วน
8. สรุปผลการประเมินพร้อมทั้งระดับพัฒนาการเพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

การประเมินโดยใช้ EdPEX

- ▶ เป็นการประเมินระดับองค์การ
- ▶ เป็นการสร้างความเข้าใจของความเป็นเหตุและผลของการบริหารระบบงานต่าง ๆ กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- ▶ ช่วยให้ผู้บริหารเห็นจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในส่วนต่าง ๆ
- ▶ ช่วยให้ทราบว่าองค์การมีระดับพัฒนาการเพียงใด

Success is not just completing the assessment, or even translating the findings into sound improvement plans.

Success is implementing the *improvement plans* properly, in order to improve performance.

The Two Evaluation Dimensions

FOR PROCESSES

(Categories 1-6)

- ❖ Approach (A)
- ❖ Deployment (D)
- ❖ Learning (L)
- ❖ Integration (I)

Total point = 550

FOR RESULTS

(Categories 7...7.1-7.5)

- ❖ Level (Le)
- ❖ Trend (T)
- ❖ Comparison (C)
- ❖ Integration (I)

Total point = 450

การประเมินหมวด 1 - 6

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ5%	<p>A: ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน</p> <p>D: ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย</p> <p>L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>I : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ</p>
10%,15%, 20% หรือ25%	<p>A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น</p> <p>L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้นๆ</p> <p>I : มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา</p>
30%, 35%, 40%หรือ 45%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น</p> <p>L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
50%,55%, 60% หรือ 65%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ และเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>

การประเมินหมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	<p>Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p>T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</p> <p>I : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ</p>

ระดับพัฒนาการขององค์กร

IMPROVING PERFORMANCE SIGNIFICANTLY



พัฒนาการขององค์กรระดับที่ 1 (0-275)

- Early Development

0-150	1	The organization demonstrates early stages of developing and implementing approaches to the basic Criteria requirements, with deployment lagging and inhibiting progress. Improvement efforts are a combination of problem solving and an early general improvement orientation.
0-120	1	Results are reported for a few areas of importance to the accomplishment of the organization's mission, but they generally lack trend and comparative data.

พัฒนาการขององค์กรระดับที่ 2 (273-375)

- Early Results

151-210	2	The organization demonstrates effective, systematic approaches responsive to the basic requirements of the Criteria, but some areas or work units are in the early stages of deployment. The organization has developed a general improvement orientation that is forward-looking.
121-160	2	Results are reported for several areas of importance to the Criteria requirements and the accomplishment of the organization's mission. Some of these results demonstrate good performance levels. The use of comparative and trend data is in the early stages.

การประเมินหมวดกระบวนการ

1. ค้นหากระบวนการทำงานตามข้อกำหนด (WS: Overall Level 2)
2. มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบหรือไม่
3. มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างดี หรือไม่
4. มีกลไกในการติดตามควบคุมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร
5. มีการประเมินและทบทวนกระบวนการเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอหรือไม่
6. ตอบสนองการดำเนินการตามเป้าหมายของกระบวนการ และนำสู่ผลลัพธ์ที่ดีหรือไม่

Evaluating Processes

Approach



- **Systematic**
 - Methods are orderly and repeatable.
 - Measurable (based on reliable data and information)
- **Effective**
 - Methods are appropriate to the Item requirements and your operating environment (Organizational Profile).
 - Methods, when used, serve their purpose.
- ***50% means:***
 - Effective, systematic approach that is responsive to the **OVERALL requirements of the Item.**

Evaluating Processes

Deployment



- Deployment is:
 - Addresses Item requirements that are relevant and important to the organization.
 - Implemented consistently.
 - Used by all appropriate work units, areas, or segments (e.g., student, customer, market, workforce, location).
- ***50% means:***
 - Approach is **WELL DEPLOYED**, although deployment may vary in some (15%-30%) areas or work units.

Evaluating Processes

Learning

- Cycles of fact-based, systematic **EVALUATION AND IMPROVEMENT** of the approach
- Breakthrough change to the approach through **INNOVATION**
- Organizational-level analysis and **SHARING** of refinements, innovations, and lessons learned
- **50% means:**
 - At least one cycle of refinement
 - Some evidence of innovation
- **70% means:**
 - Clear evidence of sharing

Evaluating Processes

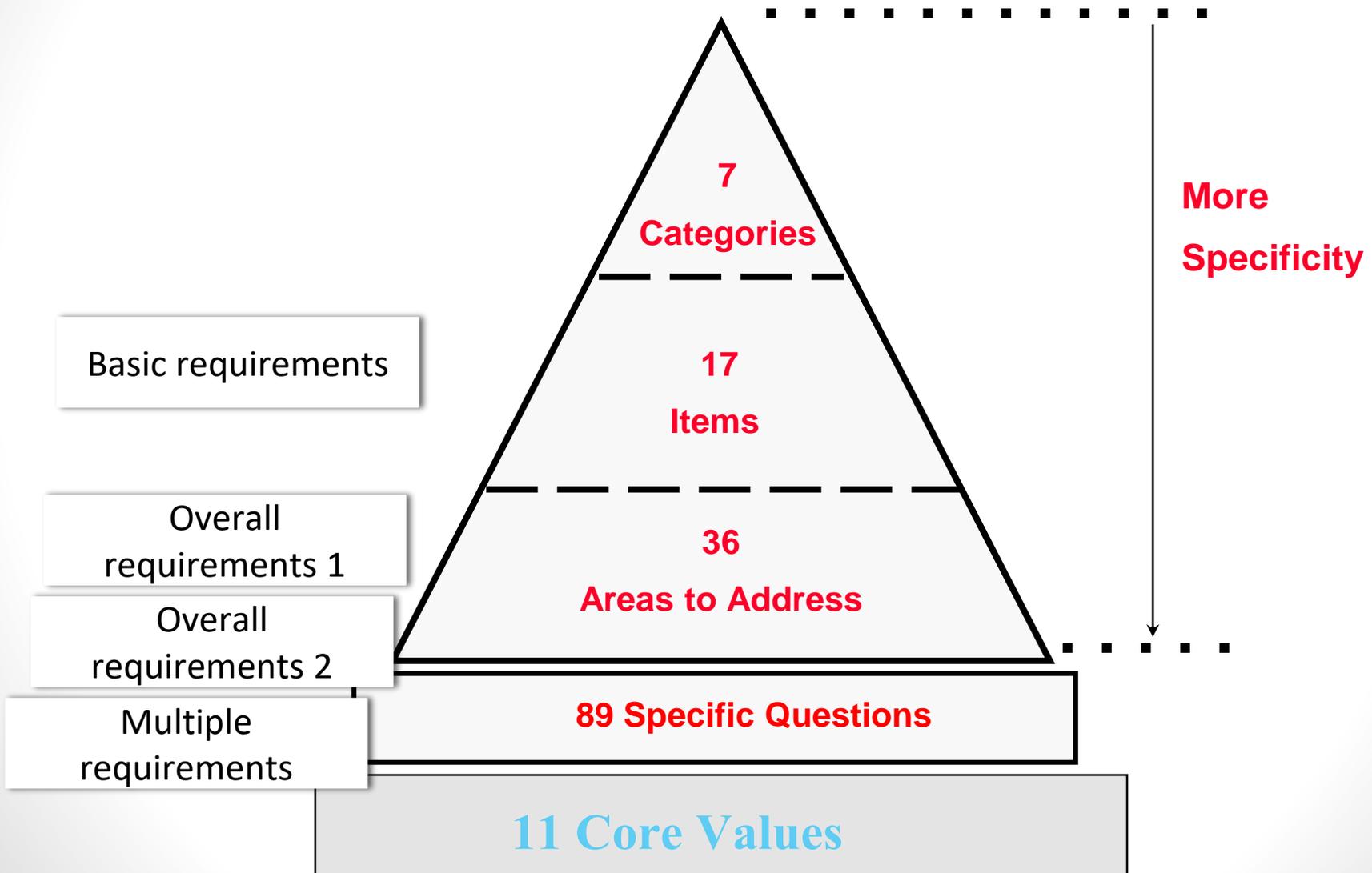
Integration



- **Aligned**
 - aligned with organizational needs (relevant key factors from the Organizational Profile).
 - Example: The Strategic Objectives [2.1b(1)] address all strategic challenges and advantages (P.2b) and leverages the organization's core competencies [P.1a(2)].
 - **NEEDED for 50%**
- **Integrated**
 - integrated with the processes in the other Items.
 - Example: The Strategic Objectives [2.1b(1)] are informed by customer requirements [3.2a(1)], are the source of the key organizational performance measures [4.1a(1)], lead to the determination of workforce capability and capacity needs [5.1a(1)], and are considered in the design of key work processes [6.1a(2)].
 - **NEEDED for 70%**



The Criteria Structure



1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร (70 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อทำให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น มีความผูกพันกับสถาบัน เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ำที่สำคัญกลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวโดยผ่านระบบการนำองค์การไปสู่บุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมดังกล่าวของสถาบันอย่างไร

(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรม

พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร

รวมทั้งมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ทำให้ต้องถือปฏิบัติอย่างไร

(3) การสร้างสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในเรื่องดังต่อไปนี้

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการลูกค้า มี การปรับปรุงผลการดำเนินการ มีผลลัพธ์ที่โดดเด่นเหนือสถาบันอื่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ในระดับสถาบันและทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วย

Overall level 1

Overall level 2

1. การนำองค์กร (120 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร

Overall level 1

- ▶ วิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างมีวิสัยทัศน์และชี้้นำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างให้เกิดความยั่งยืน
- ▶ วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศให้ผู้เรียนและลูกค้าอื่นเกิดความผูกพัน มีนวัตกรรม และสถาบันมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- ▶ วิธีการที่ผู้นำสื่อสารกับบุคลากรผู้เรียนและลูกค้าอื่น อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

Overall level 2

- ❖ วิธีการที่ผู้นำระดับสูงดำเนินการในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบัน
- ❖ พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมและมีจริยธรรมอย่างไร
- ❖ วิธีการที่ผู้นำระดับสูงทำให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ❖ วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งสถาบัน ผู้เรียนและลูกค้าหลักกลุ่มอื่น
- ❖ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มุ่งเน้นการปฏิบัติทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน

1.1 ภาวะผู้นำ

กระบวนการชี้นำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร

กระบวนการส่งเสริมให้การประพฤติ ปฏิบัติตาม
กฎหมายและมีจริยธรรมโดยผู้นำระดับสูง

กระบวนการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้น
และระยะยาวโดยผู้นำระดับสูง

กระบวนการสื่อสารและสร้างความผูกพันของบุคลากร
โดยผู้นำระดับสูง

กระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติการอย่าง
จริงจังเพื่อผลการดำเนินการที่ดีขององค์กรโดยผู้นำ
ระดับสูง

กระบวนการขึ้นนำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร

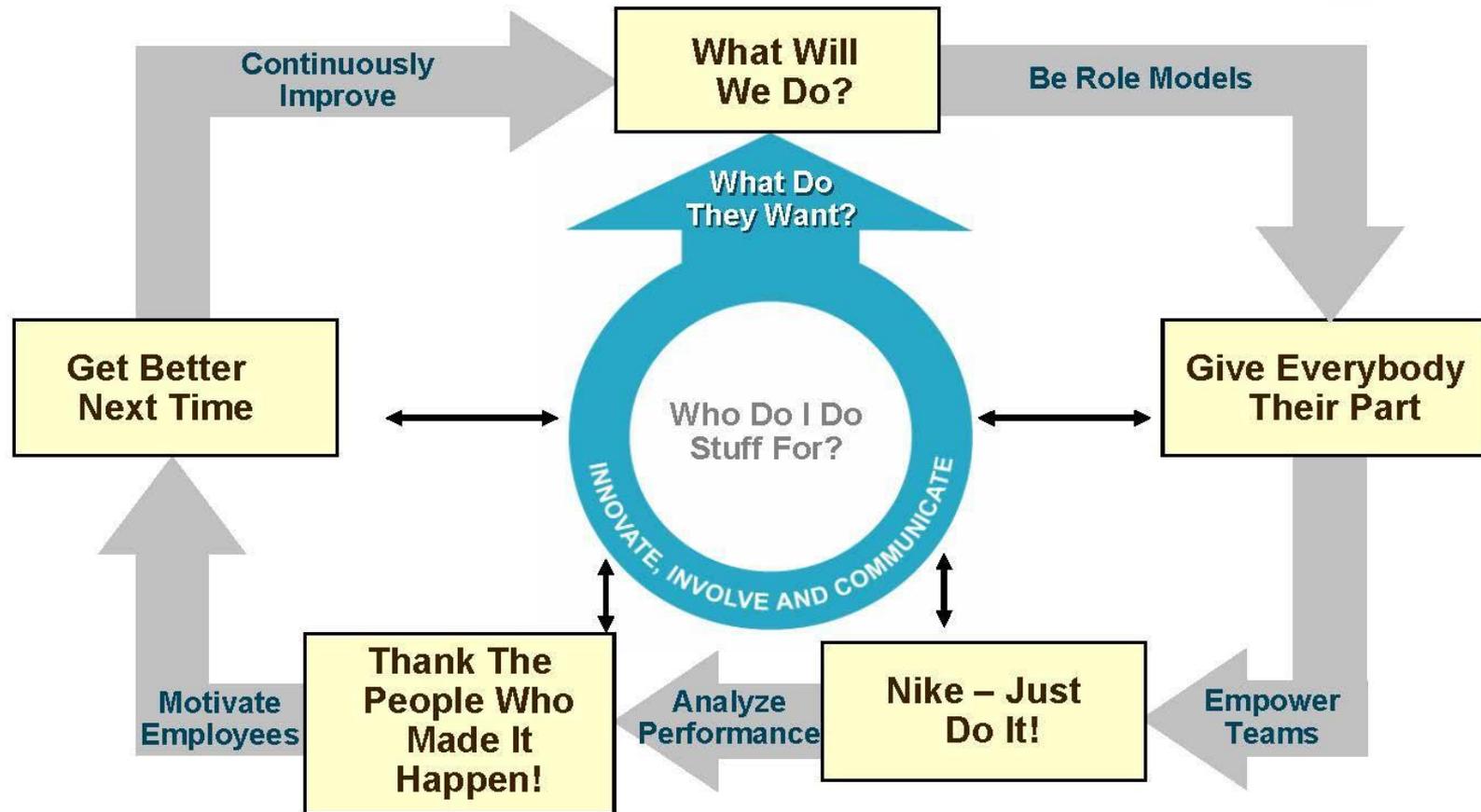
- ▶ ความเป็นเลิศขององค์กรเริ่มจากไหน

วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม ต้องชัดเจน

- ต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนที่กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
มาอย่างไร รวมทั้งจะทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์และค่านิยม
ดังกล่าวเมื่อไร

- ▶ ผู้บริหารระดับสูงควรช่วยกันออกแบบ “ระบบการนำ
องค์กร” (Leadership system)

A Simple Leadership System



ค่านิยม

เนื่องจากค่านิยมบางครั้งเป็นนามธรรมที่จับต้องได้ยาก ดังนั้นจึงควรทำให้การสร้างค่านิยมเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ได้แก่

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

*บทบาทที่สำคัญที่ผู้นำระดับสูงต้องกระทำ คือ การ
แสดงออกถึงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อค่านิยมของ
องค์กร และเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมที่
ส่งเสริมที่ได้กำหนดขึ้น รวมทั้ง แสดงตนให้เป็นตัวอย่าง
ในเรื่องการยึดมั่นตามนโยบายและค่านิยมขององค์กร*

กระบวนการส่งเสริมให้การประพฤติ ปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรมโดยผู้นำระดับสูง

- ▶ ผู้นำระดับสูงจะต้องมีบทบาทในการ *ชี้นำ เป็นแบบอย่าง ส่งเสริม* *กำกับ ดูแลอย่างจริงจัง* เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับยึดมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ควรมีกระบวนการที่เป็นระบบ ได้แก่

1. มีการกำหนดจริยธรรมที่พึงยึดถือและนโยบายด้านจริยธรรมที่ชัดเจนโดยผู้นำระดับสูง
2. ผู้นำระดับสูงมั่นสื่อสารเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเองในโอกาสต่างๆ เช่น การปลุมนิเทศบุคคลากรใหม่ การพบปะบุคคลากร เป็นต้น
3. จัดกิจกรรมที่สนับสนุนเรื่องเหล่านี้ เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการมาดูแลด้านจริยธรรม การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเรื่องจริยธรรม การรณรงค์เรื่อง การประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม
4. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ด้วยตนเองและประพฤติตนให้ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลากรทุกคน
5. กำหนดและติดตามตัววัดผลสำเร็จด้านนี้อย่างสม่ำเสมอโดยผู้นำระดับสูง

กระบวนการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยผู้นำระดับสูง

8 องค์ประกอบที่สำคัญ

1. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งปรับผลการดำเนินการ มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. การเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรม
3. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว
4. การเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ
5. การมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนักศึกษา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. การพัฒนาและเสริมทักษะการเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง
8. การพัฒนาผู้นำในอนาคต

องค์ประกอบ	ตย. แนวทาง/วิธีการที่ใช้	บทบาทของผู้นำระดับสูง
มุ่งปรับผลการดำเนินการ	ISO 9001 PDCA	ร่วมเป็นคณะกรรมการ มอบรางวัลยกย่องชมเชย
มุ่งบรรลุพันธกิจและ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	การวางแผนกลยุทธ์ KPI และ BSC	ร่วมวางแผนกลยุทธ์โดยเป็น ประธานกรรมการ ประชุมติดตาม KPI ทุกเดือน
มุ่งสร้างนวัตกรรม	Six Sigma Innovation Award R2R	ร่วมเป็นคณะกรรมการนวัตกรรม ติดตามความก้าวหน้าโครงการ และมอบรางวัล
มุ่งเป็นผู้นำด้านผลการ ดำเนินการ	Benchmarking	สนับสนุนงบประมาณการทำ Benchmark
มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ	Leadership Development Program	สนับสนุนทรัพยากร และเข้า ร่วมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
มุ่งพัฒนาผู้นำในอนาคต	Talent Management Program	เข้ามีส่วนร่วมในการคัดเลือก สอนงาน และประเมินผลด้วย ตนเอง

กระบวนการสื่อสารและสร้างความผูกพันของบุคลากรโดยผู้นำระดับสูง

- ▶ ต้องกำหนดเรื่องราวสำคัญที่ต้องสื่อสาร เช่น ทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร สถานการณ์ขององค์กร การตัดสินใจที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- ▶ กำหนดผู้รับที่เป็นเป้าหมาย และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม
- ▶ เมื่อสื่อสารเสร็จแล้ว ควรจัดให้มีการประเมินผลการสื่อสาร เพื่อหาทางปรับปรุง
- ▶ ควรทบทวนช่องทางในการสื่อสารเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีการสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

- ▶ ต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง
ตรงไปตรงมา
- ▶ **จัดระบบรางวัล และยกย่องชมเชยให้เป็นกระบวนการ**
 - มีผู้รับผิดชอบ
 - มีการกำหนดเป้าหมายว่าจะให้รางวัลและชื่นชมเรื่อง
ใดบ้าง (ซึ่งควรเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพันธกิจ/
วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา และ
ผู้รับบริการ
 - กำหนดรูปแบบและหลักเกณฑ์การให้รางวัล และติดตาม
ประเมินผลพฤติกรรมและความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางปรับปรุง

กระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อผลการดำเนินการที่ดีขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง

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

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม : สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

Overall level 1

- ▶ มีระบบกำกับดูแลและการปรับปรุงระบบการนำองค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล
- ▶ วิธีการที่ดูแลให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรมวิธีการที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

Overall level 2

- ❖ สถาบันทำให้มั่นใจอย่างไรว่า มีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบต่อ
- ❖ สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงรวมทั้งผู้บริหารสูงสุด และสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน
- ❖ สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
- ❖ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม
- ❖ สถาบันคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร
- ❖ สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

กระบวนการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบ

กระบวนการประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง
และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

กระบวนการจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย
และลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสังคม

กระบวนการจัดการให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

กระบวนการสร้างความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม
เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวัน

กระบวนการให้การสนับสนุนชุมชน

กระบวนการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบ

- ▶ ต้องวางระบบการกำกับดูแลให้เกิดสิ่งเหล่านี้ โดยผู้บริหารทุกคน
 - ต้องรับผิดชอบต่อผู้บริหาร *เช่น มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องบรรลุให้ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานผลการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน*
 - ต้องรับผิดชอบต่อการเงิน
 - การดำเนินการจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ไม่เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน
 - มีการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก ด้วยผู้ตรวจสอบที่เป็นอิสระ
 - มีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น มีการกำหนดวิธีปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การรับฟังข้อคิดเห็น การสำรวจความพึงพอใจ มีช่องทางการรับฟังข้อร้องเรียน

▶ หมายความว่า ต้องบริหารการกำกับดูแลองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ

- มีคณะกรรมการที่กำกับดูแลที่ชัดเจน
- มีแนวทางที่ชัดเจนในแต่ละปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว
- มีการวัดผลและติดตามความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และหา

โอกาสสมนการปรับปรุง

- ตย.ตัววัด เช่น ผลการตรวจสอบภายใน/ภายนอก
ข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ 7.4ก(2)

กระบวนการประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

- ▶ องค์กรที่มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ผู้นำระดับสูงสุด ผู้นำระดับสูง รวมถึง คณะกรรมการบริหาร ตลอดจนผู้ตรวจสอบภายใน จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานของตนเองที่ชัดเจน เช่น ประเมินผลการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายที่ได้รับ ประเมินตนเอง Peer Review หรือประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น
- ▶ ผลการประเมิน ใช้ประกอบการให้ค่าตอบแทน การพัฒนาภาวะผู้นำ หาโอกาสในการปรับปรุงระบบการนำองค์กรให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

กระบวนการจัดการให้เกิดการปฏิบัติตาม กฎหมาย และลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสังคม

▶ การจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย

- กำหนดให้ชัดเจนว่า กฎหมายข้อกำหนดใดบ้างที่ท่านต้องปฏิบัติ (ซึ่งทำให้ท่านต้องรายงานกฎระเบียบและกฎหมายที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)

- ทบทวนผลลัพธ์และการดำเนินการว่ามีประเด็นใดที่ไม่สอดคล้อง

- จัดทำมาตรการหรือวิธีการที่ชัดเจนในการปฏิบัติให้สอดคล้อง หรือเหนือกว่ากฎหมายที่กำหนด

▶ ต้องทำให้เป็นกระบวนการ

- โดยมอบหมายหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่ชัดเจน
- กำหนดตัววัดความสำเร็จ พร้อมทั้งเป้าหมายให้ชัดเจน

และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุง

- อาจบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง โดยเป็นส่วนที่เรียกว่า Compliance Risk และอาจอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงก็ได้

- **ควรมีวิธีการที่คอยตรวจสอบและคาดการณ์ว่า กฎหมายใหม่ๆ และกฎระเบียบใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง จะได้หาทางดำเนินการเชิงรุกเพื่อรับมือแต่เนิ่นๆ**

1.2a(2)

Figure 1.2-2 Key Process, Measures, & Goals for Compliance & Addressing of Risks

Requirement	Process	Measure	Goal
Regulatory	State Licensure	IDPH Licensure	Full
Legal	Audits	Recommendations	None
Accreditation	TJC, CAP, CLIA, CMS, ACS, IEMA, IDPR, FDA	Accreditation	Full
Physicist Survey	Annual Review	Compliance	100%
Physician Contract Review	% signed current contracts	Compliance	100%
Risk Management	Patient Safety	Patient Safety Event Reporting	7.1-21
		Falls	7.1-26
		Complications	7.1-24, 25, 27
		Hand Hygiene	7.1-28

ผลกระทบทางลบต่อสังคม

พยายามค้นหาว่า การปฏิบัติและการบริการขององค์กร อาจส่งผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมในด้านใดบ้าง ซึ่งอาจเป็นด้านสุขภาพ สิ่งแวดล้อม มลภาวะ ชยะติดเชื้อ ชยะอันตราย กัมมันตภาพรังสี ตลอดจนความปลอดภัย

- มีวิธีการค้นหา และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ ที่มีต่อการปฏิบัติและการบริการขององค์กร เช่น การสำรวจความคิดเห็นและข้อกังวลของชุมชน การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย และความปลอดภัย การศึกษาผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

อย่าทำลายสังคม

- ▶ เมื่อทราบผลกระทบเชิงลบ รวมทั้งสิ่งที่สาธารณะให้ความสำคัญ
 - จัดลำดับความสำคัญ
 - กำหนดมาตรการในการดำเนินการเชิงรุก เพื่อป้องกัน หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
 - กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดการเรื่องความเสี่ยงเหล่านี้ รวมทั้งตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง
 - จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินการด้านนี้อย่างสม่ำเสมอ
 - อาจเลือกใช้เครื่องมือที่นิยม เช่น ISO 14001, ERM, COSO
 - ผลลัพธ์ในด้านนี้ ควรบูรณาการกับระบบวัดผลขององค์กร

และ ระบบการจัดการความรู้ขององค์กร



Innovation

กระบวนการจัดการให้มีการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม

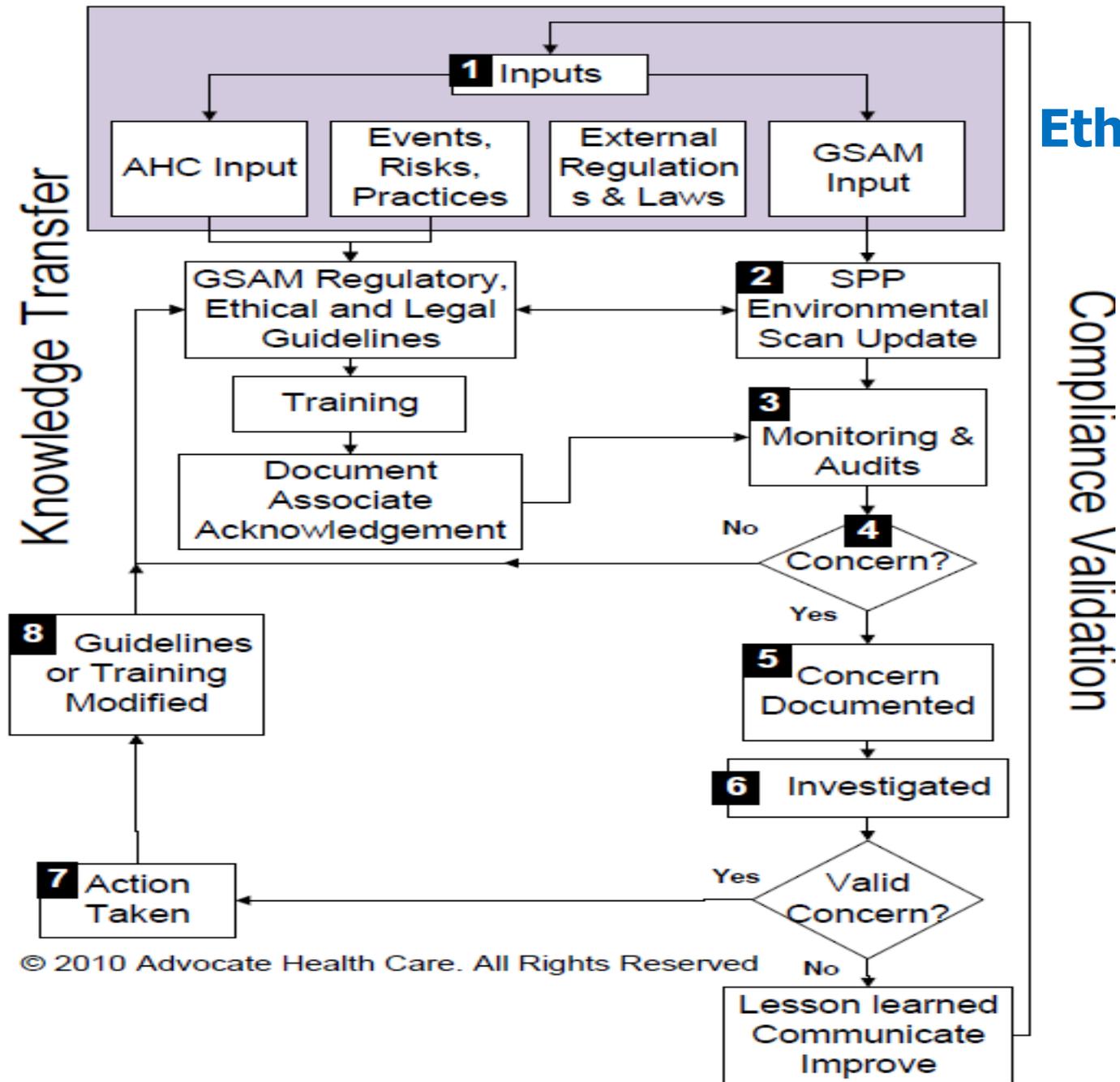
- ▶ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ▶ กำหนดให้ชัดเจนว่าแง่มุมจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มีประเด็นใดบ้าง
- ▶ เรียบเรียงจัดทำเป็นคู่มือจริยธรรม หรือ จรรยาบรรณขององค์กรให้ชัดเจน และสื่อสาร เผยแพร่
- ▶ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการในการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างทั่วถึง เช่น ประกาศนโยบาย “ยอมไม่ได้” สำหรับการละเมิดจริยธรรมในทุกกรณี” (Zero tolerance) การลงนามรับทราบเป็นประจำทุกปี การสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบเพื่อจะได้มีส่วนคอยสอดส่องดูแลเป็นต้น

- ▶ ต้องมีมาตรการในการกำกับดูแล และ ป้องปรามให้เกิดการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยจะต้องกำหนดตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน
- ▶ ติดตามผลลัพธ์ความสำเร็จของการส่งเสริมด้านจริยธรรม และ อัตราการละเมิดจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ
- ▶ **ต้องกำหนดมาตรการที่ชัดเจนหากมีการละเมิดจริยธรรมเกิดขึ้น** ทั้งในแง่กระบวนการตรวจสอบ ตัดสิน และอุทธรณ์ ตลอดจน บทลงโทษที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อความเป็นธรรมของทุกฝ่ายรวมถึง ผู้ที่ถูกกกล่าวหา

****** การดำเนินการในเรื่องจริยธรรม จะต้องดำเนินการทั้งในระดับคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร เช่น คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งผู้นำสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกคน**

ดังนั้นขอเรียกร้องเรียนต่อคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งผู้นำสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนชนชั้นนี้ที่บ่งบอกระดับความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นตัวอย่างที่ควรใส่ใจติดตามอย่างสม่ำเสมอ

Figure 1.2-3 Legal & Ethical System (LES)



**Ethical system
1.2b**

กระบวนการสร้างความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวัน

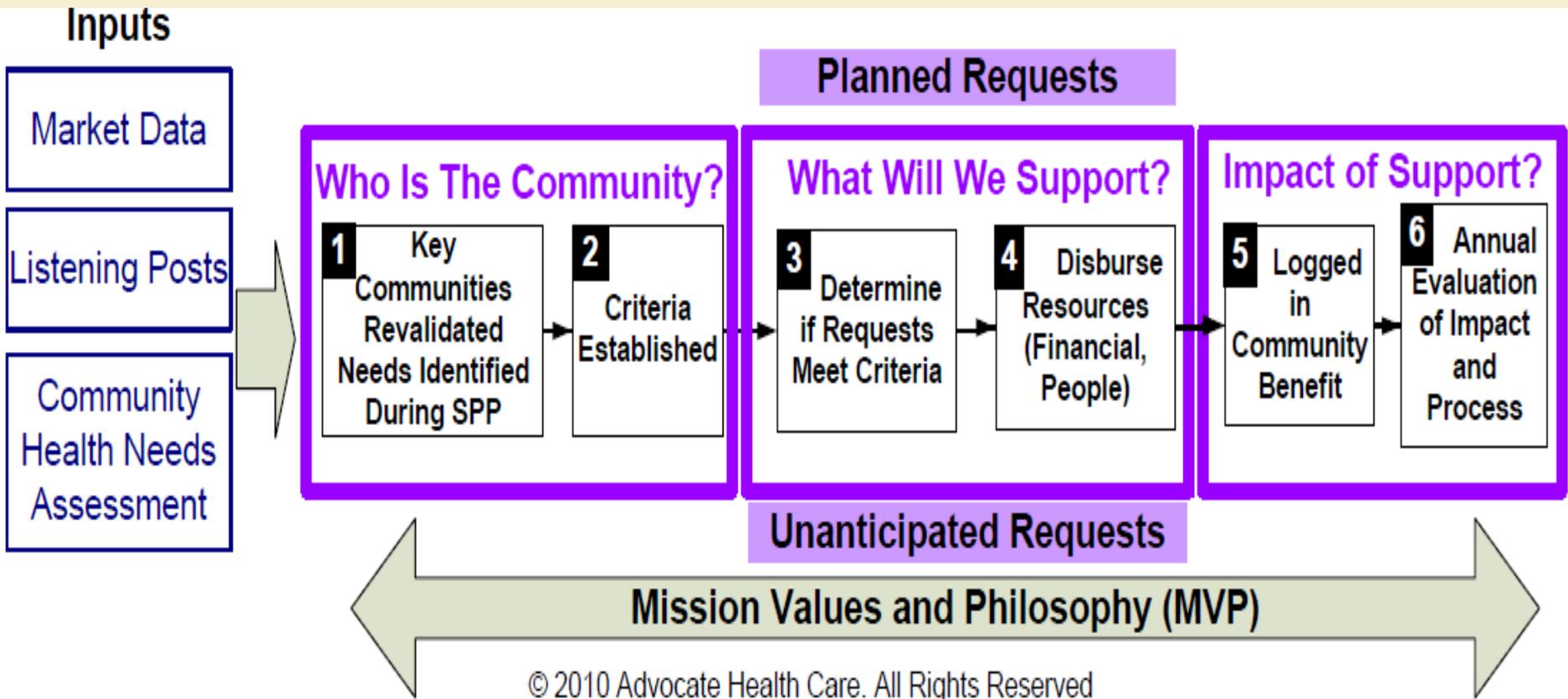
- ▶ อาจเป็นในแง่การช่วยเติมความสมบูรณ์ให้กับสิ่งแวดล้อม สังคม และ เศรษฐกิจโดยรวม โดยเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้ *เป็นจิตสำนึกขององค์กรที่เหนือกว่าที่ กฎหมายกำหนด สามารถเลือกดำเนินการได้ตามกำลังที่มี*
- ▶ ควรใช้ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านสังคมและชุมชนเป็นจุดเริ่มต้น
 - กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านนี้ให้ชัดเจน
 - กำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จ ถ่ายทอดเป็นแผน และแปลงสู่การปฏิบัติ เช่น การลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก การขึ้นาสังคมให้ลดสูบบุหรี่ เป็นต้น
 - ผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดตามความก้าวหน้าตามแผนงาน และตัววัด และให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบตัววัดโดยรวมขององค์กร

กระบวนการให้การสนับสนุนชุมชน

- ▶ กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ▶ มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการกำหนดว่า ชุมชนใด คือ ชุมชนที่สำคัญที่องค์กรตั้งใจให้การสนับสนุน
- ▶ ทำการสำรวจชุมชนที่ท่านคัดเลือก เพื่อ ค้นหาว่า อะไร คือ ปัจจัยที่เป็น *ความต้องการของชุมชน* มาพิจารณาร่วมกับ *ทรัพยากรและสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่*
- ▶ กำหนดแผนงานหรือกิจกรรมที่ท่านจะให้การสนับสนุนเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับชุมชน และนำไปสู่การปฏิบัติ

*การให้การสนับสนุนชุมชน เป็นการแสดงจิตอาสาของ
องค์กร ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการ
ดำเนินกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง เพื่อเป็นการปลูกฝัง
จิตสำนึกนี้ให้หยั่งลึกในจิตใจของทุกคน แต่ที่สำคัญ
➢ ต้องกำหนดเป้าหมายและตัววัด เพื่อให้สามารถทราบได้
ว่าชุมชนนั้นมีความเข้มแข็งขึ้นตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่*

Systematic *Support of Key Communities* process



Workshop 2: SA

- ▶ ใช้แบบฟอร์ม1 ในการกรอกข้อมูล(W2) และประเมินว่าการดำเนินการในหัวข้อ 1.1 มีจุดแข็งอะไรบ้าง และมีโอกาสในการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง
- ▶ ประเมินภาพรวมของการดำเนินการของหัวข้อโดยให้เป็นช่วงคะแนน (Scoring range)
- ▶ ทำซ้ำกับหัวข้อ 1.2
- ▶ สรุปผลโดยใช้แบบฟอร์ม 2

Strength vs. OFI (Process)

- ▶ การดำเนินการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล
 - ▶ ตอบสนองความต้องการของกระบวนการและเป้าหมายองค์กร
 - ▶ ตอบสนองต่อข้อกำหนด
 - ▶ วิธีการที่เหมาะสมและครอบคลุมทุกส่วนงาน
 - ▶ มีการรวบรวมข้อมูลและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - ▶ มีองค์ประกอบที่เป็นความเป็นเลิศหรือเป็นต้นแบบ
- ▶ มีแต่กิจกรรมที่ไม่ร้อยเรียงกันอย่างเป็นระบบ
 - ▶ การถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติขาดความคงเส้นคงวา จนไม่อาจใช้ทำนายผลที่คาดหวังไว้
 - ▶ ขาดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล
 - ▶ ขาดการบูรณาการกับทรัพยากรที่องค์กรมี จนไม่อาจเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน
 - ▶ ไม่มีกลไกในการรวบรวมข้อมูลและการรายงานกลับ
 - ▶ ขาดกลไกในการปรับปรุงเพื่อให้ผลลัพธ์ดีและ ประสิทธิภาพดีขึ้น

Strength

OFI

2. กลยุทธ์ (85 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ ถามว่าสถาบันจัดทำวัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติ
ปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดผล
ความก้าวหน้าของการบรรลุแผนอย่างไร

นิยามสำคัญในหมวด2

- ▶ Action Plans : แผนปฏิบัติการ
- ▶ Benchmark : ระดับเทียบเคียง
- ▶ Works systems : ระบบงาน
- ▶ Core Competencies : สมรรถนะหลัก
- ▶ Strategic opportunities : โอกาสเชิงกลยุทธ์
- ▶ Intelligent Risks: ความเสี่ยงที่น่าลงทุน
- ▶ Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- ▶ Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- ▶ Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ▶ Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

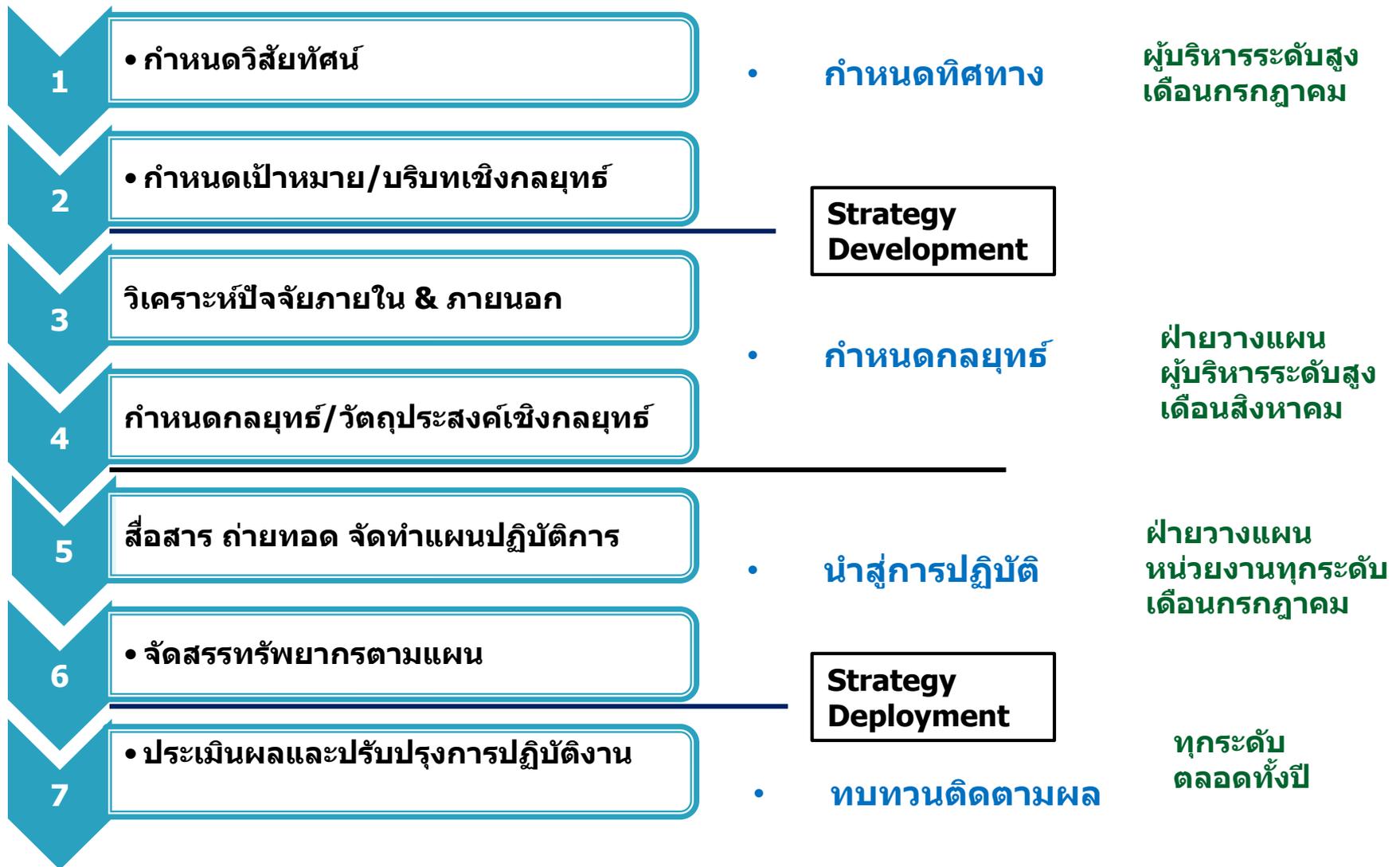
2.1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์: องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร

Overall level 1

- ▶ **วิธีการสร้างกลยุทธ์**ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อ**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์**และ**เสริมสร้าง**ความ**ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**และ**โอกาสเชิงกลยุทธ์**
- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับ**ระบบงาน**ที่สำคัญ
- ▶ ให้**สรุบบางงานที่สำคัญ**และ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ**และ**เป้าประสงค์**ที่เกี่ยวข้อง

Overall level 2

- ▶ วิธีการในการวางแผนกลยุทธ์
- ▶ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ได้ส่งเสริมและพิจารณาการสร้างนวัตกรรมอย่างไร
- ▶ วิธีการในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ▶ ระบบงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง
- ▶ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และตารางเวลาที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์
- ▶ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในสถาบัน ซึ่งอาจแย้งซึ่งทรัพยากรกันเองได้อย่างไร



ตัวอย่างขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ครอบคลุมเวลา และผู้เกี่ยวข้องแบบง่ายๆ

Strategic Planning Process

Step 1. Guiding Principles

Mission - What we do.

