

จากอดีตสู่อนาคต
เพื่อความสำเร็จองค์กร
ในปัจจุบันและอนาคต



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ลำปาง



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวัส ชัยเนตร

ผู้อำนวยการสำนักงานบริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
ลำปาง



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยงพร ศรีชนาพันธ์

รองคณบดีคณบดีบริหารธุรกิจและ
ศิลปศาสตร์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนา ธาราเชษฐ์

รองคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และ
เทคโนโลยีการเกษตร



รองศาสตราจารย์วันไชย คำแสน

รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ เวชกามา

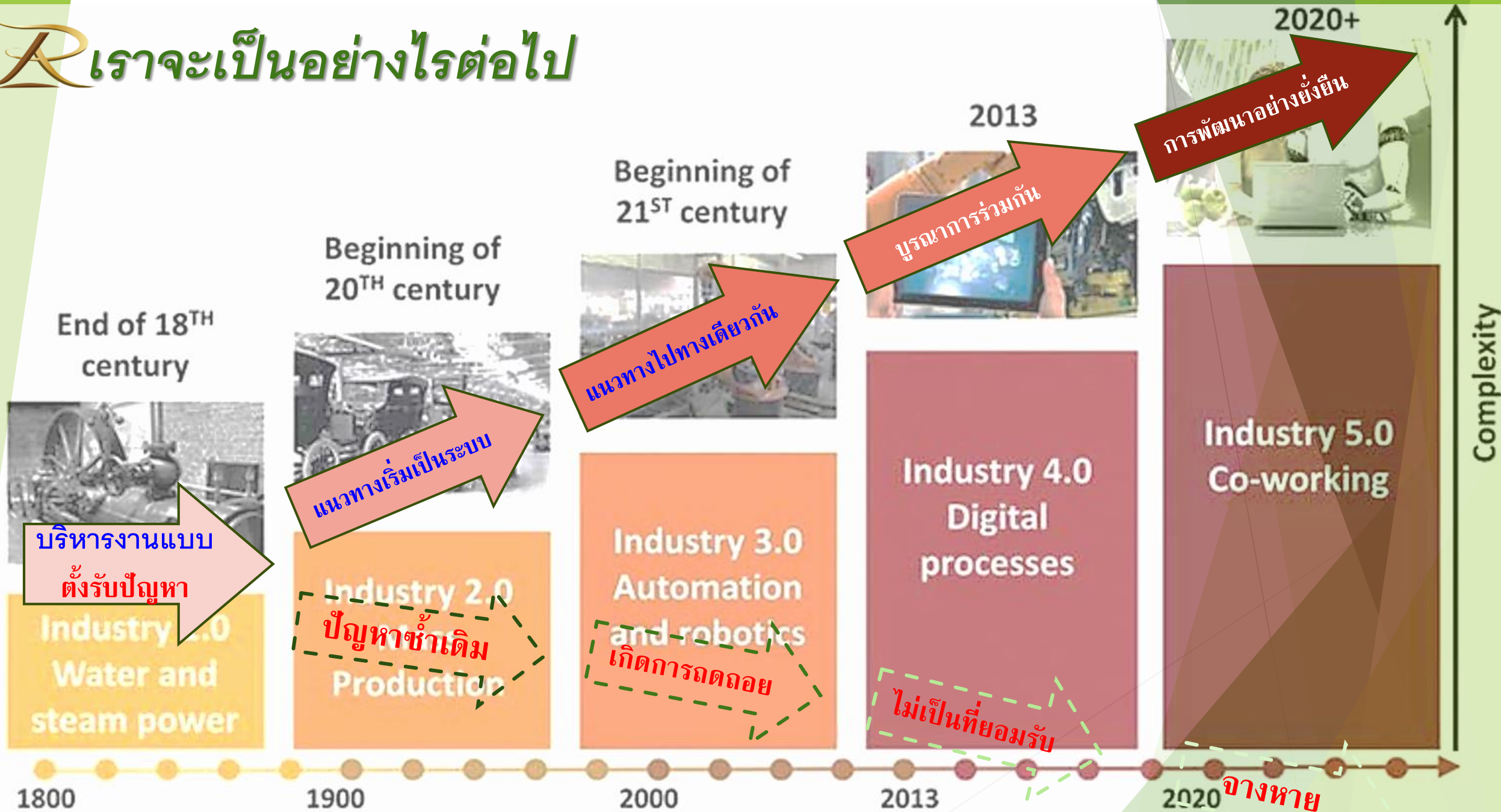
ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรลำปาง



ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรูญ สีนทวิรรุฑ

ผู้อำนวยการกองการศึกษาลำปาง

เราจะเป็นอย่างไรต่อไป



จาก อดีต สู่ อนาคต

การประกันคุณภาพตาม สกอ.

ตารางการวิเคราะห์คุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตร

องค์ประกอบที่	คะแนนผ่าน	จำนวนตัวบ่งชี้	I	P	O	คะแนนเฉลี่ย	ผลการประเมิน
1	ไม่ผ่านการประเมิน						หลักสูตรไม่ได้มาตรฐาน
2	2	-	-	-	2.1, 2.2		
3	3	3.1, 3.2, 3.3	-	-			
4	3	4.1, 4.2, 4.3	-	-			
5	4	5.1	5.2, 5.3, 5.4	-			
6	1	-	6.1	-			
รวม	13	7	4	2			
ผลการประเมิน							

ตารางวิเคราะห์ผลการประเมินระดับคณะ

องค์ประกอบคุณภาพ	คะแนนการประเมินเฉลี่ย					ผลการประเมิน	
	ตัวบ่งชี้	I	P	O	คะแนนเฉลี่ย		
						0.00 - 1.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน	
						1.51 - 2.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุง	
						2.51 - 3.50 การดำเนินงานระดับพอใช้	
						3.51 - 4.50 การดำเนินงานระดับดี	
						4.51 - 5.00 การดำเนินงานระดับดีมาก	
1	6	1.2, 1.3, 1.4	1.5, 1.6	1.1			
2	3	2.2	2.1	2.3			
3	1	-	3.1	-			
4	1	-	4.1	-			
5	2	-	5.1, 5.2	-			
รวม					7	2	

ตารางวิเคราะห์ผลการประเมินระดับสถาบัน

องค์ประกอบคุณภาพ	คะแนนการประเมินเฉลี่ย					ผลการประเมิน
	ตัวบ่งชี้	I	P	O	คะแนนเฉลี่ย	
						0.00 - 1.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน
						1.51 - 2.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุง
						2.51 - 3
						3.51 - 4
						4.51 - 5
1	5	1.2, 1.3	1.4, 1.5	1.1		
2	3	2.2	2.1	2.3		
3	1	-	3.1	-		
4	1	-	4.1	-		
5	3	-	5.1, 5.3	5.2		
รวม	13	3	7	3		
ผลการประเมิน						