Values - What we believe and how we behave.

Vision Statement - What we want to be. Overall goal for 2020.

Vision Themes - Clusters of core themes.

Step 2. Goal Setting Process

Benchmarking for Best Practices - Review comparable and aspirant universities' KPIs and their processes.

Key Performance Indicators - Quantifiable measures used to assess our success.

Step 3. Strategic Academic Plans (SAPs)

Articulation of vision and strategic initiatives at school-level. Central to overall SIP.

Step 4. Strategic Department Plans and Institution-wide Strategic Initiatives

Academic support and administrative departments' strategic initiatives in response to SAPs and to build their departments' capacity. Additional institution-wide priorities also identified.

Step 5. Strategic Initiatives

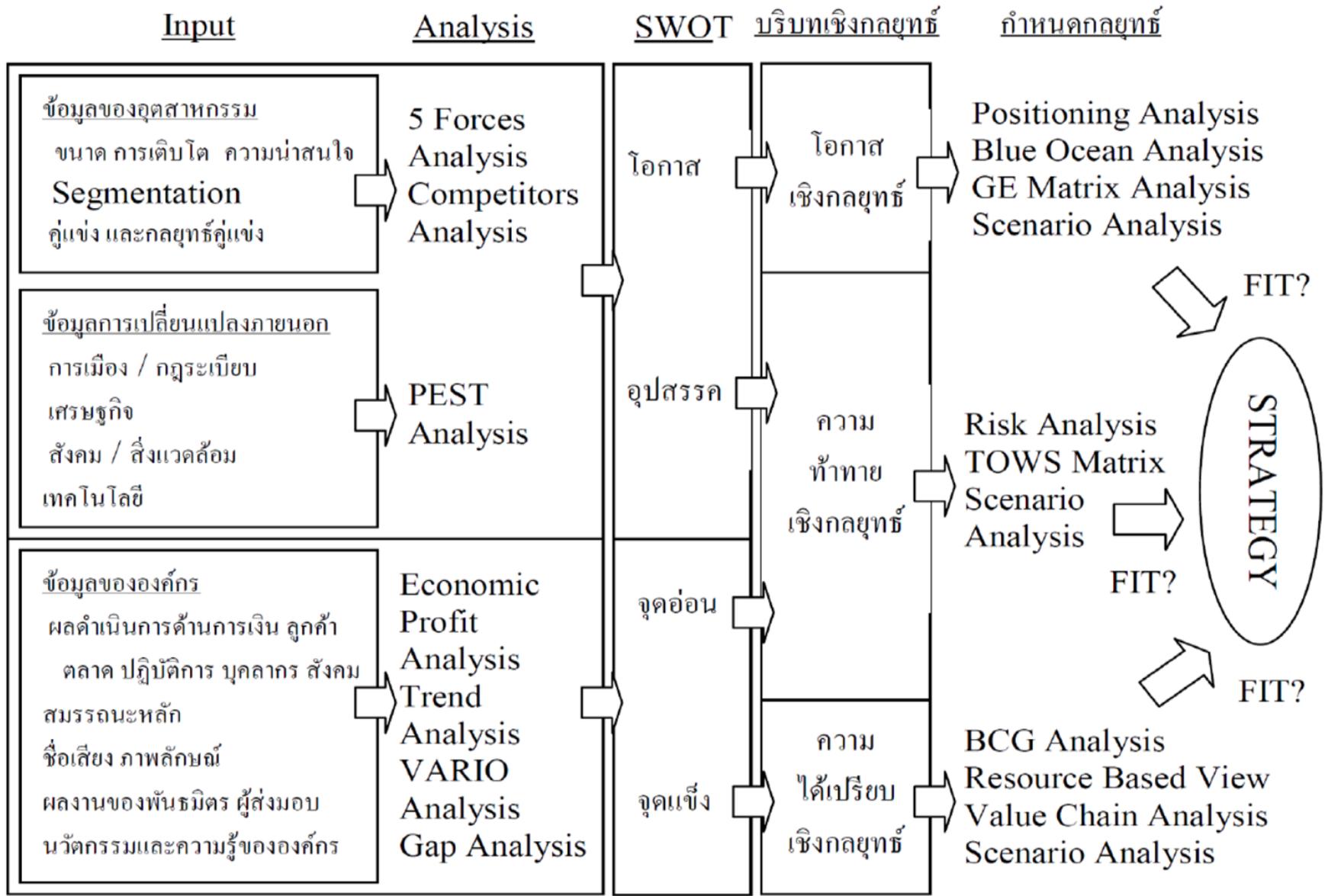
Prioritization of key strategic initiatives that will enable the University to achieve vision and key performance goals.

Step 6. Action Plan

Implementation plan, resource requirements, and leadership accountability.

Step 7. Five-Year Financial Plans

Incremental revenue and expense forecast.



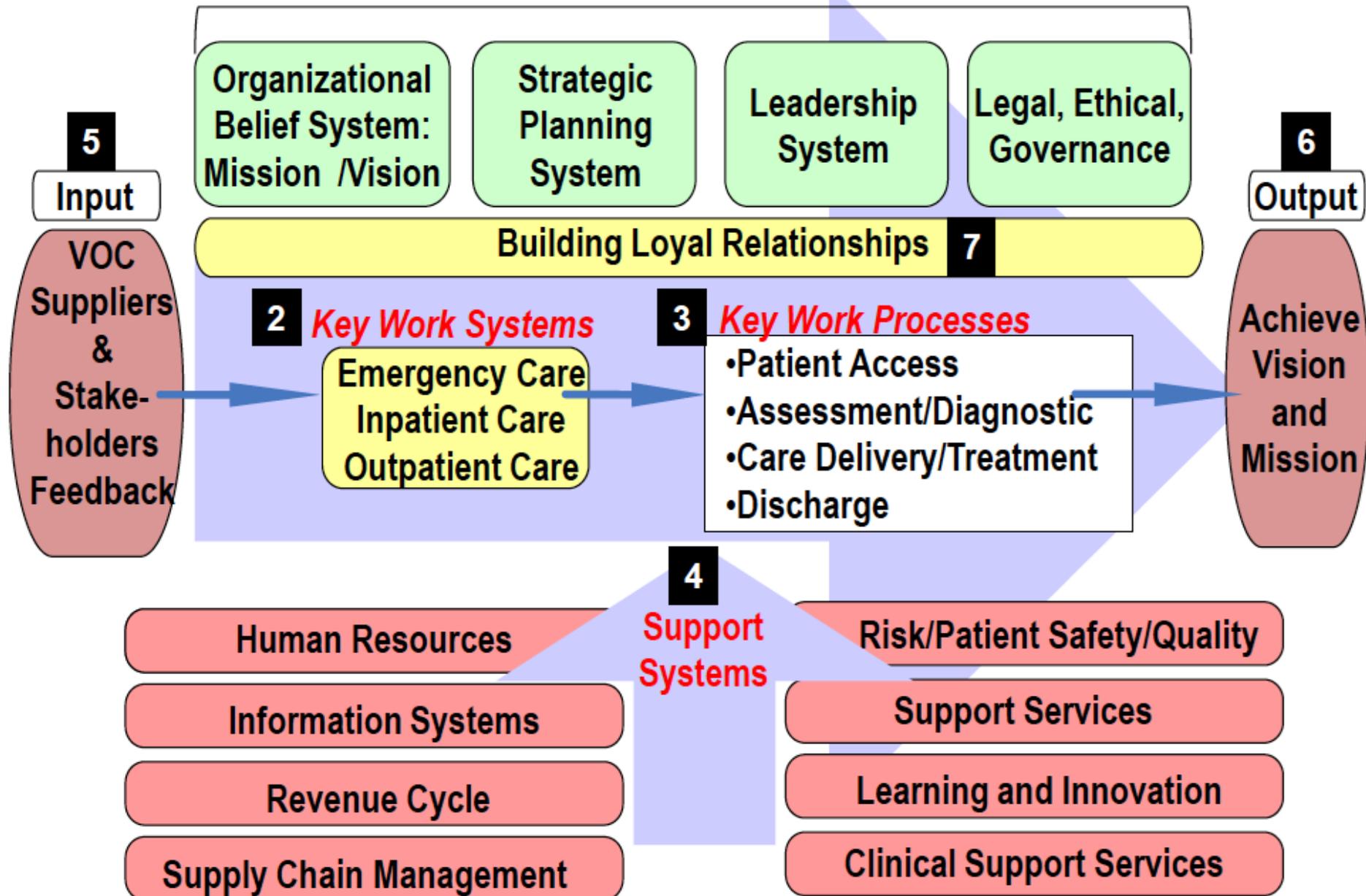
ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนกลยุทธ์

ระบบงาน (Work system)

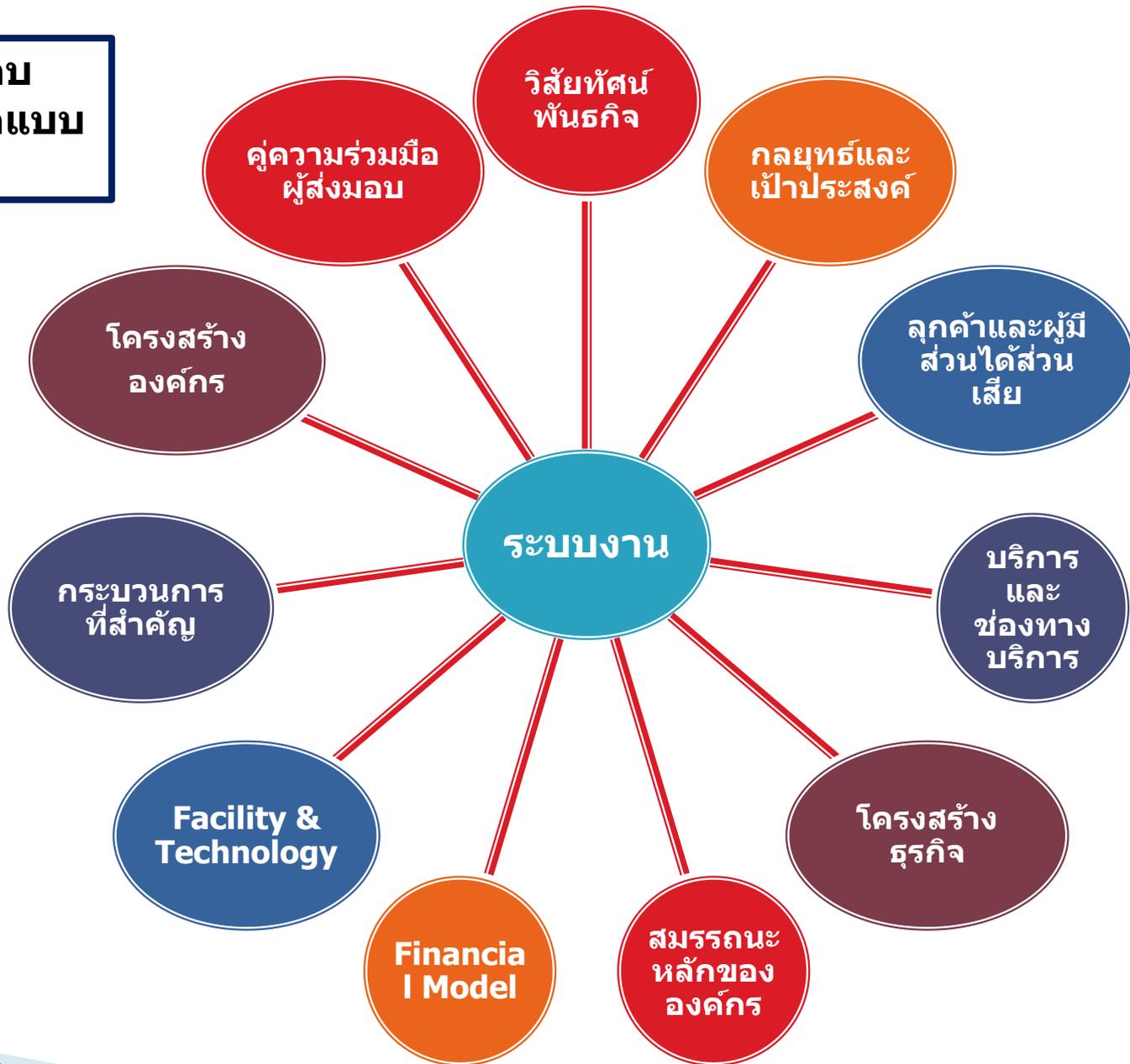
- ▶ หมายถึง **วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อทำงานให้บรรลุผล** ระบบงานต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ผู้รับจ้าง คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ และองค์ประกอบอื่นๆของห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นในการผลิตและดำเนินการตามหลักสูตร และบริการ รวมทั้งการดำเนินกระบวนการธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกที่จำเป็นเพื่อพัฒนาและผลิตหลักสูตรและบริการ เพื่อส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้ประสบความสำเร็จในอนาคต
- ▶ **การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์** ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่สถาบันควรจัดจ้างหรือดำเนินการภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถาบัน

- ▶ โดยสรุประบบงาน (Work system) ต้องชัดเจน
- ▶ ในระบบงานนั้นประกอบด้วยกระบวนการทำงานที่สำคัญอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 กลุ่ม
 - Management process
 - Core work process (Key work process)
 - Support process

1 *Organizational Systems that Guide*



**องค์ประกอบ
ในการออกแบบ
ระบบงาน**



2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

Overall level 1

- ▶ วิธีการที่สถาบัน**แปลง** **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ** พร้อมทั้งระบุว่า**มีแผนปฏิบัติการ**อะไรบ้าง
- ▶ วิธีการในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า
- ▶ การคาดการณ์ของผลตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านี้โดยเทียบกับค่าเปรียบเทียบที่สำคัญ

Overall level 2

- แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญมีอะไรบ้าง
- วิธีการในการที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ
- วิธีการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและยังบรรลุภาระผูกพันในปัจจุบัน
- แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง
- ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำและนำแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

Deploying strategic objectives

Top Level:

Increase customer Satisfaction to 98%

Second Level:

- Reduce product Delivery response time by 50%
- Reduce rework to zero

Third Level:

- Redesign work
- Processes for error-free installation

Workshop 3: SA

- ▶ ใช้แบบฟอร์ม 1 ในการกรอกข้อมูล(WS3) และประเมินว่าการดำเนินการในหัวข้อ 2.1 มีจุดแข็งอะไรบ้าง และมีโอกาสในการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง
- ▶ ประเมินภาพรวมของการดำเนินการของหัวข้อโดยให้เป็นช่วงคะแนน (Scoring range)
- ▶ ทำซ้ำกับหัวข้อ 2.2
- ▶ สรุปผลโดยใช้แบบฟอร์ม 2

3. ลูกค้ำ (85 คะแนน)

ในหมวดของลูกค้ำนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับ**ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น** เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้ำสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

Voice of the Customer : เสียงของลูกค้า

- ▶ “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน
- ▶ การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง การรับประกัน ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์

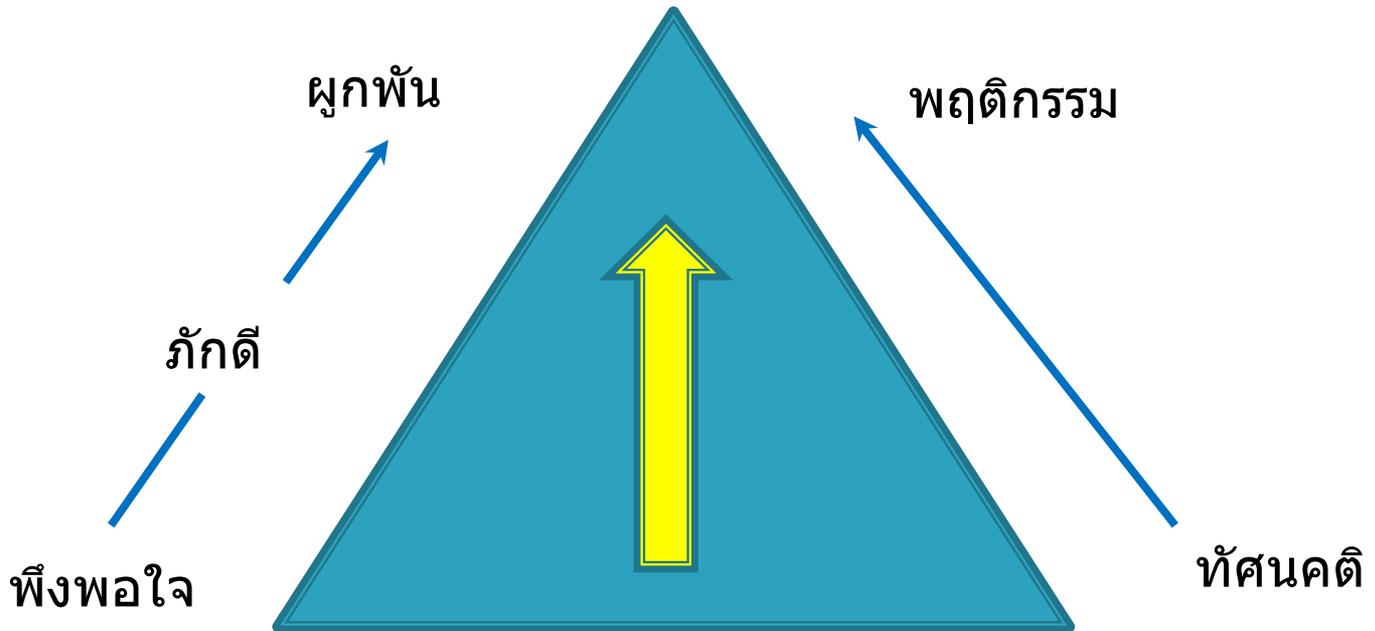
3.1 เสียงของลูกค้ำ: องค์การวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