ใบบ่งชี้เป็นรายสัปดาห์ของหน่วยงานต้นแบบ ซึ่งเป็นการศึกษาที่ทุกหน่วยงานจะต้องดำเนินการตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การบริหารงบประมาณ การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาหน่วยงาน การประเมินความพึงพอใจของการให้บริการ ตลอดจนระบบประกันคุณภาพ ที่มีประสิทธิภาพและผลของการดำเนินงานของหน่วยงานในการที่ผลที่ได้จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งออกเป็น 7 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้	ชนิดตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้ที่ 1 กระบวนการพัฒนาแผน	กระบวนการพัฒนาแผน
ตัวบ่งชี้ที่ 2 การบริหารความเสี่ยง	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การพัฒนาหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องภาคี	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 4 ระบบการพัฒนาศูนย์กลางสายสนับสนุน	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 5 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	ผลผลิต/ผลลัพธ์
ตัวบ่งชี้ที่ 6 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมกิจกรรมด้านทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม	ผลผลิต/ผลลัพธ์
ตัวบ่งชี้ที่ 7 ผลประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของหน่วยงาน	ผลผลิต/ผลลัพธ์

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน RMUTL-QA



สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีมติ เห็นชอบ ในการประชุมครั้งที่ ๙(๔/๒๕๖๕) วันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๕



สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
Office of the Higher Education Commission

คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๗

ระบบการประกันคุณภาพภายใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX

← กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์
วิจัยและนวัตกรรม (อว.)



รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
Thailand Quality Award – TQA

← โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

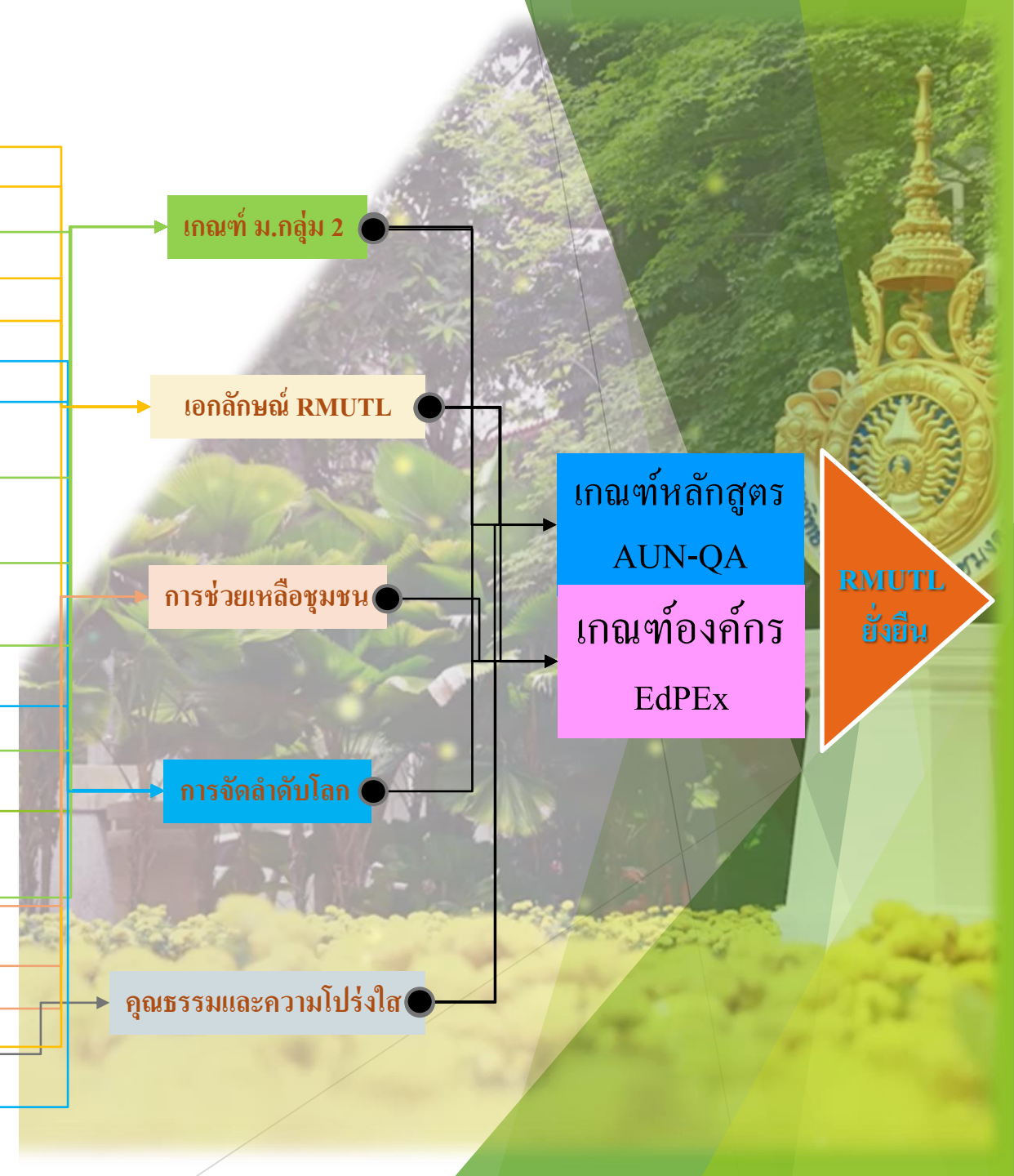
← ทางเลือก เพื่อรับการ
ประเมินคุณภาพภายนอก



รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา
The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ภาพรวม มทร.ล้านนา และ พื้นที่ ระบบ IQA

มิติคุณภาพ	ตัวบ่งชี้ (18 ตัวชี้วัด)	ชนิดตัวบ่งชี้
1.คุณภาพบัณฑิต	1.1 ภาวะการมีงานทำของบัณฑิต	ผลลัพธ์ ●
	1.2 ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต	ผลลัพธ์ ●
	1.3 นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ	ผลลัพธ์ ●
	1.4 การกำกับติดตามการดำเนินงานของหลักสูตร	กระบวนการ ●
	1.5 การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพนักศึกษา	กระบวนการ ●
2.คุณภาพของผู้สอน	2.1 อาจารย์ประจำสถาบันที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	ปัจจัยนำเข้า ●
	2.2 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย	ผลลัพธ์ ●
	2.3 บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม	กระบวนการ ●
3.การวิจัยและนวัตกรรม	3.1 ระบบนิเวศน์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา	กระบวนการ ●
	3.2 งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา	ปัจจัยนำเข้า ●
	3.3 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	ปัจจัยนำเข้า ●
	3.4 การขึ้นทะเบียน อนุสิทธิบัตร สิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา	ผลลัพธ์ ●
4.การบริการวิชาการ	4.1 งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่	ปัจจัยนำเข้า ●
	4.2 ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา	ผลลัพธ์ ●
5.การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	5.1 ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	กระบวนการ ●
	5.2 ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	ผลลัพธ์ ●
6.การบริหารจัดการ	6.1 ระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความยั่งยืน	กระบวนการ ●
	6.2 การจัดอันดับมหาวิทยาลัยด้านนวัตกรรมในระดับนานาชาติ (Time Higher Education:THE)	ผลลัพธ์ ●



EdPEX

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ค่านิยม 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง

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

แนวทางการประกันคุณภาพหน่วยงาน มทร.ล้านนา (เทียบเคียงหลักเกณฑ์ EdPEX)

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน RMUTL-QA

ระดับมหาวิทยาลัย/พื้นที่

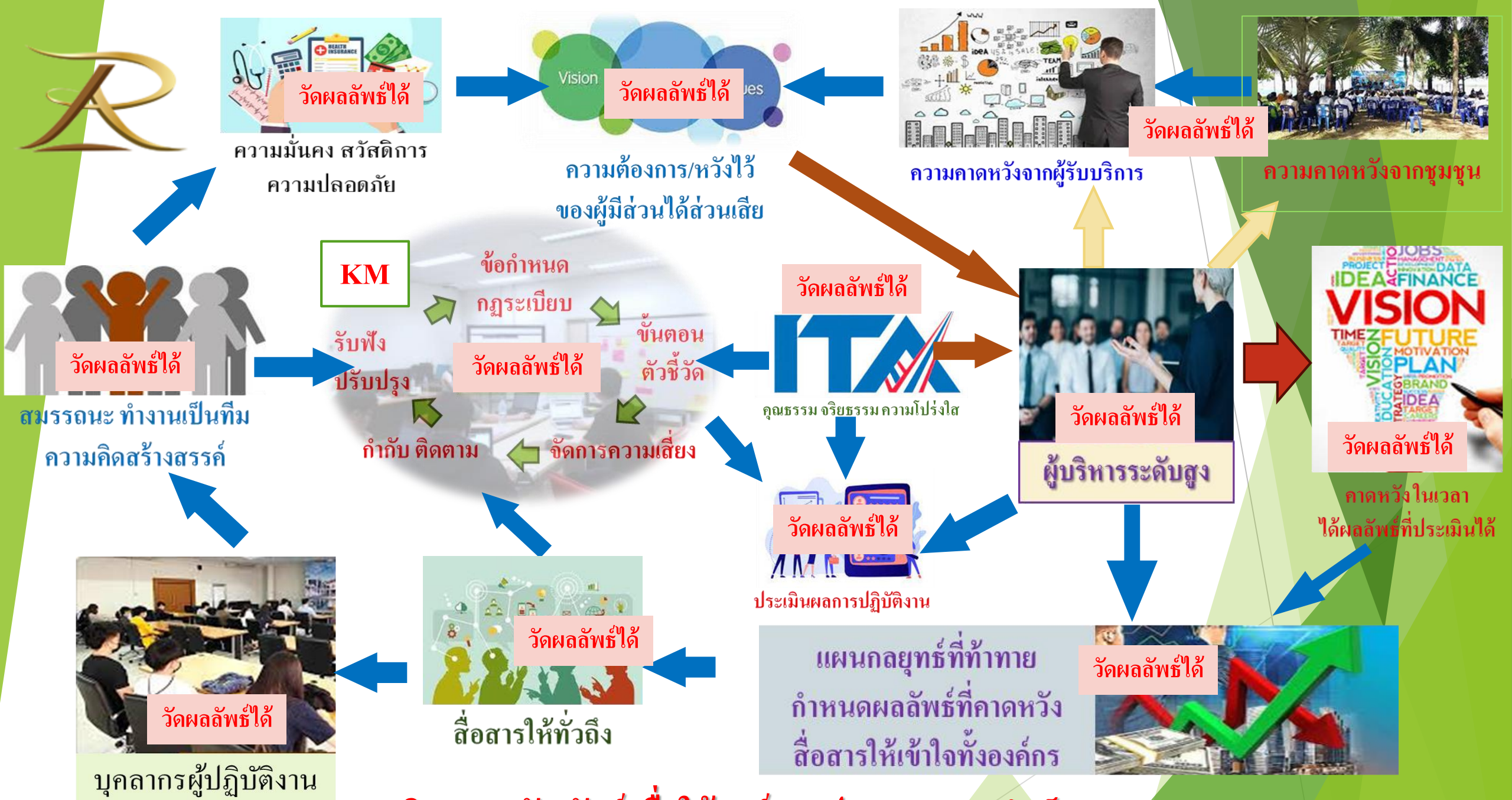
ระดับคณะ/วิทยาลัย

ระดับหลักสูตร

ระดับส่วนงานสนับสนุน

EdPEX	RMUTL-QA หน่วยงาน	หมายเหตุ
1. การนำองค์กร	1. การนำหน่วยงานเพื่อสร้างความยั่งยืน	กระบวนการ
2. กลยุทธ์	2. การวางแผนและกลยุทธ์	กระบวนการ
3. ลูกค้า	3. การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ	กระบวนการ
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	กระบวนการ
5. บุคลากร	5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	กระบวนการ
6. ระบบปฏิบัติการ	6. ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ	กระบวนการ
7. ผลลัพธ์	7. ผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงาน	ผลลัพธ์

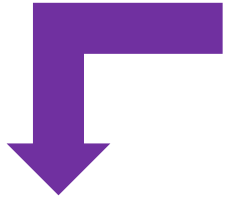
สถาบัน/สำนัก/กอง/ศูนย์ ตัวบ่งชี้ที่ทางมหาวิทยาลัยกำหนด
(Excellent Performance : EP)



แนวคิดความสัมพันธ์เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

เริ่มต้น เพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

1 ประเมินตนเอง ด้วยการเขียน โครงสร้างองค์กร (OP : Organizational Profile) และ ผลลัพธ์หน่วยงาน โดยผู้นำระดับสูงและทีมงาน เพื่อวัดผลการดำเนินการและวางแนวทางการนำองค์กร



2 ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ข้อ เพื่อพิจารณาวิธีที่หน่วยงานจะ ปรับเปลี่ยน มาตรการ ที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมหลัก และประเด็นที่ควรปรับปรุง

ค่านิยม 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง

- 1) มุมมองเชิงระบบ
- 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน
- 4) การให้ความสำคัญกับคน
- 5) ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (p.7-9)
- 6) การเรียนรู้ระดับองค์กร (p.9-10)
- 7) การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (p.10-11)
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) การสร้างประโยชน์ให้สังคม
- 10) จริยธรรมและความโปร่งใส
- 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