Overall level 1

- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้รับฟังผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ำดังกล่าวอย่างชัดเจน
- ▶ วิธีการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นที่เป็นระบบ มีประสิทธิผล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์
- ▶ วิธีการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นที่เป็นระบบและได้ข้อมูลความไม่พึงพอใจที่ชัดเจน

Overall level 2

- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้ในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นในปัจจุบัน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้
- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้ในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่นที่**ฟังมีในอนาคต** เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้
- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้ในการ**ประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน** ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น
- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้ในการ**รวบรวมสารสนเทศ** เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่น เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น



ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

การวางระบบการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

- ▶ ต้องมีวิธีการในการประเมินที่**ครอบคลุมทุกกลุ่ม** โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม **ทำอย่างต่อเนื่องและมีวงรอบที่ชัดเจน**
- ▶ ต้องออกแบบวิธีการประเมิน ที่**ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศ** ที่สามารถนำไปวิเคราะห์และ**ใช้ประโยชน์ได้** เพื่อนำไปปรับปรุงให้เกินกว่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง และทำให้เกิดความผูกพันมากขึ้น เช่น การจำแนกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจและความผูกพัน (โดยเฉพาะที่ท่านระบุไว้ในโครงร่างองค์กร)
- ▶ การประเมินความผูกพัน อาจ**ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการสำรวจแต่เพียงอย่างเดียว** คณะอาจกำหนดตัววัดพฤติกรรมของลูกค้า

การประเมินความไม่พึงพอใจ

- ▶ จากการรวบรวมข้อมูลพบว่า **ลูกค้าที่ไม่พอใจร้อยละ 1-5 เท่านั้น** **ที่จะร้องเรียนอย่างเป็นทางการ** และโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะกล่าวถึงสิ่งที่ไม่พึงพอใจ มากกว่าสิ่งที่ถูกใจถึงสองเท่า บางการศึกษาพบว่า **ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะเล่าสิ่งที่ไม่พึงพอใจให้ผู้อื่น** **ทราบราว 8-16 ครั้ง** และในปัจจุบันแค่เล่า **1 ครั้ง** ผ่านสื่อสังคม **ออนไลน์** **คณะมั่นใจหรือไม่ว่า จะไม่สั่นคลอนความสำเร็จ** **ทางการตลาด และความยั่งยืน**

*ตัววัดที่กำหนดขึ้น เพื่อประเมินความพึงพอใจ ความ
ผูกพัน ความไม่พึงพอใจ จะต้องเป็นส่วนหนึ่งในระบบวัด
ผลขององค์กร ที่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารระดับสูง
จะต้องหมั่นติดตาม และค้นหาโอกาสในการปรับปรุงให้ดี
ขึ้นอย่างต่อเนื่อง*

ผลลัพธ์ 7.2

3.2 ความผูกพันของลูกค้า : วิธีการในการตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์

Overall level 1

- ▶ วิธีการที่สถาบันกำหนด **หลักสูตรและบริการ** เพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ▶ **ช่องทางการสื่อสาร** เพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- ▶ วิธีการในการสร้าง **ความสัมพันธ์** กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างเป็นระบบ

Overall level 2

- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการค้นหาความต้องการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการ
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากสถาบัน
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้าและส่วนตลาด
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ภาพรวมของการใช้ประโยชน์จากเสียงลูกค้า

- ช่องทางการรับฟังเสียงลูกค้า
- การประเมินความพอใจ/ ผูกพัน/ไม่พอใจของลูกค้า
- ข้อมูลการตลาดและคู่แข่ง

วิธีผูกสัมพันธ์

การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า

คุณลักษณะของหลักสูตร บริการที่ต้องการ

ทราบความต้องการ ความคาดหวัง

วิเคราะห์ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิผล

การสร้างนวัตกรรม

จำแนกกลุ่มลูกค้าและตลาด

ปัจจัยในการตัดสินใจการเลือกเรียนการใช้บริการ

แนวโน้มตลาด ความนิยม ความชื่นชอบ อุปสงค์

การวางแผนกลยุทธ์

การจัดบริการสนับสนุนลูกค้า

สร้างหลักสูตรและบริการใหม่

ทำการตลาดและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

การจัดการข้อร้องเรียน

โดยทั่วไปของทางการตลาด

- ประเมินร้อยละ 90 ของลูกค้าที่ไม่พึงพอใจ จะไม่หวนมาใช้บริการอีก
- ประเมินร้อยละ 85 ของลูกค้าที่ไม่พึงพอใจ จะกลับมาใช้บริการซ้ำ **หากการ**
ประเด็นความไม่พึงพอใจ หรือข้อร้องเรียน ได้รับการแก้ไขอย่างดี

กระบวนการที่เป็นระบบ

- ❖ กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ❖ มีแนวทางหรือขั้นตอนที่ชัดเจนในการแก้ไขข้อร้องเรียน
- ❖ มีการกำหนดตัววัดและเป้าหมายในการจัดการข้อร้องเรียน เช่น **ความรวดเร็วในการตอบสนอง ความพึงพอใจต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน**
- ❖ มีการกำกับติดตาม นำข้อมูลที่ได้มาแยกแยะ วิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุ จัดลำดับความสำคัญ หาทางป้องกันและขยายผล
- ❖ รวมทั้งหาทางปรับปรุงวิธีการแก้ไขข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

Case Study



University of Wisconsin, Stout

- Baldrige Award recipient, 2001
- Wisconsin's Polytechnic University
 - Career Focus
 - Applied Learning
 - Collaboration
- Basic Facts and Figures
 - Founded in 1891
 - 9,400 total student headcount; 1,375 employees, including 273 faculty members
 - 97.9% employment rate for 2009/10 graduates
 - 70-hectare campus



University of Wisconsin, Stout

Student and Stakeholder Segments and Requirements

Key student requirement and indicators:	Description
a. Cutting-edge, career-oriented programs (number of new programs, placement success)	Programs that provide leading edge undergraduate and graduate learning capabilities in specific career fields
b. High quality, active learning education and instruction (percent lab instruction, faculty contact)	State-of-the-art facilities and course delivery methods, high quality faculty with relevant professional experience
c. Effective student support services (retention, academic success, student satisfaction)	Advising, counseling, career services, housing, dining, student activities, health and safety, access to technology
d. Related employment and academic or career growth opportunity (placement in major, graduate success, employer satisfaction)	Ability to gain employment in chosen field or to expand their educational experience in post-graduate programs

Figure O-4. Key student requirements are well understood at UW-Stout

Stakeholder	Relationship	Requirements
1. Business and industry partners	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Source of jobs for graduates ▪ Source of technology transfer ▪ Identify changing needs / trends 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualified interns who can quickly contribute ▪ High quality, steady pool of graduates ▪ Highly qualified faculty consultants
2. Alumni and Friends of Stout	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Source of student referrals and outreach ▪ Source of donations, endowments 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive image and reputation of UW-Stout ▪ Communications and networking ▪ Support for life-long learning
3. Feeder schools and community	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Have mutually beneficial objectives ▪ Sharing and access to both community and UW-Stout facilities and services 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperative two-way relationship ▪ Accept, develop, and graduate students ▪ Safety
4. Board of Regents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Represent Wisconsin citizens and taxpayers ▪ Strengthen mission and performance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sound fiscal management ▪ Enrollments and accreditation maintained

Figure O-5. UW-Stout has strong relationships with all of its key stakeholders to understand and satisfy their needs



University of Wisconsin, Stout

Student and Stakeholder Listening and Learning Methods

Student Listening and Learning Method	Group
Student application information/orientation	Future
New student surveys	New
Staff liaisons for student segments	Current
Student participation on advisory boards	Current
Student course evaluations/surveys/SSA	Current/Jr/Sr
Student complaints	Current
Exit interviews	Former
Alumni surveys/gatherings	Alumni

Figure 3.1-1. Methods for listening and learning



University of Wisconsin, Stout

Student and Stakeholder Measures and Access Mechanisms

Stakeholder	Success Measures and Key Access Mechanisms*
Students	<ul style="list-style-type: none"> ● Retention and graduation rates ● Student satisfaction ● Placement success in degree * PDs, Dean of Students
Alumni and Friends of Stout	<ul style="list-style-type: none"> ● Alumni satisfaction ● Donations and contributions *Director of Alumni Services
Employers, Business and Industry	<ul style="list-style-type: none"> ● Placement rates ● Employer satisfaction ● New programs and services *Directors of Placement, STTI, SVRI
Community and Feeder Schools	<ul style="list-style-type: none"> ● Safety performance ● Community service/involvement ● Enrollment targets met ● Transfers -in and graduation success *Director of Enrollment Services *Director of Campus Security
UW System and Board of Regents	<ul style="list-style-type: none"> ● Accreditation performance ● Budget and audit conformance ● BOR member satisfaction *UW System and BOR meetings



University of Wisconsin, Stout

Student and Stakeholder Satisfaction Determination Methods

Determination methods	Stakeholder evaluated	Frequency	Sample size	Objectivity / validity	Comparison	Major focus
UW System surveys	Students, alumni, employers	Annual	1,000	Done by an external firm	UW System campuses	Satisfaction/dissat; Future intentions
Student surveys	Students	Annual	varies	BPA, SLS, ACT, NSSE	Segmented; National norm	Satisfaction/dissat; Student engagement
Senior survey	Senior students	Annual	400	BPA	Segmented groups	General education competencies
Graduate survey	Alumni	Every 2 years	All	BPA	UW System average	Preparation for career competencies
Placement survey	Alumni	6 months after grad.	All	Placement Office	Peer group, segmented	Satisfaction/dissat; competencies
Employer survey	Employers, businesses	Every 2 years	All	BPA	Stout grads versus others	Satisfaction/dissat; competencies
Program /support unit surveys	Students, employers, community	1 to 7 years	Targeted audiences	PRC/ESURC	Compared to best programs	Satisfaction/dissat; effectiveness

Sample Measures of Student Engagement



- Student Participation in Educationally Enriching Experiences
 - Internships, field experiences, student teaching, or clinical placement
 - Working with a faculty member on a research project
 - Formal leadership role in a student club or organization
 - Study abroad
 - Community service or volunteer work
- If you could start over again, would you go to the same institution you are now attending?



Requirements (Item 3.1)

- Institutional research
- Stakeholder needs
- Student needs
- Competition
- Mission/BOR direction
- Demographic trends

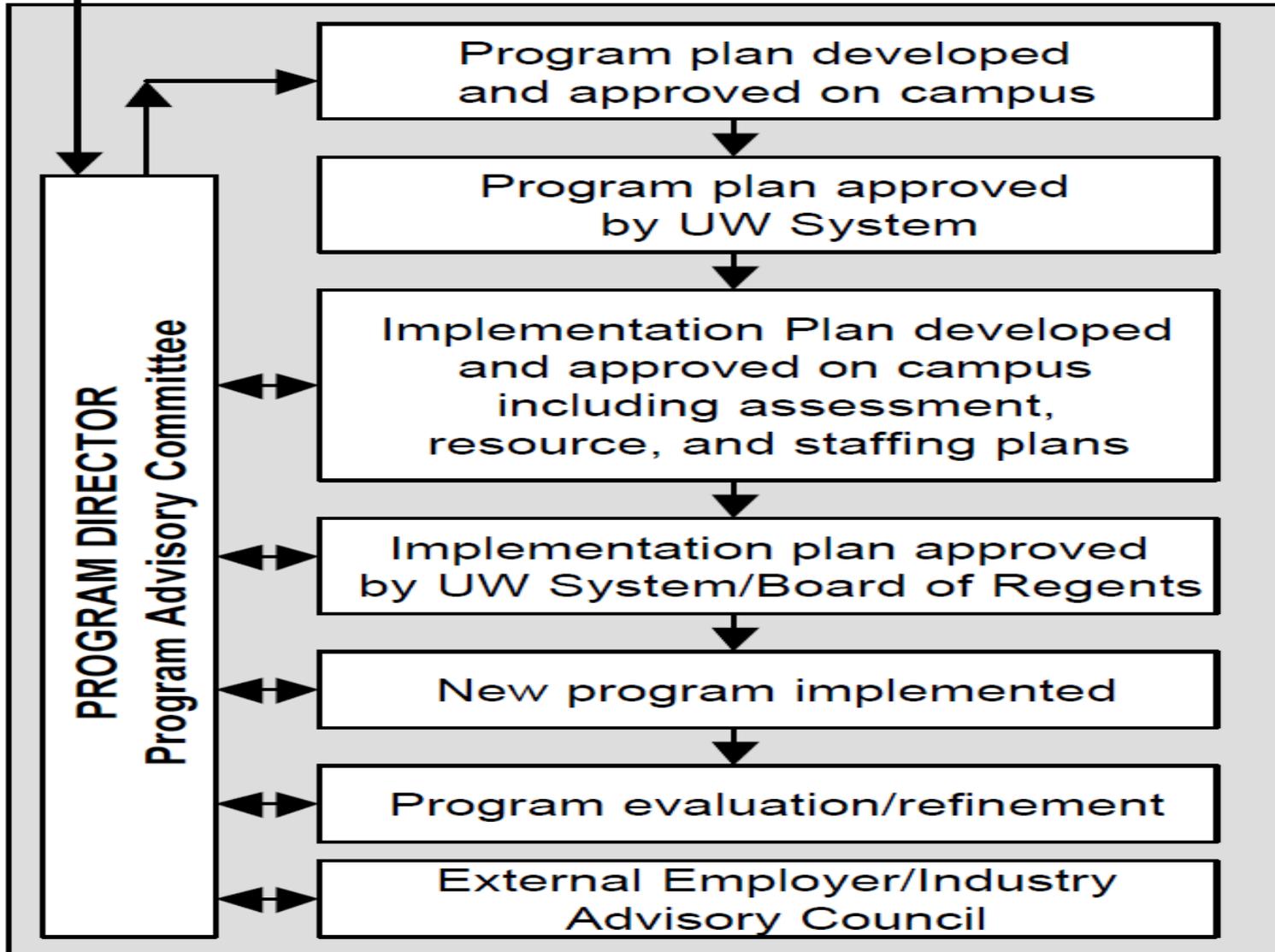


Figure 6.1 -1. New program design process

Figure 3.1-2. Communicating, Expanding Relationships, and Attracting New Students*



Event	Purpose
Back-to-School Fair	Answer questions about all offices in the school system as well as resources from partner organizations
Individual School Open Houses	Provide information about individual schools for new families
Magnet Open Houses	Provide information about courses in magnet schools
Consortium Open Houses	Learn about the opportunities available through the consortium
“Ask MCPS”	Parents can ask questions and have direct access to MCPS staff
“Ask MCPS” Call Center and E-Mail	Speak with or e-mail staff with questions and concerns
Direct Family Support	Staff work directly with parents recommended by school
Edline Activation	Provides parents with direct online access to monitor student progress and engage with their school
Study Circles	A dialogue and action program that addresses racial and ethnic barriers to student achievement and parent involvement
Parent Workshops	Workshops developed by MCPS to address issues and concerns and provide accurate information about school system policies, programs, and activities
MCPS QuickNotes	An outreach tool that provides a monthly e-mail newsletter in six languages with valuable information for parents

*Figure 3.1-2 Results in 7.2-13–7.2-15

Figure 3.1-3. Support Processes for Students and Stakeholders

Stakeholders	Supports	
Special Education Students	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic testing • Psychological testing • Individual Education Program (IEP) • Counseling services • Access to the general education curriculum with accommodations and modifications • Opportunities to access the general education curriculum by learning in co-taught classrooms 	<ul style="list-style-type: none"> • Community-based instruction and transition services for students who leave the system at age 21 • Social skills support (separate classes or embedded throughout the school day) • Continuum of services for students in self-contained or inclusive settings, depending on their needs • Critical staffing (1 to 1 paraeducators) for students who have critical needs and need 1 to 1 support
ESOL Students	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of a locally developed, rigorous ESOL curriculum, based on the MSDE ESOL Content Standards and aligned with the reading and writing standards in the MCPS reading/language arts curriculum. • Bilingual and cross-cultural ESOL counseling services 	<ul style="list-style-type: none"> • ESOL parent outreach program to ensure a consistent and collaborative approach to parent and family issues • ESOL parents are also supported by the Language Assistance Services Unit (LASU), which provides professional translation and interpretation services in multiple languages
Parents, Partnerships, and Community	<p>Special supports for staff are discussed in Cat. 5 with results in Cat. 7.4. Results for parent support are presented in Cat. 7.2. Schools have reported a total of 808 partnerships in 2009, which is an increase of 346 percent since 2007. MCPS is very supportive of our communities, which is discussed in Cat. 7.6.</p>	
Pre-K through Grade 12 students	<ul style="list-style-type: none"> • Rigorous curriculum • Highly qualified teachers • Guidance and counseling services • Extracurricular activities • Clean and safe environment • Summer school for elementary and high school 	<ul style="list-style-type: none"> • Extended day and year for at-risk students • Extended Learning Opportunities (ELO) • High School Plus for students who have failed or are in danger of failing • Credit Recovery • HSA (High School Assessments) Interventions
Teachers	<ul style="list-style-type: none"> • Very desirable salary and benefits • Safe and secure working environment (Cats. 7.5, 7.6) • Staff development time (Cat. 5) • Online curriculum and resources • Palm Pilots in Kindergarten through Grade 2 • myMCPS (Cat.4) • PDO (Cat. 4) • OASIS (Online Administrative Student Information System) (Cat. 4) • MCPS Careers 	<ul style="list-style-type: none"> • Achievement Series – online assessments • Prediction model to identify at-risk students • PGSs (Cat. 5) • Scheduling so teachers can meet and plan collaboratively by content or grade level

Workshop 4: SA

- ▶ ใช้แบบฟอร์ม 1 ในการกรอกข้อมูล(WS4) และประเมินว่าการดำเนินการในหัวข้อ 3.1 มีจุดแข็งอะไรบ้าง และมีโอกาสในการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง
- ▶ ประเมินภาพรวมของการดำเนินการของหัวข้อโดยให้เป็นช่วงคะแนน (Scoring range)
- ▶ ทำซ้ำกับหัวข้อ 3.2
- ▶ สรุปผลโดยใช้แบบฟอร์ม 2

4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้นี้ ถามว่า
สถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล
สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร มีการเรียนรู้และ
บริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถาม
ว่าสถาบันได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผลการ
ดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.2 การจัดการความรู้สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. ความรู้ของสถาบัน

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

Basic Requirement

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : **วิธีการที่** **ใช้ในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร**

Overall level 1

- ▶ **วิธีการที่สถาบันใช้วัดผลการดำเนินการ ในทุกระดับ และทุกส่วนงานของสถาบันอย่างเป็นระบบ**
- ▶ **วิธีการที่สถาบันใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกระดับ และทุกส่วนงานของสถาบัน**
- ▶ **วิธีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้า เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ**

Overall level 2

- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวม
- ❖ วิธีการที่สถาบันเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้เสียงของลูกค้า และข้อมูลและสารสนเทศด้านการตลาด
- ❖ ระบบการวัดผลการดำเนินการของสถาบันที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน
- ❖ วิธีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

Overall requirement (Level 1/2)

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- **กระบวนการเลือกตัววัดผลการดำเนินการ**
- **กระบวนการการเลือกข้อมูลและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ**
- **กระบวนการเลือกและใช้ข้อมูลลูกค้า**
- **กระบวนการที่ทำให้ระบบวัดผลเอื้อให้เกิดความคล่องตัวขององค์กร**

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

- **กระบวนการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ**

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

- **กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ good practice**
- **กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต**
- **กระบวนการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม**

กระบวนการเลือกตัววัดผลการดำเนินการ

หัวใจสำคัญในการบริหารองค์กร

- ▶ ต้องมีระบบการวัดผลการดำเนินการที่ดีที่ช่วยสนับสนุนการวางแผน และปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร
ดังนั้นตัววัดที่ใช้ต้องมีความหมายและสำคัญสำหรับองค์กร

การวางระบบตัววัด:

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

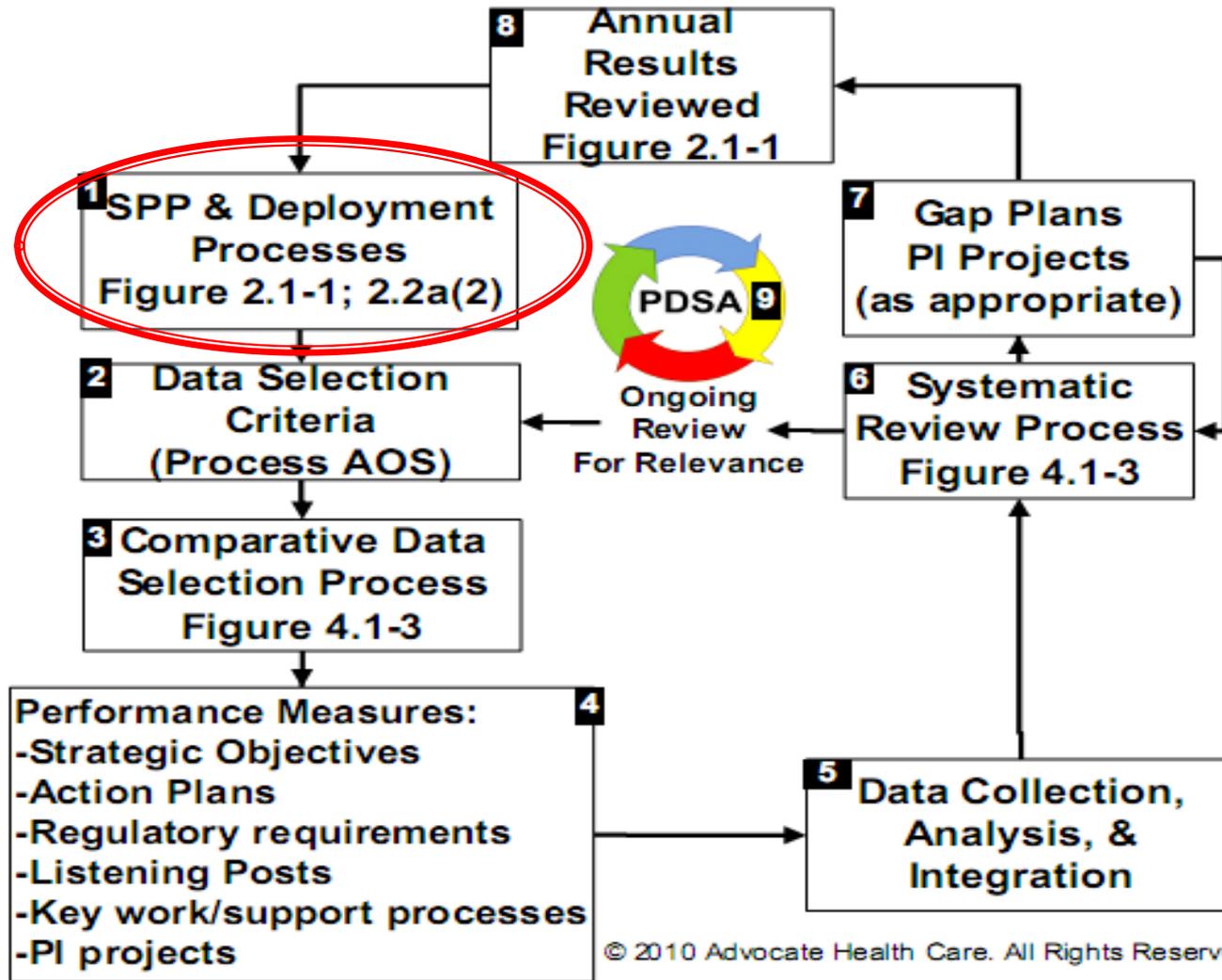
การวางระบบตัววัด:

- ▶ ควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ▶ กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัววัด กำหนดวิธีการที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูล สื่อสารทำความเข้าใจ ประสานงานเก็บข้อมูลตามวงรอบที่กำหนด เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และเรียนรู้
- ▶ มีวงรอบที่ชัดเจนในการทบทวนและปรับปรุงตัวระบบการวัดผลเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือข้อกำหนด

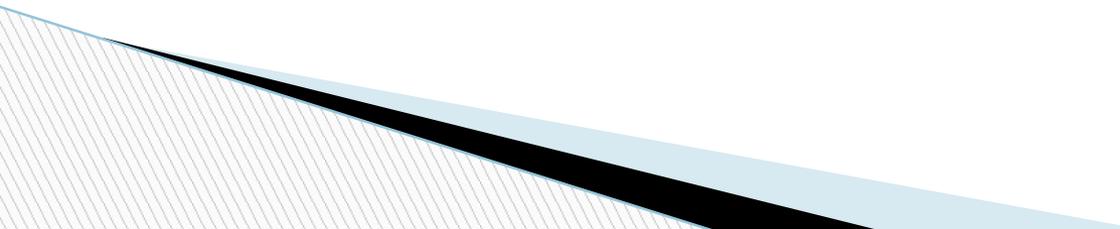
การวางระบบตัววัด:

- ▶ ต้องมีวิธีการที่ทำให้มีสอดคล้องของตัววัดที่เชื่อมโยงกัน
- ▶ เครื่องมือที่ใช้ เช่น Value Driver Analysis, การวิเคราะห์ Leading/Lagging Indicator, หรือ การหาความสัมพันธ์ของตัววัดและระดับ เป็นต้น
- ▶ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ตัววัดในแต่ละระดับ ใครเป็นผู้ใช้ ประโยชน์ ใครจะเป็นผู้ติดตาม ติดตามด้วยความถี่เท่าไร ในเวทีใด ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนคณะกรรมการชุดต่างๆ ผู้บริหารระดับกลาง ทีม ตลอดจนผู้ปฏิบัติ ที่ต้องปรับปรุงงานของตัวเองเพื่อสร้างนวัตกรรมในทุกระดับ

Figure 4.1-1 Performance Measurement System (PMES)



The criteria for selection ensure that measures:

- 1) meet regulatory and stakeholder requirements
 - 2) are actionable
 - 3) Support breakthrough performance aligned with strategic plan
 - 4) are critical to run the business.
- 



Performance Measurement

Four-Step Process



UW-Stout utilizes a four-step process to select, align use and improve its organizational performance measurement system:

1. Select **Key Indicators**
2. Identify and measure **Targets, Comparative Data, Segments, Trends**
3. Assure **Data Integrity**
4. Evaluate **Indicator Effectiveness**

Figure 4.1-3 Examples: Organizational Performance Review / Fact-based Decision-Making

	Daily 1	Weekly 2	Monthly 3	Quarterly 4	Annual, Bi-Annual 5
	What (Who)	What (Who)	What (Who)	What (Who)	What (Who)
A Pillar Performance Data	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clinical State of the Unit Report (M,F) ▪ Volumes (ET, D) ▪ Revenues (ET, D, M) ▪ Unit hourly rounding (M) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revenues (ET, D, M) ▪ Cash Collections (RCT, ET) ▪ Productivity (ET, D, M) ▪ Financial (GC, MEC, ET, D, M) ▪ Patient Satisfaction (ET, D, M, F) 	Weekly data, plus: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clinical Outcomes (GC, P, ET, D, M) ▪ Mortality/Complication (GC,P,ET, D) ▪ Patient Safety Dashboard (GC,ET,D) ▪ Growth Dashboard (ET, D) ▪ Org Report Card (GC, P, ET, D, M) 	Monthly data, plus: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patient Satisfaction (ET, D, M, F) ▪ Leadership action plans (ET, D, M) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associate Satisfaction – (GC, ET, D, M, F) ▪ Physician Loyalty Survey (GC, P, ET, D,M)
B Analysis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variances (e.g. daily activity vs. planned) ▪ Trending 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gap analysis ▪ Trending ▪ Variances ▪ Results from PI tools 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget to Actual ▪ Statistical / Comparative ▪ Action plan evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Same as monthly, plus ▪ Value Stream Analysis ▪ Rapid Improvement Events (Innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistical ▪ Gap Analysis ▪ Regression
C Decisions Made / Use	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operational ▪ Business Development ▪ Service Recovery ▪ Safety /Regulatory 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reinforce action plans and associated behaviors ▪ Staffing ▪ Recognition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modify action plans ▪ Charter new teams ▪ Gap plans ▪ Resource allocation ▪ Recognition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modify action plans ▪ Charter new teams ▪ Gap plans ▪ Resource allocation ▪ New growth strategies ▪ Opportunities for innovation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unit/hospital interventions / action plans ▪ Recognition ▪ Opportunities for innovation

GC=Governing Council ET=Executive Team P=Physicians D=Director M=Manager F=Frontline Staff

กระบวนการการเลือกข้อมูลและการใช้ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- ❖ Benchmarking
- ❖ Competitive Comparison

ประโยชน์ของการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- ▶ ช่วยให้เรารู้ระดับของตนเอง
- ▶ ช่วยผลักดันให้เราเกิดการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (Breakthrough)
- ▶ ช่วยให้เราเข้าใจมากขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการ
- ▶ การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่ง อาจช่วยให้เราเห็นประเด็นความท้าทายและประเด็นนวัตกรรม ที่จำเป็นต้องรีบดำเนินการ

ประโยชน์ของการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- ▶ ใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ เช่น
 - การกำหนด core competencies ในอนาคต
 - การคัดเลือกพันธมิตร หรือ คู่ความร่วมมือ
 - การว่าจ้าง Outsource

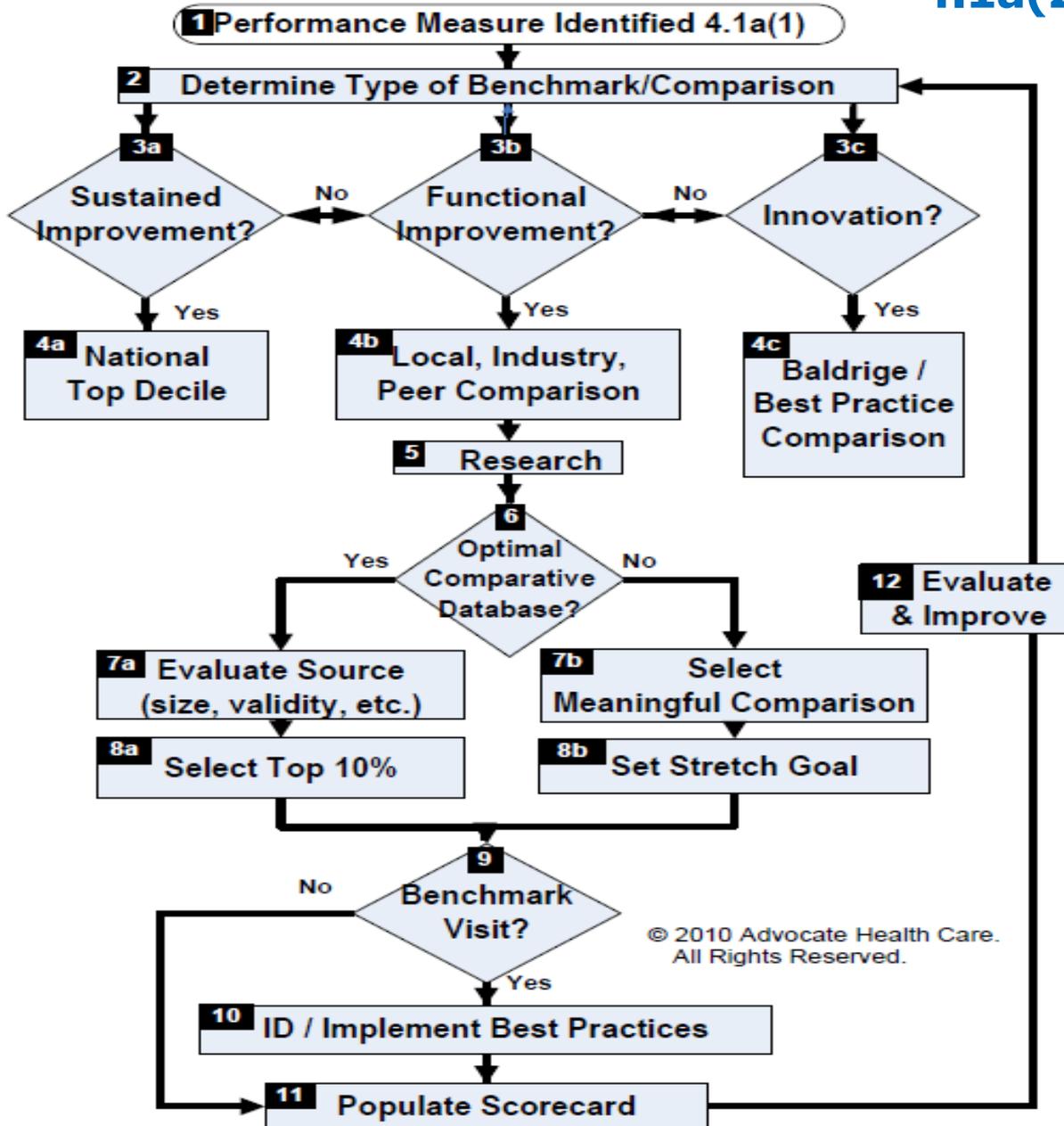
การดำเนินการเชิงกระบวนการ ทำอย่างไร

- ▶ มีขั้นตอนและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ▶ มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัววัดที่จำเป็นต้องเทียบเคียง และ คู่เปรียบเทียบที่จะใช้ที่ชัดเจน
- ▶ มีการกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกวงการ และในตลาด
- ▶ กำหนดแนวทาง วิธีการ ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการใช้ ประโยชน์จากข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เช่น กำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายขององค์กร หาโอกาสในการสร้าง นวัตกรรม

**“กำหนดให้ชัด ใครเลือก เลือกอย่างไร เมื่อใด
และใช้ประโยชน์โดยใคร อย่างไร”**

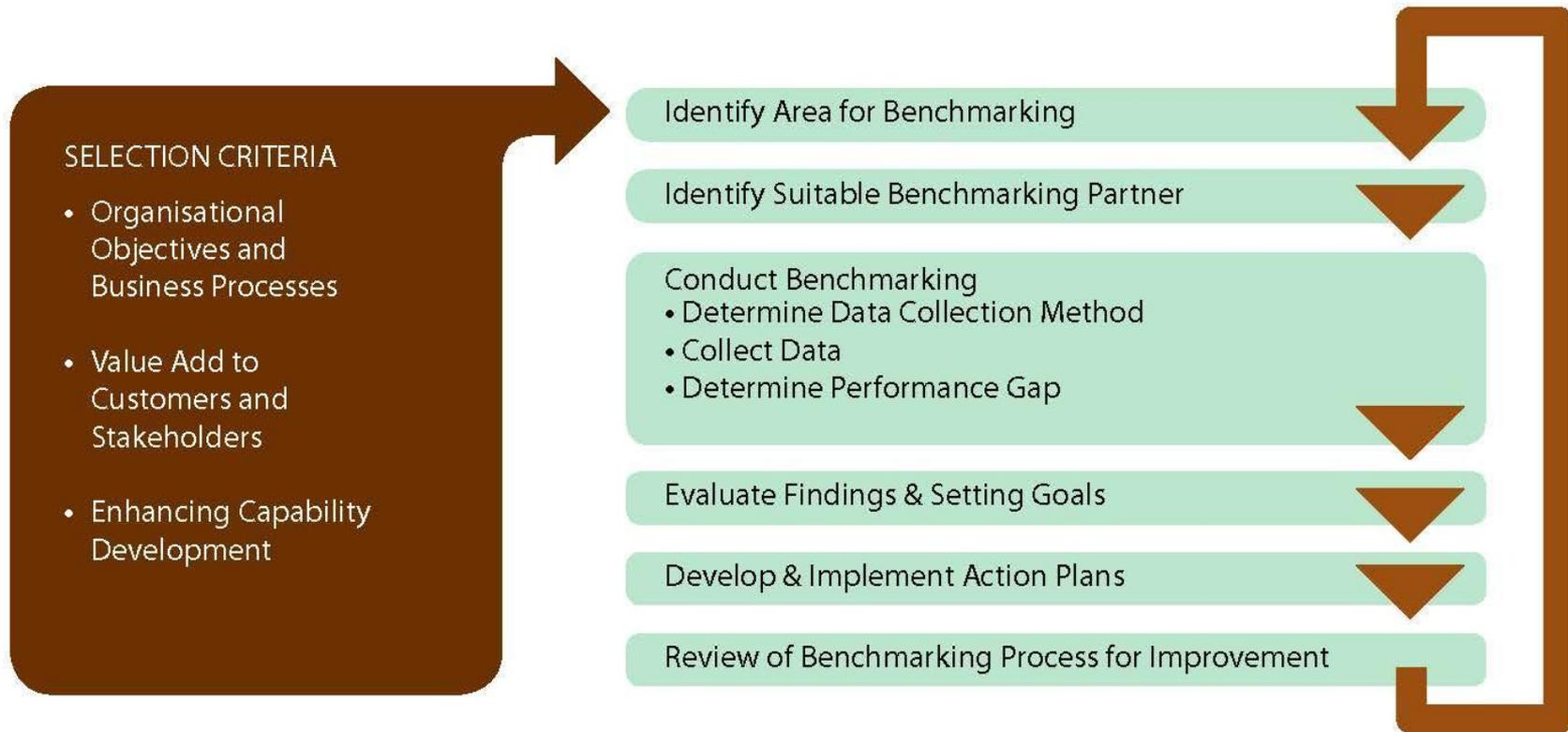
Figure 4.1-2 Comparative Data Selection Process

4.1a(2) Comparative data





Comparative Data Benchmarking at Nanyang Polytechnic, Singapore



NYP's Benchmarking Approach

กระบวนการเลือกและใช้ข้อมูลลูกค้า

เอาไปใช้ประโยชน์อย่างไร

- ใช้ในการทำตลาด
- สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า
- สร้างนวัตกรรม

****** วิธีการที่มีประสิทธิผลในการใช้ประโยชน์เสียงของลูกค้า รวมทั้งข้อร้องเรียน ในการสนับสนุนการตัดสินใจ ในระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรม ทำอย่างไร******

กระบวนการที่ทำให้ระบบวัดผลเอื้อให้เกิด ความคล่องตัวขององค์กร

- ❖ การค้นหาตัววัดที่มีความไว (Sensitivity) และอำนาจ
ในการทำนายเหตุการณ์ (Predictability) สูง ต่อการ
ดำเนินการขององค์กร
- ❖ ตัววัดนั้น ใครรับผิดชอบ ดูแล กำกับติดตาม
- ❖ บางองค์กรมีการกำหนด Key Risk Indicator / Key
Threshold มอบหมายผู้รับผิดชอบ

กระบวนการวิเคราะห์และทบทวนผลการ ดำเนินการ

- ❖ ซึ่งต่อเนืองมาจากการวัด
- ❖ แล้วกำหนดให้ชัดว่าจะใช้การวิเคราะห์ใดบ้าง (หน้า 144-145 ของเกณฑ์)

กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ good practise

สิ่งที่ได้จากการทบทวน

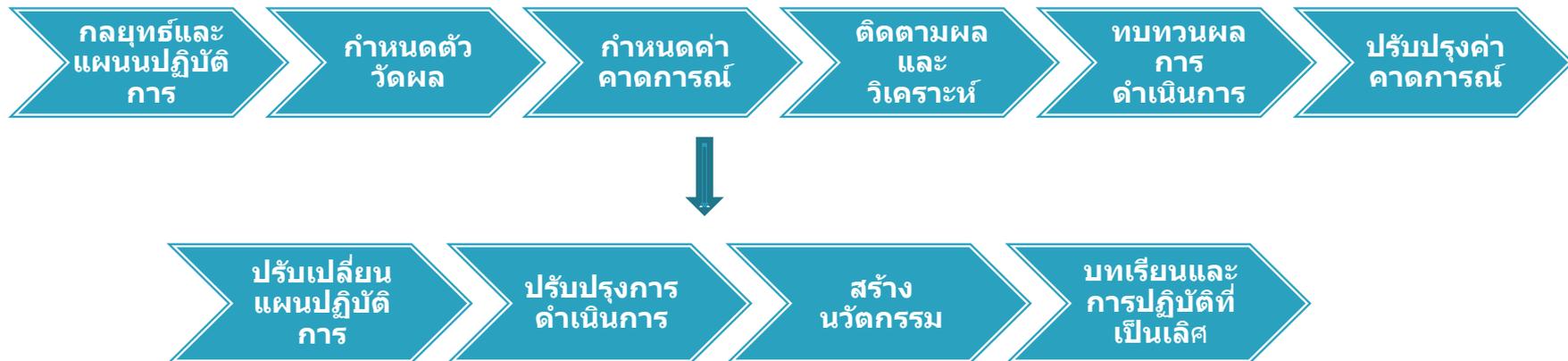
1. Lesson Learned (ความล้มเหลว การไม่บรรลุเป้าหมาย สาเหตุของการผิดพลาด)