♥ ยึดหลักการ 11 ประการนี้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร

EdPEx	RMUTL-QA หน่วยงาน	หมายเหตุ
1. การนำองค์กร	1. การนำหน่วยงานเพื่อสร้างความยั่งยืน	กระบวนการ
2. กลยุทธ์	2. การวางแผนและกลยุทธ์	กระบวนการ
3. ลูกค้ำ	3. การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ	กระบวนการ
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	กระบวนการ
5. บุคลากร	5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	กระบวนการ
6. ระบบปฏิบัติการ	6. ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ	กระบวนการ
7. ผลลัพธ์	7. ผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงาน	ผลลัพธ์

3 ทำความ เข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ และผลการดำเนินการของหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาผลการดำเนินการของหน่วยงาน ซึ่งอาจช่วยให้หน่วยงานมีมุมมองหรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิมหรือต้องการแสวงหาแหล่งอ้างอิงใหม่ ๆ



ปรัชญา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งล้านนา

วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี ในการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ท้องถิ่น สังคมอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ :

1. จัดการศึกษาด้านวิชาชีพ เทคโนโลยีขั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ สร้างนวัตกรรม และผลิตครูวิชาชีพ โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีโอกาสในการศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางในระดับปริญญาเป็นหลัก
2. ผลิตผลงานวิจัยที่เป็นการสร้าง และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรม หรือทรัพย์สินทางปัญญาที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ความต้องการของสังคม ชุมชน ภาครัฐและเอกชน และประเทศ
3. ให้บริการวิชาการที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับบริบทมหาวิทยาลัยด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชนและสังคม
4. จัดการเรียนรู้อ วิจัยหรือบริการวิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสานศิลปวัฒนธรรม และความเป็นไทย หรือสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้กับผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ
5. บริหารจัดการพันธกิจ และวิสัยทัศน์ตามหลักธรรมาภิบาล มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ยึดหยุ่น คล่องตัวโปร่งใส และตรวจสอบได้

อัตลักษณ์

“บัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน”

เอกลักษณ์

ภาพลักษณ์ที่ดีเป็นสิ่งสำคัญของทุกองค์กร การกำหนดเอกลักษณ์ที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นกรอบสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัย เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ประกอบด้วย ล้านนาสร้างสรรค์เพื่อเศรษฐกิจนวัตกรรมและเศรษฐกิจฐานราก เกษตอุตสาหกรรม เกษตรปลอดภัย ความหลากหลายทางชีวภาพ ความมั่นคงทางนวัตกรรมเกษตรและอาหารล้านนา เทคโนโลยีและการจัดการเพื่อชุมชน โครงข่ายคมนาคมขนส่ง และระบบโลจิสติกส์ การค้าชายแดน และบริการจัดการเทคโนโลยี วัฒนธรรมท้องถิ่นและนวัตกรรมอาหารสุขภาพและพันธุกรรมพืช เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างความเข้าใจ ให้มีเป้าหมายเดียวกันสู่การเป็น “มหาวิทยาลัย วิชาชีพ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม”



นาความเป็นเลิศ 2566-2570



แผนปฏิบัติราชการ 2566-2570

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนา

เริ่มต้น

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมของหน่วยงานและสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ทำให้เข้าใจบริบทของหน่วยงานวิธีที่ใช้ปฏิบัติการ และทำให้ หน่วยงานสามารถระบุลักษณะเฉพาะของหน่วยงานได้

P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

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

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

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

P.2 สถานการณ์ของสถาบัน (Organizational Situation)

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

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

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

(ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ)

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ตรวจสอบภาพหน่วยงานด้วย
คำถามจะลงท้ายด้วย 'อะไร'



แนวทางเขียนโครงร่างองค์กร

P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

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

กลุ่มและประเภทของบุคลากร , ข้อกำหนดด้านวุฒิทางการศึกษา
ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญให้บุคลากรผูกพันและเข้ามามีส่วนร่วม
กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์(ถ้ามี)

กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญที่หน่วยใช้ในการดำเนินงาน เช่น การรับรองมาตรฐาน/วิทย
ฐานะ(accreditation) การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน (certification) กฎระเบียบ
ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนอง
ต่อพันธกิจอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ มาตรฐานการศึกษา

ตัวอย่าง

- หลักสูตรที่เปิดสอน... , - จัดฝึกอบรม ... , - ให้คำปรึกษาด้าน ...
- บริการออกเอกสาร , - บริการจัดซื้อจัดจ้าง - บริการทดสอบ/ทดลอง

วิสัยทัศน์ ที่ดีต้อง บ่งบอกความคาดหวัง สร้างแรงบันดาลใจ
วัดประเมินผลได้จริง ในช่วงเวลาที่เหมาะสม
ค่านิยม ที่ดีคือ หลักการที่ใช้ชี้นำพฤติกรรมบุคลากรที่พึงประสงค์
เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หน่วยงาน
วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติของคนในหน่วย
งาน ที่เกิดจากพฤติกรรมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มาอย่างต่อเนื่อง
แล้วยอมรับร่วมกันทั่วทั้งหน่วยงาน

สินทรัพย์ (Assets) หมายถึง อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และ
ทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจหน่วยงาน

แนวทางเขียนโครงสร้างองค์กร (ต่อ)

P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

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

โครงสร้างและกลไกระบบการกำกับดูแล

หน่วยงาน ระบบการรายงานระหว่าง

คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้นำระดับสูง และ

หน่วยงานต้นสังกัด

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ที่เป็นทางการและ
ไม่เป็นทางการ มีข้อกำหนดที่สำคัญของ
เครือข่ายอุปทาน มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิด
นวัตกรรม

ประเภทผู้รับบริการ กลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียสำคัญต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์

ข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง ของ

กลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางเขียนโครงร่างองค์กร (ต่อ)

P.2 สถานการณ์ของสถาบัน (Organizational Situation)

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความ
ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

อธิบายขนาดและการเติบโตของหน่วยงาน เมื่อ
เปรียบเทียบกับองค์กรลักษณะเดียวกัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อ
สถานการณ์การแข่งขันของหน่วยงาน รวมถึงการ
เปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม
และความร่วมมือที่สำคัญ

ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
และเชิงแข่งขันในองค์กรลักษณะเดียวกัน

ระบุระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการ
ของหน่วยงาน สำหรับการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและ
กระบวนการของหน่วยงานที่สำคัญ

แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ถึง 6



ตัวบ่งชี้ที่ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx



1. การนำหน่วยงานเพื่อสร้างความยั่งยืน	กระบวนการ
2. การวางแผนและกลยุทธ์	กระบวนการ
3. การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ	กระบวนการ
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	กระบวนการ
5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	กระบวนการ
6. ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ	กระบวนการ
7. ผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงาน	ผลลัพธ์