2. Good Practise

- ❖ วิธีการในการเก็บเกี่ยว
- ❖ วิธีการรวบรวม จัดเก็บอย่างเป็นระบบ
- ❖ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้ามหน่วยงาน

กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

❖ ควรบูรณาการกับ 2.2 เรื่องการคาดการณ์และการปรับเปลี่ยนแผน



กระบวนการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและ การสร้างนวัตกรรม

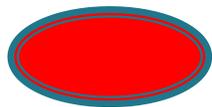
- ❖ วิธีการที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวน
เช่น พิจารณาจากช่องว่างกับค่าเป้าหมาย



ได้ตามเป้าหมาย



ห่างจากเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 10



ห่างจากเป้าหมายเกินร้อยละ 10

- ❖ วิธีการในการถ่ายทอดผลการทบทวนเป็นนโยบายเชิงปฏิบัติที่
จำเพาะเจาะจงเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปพัฒนา/ปรับปรุง

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: วิธีการในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้รวมทั้งสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

Overall level 1

- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้จัดการ และเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และทำให้องค์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล
- ▶ วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ และโครงสร้างของระบบสารสนเทศ ตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากรผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Overall level 2

- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการจัดการความรู้ของสถาบัน
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ความรู้และทรัพยากร เพื่อการเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิธีการปฏิบัติงานของสถาบัน
- ❖ วิธีการจัดการที่สถาบันใช้ในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ
- ❖ วิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจ ถึงความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวและเป็นสิทธิพิเศษ
- ❖ วิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจ ถึงความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน
- ❖ วิธีการที่สถาบันทำ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคงปลอดภัย และใช้งานง่าย
- ❖ ในภาวะฉุกเฉิน วิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนและกลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งต่อความต้องการของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

Overall requirement (Level 1/2)

ก.ความรู้ของ สถาบัน

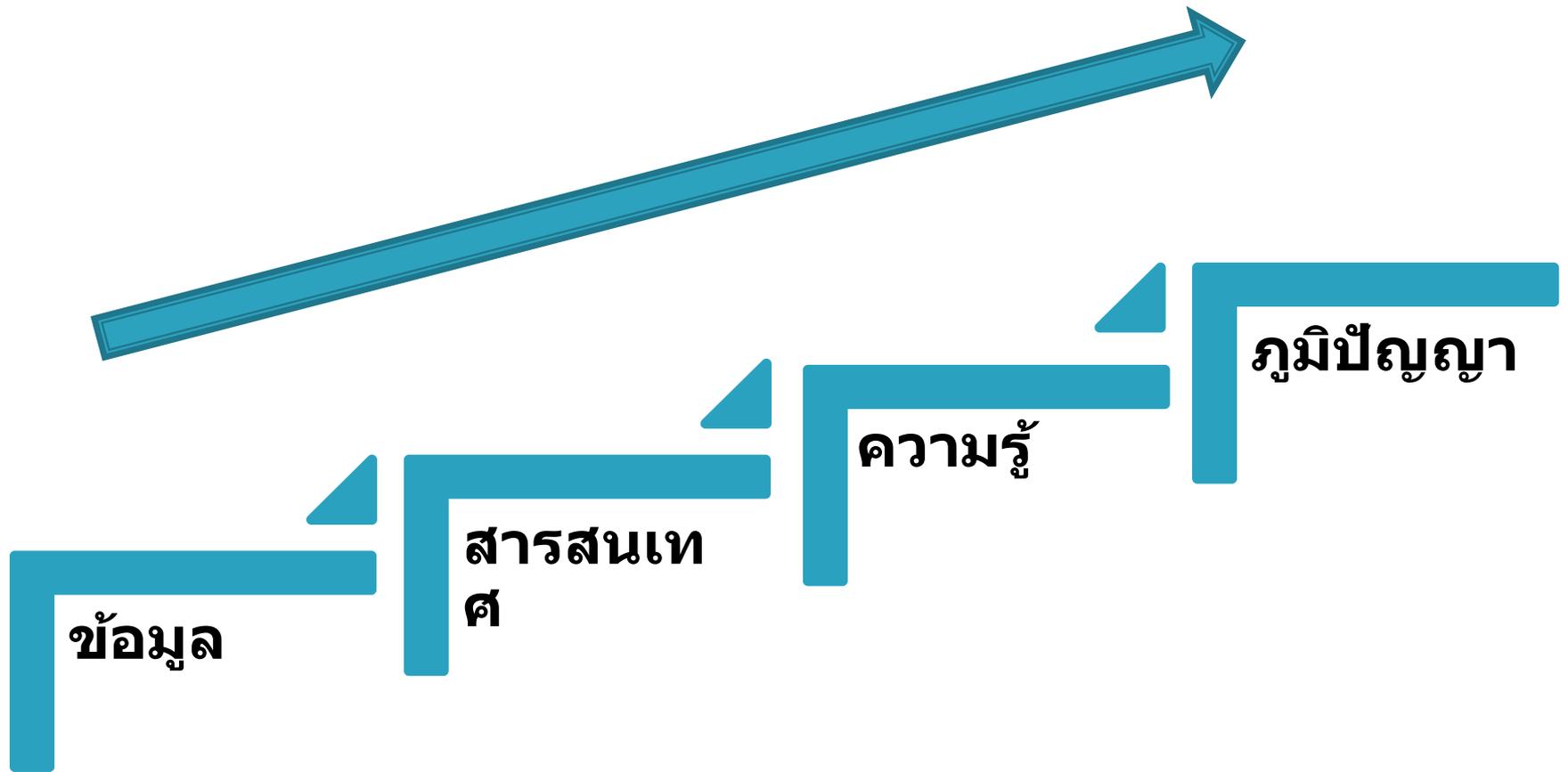
- กระบวนการจัดการความรู้
- กระบวนการจัดการการเรียนรู้ในระดับสถาบัน

ข.ข้อมูล สารสนเทศ และ เทคโนโลยี สารสนเทศ

- กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้มีคุณภาพ
- กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้มีความปลอดภัย
- กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศให้พร้อมใช้งาน
- กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพของฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์
- กระบวนการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ในภาวะฉุกเฉิน

กระบวนการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ไม่ใช่การสะสมความรู้ แต่เป็นการสังเคราะห์ความรู้ และภูมิปัญญาขององค์กร
 - การจัดการความรู้ จึงเป็นมากกว่า การสร้างฐานข้อมูล การสะสมข้อมูล การสะสมสารสนเทศ
 - การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็น dynamic เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมการคิด วิเคราะห์ เรียนรู้ สังเคราะห์ แบ่งปัน และทดลองใช้ซ้ำ จนเป็นองค์ความรู้และภูมิปัญญาขององค์กร ที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร



ทำอย่างเป็นกระบวนการ

- การมีผู้รับผิดชอบและแผนงานที่ชัดเจน
- มีวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน
- มีวิธีการที่ชัดเจนในการจัดการความรู้
- มีการติดตามผลและตัววัดความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

* ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรทุกระดับ

หมวด 1..... 1.1ก 3

หมวด 4..... 4.1ค 1

หมวด 2..... 2.1ก

Figure 4.2-2 Examples of Knowledge Management Mechanisms

Knowledge Useable by...	A How Knowledge is Collected	B Transfer Mechanisms	C Forces Use of Knowledge	D Evaluation/ Measures
Workforce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rounding ▪ Satisfaction Surveys ▪ Policies & procedures 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientation ▪ Department meetings ▪ Unit huddles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standards of Behavioral ▪ Performance Reviews 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulatory compliance ▪ Measures of engagement
Patients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listening posts ▪ Rounding ▪ Personalized white boards 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ White boards ▪ Rounding 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfaction metrics ▪ State of the Unit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulatory audits ▪ Scorecard measures / dashboard
Suppliers, Partners, Collaborators	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contracts ▪ Contract reviews 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contract reviews ▪ E-mail / phone calls 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contracts ▪ Product reviews 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contract performance evaluation
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Community assessments ▪ Community involvement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exec Team meetings 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposed facility changes or outreach 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Market assessments
Rapid Identifying & Sharing of Best Practices	<p><u>To meet organizational needs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PI Showcase ▪ Shared Governance <p><u>To meet patient needs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patient education 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RCAs/ACAs ▪ RIE summaries ▪ Staff, divisional, leadership meetings ▪ Education materials 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accountability process 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changes to processes ▪ Adoption of best practices
Use in Strategic Planning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmental scan ▪ Data reviews from external and internal sources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pillar / hospital SWOT's 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategic Planning timeline 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services / offerings aligned with customer requirements

A: Knowledge is collected from the workforce, patients, suppliers, partners, collaborators, and other stakeholders through systematic practices .

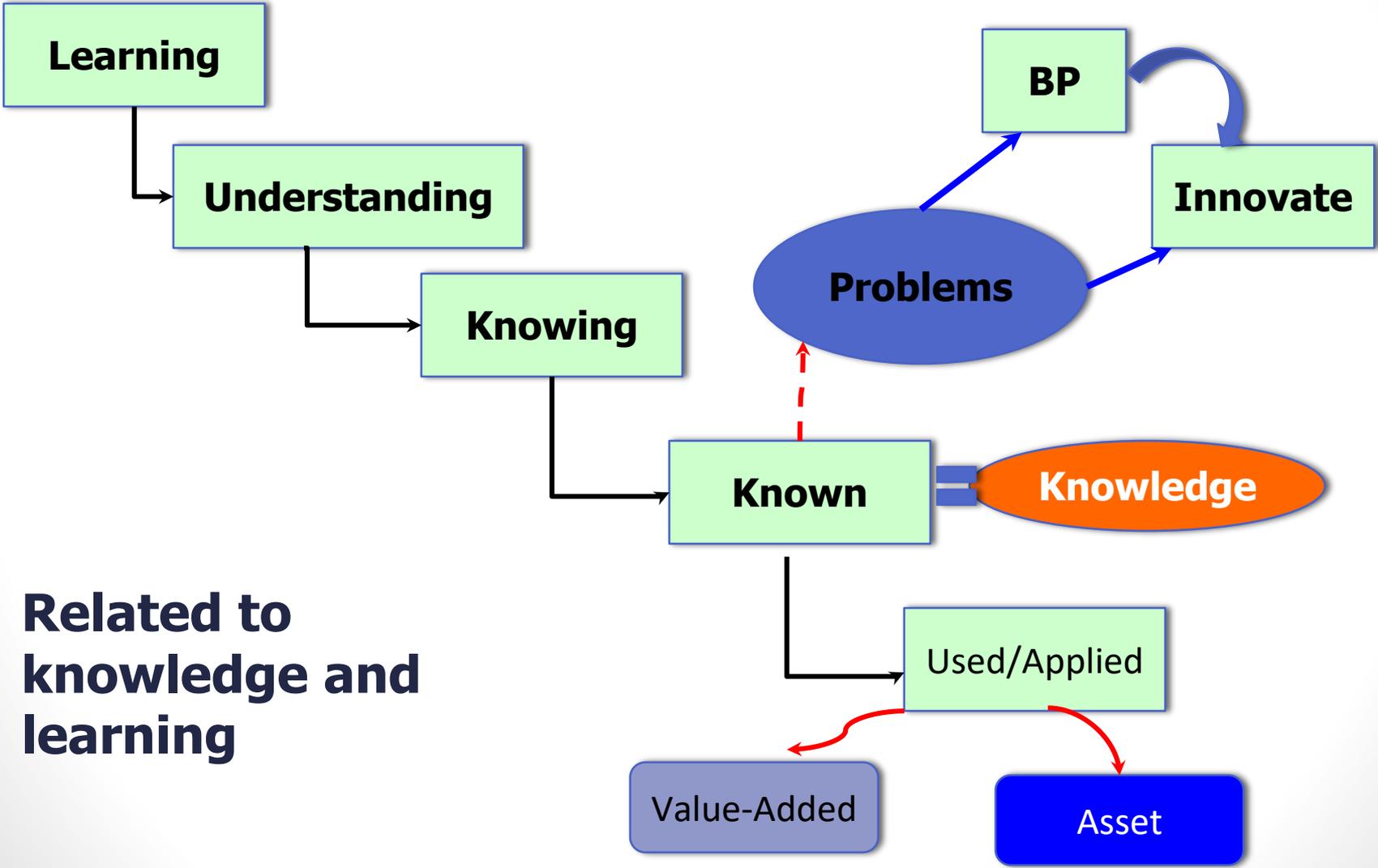
B: Relevant knowledge is transferred/shared through mechanisms listed in column B.

C: And implemented through mechanisms that ensure the use of the knowledge .

D: The effectiveness of the transfer / implementation of knowledge is evaluated through measures .



กระบวนการจัดการการเรียนรู้ในระดับสถาบัน



Related to knowledge and learning

กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ

- ▶ ข้อมูลและสารสนเทศ (ทั้งที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และในรูปแบบอื่นๆ)
- ▶ คุณภาพ: *ความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน*
- ▶ ความปลอดภัย: *การรักษาความลับ การเข้าถึง Cybersecurity*
- ▶ ความพร้อมใช้: *ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันการสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น*

Figure 4.2-1 Examples: Data, Information, & Knowledge Quality System (details AOS)

	A Data	Information B	Knowledge C
Accuracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drop down menus ▪ Task lists ▪ Standard forms 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # and type of denials ▪ Adverse drug reactions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quality of decisions ▪ Improved patient safety
Integrity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validation processes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # and type of denials 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduced rework
Reliability	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Database back-ups ▪ Disaster recovery plans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tracking 'up-time' vs. 'down-time' ▪ % workstations > 5 years 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuity of care ▪ Improved patient safety
Timeliness	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Immediate transmission of data 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Response time monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuity of care ▪ Quality of decisions
Security	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Login, password ▪ Access needs identification process 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Network firewall protection ▪ Monitoring of duplicate logins 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identity theft protection
Confidentiality	<ul style="list-style-type: none"> ▪ System-level access rights assignments 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HIPAA compliance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confidentiality of patient and associate records

กระบวนการบริหารจัดการฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์

- ▶ คุณภาพ: *น่าเชื่อถือได้ มั่นคงปลอดภัย และใช้งานง่าย*

คุณลักษณะที่ต้องการ	วิธีการที่ใช้
<i>น่าเชื่อถือ</i>	<i>มาตรฐาน ITIL, IT Quality assurance Process, IT Maintenance Program</i>
<i>มั่นคงความปลอดภัย</i>	<i>ISO 27001, Security Program, Security Policy</i>
<i>ใช้งานง่าย</i>	<i>Help Desk, การร่วมออกแบบโดยผู้ใช้ง่าย</i>

Workshop 5: SA

- ▶ ใช้แบบฟอร์ม 1 ในการกรอกข้อมูล(W5) และประเมินว่าการดำเนินการในหัวข้อ 4.1 มีจุดแข็งอะไรบ้าง และมีโอกาสในการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง
- ▶ ประเมินภาพรวมของการดำเนินการของหัวข้อโดยให้เป็นช่วงคะแนน (Scoring range)
- ▶ ทำซ้ำกับหัวข้อ 4.2
- ▶ สรุปผลโดยใช้แบบฟอร์ม 2

5. บุคลากร (85 คะแนน)

หมวดบุคลากร ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังและในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันผูกใจ จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน

5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน : วิธีการในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิผลและสนับสนุนบุคลากร

Overall level 1

- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้**บริหารขีดความสามารถ และ**
อัตรากำลังเพื่อให้งาน
บรรลุผลสำเร็จในทุกพันธกิจ
- ▶ **การสร้างบรรยากาศในการ**
ทำงานที่เกื้อหนุนและมีความ
มั่นคงต่อการทำงานของ
บุคลากรอย่างเป็นระบบ

Overall level 2

- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้**ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลัง**
- ❖ วิธีการที่สถาบันมีใช้ **ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่**
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้**ในการจัดระบบและบริหารบุคลากร**
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้**ในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนแปลง**
- ❖ วิธีการที่สถาบันดำเนินการ **เพื่อให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร**
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้**สนับสนุนบุคลากรโดยให้บริการสิทธิประโยชน์ และนโยบาย**

5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

กระบวนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลังที่ต้องการ

กระบวนการด้านบุคลากรใหม่

กระบวนการจัดระบบและบริหารบุคลากร

กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข. บรรยากาศด้านบุคลากร

กระบวนการด้านการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน

กระบวนการสนับสนุนบุคลากร

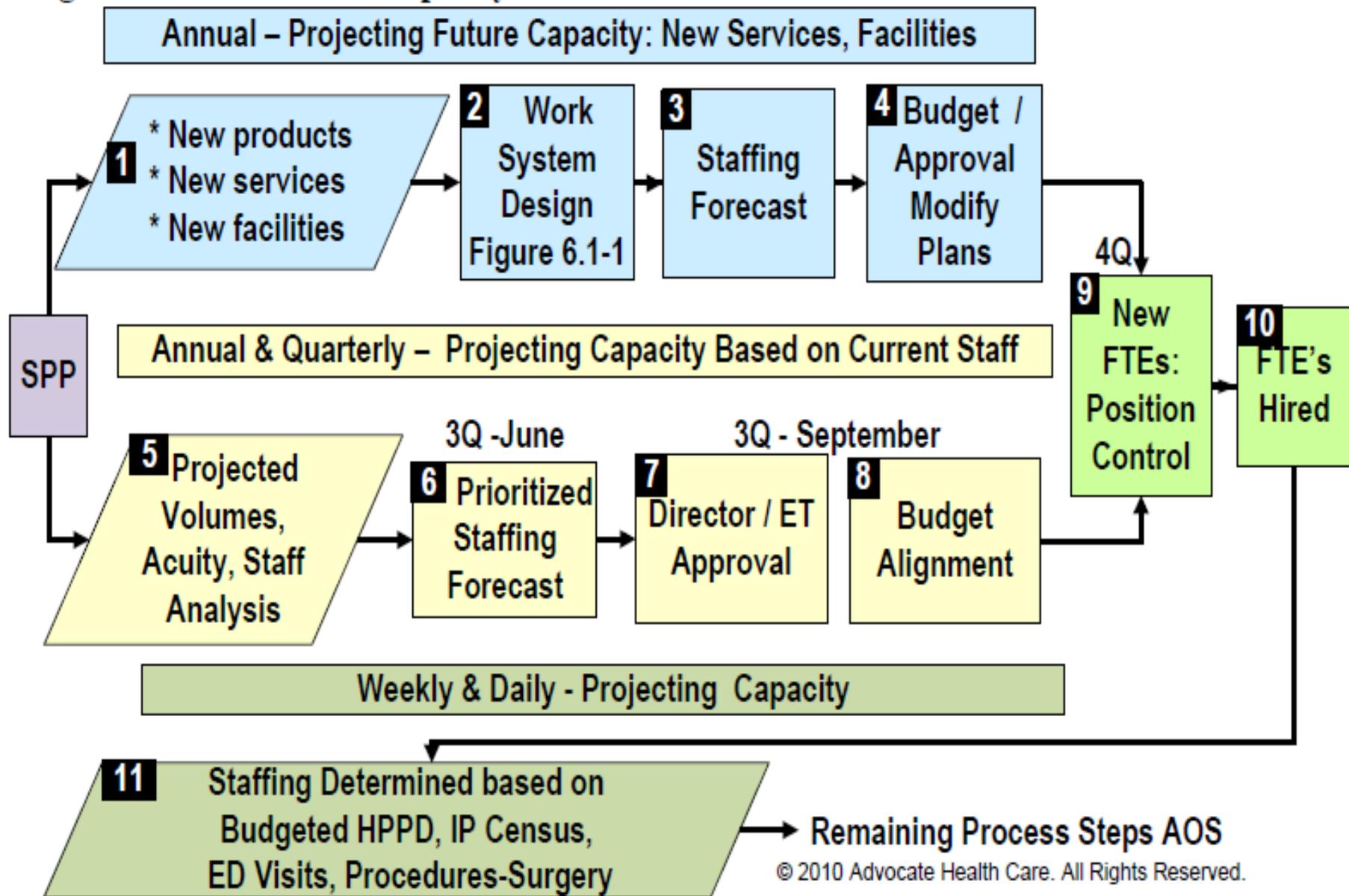


กระบวนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังที่ต้องการ

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- มีวงรอบและช่วงเวลาที่ชัดเจนว่าจะดำเนินการเมื่อไร ซึ่งควรจะบูรณาการกับวงรอบของการจัดทำแผนกลยุทธ์
- การวิเคราะห์ต่างๆเพื่อใช้ในการสนับสนุนในการประเมิน เช่น
 - การวิเคราะห์ Profile ของบุคลากรเทียบกับ profile ที่ต้องมีตามแผนกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติการที่กำลังจะมุ่งไป
 - การวิเคราะห์จำนวนบุคลากรที่จะเกษียณอายุหรือมีแนวโน้มที่จะลาออก
 - การวิเคราะห์ทักษะ และสมรรถนะ ของบุคลากร เทียบกับทักษะ และสมรรถนะที่ต้องการตามแผนงาน
 - การวิเคราะห์แนวโน้มทักษะ และสมรรถนะ ที่พัฒนาได้เทียบกับความต้องการในอนาคต

- การวิเคราะห์ต่างๆเพื่อใช้ในการสนับสนุนในการประเมิน เช่น
 - การวิเคราะห์สัดส่วนอัตรากำลังเทียบกับมาตรฐานหรือคู่เทียบ
 - การวิเคราะห์ผลกระทบการปรับโครงสร้างต่ออัตรากำลัง
 - การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียเชิงเปรียบเทียบระหว่างการใช้นุคลากรประจำ ลูกจ้างชั่วคราว หรือจ้างเหมา
- ควรมีการติดตามความสำเร็จ และผลที่ได้จากการดำเนินการตามแผนสร้างขีดความสามารถและแผนงานด้านอัตรากำลัง เพื่อกลับมาทบทวนประสิทธิผลของการประเมิน วิเคราะห์ และวางแผนด้านบุคลากรที่ได้ดำเนินไป และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในรอบถัดไป

Figure 5.2-1 Workforce Capacity Process



กระบวนการด้านบุคลากรใหม่

“กระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ ต้องทำให้ได้บุคลากรที่ตรงความต้องการ และสามารถเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง”

- ควรใช้เครื่องมือทางด้าน HRM เช่น การวิเคราะห์ปริมาณงาน การวิเคราะห์ค่างาน กำหนดเป็นตำแหน่งที่ต้องการ กำหนดค่าพรรณนางาน คุณวุฒิ และ คุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการให้ชัดเจน

*ควรตอบสนองต่อขีดความสามารถที่ท่านต้องการ และสามารถปิดช่องว่างขององค์ความรู้ที่ขาดหายไป

ขององค์กร ส่วนคุณลักษณะของบุคลากรควรสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรที่ท่านอยากให้เป็น

- เครื่องมือที่ใช้คัดเลือก เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบทัศนคติ การทดสอบความรู้ ตลอดจนการประเมินในระหว่างหลังการทดลองงาน มั่นใจหรือไม่ว่า ทำให้ได้บุคลากรทุกกลุ่มที่มีคุณวุฒิและคุณลักษณะที่ต้องการ

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

- **ตัววัดความสำเร็จ เช่น ระยะเวลาในการสรรหา อัตราตำแหน่งงานว่าง อัตราการผ่านทดลองงาน ระดับความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ อัตราการลาออก 3 ปีแรก**

กระบวนการจัดโครงสร้างและบริหารบุคคล

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- มีวงรอบในการทบทวน และวิธีการที่ชัดเจน
- ควรบูรณาการกับทิศทางองค์กร กลยุทธ์ และการปรับระบบงาน
- สิ่งที่ต้องคำนึง
 - จัดโครงสร้างและบริหารบุคคลต้องส่งเสริมให้งาน เป้าหมาย หรือพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย (วางโครงสร้างองค์กรเพื่องานไม่ใช่เพื่อคน)
 - จัดโครงสร้างและบริหารบุคคลให้ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จาก CC เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศ การมีคณะกรรมการคร่อมสายงาน
 - จัดโครงสร้างและบริหารบุคคลที่หนุนเสริมการให้การมุ่งเน้นลูกค้า และการให้บริการ เช่น One Stop Service

กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (เชื่อมมาจาก 5.1ก1)

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- เลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล เช่น
 - เตรียมขีดความสามารถเพื่อรองรับงานในอนาคต (การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การสร้างคนให้มี Multi-task Multi-skill
 - เตรียมอัตรากำลังเพื่อรองรับงานในอนาคต (ระบบสรรหาเชิงรุก การสร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา)
- กำหนดตัววัดความสำเร็จ เช่น Human Capital Readiness, Skill Level, อัตราตำแหน่งงานที่ยังว่างเทียบกับแผน, สัดส่วนบุคลากรที่สามารถทำงานได้หลายด้านเทียบกับแผน

- จะต้องมึ่วิธีการที่มีประสิทธิผลในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนบุคลากร ได้แก่
 - กรณีต้องลดจำนวนคนลง (การสื่อสาร การให้คำปรึกษา ด้านอาชีพ การช่วยหางานใหม่ให้ การจ่ายค่าชดเชยตามสิทธิ
 - กรณีต้องเพิ่มคน

กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัววัดที่ชัดเจนครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน
- มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายและมาตรฐาน
- ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

Figure 5.2-2 Workplace Health, Safety, & Security

Area	Strategies (unique workforce environment)	Key Measure	Result
Health	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pre-employment physicals ▪ Fitness for duty testing ▪ Flu shots ▪ Titers (blood tests) * ▪ Annual safety modules 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % physicals ▪ % TB testing 	<p>7.4-24 7.4-24</p>
Safety	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infection control procedures ▪ Hazardous materials procedures ▪ Environmental tours ▪ Ergonomic assessments + ▪ Annual safety fair ▪ Annual safety modules ▪ Chemical inventory process ▪ RASMAS recall system ▪ Blood borne pathogen incident review 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fire drills ▪ Hand hygiene ▪ % chemical inventories 	<p>7.5-11 7.1-28 7.4-25</p>
Security	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 24-hour campus security ** ▪ Associate/vendor ID badges ▪ Escorts and car assistance** ▪ Code grey: combative help ▪ Card readers for access ▪ Surveillance cameras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associate satisfaction question <i>'My working conditions are safe.'</i> 	<p>7.6-8</p>
<p>* Direct care givers ** Night shift + Non-clinicians</p>			

กระบวนการสนับสนุนบุคลากร

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- สำรวจความต้องการของพนักงาน นำมาจัดลำดับความสำคัญ
- ตอบสนอง ประเมินผล (อาจเทียบเคียงกับองค์กรอื่น)
- ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

Figure 5.2-3 Benefit/Service Policies Highlights by Workforce Segment

Benefit / Service	Nurses	Non-Nursing	Physicians	Volunteers
Various types of medical, dental, vision	X	X		
Employee Assistance Program (EAP)	X	X		
401k + AHC Retirement Fund	X	X		
Life, disability insurance	X	X		
Additional life, disability, homeowners, care insurance	X	X		
Flex / Medical Savings Accounts	X	X		
<i>It Pays to Stay</i> – premiums based on tenure	X	X		
<i>Advocate</i> + – 50% of co-insurance paid for AHC care	X	X	X	
Associate Benevolent Fund–PTO/Financial Support	X	X		
Education Assistance	X	X		
PTO with increasing levels of coverage with tenure	X	X		
Adoption assistance	X	X		
Lactation accommodations	X	X		
Wellness fairs / screenings	X	X	X	X
<i>Good Health for Good Life</i> (GHGL)	X	X		X
Domestic partner coverage	X	X		
Advocate Integrated Health Advocacy Program	X	X		
Long-term care insurance, Hyatt legal, auto / homeowner insurance, un-taxed commuter benefits	X	X		
Clinical Advancement Program	X			
15% off in Gift Shop, Daisy Basket, Pharmacy	X	X		X
Hospital education (e.g. CPR, Medical Terminology)	X	X	X	X
	= Optional: allows for tailoring to diverse needs			

5.2 ความผูกพันของบุคลากร: วิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

Overall level 1

- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้ในการ **การพัฒนาบุคลากร** ผู้บริหาร และผู้นำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การเกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น
- ▶ วิธีการที่สถาบันทำให้ **บุคลากรมีส่วนร่วมอย่าง** **ทุ่มเทในการปรับปรุงและ** **สร้างนวัตกรรมให้กับองค์การ**

Overall level 2

- ❖ วิธีการที่สถาบันมีใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และบุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ประเมินความผูกพันของบุคลากร
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและสร้างความผูกพันกับบุคลากร
- ❖ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถาบันที่สนับสนุนความต้องการของสถาบันและการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำแต่ละคน
- ❖ วิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบัน
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในสถาบัน

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

อ. ความผูกพันของบุคลากรและ ผลการปฏิบัติการ

กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

กระบวนการค้นหาองค์ประกอบของความ
ผูกพัน

กระบวนการประเมินความผูกพัน

กระบวนการจัดการผลปฏิบัติงาน

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร

กระบวนการประเมินประสิทธิผลของ
การเรียนรู้และพัฒนา

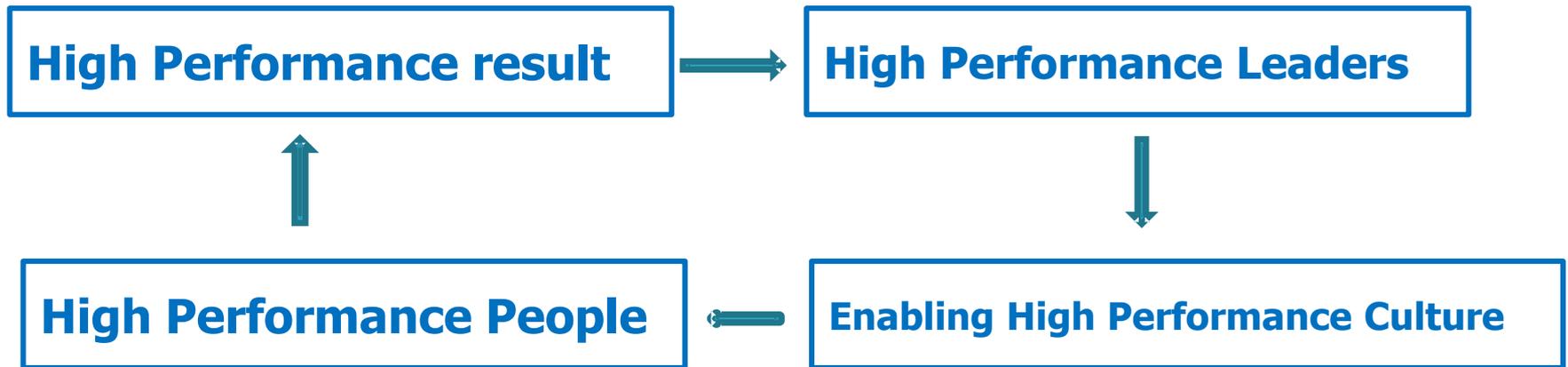
กระบวนการจัดการความก้าวหน้าใน
หน้าที่การงาน

ใส่ใจ

กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- ❖ จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้
 1. เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างภายในองค์กร
 2. เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี
 3. ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร
- ❖ วัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรแบ่งได้สองแบบ (เปิด/ ปิด)
- ❖ การส่งเสริมให้เกิด Open Communication มีอย่างน้อย 3 แนวทาง ได้แก่ การสร้างให้เกิด Supportive, Participative และ Trusting environment *

- ❖ อปท.ที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ มีความยืดหยุ่นสูง การให้อิสระในการทำงานและส่งเสริมความคิดในการสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ การทำงานเป็นทีม Cross-functional Team



Model ของ Shelley Holmes

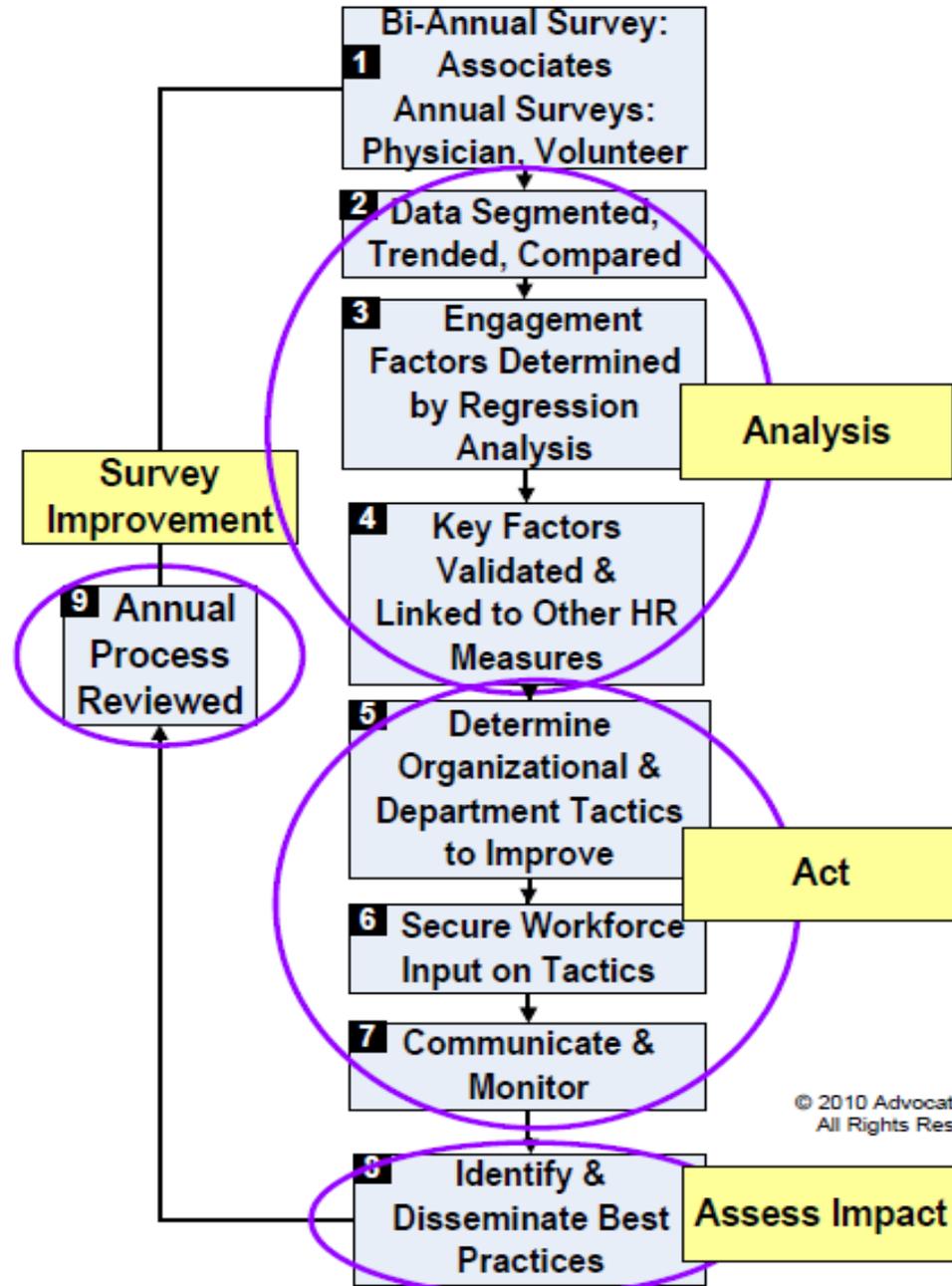
❖ ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ (ผู้รับผิดชอบ มีวิธีการ/ แผนงาน
ที่ชัดเจน มีตัววัดความสำเร็จ เช่น การวัดความพึงพอใจต่อ
บรรยากาศภายในองค์กร การสำรวจข้อคิดเห็นของบุคลากรต่อ
บรรยากาศภายในองค์กร หมั่นตรวจสอบ ติดตามเป็นระยะเพื่อ
หาทางปรับปรุง

กระบวนการค้นหาองค์ประกอบของความผูกพัน

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

Figure 5.1-1 Workforce Satisfaction & Engagement Measurement Process (WSEMP) (detailed version AOS)

Workforce engagement



กระบวนการประเมินความผูกพัน

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

กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

- ▶ หนึ่งในองค์ประกอบของ engagement factor
(วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล/ยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ)
- สิ่งที่ต้องคำนึงถึง
 - จะต้องส่งเสริมให้เกิดทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี*
 - จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันมากขึ้น ขยัน
ทุ่มเทมากขึ้น
 - จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งเน้นผู้รับบริการมากขึ้น

➤ สิ่งที่ต้องคำนึงถึง

- การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล/ยกย่องชมเชย และ
การสร้างแรงจูงใจ

➤ ทำอย่างเป็นกระบวนการ

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน
- มีวิธีการและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน*
- ควรมีตัววัดความสำเร็จ อาทิ ความพึงพอใจต่อระบบการจัดการผล
การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่อระบบการให้รางวัลยกย่องชมเชย
ระดับความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- ❖ การเรียนรู้และการพัฒนา VS การอบรมและการพัฒนา
- ❖ ควรตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กร / ความสำเร็จระดับบุคลากร
 - CC, SC
 - การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย(สั้น/ยาว)
 - ความจำเป็นด้านการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และนวัตกรรม
 - จริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
 - การมุ่งเน้นผู้รับบริการ

ตย. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กำหนดกลยุทธ์/ เป้าประสงค์/ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร

ถ่ายทอดเป็นตัววัดและเป้าหมายระดับหน่วยงาน

หัวหน้าหน่วยงานกำหนดตัววัดและเป้าหมายระดับบุคคล

พนักงานทำความเข้าใจตัววัดและเป้าหมาย กำหนดแผนพัฒนาตนเอง

หัวหน้าหน่วยงานพูดคุยกับพนักงาน และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

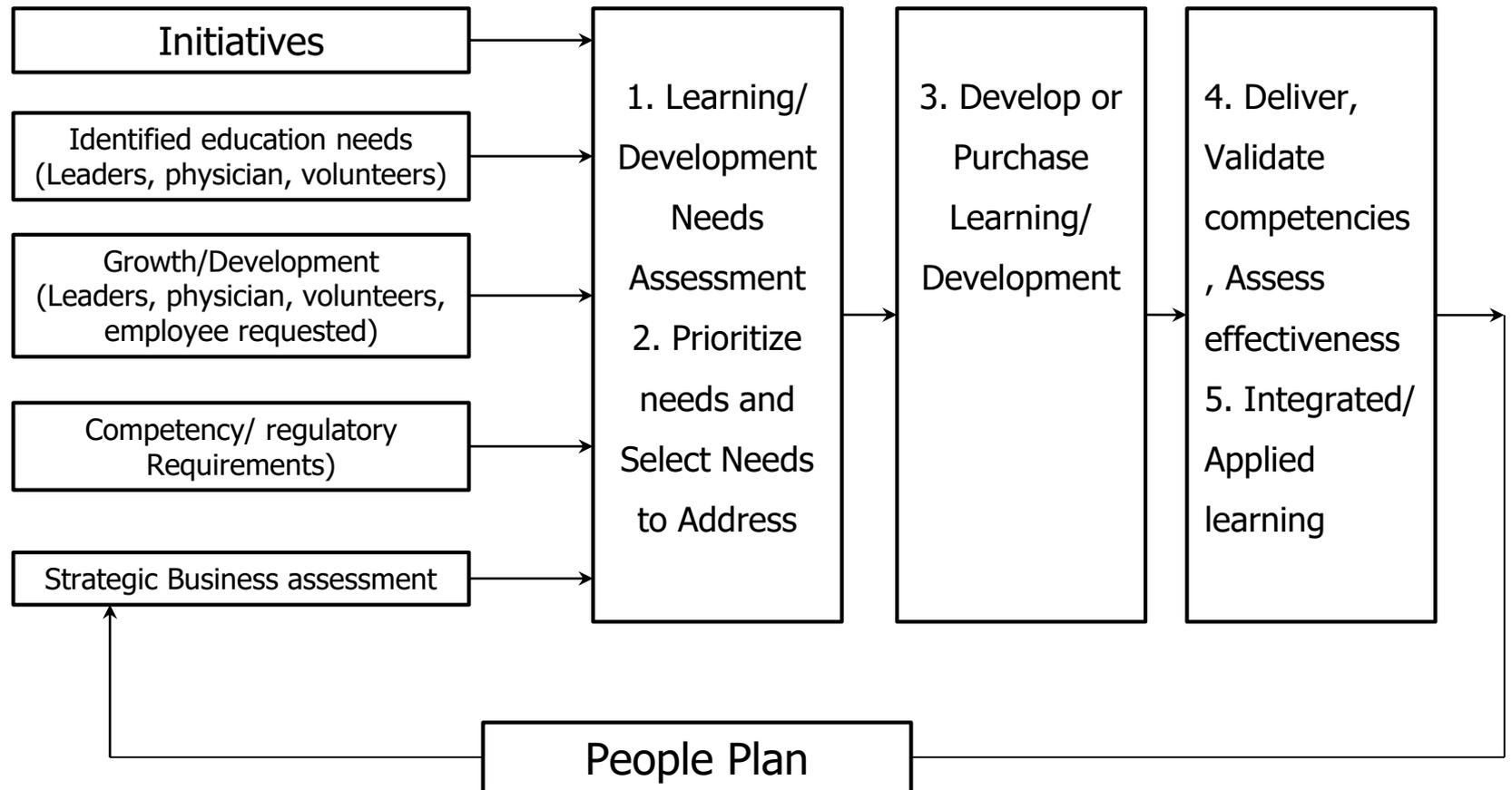
พนักงานเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาตามแผนที่กำหนด

หัวหน้าหน่วยงานประเมินผลการพัฒนา

ปรับปรุงแผนพัฒนารายบุคคลให้เหมาะสม

- ❖ ถ่านโอินความรู้จากบุคลากรที่ใกล้ลาออกหรือเกษียณอายุ (เชื่อมกับ KM) เช่นการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้เป็นคู่มือการทำงาน การให้เป็นพี่เลี้ยง/ ที่ปรึกษา
- ❖ การพัฒนาให้เกิดทักษะ ความชำนาญ และอุปนิสัยใหม่ในการทำงานและให้บริการที่ดี.....