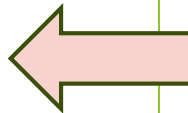
เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อ

- ข้อ 1
- ข้อ 2
- ข้อ 3**
- ข้อ 4
- ข้อ 5



การให้คะแนน

- 1 ไม่แสดงผลการดำเนินงาน ได้ 0.00 คะแนน
- 2 มีผลการดำเนินงานตาม 1. A ได้ 0.25 คะแนน
- 3 มีผลการดำเนินงานตาม 1. A + 2. D ได้ 0.50 คะแนน
- 4 มีผลการดำเนินงานตาม 1. A + 2. D + 3. L ได้ 0.75 คะแนน
- 5 มีผลการดำเนินงานตาม 1. A + 2. D + 3. L + 4. I ได้ 1.00 คะแนน



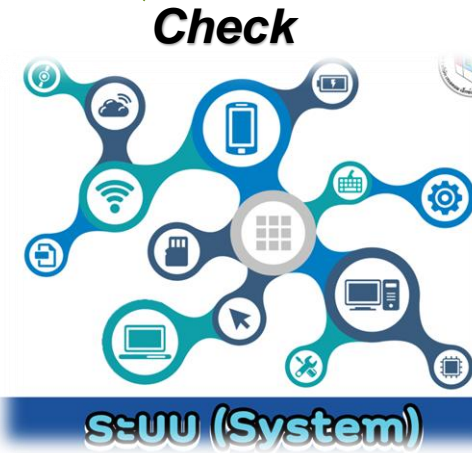
เกณฑ์แต่ละข้อต้องพิจารณาให้ครบตามประเด็นต่อไปนี้

- 1. A : Approach (แนวทาง) หมายถึง การแสดงให้เห็น แนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการเพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง
- 2. D : Deployment (การถ่ายทอด) หมายถึง แสดงการถ่ายทอด สื่อสาร ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการเพื่อการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน
- 3. L : Learning (การเรียนรู้) หมายถึง การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
- 4. I : Integration (การบูรณาการ) หมายถึง การแสดงระบบการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผ่านการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย

ผู้ส่งมอบ(Supplier)

ระบบและกลไก ???

ทำอย่างไรให้มีคุณภาพ



ระดับคุณภาพ



แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 1

- ตัวบ่งชี้ที่ 1 การนำองค์กรเพื่อสร้างความยั่งยืน (EdPEx หมวด การนำองค์กร)
- คำนวณน้ำหนัก 12 %
- ชนิดของตัวตัวบ่งชี้ : กระบวนการ
- เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

ผู้บริหารระดับสูง

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



ระบบการนำองค์กร Leadership System

Continuously Improve

กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

ค่านิยม นโยบาย

จัดลำดับความสำคัญ ระบบคุณภาพ
กำหนดการดำเนินการ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากร

be role model

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กำหนดระบบการตรวจสอบ การจัดการความรู้
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

เข้าใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มลูกค้า บุคลากร ผู้สนับสนุน ผู้ส่งมอบ ชุมชน
ข้อกำหนด ความคาดหวัง การสื่อสารแบบสองทาง

กำหนดรูปแบบการบริหาร โครงสร้าง

วางเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และการนำสู่การปฏิบัติ
ผู้รับผิดชอบ และการวัดประเมินผลความสำเร็จ

Motivate Employees

สร้างนวัตกรรมที่
เกี่ยวข้อง

Empower team

สร้างการรับรู้ให้กับบุคลากร การพัฒนา

ให้รางวัล การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ สอดคล้อง
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมบุคลากรยอมรับได้ตามข้อตกลง

Analyze
Performance

การดำเนินการตามแผน

จัดวางกระบวนการปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติการที่มุ่ง
ความสำเร็จ-การทบทวนประสิทธิภาพการทำงาน

เครื่องมือในการนำองค์กร

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

การสื่อสารของผู้นำ

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

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

การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารของผู้นำทำอย่างไร

แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 2

แผนกลยุทธ์ที่ท้าทาย
กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง
สื่อสารให้เข้าใจทั้งองค์กร



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

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



การวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนการที่หน่วยงานนำมาใช้เพื่อปิดช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ปัจจุบันหน่วยงานกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังไว้ (Vision Gap)
แผนกลยุทธ์ที่ ไม่สอดคล้อง กับการบรรลุวิสัยทัศน์ถือว่าเป็นความเสี่ยงหน่วยงาน

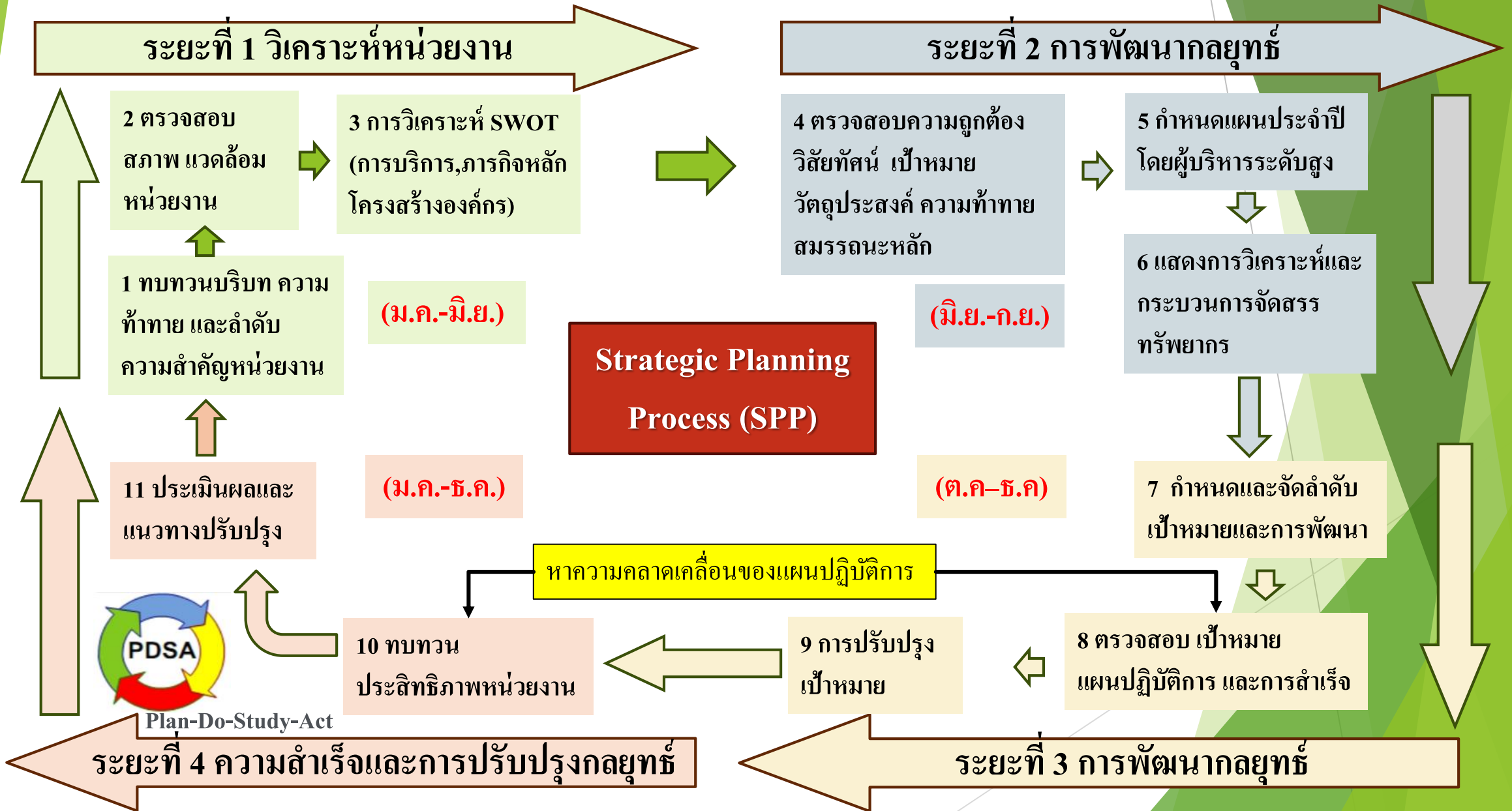
การวางแผนกลยุทธ์ ต้องมีการกำหนดขั้นตอน วิธีการ ช่วงเวลา ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ ต้องมีกรอบระยะเวลาระยะสั้นและระยะยาว ที่ชัดเจน โดยสอดคล้องกับบริบทหน่วยงาน เช่น แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหลัก วาระการต้นบริหารงาน