ระบบการเรียนรู้และพัฒนาของ Heartland Hospital ซึ่งได้รับรางวัล MBNQA ปี 2009



กระบวนการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- ▶ ตัววัดที่ใช้ อาจดูได้จาก
 - ระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นทั้งของบุคลากรและผู้นำ
 - ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
 - ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและขององค์กร
 - ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ผู้รับบริการ

***** ควรวิเคราะห์ต้นทุนในการจัดการเรียนรู้/ประโยชน์ที่ได้รับ**

Kirkpatrick model

ระดับที่ 1 ประเมินการตอบสนองของผู้เรียน ว่ามีความคิดเห็นและ
รู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้

ระดับที่ 2 ประเมินความรู้และความสามารถที่ได้รับจากการเรียนรู้ที่
จัดให้

ระดับที่ 3 ประเมินพฤติกรรม การนำไปใช้ ความสามารถในการ
นำไปปฏิบัติ

ระดับที่ 4 ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ต่อผลการดำเนินการอันเกิด
จากการจัดการเรียนรู้

กระบวนการจัดการความก้าวหน้าอาชีพการงาน

- ▶ หนึ่งในองค์ประกอบของ engagement factor
- ▶ อาจเป็นการเติบโตในแนวสูงหรือการหมุนเปลี่ยนงานในแนวราบก็ได้
- ▶ ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เช่น
 - การกำหนด Career Ladder/Career Path ที่ชัดเจนภายในองค์กรครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม
 - การกำหนด Career Matrix เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นว่าสามารถเติบโตในแนวตั้งและแนวราบอย่างไร

- การกำหนด Career Matrix เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นว่า
สามารถเติบโตในแนวดิ่งและแนวราบอย่างไร

- การประเมินสมรรถนะของบุคลากรเทียบกับสมรรถนะที่
ต้องการตาม Career path , การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล, การ
จัดการเรียนรู้และพัฒนาตามแผน, การประเมินผลเข้าสู่ตำแหน่ง
เป็นต้น

- รวมทั้งการกำหนดตัววัดความสำเร็จในการจัดการความก้าวหน้า
ในอาชีพการงาน
- ต้องติดตามตัววัด และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

Workshop 6: SA

- ▶ ใช้แบบฟอร์ม 1 ในการกรอกข้อมูล(W6) และประเมินว่าการดำเนินการในหัวข้อ 5.1 มีจุดแข็งอะไรบ้าง และมีโอกาสในการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง
- ▶ ประเมินภาพรวมของการดำเนินการของหัวข้อโดยให้เป็นช่วงคะแนน (Scoring range)
- ▶ ทำซ้ำกับหัวข้อ 5.2
- ▶ สรุปผลโดยใช้แบบฟอร์ม 2

6. ระบบปฏิบัติการ (85 คะแนน)

ในหมวดระบบปฏิบัติการนี้ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมในหลักสูตรและบริการ และกระบวนการต่าง ๆ และถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน : วิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงหลักสูตรและบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

Overall level 1

- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้ในการออกแบบและจัดการกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบเพื่อส่งมอบหลักสูตรและบริการที่มีคุณค่าสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นให้ระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญว่ามีอะไรบ้าง
- ▶ วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบเพื่อให้หลักสูตรและบริการคงคุณค่าสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้ในการจัดการนวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ ๆ เพื่ออนาคตอย่างเป็นระบบ และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Overall level 2

- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการระบุข้อกำหนดของหลักสูตร บริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ
- ❖ วิธีการที่สถาบันมีใช้ในการออกแบบหลักสูตร บริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด
- ❖ วิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่างๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ ในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ และผลการดำเนินการ เสริมสร้างสมรรถนะหลักของสถาบันและลดความแปรปรวน
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการจัดการนวัตกรรม

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่างๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

Overall level 1

- ▶ วิธีการที่สถาบันใช้ในการควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
- ▶ การบริหารความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีความต่อเนื่องในสภาวะดังกล่าว

Overall level 2

- ❖ วิธีการควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการ
- ❖ วิธีการที่สถาบันใช้ในการจัดห่วงโซ่อุปทาน
- ❖ วิธีการที่สถาบันดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัย
- ❖ วิธีการที่สถาบันดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ควรรองรับจุดประสงค์ 2 ประการ ได้แก่

1. ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ
2. ช่วยให้พวกเขาสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กร

- ❖ ควรต้องกำหนดวิธีการในการทำงานร่วมกันที่แน่นอน
- ❖ มีการจัดทำข้อตกลงที่ชัดเจนระหว่างกัน
- ❖ มีวิธีการในการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีวงรอบ และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยอิงตามข้อตกลง ตัววัดผล การดำเนินการ

เพื่อปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เช่น

- กระบวนการคัดเลือก
- กระบวนการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์และความร่วมมือระยะยาว

Process Effectiveness outcomes

- ▶ Research total cycle time
- ▶ Emergency Readiness Rating
- ▶ Total project cost vs. Baseline Project Cost
- ▶ Proposal Development Performance(สำหรับนักวิจัย
หน้าใหม่)
- ▶ Procurement and subcontracting Performance
- ▶ Idea well suggestions

กระบวนการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

- ❖ จุดอ่อนที่พบบ่อย คือ องค์กรมักให้ความสำคัญเฉพาะการจัดการ
ระงับเหตุ มากกว่าการคำนึงถึงการป้องกัน การทำให้เกิดความ
ต่อเนื่องของการปฏิบัติการและพันธกิจ รวมถึงการฟื้นฟูสภาพ
เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว
- ❖ อาจใช้แนวทางตามมาตรฐาน BS 25999 ในการดำเนินการ

กำหนด
วัตถุประสงค์
นโยบาย

วิเคราะห์
ผลกระทบ

ระบุภัยพิบัติและ
ประเมินความ
เสี่ยง

พิจารณา
ทางเลือก

กำหนด
กลยุทธ์และ
แผนงาน

ฝึกซ้อม/ฝึก
ปฏิบัติและรักษา
ระบบ

ทบทวนและ
ปรับปรุงให้ดีขึ้น

ตัวอย่างกระบวนการ BCM

Workshop 7: SA

- ▶ ใช้แบบฟอร์ม 1 ในการกรอกข้อมูล(W57) และประเมินว่าการดำเนินการในหัวข้อ 6.1 มีจุดแข็งอะไรบ้าง และมีโอกาสในการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง
- ▶ ประเมินภาพรวมของการดำเนินการของหัวข้อโดยให้เป็นช่วงคะแนน (Scoring range)
- ▶ ทำซ้ำกับหัวข้อ 6.2
- ▶ สรุปผลโดยใช้แบบฟอร์ม 2

7.ผลลัพธ์ (450 คะแนน)

ผลลัพธ์ในหมวด 7

- ▶ ควรเป็นตัววัดที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร
- ▶ ควรเป็นเชิงปริมาณ เพื่อให้ตั้งเป้าหมายและปรับปรุงได้
- ▶ เหมาะสมกับพัฒนาการขององค์กร
- ▶ ขับเคลื่อนการพัฒนา

Type of Indicators

- ▶ **Lagging indicator** หมายถึง ตัวชี้วัดที่เป็นผลการทำงาน ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Outcome measures)
- ▶ **Leading Indicator** หมายถึง ตัวชี้วัดถึงเงื่อนไขหรือปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (Performance drivers)



7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการ (120 คะแนน)

Overall level 1	Overall level 2
<ul style="list-style-type: none">· ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน· ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ	<p><i>7.1ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการตอบสนองลูกค้ากลุ่มอื่น</i></p> <p><i>7.1 ข (1)ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ</i></p> <p><i>7.1ข(2) ผลลัพธ์ด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน</i></p> <p><i>7.1 ค ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน</i></p>



7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (80 คะแนน)

Overall level 1	Overall level 2
<ul style="list-style-type: none">· ความพึงพอใจของลูกค้า· ความผูกพัน	<p><i>7.2 ก(1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของคณะ</i></p> <p><i>7.2 ก(2) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของคณะ</i></p>

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- ▶ Student Satisfaction in Key Areas
- ▶ Satisfaction with Curriculum/ethnicity
- ▶ Satisfaction with Support service
- ▶ Satisfaction with Complaint Management
- ▶ Student Engagement by segment
- ▶ Alumni Exit assessment
- ▶ Employer Assessment
- ▶ Community Overall Evaluation
- ▶ Alumni Involvement activities
- ▶ Alumni donation*

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- ▶ Grant Agency's Satisfaction
- ▶ Industry Partner's Satisfaction
- ▶ Customer Satisfaction with service Quality
- ▶ Stakeholder's Satisfaction with service project elements



7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร(80 คะแนน)

Overall level 1	Overall level 2
<ul style="list-style-type: none">· ผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ของสถาบัน	<p><i>7.3 ก (1) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร</i></p>
<ul style="list-style-type: none">· ความผูกพัน	<p><i>7.3 ก (2) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร</i></p> <p><i>7.3 ก (3) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร</i></p> <p><i>7.3 ก (4) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำของสถาบัน</i></p>

- ▶ Workforce Satisfaction by segments
- ▶ Satisfaction with Benefits
- ▶ Onboarding Effectiveness
- ▶ Workforce turnover
- ▶ Career Ladder program
- ▶ Classroom ratio
- ▶ Workforce Safety
- ▶ Money Paid for Compensation Claim



7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาล(80 คะแนน)

Overall level 1	Overall level 2
<ul style="list-style-type: none">· ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำของผู้นำระดับสูง และธรรมาภิบาล· ความรับผิดชอบด้านการเงิน· การปฏิบัติตามกฎหมาย· จริยธรรม· ความรับผิดชอบต่อสังคม· การสนับสนุนชุมชน· การบรรลุลยุทธ์ศาสตร์	<p><i>7.4ก(1) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำและการสร้างความผูกพันกับกลุ่มบุคลากร ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น</i></p> <p><i>7.4ก(2) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบของการกำกับดูแล</i></p> <p><i>7.4ก(3) ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และการได้รับการรับรอง</i></p> <p><i>7.4ก(4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</i></p> <p><i>7.4ก(1) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ</i></p> <p><i>7.4ข ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์สถาบันและแผนปฏิบัติการ</i></p>

- ▶ Workforce Member's Trust in senior leader/governance
- ▶ Ethical commitment rates
- ▶ Community services performance
- ▶ Regulatory/Legal findings



7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และ ตลาด (90 คะแนน)

Overall level 1	Overall level 2
<ul style="list-style-type: none">ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดของสถาบัน	<p><i>7.5ก (1) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินของคณะ</i></p> <p><i>7.5 ก(2) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดของคณะ</i></p>



- Budget per Student
- Student Scholarship Awards from outside donors
- Administrative Costs as a Percentage of Operating Budget
- Research Expenditures
- Alumni Donations
- Credit Hours for Undergraduate Programs
- Credit Hours for Graduate Programs
- Enrollment by Program
- Enrollment by Groups/Ethnicity



- Funding Growth
- Overall Performance to Budget
- Performance to Budget by Location
- Performance to Budget by Program Area
- Funding Sources by Customer Group
- Project Overhead Costs
- Contract Fees
- Scholarships to Graduate Students
- Market Share: Student, Research, Services

แนวทางในการประเมินตัววัดในหมวด 7

1. ทำความเข้าใจกับคำถามในภาพรวมของรายชื่อผลลัพธ์ ผลลัพธ์สำคัญอะไรที่ควรต้องมีภายใต้ข้อกำหนดโดยรวม สัมพันธ์กับกระบวนการใด
2. ตัววัดที่มีในแต่ละหัวข้อมีครบถ้วนหรือไม่ ตัววัดเหมาะสมหรือไม่ ให้พิจารณา เฉพาะตัววัดที่เหมาะสม พร้อมทั้งจัดทำรายการตัววัดที่ยังขาดอยู่
3. ตัววัดที่ใช้ มีผลลัพธ์ปีล่าสุดอยู่ในระดับที่ดีหรือบรรลุเป้าหมายหรือไม่ Level
4. มีตัววัดใดที่มีรายงานแนวโน้ม Trend
5. มีแนวโน้มที่ดีหรือไม่
6. มีตัววัดใดที่แสดงค่าเทียบเคียง และมีตัววัดใดที่มีผลลัพธ์ดีกว่าค่าเทียบเคียงหรือไม่
7. ให้ประเมินในภาพรวมของหัวข้อโดยใช้แบบฟอร์มที่ 3

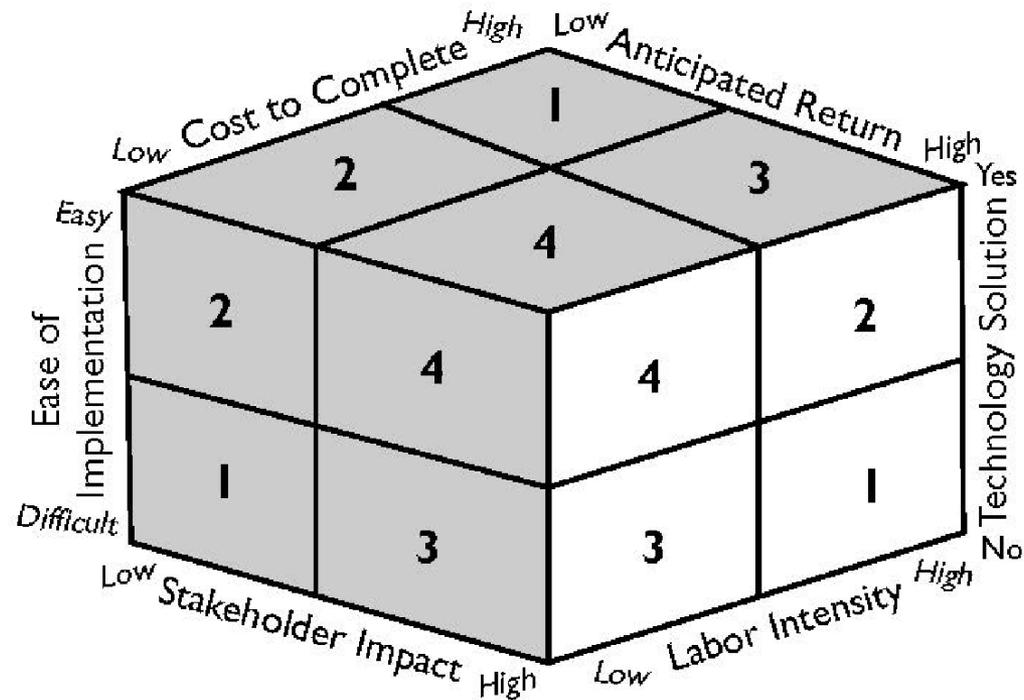
Workshop 8: SA

- ▶ ให้แต่ละสถาบันเลือกตัววัดที่สำคัญมาอย่างน้อยหัวข้อละ 5 ตัว
- ▶ ประเมินผลของข้อมูลที่มีจากแบบฟอร์ม 1 ในการกรอกข้อมูล (WS8) และประเมินว่าการดำเนินการในหัวข้อ 7.1 – 7.5 มี จุด แข็งอะไบบ้าง และยังมีโอกาสในการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง
- ▶ ประเมินภาพรวมของการดำเนินการของหัวข้อโดยให้เป็น ช่วง คะแนน (Scoring range)
- ▶ สรุปผลโดยใช้แบบฟอร์ม 2

Putting It All Together

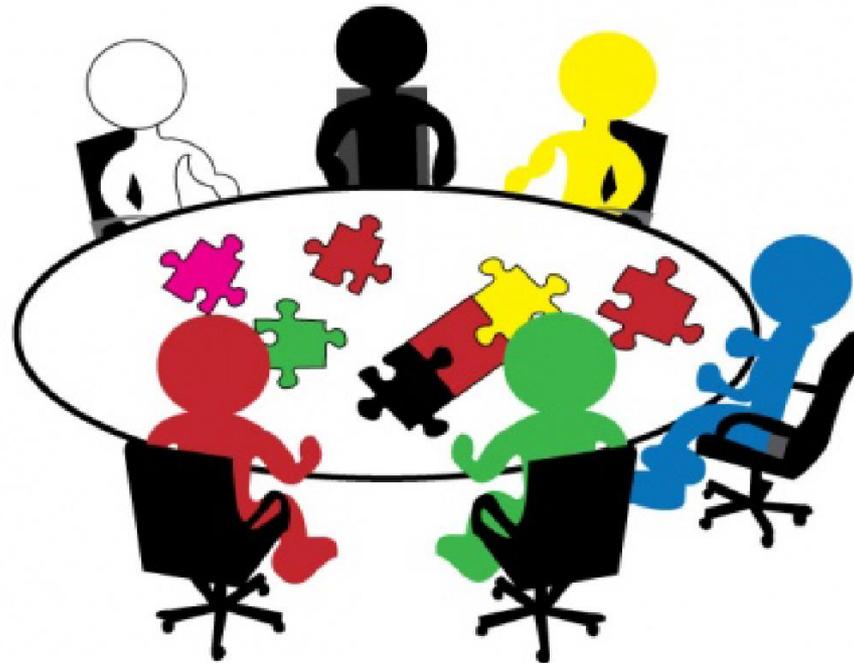


Prioritizing Opportunities for Improvement



Action Planning

Ideas to Action Planning



การจัดทำแผนพัฒนา

- ▶ แผนควรมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการทำงานเพื่อปิด Gap
- ▶ สร้างประสิทธิผลของการดำเนินการ
- ▶ ควรกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความเป็นระบบในงานประจำ
- ▶ ตัววัดผลของกระบวนการคืออะไร สัมพันธ์กับการบรรลุตัววัดใดในหมวด 7
- ▶ แผนพัฒนาอาจประกอบด้วยแผนงานย่อย ๆ หลายแผนเพื่อให้เกิดผล
- ▶ ไม่ควรเป็นเพียงแค่กิจกรรมที่ฉาบฉวยและไม่สร้างความมีประสิทธิผลให้เกิดขึ้น
- ▶ กลไกการติดตามและประเมินผล

Workshop 9

1. ให้ตั้งเป้าหมายในการดำเนินการของ EdPEX
2. การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวควรปรับปรุงอะไรบ้าง
3. สรุปแผนในการปรับปรุงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ดังกล่าวลง ในฟอร์ม 4

Workshop 10

1. ให้เลือก OFI มา 1 เรื่อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ว่าการจะแก้ OFI ดังกล่าวต้องดำเนินการอย่างไร มีเรื่องอะไรบ้าง ปัจจัยความสำเร็จคืออะไร
2. ใช้แบบฟอร์ม 5 ในการจัดทำรายละเอียด