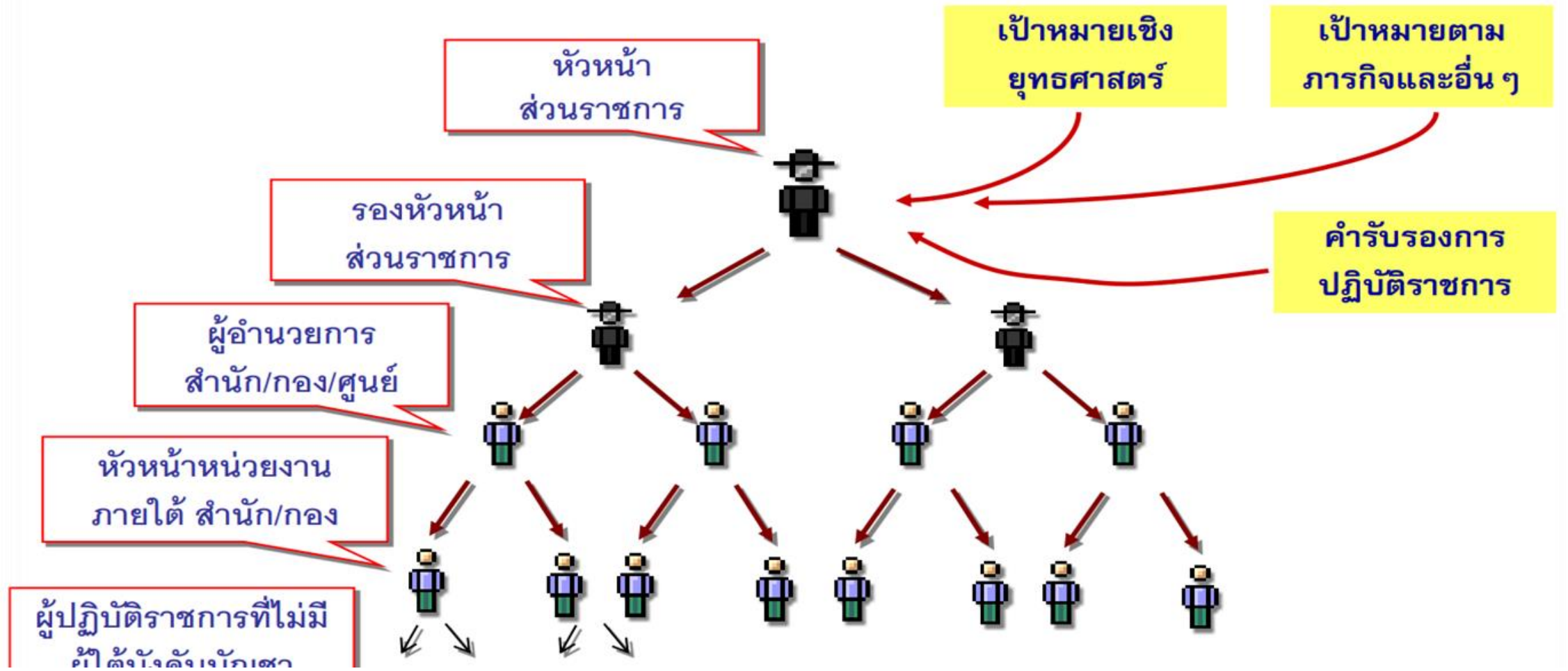
แผนกลยุทธ์ ต้องมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงนำมาวิเคราะห์อย่างมีหลักการ

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

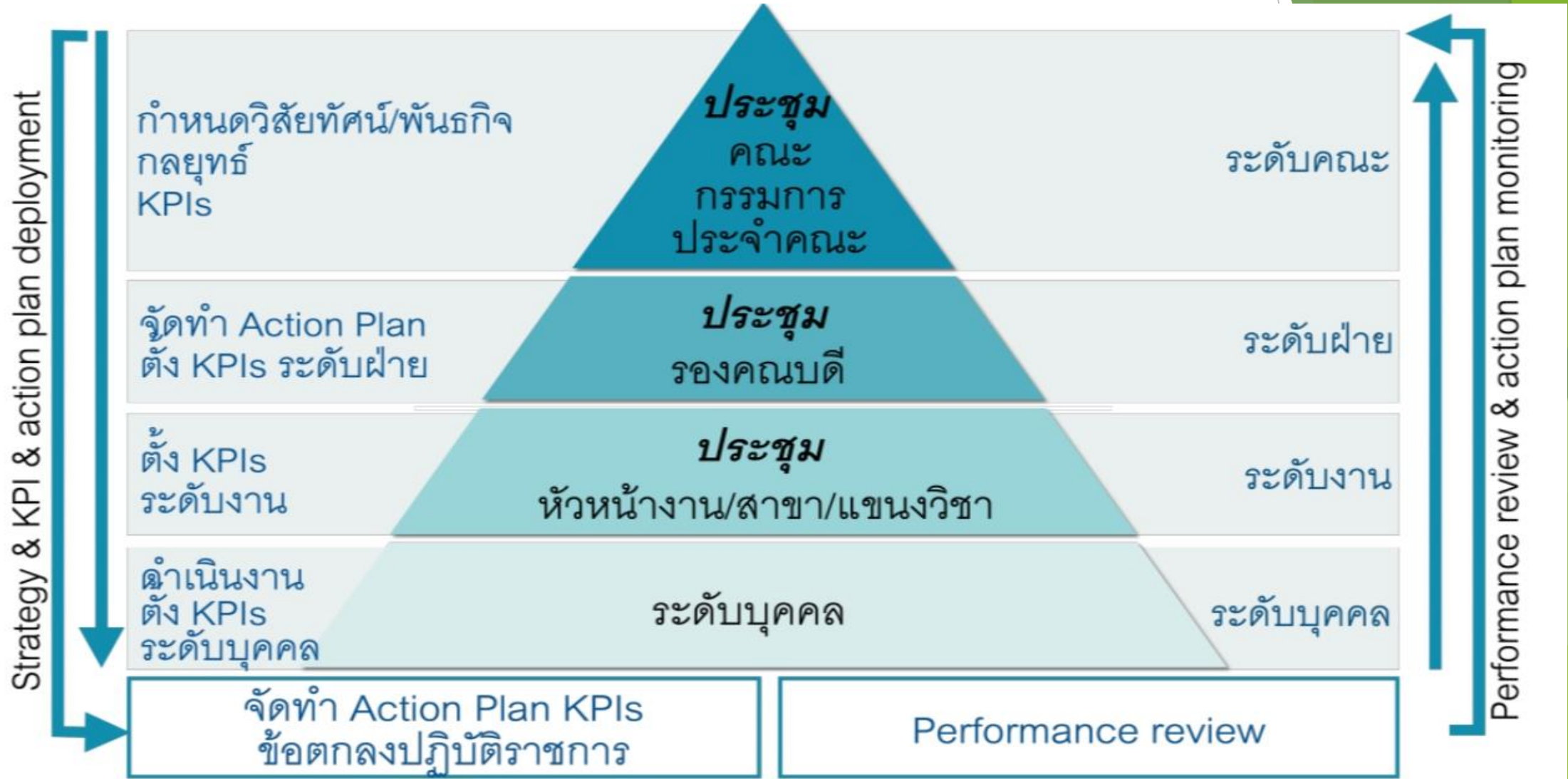
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)



การถ่ายทอด KPI ผ่านการปฏิบัติ

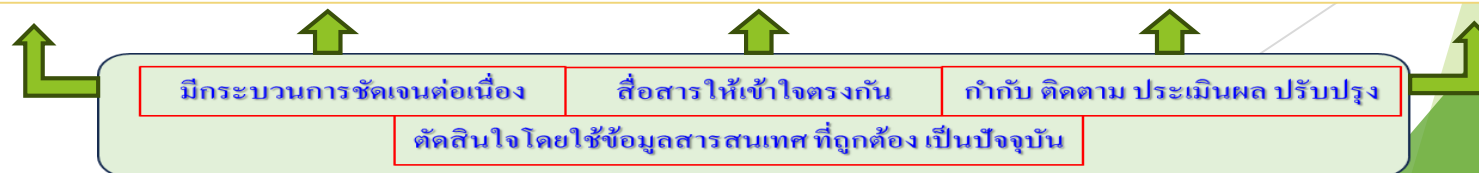


องค์กรที่ดี จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวได้อย่างฉับไวทันต่อ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 3

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

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



FORMS OF CUSTOMERS' VOICES

VOICE

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



รูปแบบของเสียงจากลูกค้า

NO VOICE

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

การจัดการข้อร้องเรียน

การดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ

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

กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล

ต้องส่งผลให้

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

ดีขึ้นกว่าเดิมในอนาคต



แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 4

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

1. หน่วยงาน **มีวิธีการ** วัดผลการดำเนินการ ในทุกระดับ ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ
2. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน
3. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ทบทวนผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียง และขีดความสามารถของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
4. หน่วยงาน **มีวิธีการ** จัดการองค์ความรู้ และทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิผล และการนำไปใช้ประโยชน์
5. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ มีคุณภาพและมีความพร้อม ตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของผู้รับบริการ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ



แนวทางการวัดผลการดำเนินงาน

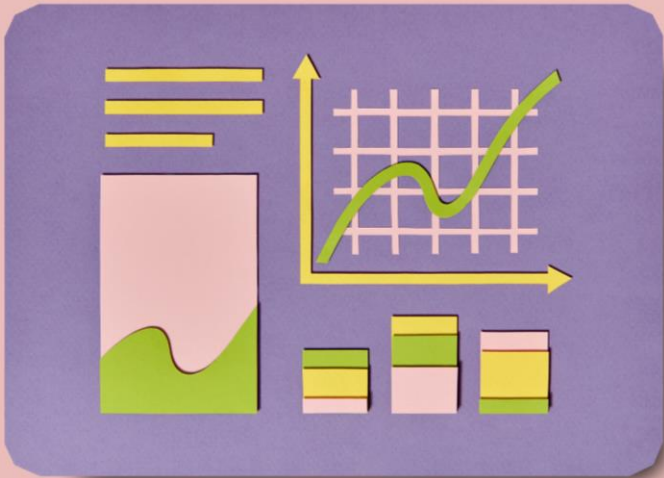
หัวใจสำคัญในการบริหารองค์กร

- ▶ ต้องมีระบบการวัดผลการดำเนินการที่ดีที่ช่วยสนับสนุนการวางแผน และปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร ดังนั้นตัววัดที่ใช้ต้องมีความหมายและสำคัญสำหรับองค์กร



ความครอบคลุมของตัววัด:

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



ระบบการวัดประสิทธิภาพ

กระบวนการที่เป็นระบบ:

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

1 การวางกลยุทธ์และการพัฒนา

2 เกณฑ์การเลือกข้อมูล
และทบทวนอย่างต่อเนื่อง

3 กระบวนการคัดเลือกข้อมูลเปรียบเทียบ

4 มาตรการวัดประสิทธิภาพ

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

8 ผลการทบทวนผลการ
ดำเนินงานประจำปี

7 ช่องว่างระหว่างแผนกลยุทธ์
กับโครงการ/กิจกรรม

5 การรวบรวมข้อมูลการ
วิเคราะห์ และการบูรณาการ

6 กระบวนการตรวจสอบ
อย่างเป็นระบบ



Plan-Do-Study-Act

การเลือกใช้ข้อมูล

เชิงเปรียบเทียบ

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

การดำเนินการเชิงกระบวนการ ทำอย่างไร

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



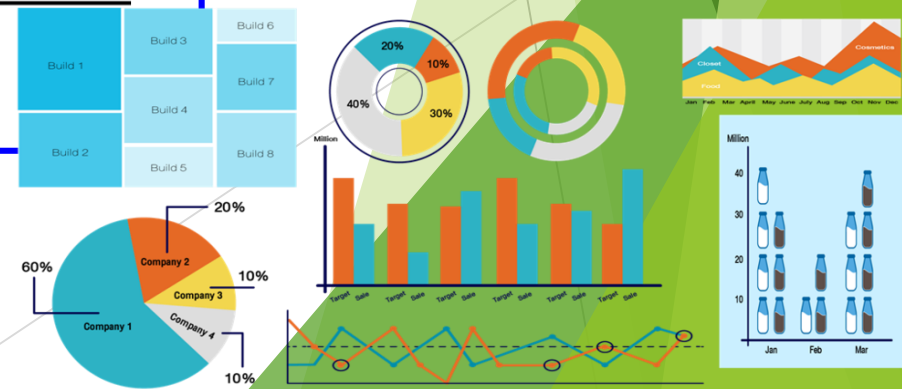
ให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้มีคุณภาพ

▶ คุณภาพ: *ความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพและเชื่อถือได้ เป็นปัจจุบันและทันกาล*

Accuracy, Validity, Integrity & Reliability, Currency/Timeliness

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

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



การจัดการความรู้ : KM



การจัดการความรู้ไม่ใช่การสะสมความรู้ แต่เป็นการสังเคราะห์ความรู้และภูมิปัญญาขององค์กร

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

สิ่งที่ได้จากการทบทวน

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

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

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

แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 5



บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

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

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



การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการ

1 กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและวางแผน
สร้างขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการ



2 กำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนในการประเมินโดย
บูรณาการกับช่วงเวลาทำแผนกลยุทธ์

6 ทบทวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง
กับผลลัพธ์ที่ได้เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นในรอบปีถัดไป



5 ติดตามความสำเร็จ และผลที่ได้จากการ ทำตามแผน
สร้างขีดความสามารถและอัตรากำลัง

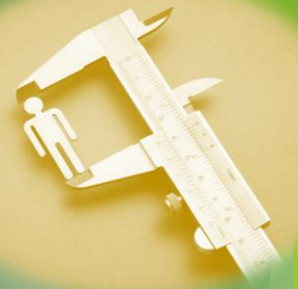


4 วางแผนและดำเนินการสร้างขีดความสามารถและอัตรากำลัง
ตามการวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินขีดความสามารถและ
อัตรากำลังที่ต้องการ



3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมิน เช่น

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



“กระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ ต้องทำให้ได้บุคลากรที่ตรงความต้องการ และสามารถเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง”

- ควรใช้เครื่องมือทางด้าน HRM เช่น การวิเคราะห์ปริมาณงาน การวิเคราะห์ค่างาน กำหนดเป็นตำแหน่งที่ต้องการ กำหนดคำพรรณนางาน คุณวุฒิ และคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการให้ชัดเจน

***ควรตอบสนองต่อขีดความสามารถที่ท่านต้องการ และสามารถปิดช่องว่างขององค์ความรู้ที่ขาดหายไปขององค์กร ส่วนคุณลักษณะของบุคลากรควรสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรที่ท่านอยากให้เป็น**

- เครื่องมือที่ใช้คัดเลือก เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบทัศนคติ การทดสอบความรู้ ตลอดจนการประเมินในระหว่างหลังการทดลองงาน มั่นใจหรือไม่ว่า ทำให้ได้บุคลากรทุกกลุ่มที่มีคุณวุฒิและคุณลักษณะที่ต้องการ

การรับ บุคลากรใหม่



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

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

← การจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

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

การค้นหา

องค์ประกอบของความ

ผูกพันบุคลากร



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

การประเมินความ

ผูกพัน



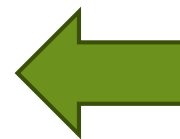
- ▶ จำแนกตามกลุ่มของบุคลากรที่สำคัญ ตาม OP
- ▶ ควรติดตามตัววัดอื่นๆด้วย เช่น การลาออก การขาดงาน การร้องทุกข์ การนัดหยุดงาน Productivity การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพิ่มผลผลิตและการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
- ▶ วิธีการที่ใช้ประเมิน ควรได้รับการทบทวนประสิทธิผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในวงรอบถัดไป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

การเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร



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

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

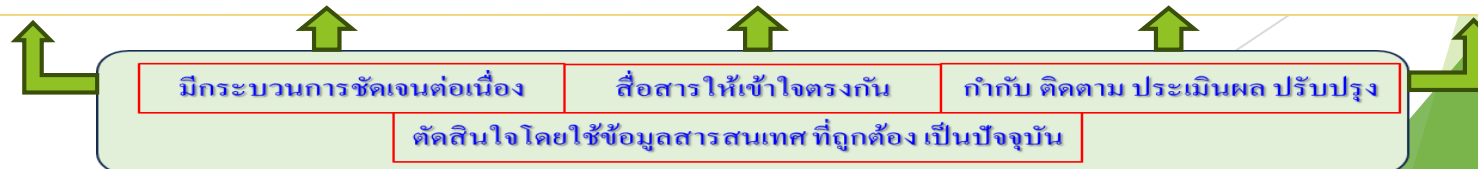


การสร้าง
การสื่อสาร

แนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้ที่ 6

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

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



ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ



การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ อาจใช้

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

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

การจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

- นำเรื่องของ รอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณากระบวนการทำงาน
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
- สร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

ค. การเตรียมพร้อมความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

(1) ทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย

- คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิม

(2) ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

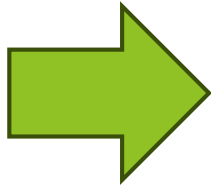
- คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิม
- คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและพันธมิตร

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์

- เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย
- เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า

การบริหาร ความเสี่ยง



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

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ผลลัพธ์หน่วยงาน

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

- 2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า
 - 2.1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจลูกค้า
 - 2.2 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า

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

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

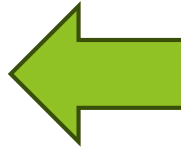
- 5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์
 - 5.1 ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงิน
 - 5.2 ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการตลาด
 - 5.3 ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของหน่วยงาน

เรามาคุยกัน

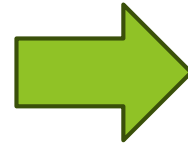


มหาวิทยาลัยคาดหวังอะไร ...???

ท่านผู้บริหารหน่วยงาน คาดหวังอะไร
จากการพัฒนาหน่วยงาน ...???



ผู้ปฏิบัติงาน คาดหวังอะไรจาก
หน่วยงาน ...???



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คาดหวังอะไร ...???

